
Noções de Administração e Situações Gerenciais

Professor Rafael Ravazolo



FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração possui dezenas de definições na literatura especializada. De forma simples, pode-se dizer que administrar é a tarefa de tomar decisões sobre recursos para atingir objetivos.



Nesse contexto, o Processo Organizacional (ou Administrativo, ou de Gerenciamento) é o conjunto de decisões do administrador, ou seja, as funções que o gestor executa (planejar, organizar, dirigir, liderar, comunicar, controlar, avaliar, etc.).

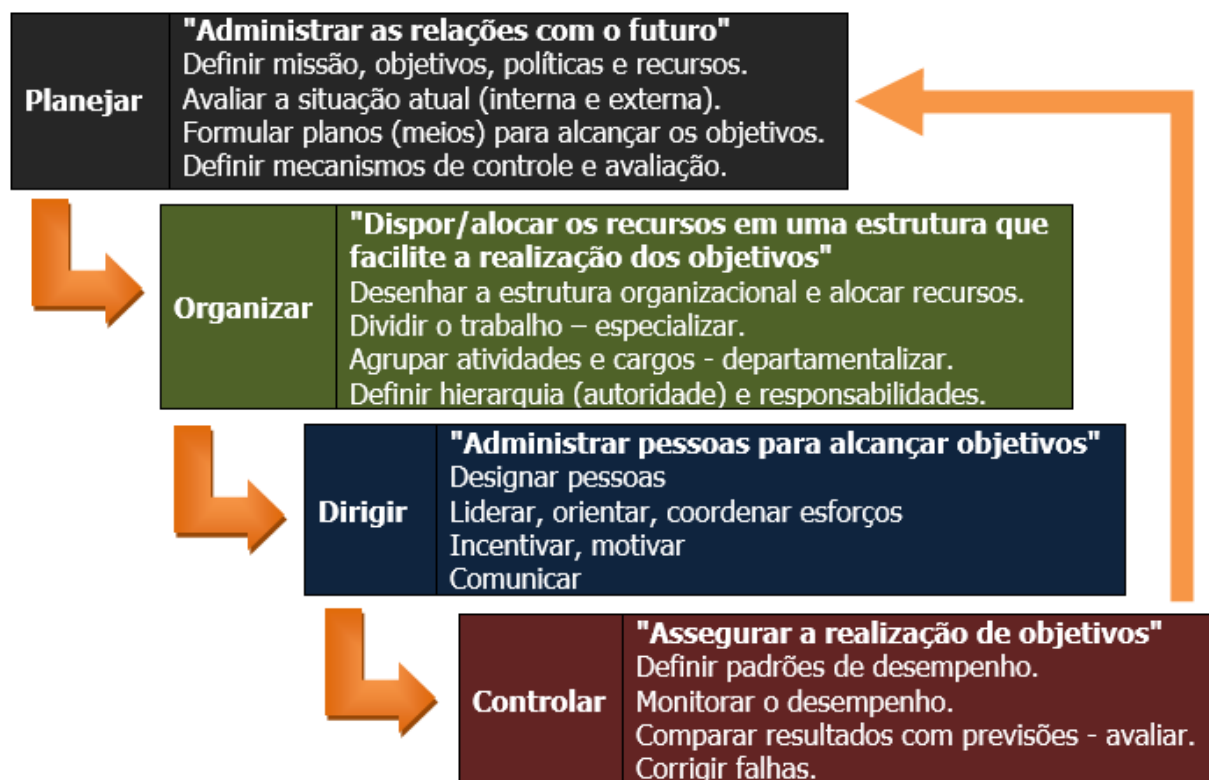
Assim como um processo é uma forma sistematizada de se fazer algo (uma sequência de passos para atingir um objetivo), o Processo Organizacional é a forma sistematizada que o gestor usa para facilitar o gerenciamento da organização (uma sequência de funções).

Autores divergem sobre as funções que compõem o Processo Organizacional, incluindo ou excluindo atividades em seus modelos. Algumas dessas diferenças são apenas semânticas; outras são baseadas na importância relativa dada aos elementos. Por exemplo, dois modelos frequentemente encontrados em editais de concursos são compostos por "Planejamento, Direção, Comunicação, Controle e Avaliação" ou "Planejamento, Organização, Direção e Controle".

O importante é perceber que, ao se analisar a fundo cada modelo, verifica-se que seus elementos, mesmo com nomes diferentes, representam processos muito semelhantes.

Foi a Teoria Clássica da Administração, de Henry Fayol, que deu notoriedade às funções administrativas. Para ele a Administração dividia-se em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje em dia, o modelo mais aceito é oriundo da teoria Neoclássica, uma evolução do pensamento de Fayol, e possui 4 funções: **Planejamento, Organização, Direção e Controle.**

A seguir, a figura que representa esse Processo Administrativo.



TIPOS OU NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

A divisão mais comum do planejamento é a hierárquica, separando-o em três níveis: **estratégico**, **tático** e **operacional**.

Planejamento Estratégico

Também chamado de Planejamento Institucional ou Organizacional, é um processo dinâmico, sob responsabilidade da alta administração (maiores cargos) e visa à definição de objetivos amplos e de longo prazo.

Procura estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização com um todo, levando em conta seu ambiente interno (forças e fraquezas) e sua interação com o ambiente externo (ameaças e oportunidades).

Em suma, o Planejamento Estratégico:

é um processo de definição da missão, da visão, dos objetivos globais e das estratégias organizacionais;

busca fortalecer as sinergias entre recursos e potencialidades da organização, facilitando sua interação com o ambiente (adaptação ao ambiente mutável);

está relacionado com os objetivos de longo prazo;

é amplo (compreensivo, sistêmico), envolve toda a organização;

é um processo de construção de consenso (quanto ao futuro) e de aprendizagem (adaptação, mudança);

Entretanto, não pode ser aplicado isoladamente, pois depende de ações imediatas e operacionais. Por isso, é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada os planos táticos (funcionais) e operacionais.

Planejamento Tático

É notório que, para o Planejamento Estratégico dar certo, cada área da organização deve fazer sua parte.

O Planejamento Tático é justamente o desdobramento do plano estratégico em cada unidade/ área/departamento/divisão (estratégias funcionais). Em outras palavras, os planos táticos são responsabilidade dos gerentes funcionais (marketing, recursos humanos, produção, finanças etc.) e traduzem as estratégias globais em ações especializadas, com o objetivo de otimizar determinada área.

É, portanto, o planejamento desenvolvido no nível intermediário, de médio prazo, visando aproximar o estratégico do operacional. Dessa forma, produz planos mais bem direcionados às distintas atividades organizacionais.

Planejamento Operacional

Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização dos objetivos.

A estratégia operacional é direcionada às unidades operacionais básicas, a cada atividade. É o desdobramento dos planos táticos, seu foco está no curto prazo e, como o próprio nome já define, está voltada especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional, ou seja, para o dia a dia da organização.

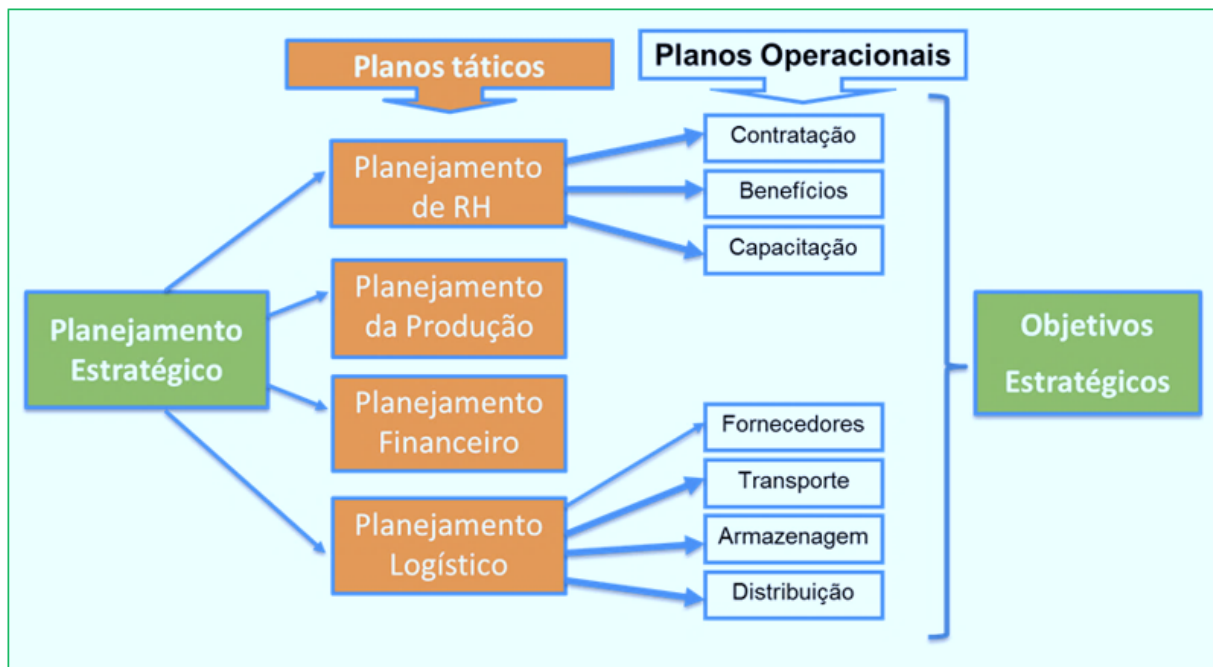
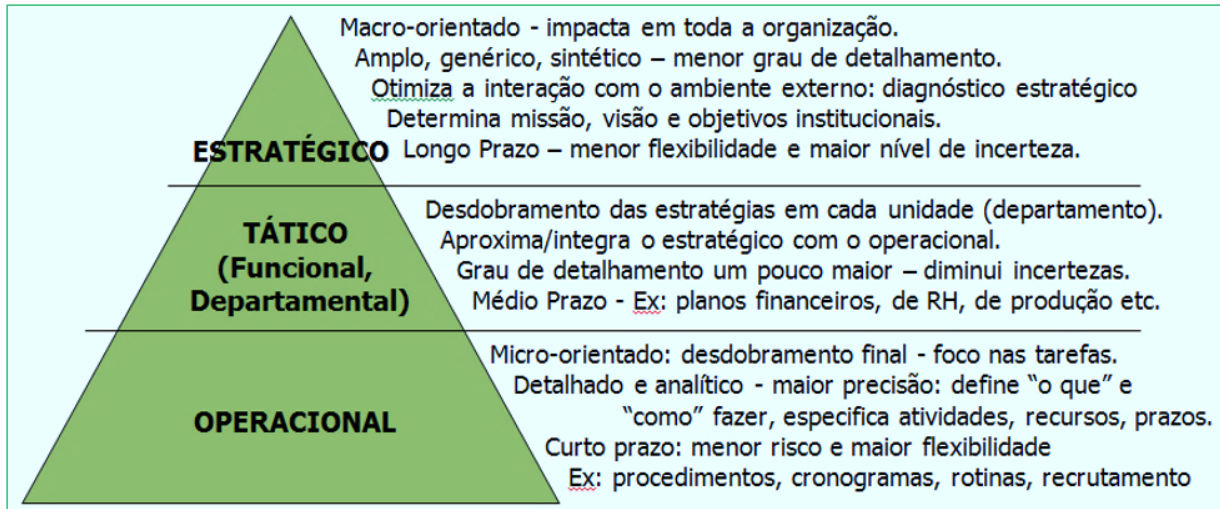
O processo de planejamento operacional compreende, basicamente, as seguintes etapas:

1. Análise dos objetivos = que resultados devem ser alcançados?
2. Planejamento das atividades e do tempo = o que deve ser feito e quando?
3. Planejamento dos recursos = quem fará o que, usando quais recursos?
4. Avaliação dos riscos = que condições podem ameaçar as atividades e a realização dos resultados?
5. Previsão dos meios de controle = como saber se estamos no caminho certo?"

A estratégia operacional busca a otimização de resultados e é constituída de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas da organização: detalhamento das etapas de projetos, prazos e cronogramas, sistemas, equipamentos, planos de ação, manuais, regulamentos etc.

Cada plano pode consistir em muitos subplanos com diferentes graus de detalhamento. No fundo, os planos operacionais cuidam da administração da rotina para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que esta possa alcançar os objetivos estratégicos.

Resumo



Slides – Níveis de Planejamento

Níveis / Tipos de Planejamento

- Questões comuns:
 - Quais são os níveis de planejamento;
 - Características de cada nível;
 - Comparações entre os níveis.

Três Níveis de Planejamento (FCC: três níveis de planejamento estratégico)



Nível Estratégico



- Estratégia Institucional: macro-orientada – impacta toda a organização
- Otimiza a interação com o ambiente externo: diagnóstico estratégico
- Genérico e sintético: menor detalhamento
- Objetivos de longo prazo: menor flexibilidade e maior incerteza (riscos)
- Determina missão, visão e objetivos institucionais: melhor direção a ser seguida
- Geralmente formulado pela Alta Administração – Diretoria

ESTRATÉGICO

Nível Tático

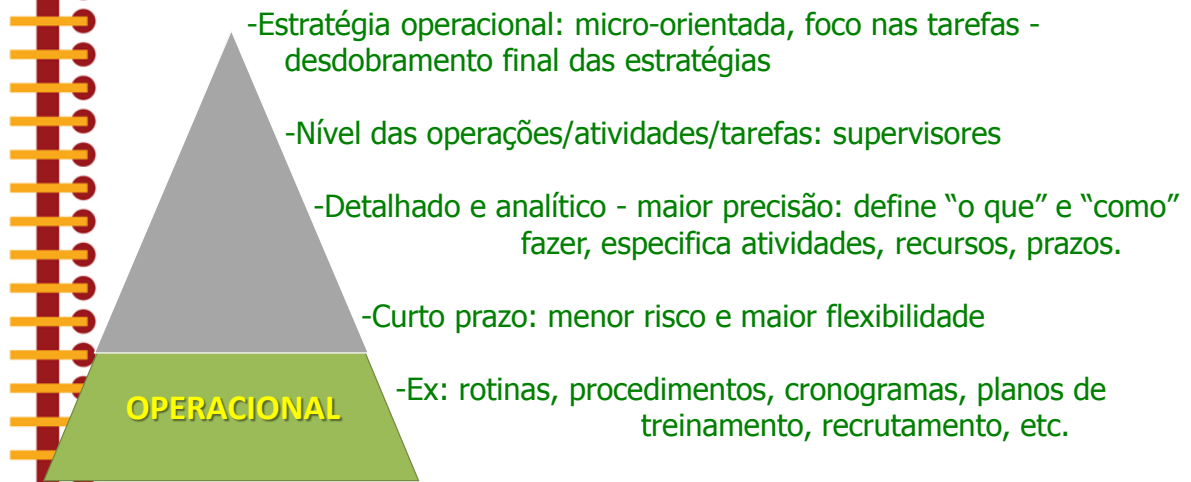


- Estratégias departamentais: desdobramento / tradução da estratégia em cada unidade.
- Nível intermediário: gerência.
- Aproxima/integra o estratégico com o operacional.
- Detalhamento um pouco maior que o estratégico: diminui incertezas.
- Geralmente de médio prazo.
- Ex: planos financeiros, de RH, de produção, de marketing, etc.

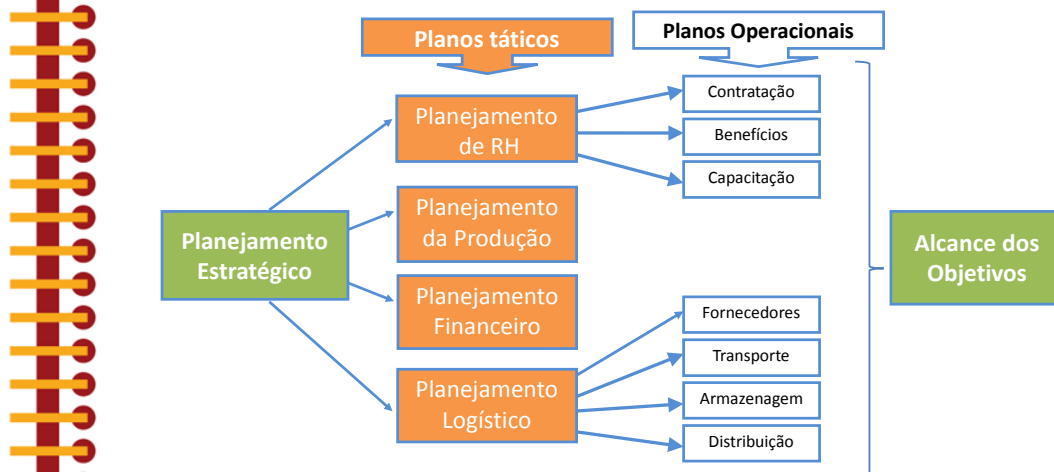
**TÁTICO
(Funcional)**



Nível Operacional



Níveis de Planejamento - desdobramento



PLANEJAMENTO

Constitui a função inicial da administração, pois estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar; é considerado função fundamental do administrador.

Planejar é o procedimento de analisar a organização e o ambiente, determinar os objetivos e traçar os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível – o que deve ser feito, quem fará, quando, onde, por que, como e quanto gastará.

Há, genericamente, cinco partes a serem planejadas:

1. Fins: estado futuro - visão, missão, objetivos, metas etc.
2. Meios: caminho para chegar ao estado futuro – estratégias, políticas, projetos, processos etc.
3. Organização: estruturação para realizar os meios.
4. Recursos: dimensionamento dos recursos necessários (pessoas, tecnologia, finanças etc.).
5. Implantação e controle: definir os meios de acompanhamento da gestão.

O planejamento gera uma série de benefícios, dentre eles:

- Foco e comprometimento – convergência e coordenação dos esforços
- Flexibilidade – maior capacidade de adaptar-se ao ambiente
- Agilidade e maior embasamento na tomada de decisões
- Eficiência na utilização dos recursos
- Definição de prazos e de métodos de controle dos resultados

Princípios e Filosofias do Planejamento

A literatura de Administração enumera diversos princípios ligados ao Planejamento. Alguns deles são:

- **Inerência** – é inerente à natureza humana, é indispensável, sendo parte integrante da administração, e deve estar presente em todos os níveis e setores de atividades;

- **Universalidade** – tenta prever todas as variáveis e todas as consequências, até onde seja possível, levando em conta todas as opiniões. Uma visão unilateral prejudica o planejamento;
- **Unidade** – abrange múltiplas facetas, que devem ser integradas num conjunto coerente;
- **Previsão** – está voltado para o futuro. É, intrinsecamente, uma previsão de curto, médio e longo prazo;
- **Flexibilidade** – apesar de buscar uma situação futura específica (objetivos), deve ser feita uma revisão constante do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (dentro de limites razoáveis).

Djalma Oliveira (2013) cita princípios gerais e específicos:

Princípios Gerais:

1. **Contribuição aos objetivos** – o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da organização. Deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.
2. **Precedência do planejamento** – é uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
3. **Maior penetração e abrangência** – pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (pessoas, tecnologia, materiais etc.).
4. **Maior eficiência, eficácia e efetividade** – deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Princípios Específicos: representam uma atitude e visão interativa do planejamento, conforme Ackoff.

1. **Planejamento participativo:** o papel do responsável é facilitar o processo de elaboração do plano pela própria empresa, o qual deve ser realizado pelas áreas pertinentes.
2. **Planejamento coordenado (horizontal):** todos os aspectos envolvidos devem ser projetados para que atuem de forma interdependente.
3. **Planejamento integrado (vertical):** os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.
4. **Planejamento permanente:** essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. Apesar de o planejamento buscar uma situação futura específica (objetivos), deve ser feita uma revisão constante do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (flexibilidade dentro de limites razoáveis).

Oliveira também relaciona três tipos de Filosofias de planejamento:

Todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação. As **três filosofias** básicas são:

1. **Satisfação:** busca alcançar um mínimo de satisfação, fazer as coisas “suficientemente bem”, sem esforços extras para superar as expectativas. É considerada uma filosofia conservadora/defensiva, voltada para a estabilidade e a manutenção da situação existente em um ambiente previsível e estável. Busca identificar e sanar problemas internos, conservando as práticas vigentes. Sua base é retrospectiva – aproveita a experiência passada para projetar o futuro, assegurar a continuidade do sucesso.
2. **Otimização:** busca mais que a satisfação, procura fazer “tão bem quanto possível”. É analítica, voltada para a inovação e a melhoria incremental das práticas vigentes. Busca assegurar a reação adequada às mudanças em um ambiente dinâmico e incerto; maximizar o desempenho da organização, utilizando melhor os recursos disponíveis. Utiliza técnicas matemáticas, estatísticas e simulações.
3. **Adaptação:** é o planejamento inovativo, dando mais valor ao processo de planejar do que ao plano em si. Exige diferentes planos dependendo do conhecimento em relação ao futuro (certeza, incerteza ou ignorância) e busca a homeostase – equilíbrio interno e externo após uma mudança. Foco nas contingências, no futuro - antecipar eventos e identificar ações adequadas em um ambiente dinâmico e incerto.

Planejamento Estratégico

É o planejamento global, projetado a longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade. O Planejamento Estratégico orienta todo o sistema organizacional e refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Para tanto, deve ser desdobrado e detalhado em Planos Táticos, os quais são detalhados em Planos Operacionais.

Chiavenato (2014) relaciona três parâmetros do planejamento estratégico: validade externa, capacidade interna e visão compartilhada.



Processo de Planejamento Estratégico

Importante: não há consenso na literatura sobre a quantidade e a ordem das fases/etapas do planejamento estratégico.

O modelo prescritivo de planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios:

1. Formulação dos objetivos organizacionais;
2. Análise externa do ambiente (auditoria externa): condições, oportunidades, ameaças;
3. Análise interna da empresa ou auditoria interna: forças, fraquezas, recursos, competências;
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada;
5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.



Maximiano define as seguintes fases:



Djalma Oliveira separa em 4 fases:

1. diagnóstico estratégico: identificação da visão, valores, análise externa/interna e concorrentes;
2. missão da empresa: definição, propósitos atuais e potenciais, cenários, postura estratégica;
3. instrumentos prescritivos e quantitativos: objetivos, metas, estratégias, políticas, projetos, planos de ação, etc.;
4. controle e avaliação.



As etapas genéricas do planejamento estratégico são:



Missão, Visão, Valores e Objetivos

Enquanto a missão define qual é o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem do que ela quer ser, os objetivos estabelecem resultados concretos que se pretende alcançar dentro de um prazo de tempo específico.

Missão

A missão é uma declaração sobre **a razão de ser da organização**: o que a organização é, qual seu propósito e como pretende atuar no seu dia a dia. Representa sua identidade, portanto, traduz o sistema de valores e é duradoura (atemporal).

Não pode ser ampla demais (sob risco de não especificar o que a organização faz), nem restrita demais (a ponto de minimizar as ações da organização).

Em geral, a missão está alinhada com os seguintes aspectos:

- A razão de ser da organização;
- O papel na sociedade;
- A natureza do negócio;
- Os tipos de atividades em que ela deve concentrar seus esforços.

Missão do Poder Judiciário: realizar justiça.

Visão

A visão representa aquilo que a organização deseja ser no futuro. Busca criar uma imagem que desafie e mobilize as pessoas.

Características da Visão:

- Situação altamente desejável, aquilo que a organização quer ser no futuro;
- Desafiadora, mas possível, com potencial de mobilização;
- Clara e concisa;
- Coerente com a missão;
- Característica temporal - longo prazo, mas não permanente.

Visão do Poder Judiciário: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Valores

Os valores **são os atributos e virtudes da organização, as suas qualidades.**

Refletem as crenças fundamentais, os princípios, as convicções dominantes para a maioria das pessoas da organização. São virtudes que se pretende preservar e incentivar.

Os valores atuam como motivadores que orientam e direcionam as ações das pessoas na organização e na tomada de decisões, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho.

Servem como padrão de comportamento e fornecem sustentação a todas as principais decisões da organização.

Valores do Poder Judiciário: credibilidade; acessibilidade; celeridade; ética; imparcialidade; modernidade; probidade; responsabilidade Social e Ambiental; transparência.

Objetivos Estratégicos

Em termos resumidos, pode-se dizer que objetivos são os fins ou estados futuros que desejam alcançar por meio da aplicação de recursos.

No Planejamento Estratégico, os objetivos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a concretização da visão de futuro da organização. Representam um conjunto de prioridades que esclarecem o que a estratégia quer alcançar e o que é crítico para o seu sucesso. São de longo prazo e cobrem a organização como um sistema global.

Nos objetivos estratégicos, os resultados pretendidos incidem sobre os grandes desafios institucionais e, portanto, devem ser definidos por pessoas pertencentes ao nível estratégico

da organização (alta administração), que determinarão os pontos de concentração de seus esforços.

Devem ser coerentes com a missão, visão e os valores da organização e estar de acordo com os recursos humanos, físicos, tecnológicos, políticos e financeiros. Os prazos porventura estabelecidos devem ser plausíveis.

Caracterizam-se por serem aceitáveis, flexíveis, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis.

Exemplo de alguns objetivos estratégicos: Aperfeiçoar a aplicação dos recursos; Ampliar e adequar a rede de atendimento; Desenvolver cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental; Promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas; Simplificar e desburocratizar normas e processos e uniformizar procedimentos.

Metas

Meta é um nível de desempenho que deve ser medido e realizado dentro de determinado prazo. É uma etapa a ser realizada para o alcance do objetivo ou da missão. Exemplo: diminuir em 5% os casos de câncer de mama no prazo de cinco anos no RS.

As metas devem refletir a realidade atual da organização e devem servir de motivação para a melhoria dos processos e identificação de aspectos falhos. Se uma meta não é alcançada, ou ela está superestimada ou existe algum problema no processo que precisa ser tratado.

Existe um acrônimo conhecido que auxilia a definição correta de metas: **S.M.A.R.T.**

S – Specific (Específico) - não se deve deixar espaço a interpretações duvidosas. Quanto mais detalhada for a meta, melhor será sua compreensão e maiores suas chances de ser atingida. Por exemplo, em vez de definir “Aumentar as vendas em 10%”, uma meta melhor seria “Obtenção de 10% no aumento de vendas nacionais na área de negócios A pela equipe X, no próximo ano fiscal, sem redução da margem de lucros e mantendo o nível de satisfação do cliente.”.

M – Measurable (Mensurável) - qualquer meta que não possa ser claramente medida, ou transformada em um número, permite a manipulação e interpretação para que os interessados o considerem atingido ou não.

A – Attainable (Atingível) - devem ser agressivas, mas nunca impossíveis de atingir. Definir números que nunca poderão ser obtidos causa frustração e desânimo. O “A” também é algumas vezes chamados de “Agreed Upon” (feito em comum acordo). Isto significa que todos os envolvidos na definição e execução da meta a conhecem e estão de acordo com sua viabilidade e benefícios.

R – Realistic (Realista) - ao considerar o realismo, deve-se pensar em fatores como: A equipe aceitará perseguir o objetivo? Este objetivo está alinhado com a missão e visão da organização? Algum princípio ético é ferido com este objetivo?

T – Timely (Em Tempo) - significa que além do início e fim do período de busca da meta serem bem definidos, este período não deve ser tão curto que a torne impossível, nem tão longo que cause uma dispersão da iniciativa com o tempo. O T também pode ser “Tangible” (Tangível) – uma meta que possa ser sentida e observada tem maior chance de ser realizada.

- *Obs: alguns autores tratam Objetivo como sinônimo de Meta. Entretanto, a essência da diferença está em que o Objetivo Estratégico costuma ser um alvo qualitativo, enquanto a Meta é um alvo quantitativo. Meta é a quantificação de um objetivo.*

Outras definições importantes

Fatores Críticos de Sucesso

São aspectos condicionantes do alcance dos objetivos. São os fatores que influenciam fortemente no alcance dos resultados, que impactam fortemente no seu sucesso. A identificação dos fatores críticos na fase de planejamento é de fundamental importância para a realização da missão organizacional.

Exemplo: na venda de sorvetes, um fator crítico é a refrigeração do produto – sem ela não há sorvete –, logo, a empresa deve pensar em alternativas e traçar planos para evitar a falta de refrigeração.

Benchmarking

É o processo de análise referencial da empresa perante outras empresas do mercado, incluindo o aprendizado do que estas empresas fazem de melhor, bem como a incorporação destas realidades de maneira otimizada e mais vantajosa para a empresa que aplicou o benchmarking.

É um processo que visa comparar as melhores práticas do mercado, avaliando produtos, serviços e práticas daquelas organizações que são reconhecidas como líderes.

Ex: a empresa X quer melhorar seus resultados. Para isso ela avalia produtos, serviços e processos de trabalho da empresa Y (que é reconhecida como a detentora das melhores práticas no mercado), com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria.

Essa avaliação pode ser aplicada a qualquer função - produção, vendas, recursos humanos, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, distribuição etc. - e produz melhores resultados quando implementada na empresa como um todo.

O benchmarking pode ser:

- Externo – quando proveniente de outra organização (deve-se tomar cuidado para não confundir com espionagem)
- Interno – dentro da própria corporação. Uma área utiliza práticas de sucesso de outras áreas.

Exemplo: o Sistema Toyota de produção - produção enxuta, lotes pequenos, maior variedade de produtos, eliminação de falhas, controle de qualidade, melhoria contínua - revolucionou a indústria japonesa e passou a ser uma referência mundial, copiado por muitas empresas em todo o mundo.

Stakeholders

Também chamados de partes interessadas, são as pessoas, grupos ou entidades afetadas pela atividade da organização, ou que possuem interesse em quaisquer processos executados ou resultados gerados pela mesma.

- Stakeholders primários: indivíduos ou grupos que exercem impacto direto sobre a organização - empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários.
- Stakeholders secundários: indivíduos ou grupos que não estão diretamente ligados às atividades da organização, mas que podem exercer influência sobre ela - governo, ONG's, comunidade, imprensa etc.

Obs: não confundir com Shareholders, que são os acionistas, ou seja, todos aqueles que possuem parte da organização.

Exemplo: uma associação de pescadores é parte interessada na construção de uma hidrelétrica, pois esta vai transformar o rio de onde retiram seu sustento. Da mesma forma, os fornecedores do material da represa, a comunidade beneficiada com a riqueza decorrente da obra, os acionistas privados – se houver –, os trabalhadores, os sindicatos, as ONGs preocupadas com o impacto ambiental e o governo são alguns dos stakeholders.

Slides – Planejamento Estratégico

Planejamento

- É a função inicial da Administração: determina antecipadamente onde e como chegar.

1. Fins: estado futuro - visão, missão, objetivos, metas

2. Meios: caminho para chegar ao estado futuro – estratégias, políticas, projetos, processos etc.

3. Organização: estruturação para realizar os meios.

4. Recursos: dimensionamento dos recursos necessários (pessoas, tecnologia, finanças etc.).

5. Implantação e controle: definir os meios de acompanhamento da gestão.

1

Benefícios

- Foco e comprometimento – convergência e coordenação dos esforços
- Flexibilidade – facilidade de adaptar-se ao ambiente.
- Agilidade e maior embasamento na tomada de decisões
- Eficiência na utilização dos recursos
- Definição de prazos e de métodos de controle dos resultados

2

Princípios



- **Inerência** – é inerente à natureza humana, é indispensável;
- **Universalidade** – tenta prever todas as variáveis e todas as consequências, até onde seja possível;
- **Unidade** – abrange múltiplas facetas, que devem ser integradas num conjunto coerente;
- **Previsão** – voltado para o futuro – é uma previsão de curto, médio e longo prazo;
- **Flexibilidade** – dinâmico – constante revisão do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (dentro de limites razoáveis).

3

Princípios



- **Djalma Oliveira: princípios gerais**
 - Contribuição aos objetivos
 - Precedência do planejamento
 - Maior penetração e abrangência
 - Maior eficiência, eficácia e efetividade
- **Ackoff: Princípios Específicos**
 - Planejamento participativo
 - Planejamento coordenado (horizontal)
 - Planejamento integrado (vertical)
 - Planejamento permanente

4



3 Filosofias

- 1) Satisfação:** busca alcançar um mínimo de satisfação, fazer as coisas “suficientemente bem”, sem esforços extras para superar as expectativas. É considerada uma filosofia conservadora/defensiva, voltada para a estabilidade e a manutenção da situação existente em um ambiente previsível e estável.
- 2) Otimização:** procura fazer “tão bem quanto possível”. É analítica, voltada para a inovação e a melhoria incremental das práticas vigentes.
- 3) Adaptação:** é o planejamento inovativo, dando mais valor ao processo de planejar do que ao plano em si. Foco nas contingências, no futuro - antecipar eventos e identificar ações adequadas em um ambiente dinâmico e incerto.

5

Planejamento Estratégico

- Maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos;
- Global;
- Longo prazo;
- Desdobrado em Planos Táticos e Operacionais.
- Chiavenato (2014): três parâmetros



6



Missão
X
Visão
X
Valores

9

Exemplo

- Poder Judiciário:
 - **Missão:** realizar justiça.
 - **Visão:** ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.
 - **Atributos de Valor:** credibilidade; acessibilidade; celeridade; ética; imparcialidade; modernidade; probidade; responsabilidade Social e Ambiental; transparência.

10

Exemplo



- TRE-RS:
 - **Missão:** garantir a legitimidade do processo eleitoral.
 - **Visão:** consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.
 - **Atributos de valor:** Acessibilidade, Ética, Inovação, Respeito Humano, Segurança, Transparência, Sustentabilidade.

11

Objetivos Estratégicos



- São desafios que, se alcançados, são suficientes para a concretização da visão de futuro da organização.
- Objetivos generalistas;
- Coerentes com missão, visão, valores e recursos (humanos, físicos, tecnológicos, políticos e financeiros).
- Aceitáveis, flexíveis, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis.

12



Exemplo

- Poder Judiciário:

- Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
- Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
- Facilitar o acesso à Justiça; etc.

- TRE-RS:

- Prestar serviços de excelência;
- Aprimorar o processo eleitoral;
- Buscar a excelência na gestão; etc.

13

Metas

- É uma etapa específica a ser realizada para o alcance do objetivo ou da missão
- Devem refletir a realidade atual e servir de motivação
- Definição correta de metas: **S.M.A.R.T**
 - S – Specific
 - M – Measurable
 - A – Attainable ou “Agreed Upon”
 - R – Realistic
 - T – Timely ou Tangible

14

Exemplo



- Poder Judiciário – Metas 2014 CNJ:
 - Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.
 - Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 na Justiça Eleitoral.
 - Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados da Justiça do Trabalho.

15



ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (ou Matriz SWOT) é uma ferramenta e diagnóstico estratégico que consiste em obter e analisar informações internas e externas à instituição para direcionar as decisões.

Através do diagnóstico a instituição capta e mantém atualizado o conhecimento em relação ao ambiente e a si própria, identifica e monitora as variáveis que a afetam, se antecipa às mudanças e se prepara para agir.

Há diversas metodologias utilizadas para realizar o diagnóstico estratégico (Matriz BCG, Modelo das cinco forças de Porter, Matriz de Ansoff etc.), porém, na Administração Pública, a mais utilizada é a **Matriz SWOT**.

O termo SWOT vem das iniciais das quatro palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. No Brasil também recebe o nome de Matriz FOFA, devido à tradução.

| | | |
|------------------------|---|-------------------------------|
| Análise Interna | S | strengths (forças) |
| | W | weaknesses (fraquezas) |
| Análise Externa | O | opportunities (oportunidades) |
| | T | threats (ameaças) |

No Planejamento Estratégico, a matriz SWOT é usada para fazer análise das relações do ambiente externo (ameaças e oportunidades) com o potencial interno da organização (forças e fraquezas).

Análise Interna = controlável

- áreas funcionais, desempenho, funcionários, processos, finanças, competências, tecnologia, inovação etc.
- Forças (pontos fortes) e Fraquezas (pontos fracos)

Análise Externa = ambiente = não controlável

- mercado, concorrentes, tecnologia, governo, clientes, fornecedores, sociedade, etc.
- Ameaças e Oportunidades

Análise Externa

Constitui o estudo relativo ao ambiente externo onde a organização está inserida e visa à melhoria da capacidade de adaptação às mudanças.

O ambiente externo das organizações pode ser dividido em **Ambiente da Tarefa**, aquele mais próximo da organização - concorrência, clientes, fornecedores, agências regulatórias etc., e **Ambiente Geral**, comum a todas as organizações, independentemente do ramo de atividade - variáveis políticas, econômicas, sociais, fiscais etc.

Trata-se, portanto, de uma análise das condições externas que circundam a organização e que lhe impõem desafios/ameaças e oportunidades.

- **Ameaça** – desafio externo – não é controlado pela organização – que vem de encontro (contra) à estratégia. Suas consequências podem ser anuladas ou minoradas desde que previstas em tempo hábil. Ex: golpe militar, crise cambial, mudança no governo, falta de matéria-prima, etc.
- **Oportunidade** – atributo externo – não é controlado pela organização – que vem ao encontro (a favor) da estratégia e que pode ser positivo desde que reconhecido e aproveitado. Ex: mudança na política governamental, opinião pública favorável, crescimento do país, etc.

Análise Interna

Aqui a organização passa a estudar a si própria. Sua análise e atenção se voltam para dentro, para suas forças e fraquezas.

- **Forças – Pontos fortes** – vantagem interna e controlável que coloca a organização em posição favorável em relação à concorrência e às ameaças e oportunidades. Ex: tecnologia, integração organizacional, recursos financeiros, logística, incentivo à inovação, marca, etc.
- **Fraquezas – Pontos fracos** – característica interna e controlável que coloca a organização em posição de desvantagem em relação à concorrência e às ameaças e oportunidades. Ex: quadro desqualificado, instalações precárias, comunicação ineficiente, falta de recursos, etc.

Matriz SWOT

O cruzamento entre fatores externos e internos fornece elementos para a construção da estratégia da organização.

Há quatro tipos de estratégias decorrentes do cruzamento entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades:

1. **Sobrevivência:** ambiente com predomínio de ameaças x pontos fracos da organização – estratégias de redução de custos, desinvestimento, liquidação do negócio.
2. **Manutenção:** ameaças x pontos fortes – estratégias de estabilidade (equilíbrio), de nicho de mercado, de especialização de atividades/produtos.

3. **Crescimento:** ambiente com predomínio de oportunidades x pontos fracos da organização – inovação, internacionalização, joint venture (parceria), expansão.
4. **Desenvolvimento:** oportunidades x pontos fortes – novos mercados, produtos, capacidades.

A seguir, o exemplo de matriz SWOT de uma prefeitura.

| Matriz SWOT | | Oportunidades | | | | | Ameaças | | | | |
|---------------------------|----------------------------------|---|-----------------|------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---|-----------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| | | Parcerias com prefeituras | Eleições Gerais | Instalação de montadoras na região | Preocupação meio-ambiente | Finalização da BR-997 | Concorrência para sediar a montadora | Eleições gerais | Mudança na legislação | Colapso energético da região | Laranjas americanas |
| Pontos Fortes | Rede viária | | | | | | | | | | |
| | Recursos Humanos | Capacidade ofensiva DESENVOLVIMENTO | | | | | Capacidade defensiva MANUTENÇÃO | | | | |
| | Sistemas de Informação | | | | | | | | | | |
| | Sistema de arrecadação | | | | | | | | | | |
| | Contas da prefeitura | | | | | | | | | | |
| Quatro estratégias | | | | | | | | | | | |
| Pontos Fracos | Instalações Físicas | Incapacidade ofensiva CRESCIMENTO | | | | | Incapacidade Defensiva (vulnerabilidade) SOBREVIVÊNCIA | | | | |
| | Rede de água/esgoto | | | | | | | | | | |
| | Carências do SUS | | | | | | | | | | |
| | Ensino básico rural | | | | | | | | | | |
| | Comunicação entre as secretarias | | | | | | | | | | |

Slides – Análise SWOT

Análise SWOT / FOFA

- Questões comuns:
 - Interpretação da Matriz SWOT;
 - Análise de casos.

Análise SWOT / FOFA

É uma ferramenta de diagnóstico estratégico.

- **Análise Interna = controlável**

- áreas funcionais, desempenho, funcionários, processos, finanças, competências, tecnologia, inovação etc.

- Forças (pontos fortes) e Fraquezas (pontos fracos)

- **Análise Externa = ambiente = não controlável**

- mercado, concorrentes, tecnologia, governo, clientes, fornecedores, sociedade, etc.

- Ameaças e Oportunidades

Análise SWOT / FOFA



- FOFA = tradução = usada por algumas bancas

| | | |
|-----------------|---|-------------------------------|
| Análise Interna | S | strengths (forças) |
| | W | weaknesses (fraquezas) |
| Análise Externa | O | opportunities (oportunidades) |
| | T | threats (ameaças) |

- É bom? Forças e Oportunidades
- É ruim? Fraquezas e Ameaças
- Está fora? Não controlável. Ameaças e Oportunidades
- Está dentro? Controlável. Forças e fraquezas.

Matriz SWOT



| Matriz SWOT | Oportunidades | | | | | Ameaças | | | | |
|----------------------|----------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|-----------------------|--|-----------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|
| | Parcerias com prefeituras | Eleições Gerais | Instalação de montadoras na região | Preocupação meio-ambiente | Finalização da BR-997 | Concorrência para sediar a montadora | Eleições gerais | Mudança na legislação | Colapso energético da região | Laranjas americanas |
| Pontos Fortes | Rede viária | | | | | | | | | |
| | Recursos Humanos | Capacidade ofensiva DESENVOLVIMENTO | | | | Capacidade defensiva MANUTENÇÃO | | | | |
| | Sistemas de Informação | Quatro estratégias | | | | | | | | |
| | Sistema de arrecadação | | | | | | | | | |
| | Contas da prefeitura | | | | | | | | | |
| Pontos Fracos | Instalações Físicas | | | | | | | | | |
| | Rede de água/esgoto | Incapacidade ofensiva CRESCIMENTO | | | | Incapacidade Defensiva (vulnerabilidade) SOBREVIVÊNCIA | | | | |
| | Carências do SUS | | | | | | | | | |
| | Ensino básico rural | | | | | | | | | |
| | Comunicação entre as secretarias | | | | | | | | | |

PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Há seis elementos-chave ajudam um gestor a organizar o trabalho e a projetar a estrutura organizacional: Especialização, Departamentalização, Cadeia de Comando, Amplitude de Controle, Centralização/Descentralização e Formalização.

Esses seis elementos são a resposta a seis perguntas básicas, conforme o quadro a seguir:

| Pergunta | Resposta |
|--|-----------------------------------|
| Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas? | Especialização do Trabalho. |
| Qual a base (critério) para o agrupamento das tarefas? | Departamentalização. |
| A quem as pessoas/grupos vão se reportar? | Cadeia de Comando - Hierarquia. |
| Quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia? | Amplitude de Controle. |
| Onde fica a autoridade no processo decisório? | Centralização e Descentralização. |
| Até que ponto haverá regras/normas para dirigir as pessoas? | Formalização. |

Os autores da chamada Escola Neoclássica de Administração definiram princípios semelhantes aos supracitados: racionalismo, divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. A principal diferença é o Racionalismo, que pode ser definido da seguinte forma: dentro de limites toleráveis, os membros de uma organização se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Em outras palavras, uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, cujos membros se sujeitam a normas e funções. Toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimizar esforços e maximizar o rendimento. Essa racionalidade, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

Especialização do Trabalho

É viável, hoje em dia, uma pessoa sozinha criar e montar aviões?

A Divisão do Trabalho é a maneira pela qual um processo complexo é decomposto em uma série de tarefas menores, e cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo (departamento). Uma atividade, em vez de ser realizada inteiramente por uma única pessoa, é dividida em um certo número de etapas, cada uma das quais será realizada por um indivíduo diferente.

A habilidade de um funcionário aumenta com a repetição de uma tarefa, sendo assim, tal divisão gera maior produtividade, rendimento do pessoal envolvido, eficiência e, por fim, redução dos custos de produção.

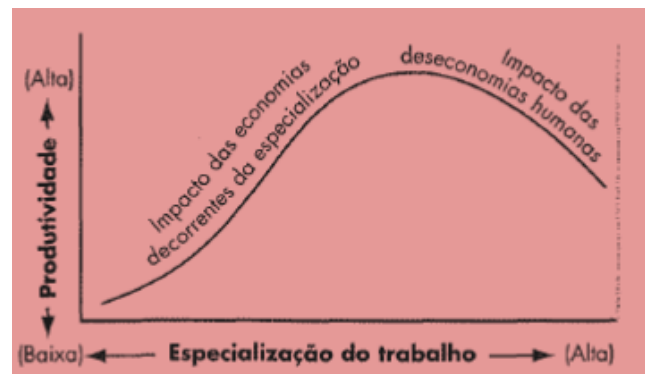
A Especialização é uma consequência da divisão do trabalho: cada unidade ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas. Essencialmente, ela faz com que os indivíduos se especializem em realizar parte de uma atividade em vez de realizar a atividade inteira.

A especialização pode dar-se em dois sentidos: vertical e horizontal.

A vertical caracteriza-se pelos níveis hierárquicos (chefia), pois, na medida em que ocorre a especialização horizontal do trabalho, é necessário coordenar essas diferentes atividades e funções. Ex.: Presidência, Diretoria-Geral, Gerências, Coordenadorias, etc.

A horizontal representa a tendência de criar departamentos especializados no mesmo nível hierárquico, cada qual com suas funções e tarefas. Ex.: gerência de Marketing, gerência de Produção, gerência de Recursos Humanos, etc.

A especialização tem limites. Em determinados trabalhos, o excesso de especialização chegou a um ponto em que as *deseconomias humanas* (tédio, fadiga, estresse, baixa produtividade, perda de qualidade, aumento do absenteísmo e da rotatividade) superavam em muito as vantagens econômicas. Por isso, muitas empresas descobriram que dar aos funcionários diversas tarefas, permitindo que eles realizassem uma atividade completa, e colocá-los em equipes com habilidades intercambiáveis, geralmente levava a resultados melhores e ao aumento da satisfação com o trabalho.



Departamentalização

Depois de dividir o trabalho por meio da especialização, é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. Esse agrupamento é chamado de departamentalização.

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade. Distintos critérios podem ser usados para criar departamentos, sendo os mais comuns: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial e mista.

Cadeia de Comando – Hierarquia

A Hierarquia é, basicamente, a especialização vertical. A pluralidade de funções imposta pela especialização do trabalho exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir

as atividades para que essas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. O princípio da hierarquia é o escalar: à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador.

A cadeia de comando é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa. Ela responde a perguntas dos funcionários do tipo “Se eu tiver um problema, com quem devo falar?” ou “Por quem sou responsável?”

Autoridade

É o direito formal que a chefia tem de alocar recursos e exigir o cumprimento de tarefas por parte dos funcionários. A autoridade emana do superior para o subordinado, e este é obrigado a realizar seus deveres.

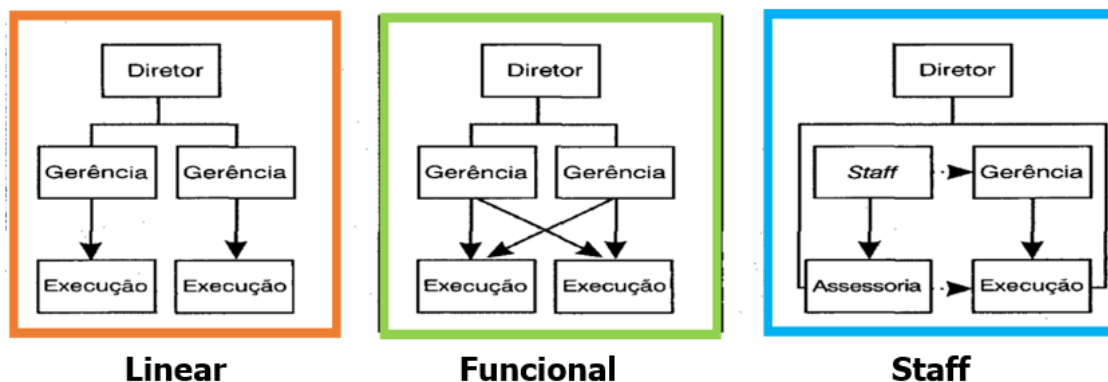
A autoridade:

- é alocada em posições da organização, e não em pessoas;
- flui desde o topo até a base da organização - as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base;
- é aceita pelos subordinados devido à crença na cultura organizacional.

Tipos de autoridade:

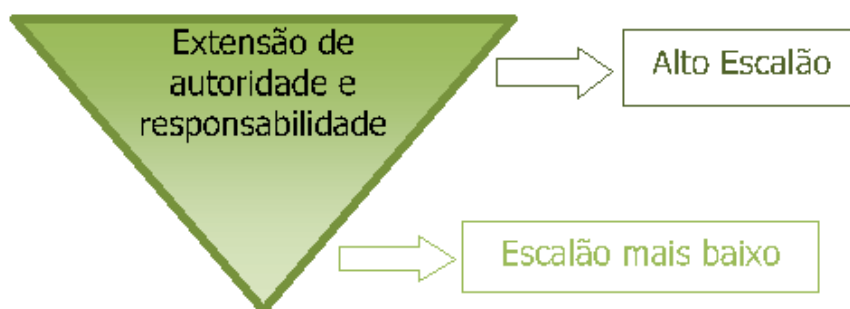
Existem três tipos básicos de autoridade:

- **Autoridade linear, hierárquica, ou única** – segue o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter apenas um superior a quem se reportar diretamente. Essa autoridade é única e absoluta do superior aos seus subordinados. Um exemplo típico são as organizações militares;
- **Autoridade funcional, ou dividida** – tem como base a especialização, o conhecimento. Cada subordinado reporta-se a vários superiores, de acordo com a especialidade de cada um - autoridade é parcial e relativa. Nenhum superior tem autoridade total. Ex.: médicos em um hospital;
- **Autoridade de Staff, ou de Assessoria** – com base no aconselhamento e assessoramento, visando orientar e dar suporte a decisões. Ex.: assessoria jurídica, assessoria de imprensa, consultoria em gestão, etc.



Responsabilidade

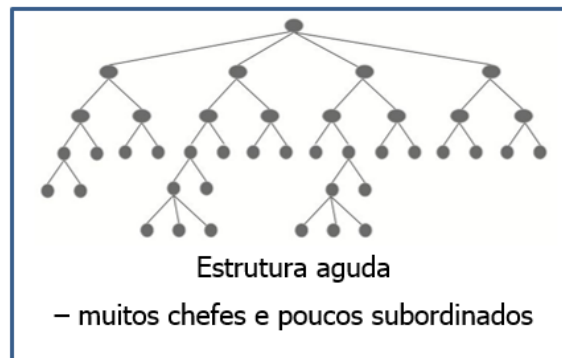
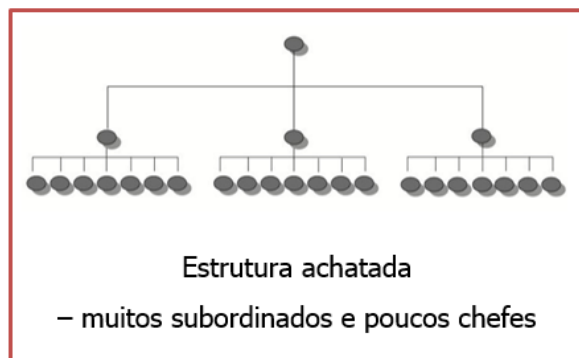
Dever de desempenhar a tarefa ou atividade, ou cumprir um dever para o qual se foi designado. Dentro dos princípios da divisão do trabalho, especialização e hierarquia, cada departamento ou cargo recebe uma determinada quantidade de responsabilidades. Nessa relação contratual, tais áreas/cargos concordam em executar certos serviços em troca de retribuições ou compensações financeiras.



O grau de responsabilidade é, geralmente, proporcional ao grau de autoridade da pessoa. Dessa forma, os cargos de alto escalão possuem maior autoridade e responsabilidade que os cargos mais baixos.

Amplitude de Controle

Amplitude administrativa (ou amplitude de comando, ou de controle) é o número de subordinados que um gestor tem sob seu comando/supervisão.



Uma decisão importante no processo de organização é a definição da amplitude ideal de comando, ou seja, a quantidade de pessoas que um chefe tem capacidade de gerir com eficácia. Há vários critérios para se determinar esse número, por exemplo:

| CRITÉRIOS | AMPLITUDE MENOR (4 a 5 pessoas supervisionadas) | AMPLITUDE MAIOR (8 a 11 pessoas supervisionadas) |
|---|--|--|
| Similaridade das tarefas. | Os membros da equipe têm tarefas distintas uns dos outros. | As tarefas dos membros da equipe são iguais. |
| Proximidade geográfica. | Equipe dispersa. | Todos juntos. |
| Complexidade das tarefas supervisionadas. | Tarefas altamente complexas e variadas. | Tarefas simples e repetitivas. |
| Necessidade de controle sobre a equipe. | Equipe precisa de controle e direção. | Equipe é capaz de trabalhar sozinha. |
| Relações com outras equipes. | Muitas relações, exigindo esforço de coordenação. | Relações mínimas com outras equipes. |
| Necessidade de planejamento. | Grande necessidade de análise e resoluções de problemas. | Tarefas mecânicas, sem necessidade de planejamento. |

Um número de subordinados maior do que a amplitude de controle gera perda de controle; desmotivação; ineficiência nas comunicações; decisões demoradas e mal estruturadas; e queda no nível de qualidade do trabalho.

Um número de subordinados menor do que a amplitude de controle gera capacidade ociosa do chefe; custos administrativos maiores; falta de delegação; desmotivação; e pouco desenvolvimento profissional dos subordinados.

Centralização e Descentralização

Muito cuidado! Na disciplina de Administração os conceitos de Centralização e de Descentralização são distintos daqueles utilizados no Direito Administrativo. Na Administração, esses conceitos estão ligados ao poder, ou seja, se um chefe centraliza ou descentraliza seus poderes de decisão e de comando.

O termo centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição.

Dizemos que uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação dos níveis inferiores. Por outro lado, quanto maior a participação dos níveis inferiores no processo decisório, maior a descentralização.

Centralização

É a concentração do poder decisório no topo da organização. Isso facilita o controle e coordenação das atividades, além de padronizar as decisões e torná-las mais consistentes com os objetivos globais da instituição.

Parte do princípio de que as pessoas do topo usualmente são mais bem treinadas e preparadas para decisões, eliminando esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduzindo custos operacionais.

As principais desvantagens da centralização são: as decisões ficam distanciadas dos fatos e circunstâncias, pois os tomadores de decisão têm pouco contato com as partes envolvidas e com a situação operacional; maior demora na tomada de decisão, pois depende da disponibilidade do gestor; as decisões passam pela cadeia escalar, dando margem a distorções e erros de comunicação.

Descentralização

O poder decisório é deslocado para os níveis mais baixos da administração (fica distribuído pelos diversos níveis hierárquicos). É uma tendência moderna, pois proporciona maior autonomia aos cargos mais baixos e alivia a carga decisória da alta administração.

A descentralização altera a divisão do trabalho (e das decisões) entre os cargos e os departamentos. Por causa disso, é mais duradoura e tem mais alcance que a delegação (que ocorre entre pessoas).

As vantagens são: melhoria da qualidade das decisões, pois os gerentes médios ficam mais próximos da operação e, portanto, conhecem melhor a realidade; melhoria no aproveitamento das pessoas, com aumento da motivação, da criatividade e da autonomia; alivia os chefes principais do excesso de trabalho decisório; agilidade e eficiência: a organização responde de forma mais rápida.

As desvantagens são: falta de uniformidade das decisões; insuficiente aproveitamento dos especialistas centrais; necessidade de maior estrutura de apoio.

Delegação

Delegação é a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada.

A delegação pode alcançar apenas tarefas específicas ou um conjunto de tarefas.

Cuidado: não confundir a responsabilidade funcional/de execução com a responsabilidade final/do cargo. Diversos autores afirmam que a responsabilidade final do cargo não pode ser delegada. Delega-se apenas a execução, ou seja, a responsabilidade pelo bom desempenho de uma tarefa e a respectiva autoridade para executá-la. A responsabilidade final pelo cumprimento permanece com o delegante e, dessa forma, ele é o verdadeiro responsável e deve manter supervisão aos delegados para que cumpram as funções. No serviço público, há previsão legal (leis, resoluções, regimentos internos) explicitando responsabilidades e o que pode ou não ser delegado.

Algumas considerações importantes sobre delegação: a autoridade deve ser delegada até o ponto, e na medida necessária, para a realização dos resultados esperados; a autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade alocada no cargo e/ou função considerada; a responsabilidade não pode ser delegada, pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se, totalmente, de suas obrigações, designando outros para realizá-las; e a clareza na delegação é fundamental, com designação precisa, entendida e aceita por todos os envolvidos no processo.

Técnicas de delegação:

- Delegar a tarefa inteira, autoridade e responsabilidade (pela tarefa);
- Delegar à pessoa certa – nem todas as pessoas têm capacidade e motivação;
- Comunicação com o subordinado para esclarecer dúvidas e manter controle;
- Avaliar e recompensar o desempenho.

No quadro a seguir são citadas as principais diferenças entre descentralizar e delegar.

| DESCENTRALIZAÇÃO | DELEGAÇÃO |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Ligada ao cargo. • Geralmente atinge vários níveis hierárquicos. • Caráter mais formal. • Menos pessoal. • Mais estável no tempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Ligada à pessoa. • Atinge um nível hierárquico. • Caráter mais informal. • Mais pessoal. • Menos estável no tempo. |


Formalização

A formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.



Quando uma tarefa é muito padronizada, seu responsável tem pouca autonomia para decidir o que, quando e como deve ser realizado. A padronização não apenas elimina a possibilidade de os funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de eles buscarem alternativas.

O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa.

Slides – Princípios da Organização do Trabalho



Princípios da Organização do Trabalho



Princípios da Organização do Trabalho

- **Seis elementos-chave para formular a estrutura organizacional:**
 - Especialização
 - Departamentalização
 - Cadeia de Comando
 - Amplitude de Controle
 - Centralização/Descentralização
 - Formalização
- **Princípios Básicos da Organização do Trabalho:**
 - Racionalismo
 - Divisão do trabalho
 - Especialização
 - Hierarquia
 - Amplitude administrativa

Princípios da Organização do Trabalho

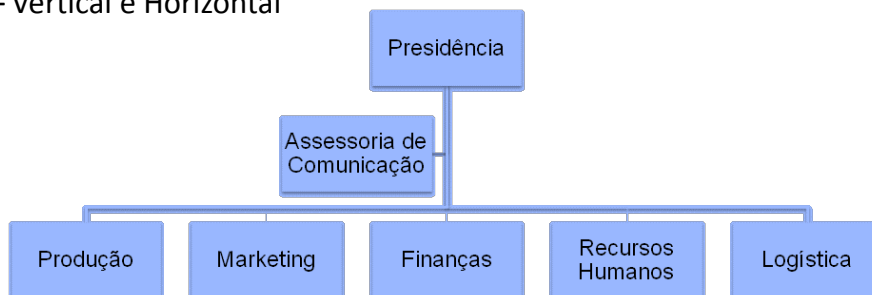


| Pergunta | Resposta |
|--|----------------------------------|
| Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas? | Especialização do Trabalho |
| Qual a base (critério) para o agrupamento das tarefas? | Departamentalização |
| A quem as pessoas/grupos vão se reportar? | Cadeia de Comando - Hierarquia |
| Quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia? | Amplitude de Controle |
| Onde fica a autoridade no processo decisório? Quem detém o poder de decisão? | Centralização e Descentralização |
| Até que ponto haverá regras/normas para dirigir as pessoas? | Formalização |

Especialização

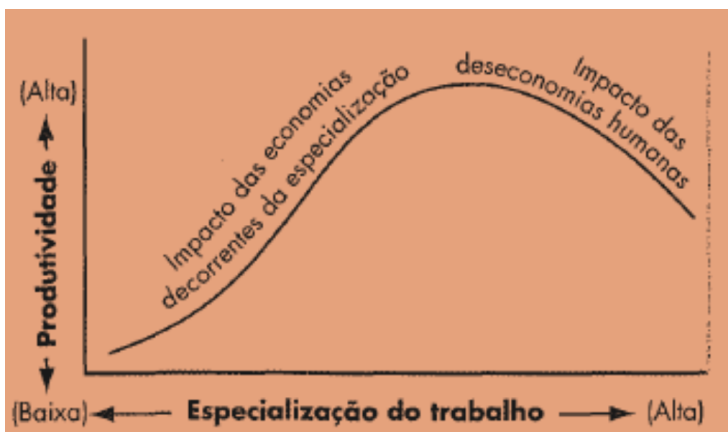


- Divisão do Trabalho: é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas, gerando maior produtividade e rendimento do pessoal envolvido.
- Especialização: consequência da divisão do trabalho - cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.
 - Vertical e Horizontal



Especialização

- Limites: até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?



Departamentalização

- Especialização Horizontal
- Depois de dividir o trabalho por meio da especialização, é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas.
- Departamentalizar = agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.
- Que critérios usar para agrupar?
 - Critérios mais comuns: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial e mista.

Cadeia de Comando - Hierarquia



- Especialização vertical.
- Se o funcionário tem um problema, com quem deve falar? A quem deve se reportar? Que ordens deve obedecer?
- Princípio escalar: à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade (e de responsabilidade) do administrador.

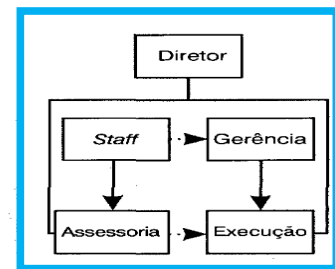
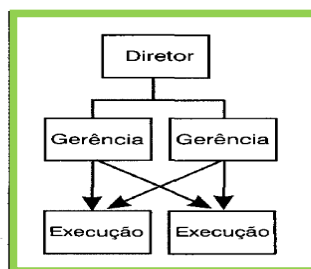
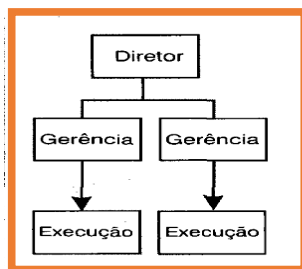
Hierarquia - Autoridade



- É o direito formal que a chefia tem de alocar recursos e de exigir o cumprimento de tarefas por parte dos funcionários.
- É alocada em posições da organização e não em pessoas.
- Flui desde o topo até a base da organização.
- É aceita formalmente - racionalmente.

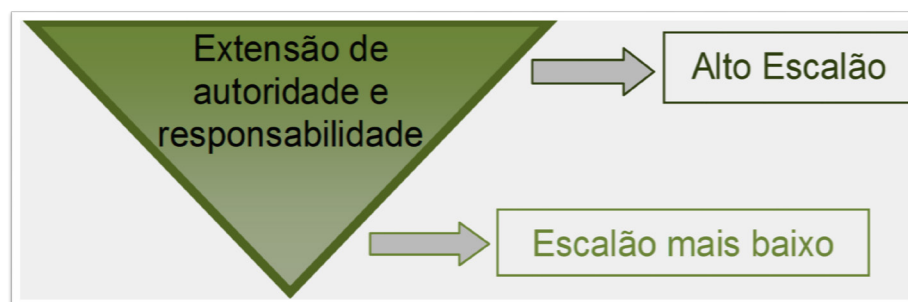
Hierarquia – Tipos de Autoridade

- *Autoridade linear*, ou única;
- *Autoridade funcional*, ou dividida;
- *Autoridade de Staff*, ou de Assessoria.



Hierarquia - Responsabilidade

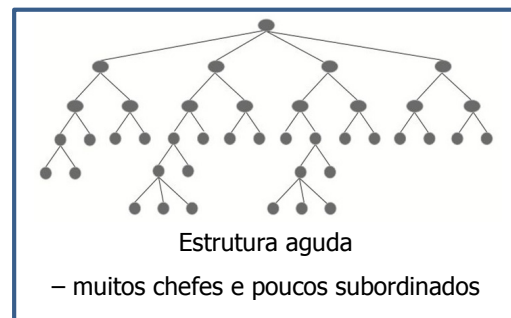
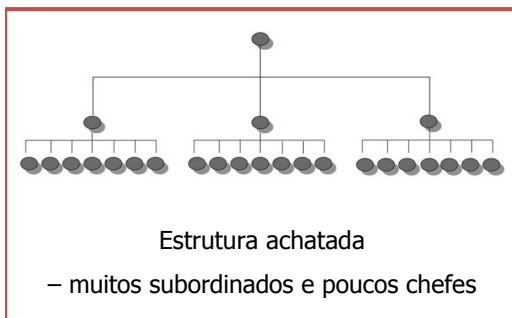
- Dever de desempenhar a tarefa / atividade / função para a qual a pessoa foi designada.



Amplitude de Controle



- Outros nomes: Amplitude administrativa, de comando.
- Número de subordinados que um gestor tem sob seu comando/supervisão.



Amplitude Administrativa



- Decisão importante: quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?

| CRITÉRIOS | AMPLITUDE MENOR (4 a 5 pessoas supervisionadas) | AMPLITUDE MAIOR (8 a 11 pessoas supervisionadas) |
|--|---|---|
| Similaridade das tarefas | Os membros da equipe têm tarefas distintas uns dos outros | As tarefas dos membros da equipe são idênticas |
| Proximidade geográfica | Equipe dispersa | Todos juntos |
| Complexidade das tarefas supervisionadas | Tarefas altamente complexas e variadas | Tarefas simples e repetitivas |
| Necessidade de controle sobre a equipe | Equipe precisa de controle e direção | Equipe é capaz de trabalhar sozinha |
| Relações com outras equipes | Muitas relações, exigindo esforço de coordenação | Relações mínimas com outras equipes |
| Necessidade de planejamento | Grande necessidade de análise e resolução de problemas | Tarefas mecânicas, sem necessidade de planejamento |

Centralização x Descentralização

- *Cuidado: definição distinta no Direito Administrativo*
- Na Administração = poder de decisão dentro da organização.
 - Onde está o poder formal de tomar decisões?
 - Centralizar é concentrar o poder de decisão no topo da hierarquia;
 - Descentralizar é distribuir o poder de decisão nos diferentes níveis hierárquicos.

Centralização x Descentralização

- Centralização - maior concentração de poder decisório no topo.
- Vantagens:
 - Facilita o controle e coordenação das atividades da organização;
 - O chefe é quem usualmente está mais bem treinado e preparado;
 - As decisões são mais consistentes com os objetivos globais da organização;
 - Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- Desvantagens:
 - As decisões ficam distanciadas dos fatos e circunstâncias;
 - Os tomadores de decisão têm pouco contato com as partes envolvidas e com a situação;
 - Maior demora na tomada de decisão;
 - As decisões passam pela cadeia escalar, permitindo distorções e erros no processo de comunicação dessas decisões.

Centralização x Descentralização



- Descentralização - menor concentração do poder decisório no topo.
 - É uma tendência nas organizações modernas.
- Vantagens:
 - A decisão é delegada para pessoas/posições mais próximas da ação;
 - Aumenta a eficiência, a motivação, a criatividade e a independência;
 - Permite a formação de executivos locais mais motivados e conscientes de seus resultados;
 - Agilidade – a organização responde de forma mais rápida.
- Desvantagens:
 - Falta de uniformidade das decisões;
 - Insuficiente aproveitamento dos especialistas;
 - Falta de equipe apropriada no campo de atividades.

Delegação



- Transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada.
 - Não confundir a responsabilidade funcional/de execução com a final/do cargo.
 - A responsabilidade final não pode ser delegada, pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se totalmente de suas obrigações, designando outros para realizá-las;
 - Delegação na medida necessária para alcançar os resultados esperados;
 - A autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade do cargo
 - A clareza na delegação é fundamental.

Descentralização X Delegação

DESCENTRALIZAÇÃO

- Ligada ao cargo
- Geralmente atinge vários níveis hierárquicos
- Caráter mais formal
- Menos pessoal
- Mais estável no tempo

DELEGAÇÃO

- Ligada à pessoa
- Atinge um nível hierárquico
- Caráter mais informal
- Mais pessoal
- Menos estável no tempo

Formalização

- A formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.
 - Tarefa muito padronizada = pouca autonomia; menor possibilidade de os funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de eles buscarem alternativas.
- O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o sistema de decisão, responsabilidade, autoridade e linhas de comunicação, que definem a maneira como se integram as partes de uma organização.

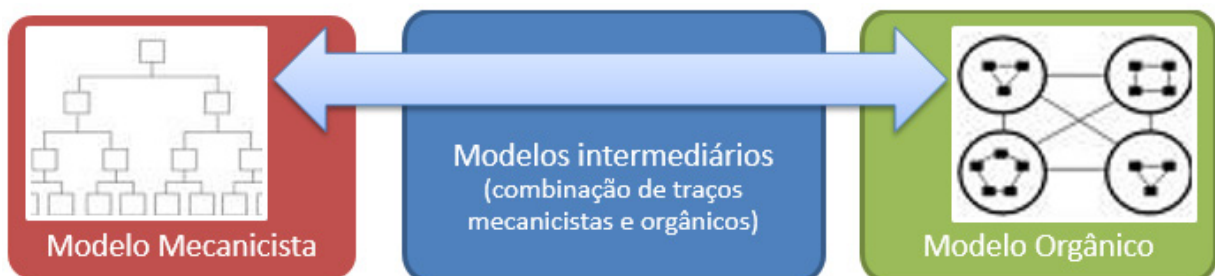
| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Sistema de Decisão: define a natureza das decisões, os responsáveis por elas e as formas de decidir. |
| <ul style="list-style-type: none">• Sistema de Responsabilidades: distribuição das atividades nas organizações. |
| <ul style="list-style-type: none">• Sistema de Autoridade: distribuição de poder dentro das organizações – direito formal que o ocupante de determinado cargo tem para dar ordens. |
| <ul style="list-style-type: none">• Sistema de Comunicação: forma de integração entre as diversas unidades da organização. |

São duas as formatações básicas da estrutura organizacional:

1. Estrutura formal é aquela representada pelo organograma, estatutos e regras. Procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa.
 2. Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela empresa, as quais surgem e se desenvolvem espontaneamente, e, portanto, apresenta situações que não aparecem no organograma.
- A estrutura informal complementa a estrutura formal; proporciona maior rapidez no processo decisório; reduz distorções da estrutura formal; reduz a carga de comunicação dos chefes; motiva e integra as pessoas. Ao mesmo tempo, pode gerar problemas como o desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, a maior dificuldade de controle e a possibilidade de atritos entre as pessoas.

Modelos de organizações

Modelos são os estilos ou padrões de organizações existentes. Há diversos modelos descritos na literatura, entretanto, pode-se dizer que suas características variam entre dois modelos extremos: o mecanicista e o orgânico.

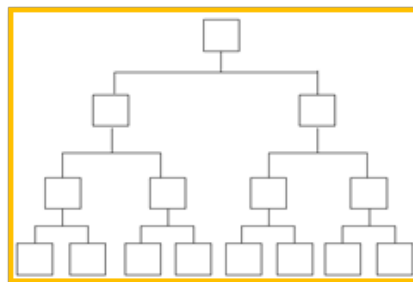


Modelo Mecanicista

Estruturas mecanicistas têm esse nome porque buscam imitar o funcionamento automático e padronizado das máquinas. As pessoas fazem trabalhos repetitivos, sem autonomia e sem improvisação. O modelo mecanicista é chamado de burocrático, pois é tido como sinônimo da burocracia racional-legal descrita por Max Weber.

São estruturas rígidas e altamente controladas, adequadas a condições ambientais relativamente estáveis e previsíveis. Organizações deste tipo valorizam a lealdade e a obediência aos superiores e à tradição.

O desenho é piramidal, verticalizado; as tarefas são especializadas e precisas; regras, regulamentos e procedimentos são bem definidos e estão escritos; a hierarquia é rígida e a autoridade não pode ser questionada – a fonte da autoridade é a posição da pessoa na estrutura organizacional; a comunicação vertical é enfatizada; o poder é centralizado e a responsabilidade pela coordenação e a visão do todo pertencem exclusivamente à alta administração.



Modelo Orgânico

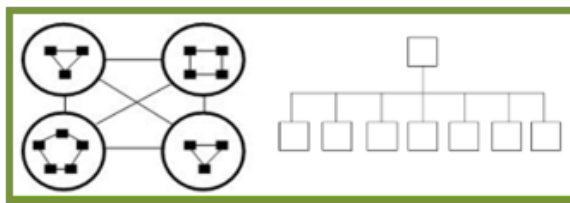
Estruturas orgânicas têm esse nome porque imitam o comportamento dinâmico dos organismos vivos.

Esse modelo é chamado pós-burocrático ou adhocrático* (de acordo com a demanda, um modelo para cada situação), pois procura se adaptar a condições instáveis, mutáveis. Ambientes assim oferecem problemas complexos que muitas vezes não podem ser resolvidos com estruturas tradicionais.

* Adhocracia é um sistema temporário, adaptativo, que muda rapidamente, com poucos níveis administrativos, poucas gerências e pouca normatização, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas dotadas de habilidades profissionais diversas.

O desenho orgânico mais achatado e flexível denota a descentralização de decisões e o downsizing (enxugamento - estratégia para reduzir número de níveis e os aspectos burocráticos da empresa).

Neste tipo de organização, há enfoque na cooperação/interação e na comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens).



A liderança tende a ser democrática; a autoridade é exercida de acordo com a competência (hierarquia é imprecisa - as pessoas podem desempenhar papel de chefe ou de subordinado); a

capacidade de resolver problemas com autonomia e iniciativa é mais importante do que seguir regras; a especialização é pequena (as tarefas têm escopo amplo e os cargos são definidos mais em termos de resultados esperados do que de tarefas).

| Burocracia | Adhocracia |
|---|---|
| Estruturas permanentes. | Estruturas temporárias e flexíveis. |
| Atividades rotineiras ou estáveis; minuciosa divisão de trabalho. | Atividades inovadoras ou não-estáveis; divisão do trabalho nem sempre bem definida. |
| Profunda normatização, regras detalhadas e definidas pela cúpula | Pouca normatização, regras genéricas. |
| Confiança nas regras e procedimentos formais. | Confiança nas pessoas e nas comunicações. |
| Predomínio da interação vertical (superior - subordinado); relacionamento baseado em autoridade e obediência. | Predomínio da interação horizontal; confiança e crença recíprocas. |
| Cargos ocupados por especialistas. | Cargos generalistas (atividades diversas e amplo conhecimento). |
| Hierarquia rígida; tomada de decisões centralizada; pouca delegação. | Hierarquia flexível; tomada de decisão descentralizada; delegação. |

Fatores que influenciam a Estrutura

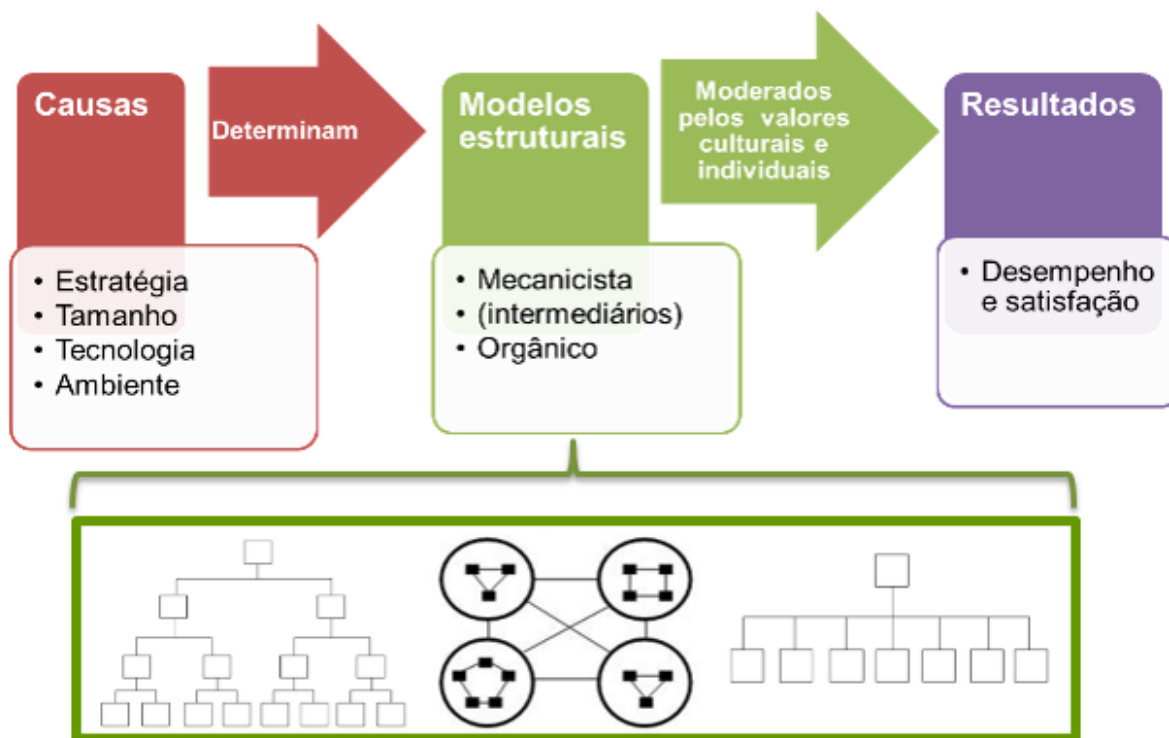
Nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica. Também não há uma estrutura ou modelo de organização que seja melhor que outra – cada estrutura é mais adaptada a diferentes circunstâncias ou situações.

Os principais fatores que influenciam a escolha da estrutura ideal são: estratégia, tamanho, tecnologia e ambiente. Outros fatores podem ser considerados, como recursos humanos e sistema de produção.

- **Estratégia:** é a variável mais importante que afeta o tipo de estrutura, afinal, a estrutura organizacional é uma ferramenta para realizar os objetivos. Ex: se a estratégia exige inovação, é melhor uma estrutura orgânica; se exige redução de custos, é melhor uma estrutura mecanicista.
- **Tamanho:** dependendo da quantidade de funcionários, são necessárias diferentes estruturas para gerenciar a organização. Uma empresa muito grande tende ser mecanicista.
- **Tecnologia:** de acordo com o tipo e a complexidade da tecnologia envolvida no trabalho, as tarefas podem ser mais rotineiras (linha de produção) ou mais diversificadas (setor de pesquisa e desenvolvimento), exigindo diferentes estruturas.
- **Ambiente:** as organizações precisam se ajustar ao ambiente, que pode ser estável e uniforme ou complexo e dinâmico.
- **Recursos humanos:** são as características das pessoas, tais como tipo de formação, experiência, perfil psicológico, motivações e mesmo relações pessoais.

- **Sistema de produção:** nas empresas de produção em massa, o modelo mecanicista adapta-se melhor; já a estrutura orgânica é mais apropriada quando o produto não é padronizado.

A figura a seguir mostra os determinantes e as consequências do desenho da estrutura.



Tipos de organização

Os diferentes tipos de organização são decorrência da estrutura organizacional, ou seja, da arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da instituição. A estrutura é o esqueleto que sustenta e articula as partes integrantes. Cada subdivisão recebe o nome de unidade, departamento, divisão, seção, equipe, grupo de trabalho, etc.

Cada empresa/instituição monta sua estrutura em função dos objetivos. Apesar da enorme variedade de organizações, os autores clássicos e neoclássicos definiram três tipos tradicionais: linear, funcional e linha-staff.

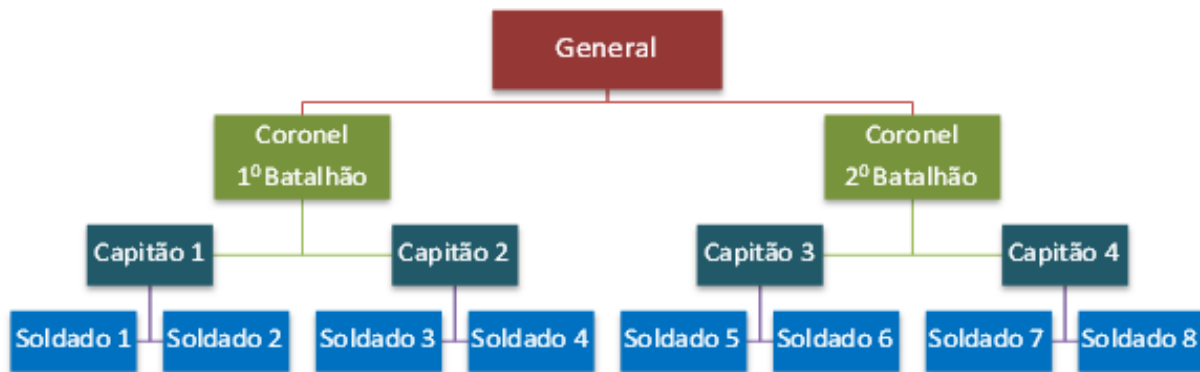
Importante ressaltar que os três tipos dificilmente são encontrados em seu estado puro, afinal, se tratam de modelos teóricos e, dessa forma, são simplificações da realidade.

Organização Linear

É a forma mais simples e antiga, originada dos exércitos e organizações eclesíásticas. O nome "linear" é em função das linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados, resultando num formato piramidal de organização. Cada

gerente recebe e transmite tudo o que se passa na sua área de competência, pois as linhas de comunicação são rigidamente estabelecidas.

Típica de empresas pequenas, com baixa complexidade, mas pode ocorrer em médias e grandes com tarefas padronizadas, rotineiras, repetitivas, onde a execução é mais importante que a adaptação a mudanças, ou mesmo à qualidade dos produtos.



Características

- Autoridade linear, única e absoluta do superior aos seus subordinados, ou seja, cada subordinado reporta-se exclusivamente a um superior;
- Linhas formais de comunicação vertical, de acordo com o organograma. Podem ser para cima (órgão ou cargo superior) ou para baixo (órgão ou cargo inferior);
- Centralização das decisões: a autoridade converge para a cúpula da organização;
- Aspecto piramidal: quanto mais sobe na escala hierárquica, menor o número de órgãos ou cargos. Quanto mais acima, mais generalização de conhecimento e centralização de poder; quanto mais abaixo, mais especialização e delimitação das responsabilidades.

Vantagens

- Estrutura simples e de fácil compreensão e implantação;
- Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos – nenhum órgão ou cargo interfere em área alheia;
- Estabilidade e disciplina garantidas pela centralização do controle e da decisão.

Desvantagens

- O formalismo das relações pode levar à rigidez e à inflexibilidade, dificultando a inovação e adaptação a novas circunstâncias;
- A autoridade linear baseada no comando único e direto pode tornar-se autocrática, dificultando o aproveitamento de boas ideias;
- Chefes tornam-se generalistas e ficam sobrecarregados em suas atribuições na medida em que tudo tem que passar por eles;

- Com o crescimento da organização, as linhas formais de comunicação se congestionam e ficam lentas, pois tudo deve passar por elas.

Organização Funcional

É o tipo de organização em que se aplica o princípio funcional ou princípio da especialização. Cada área é especializada em um determinado assunto, é a autoridade em um tema. Dessa forma, ela presta seus serviços às demais áreas de acordo com sua especialidade.

É possível utilizar tal estrutura quando a organização tem uma equipe de especialistas bem entrosada, orientada para resultados, e uma boa liderança.



Características

- Autoridade funcional dividida: cada subordinado reporta-se a vários superiores simultaneamente, de acordo com a especialidade de cada um;
- Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados. A autoridade é parcial e relativa, decorrente de sua especialidade e conhecimento;
- Linhas diretas de comunicação, não demandam intermediação: foco na rapidez;
- Descentralização das decisões para os órgãos especializados. Não é a hierarquia, mas a especialização que promove a decisão.

Vantagens

- Proporciona especialização e aperfeiçoamento;
- Permite a melhor supervisão técnica possível;
- Comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções;
- Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução: há uma especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração de cada atividade.

Desvantagens

- Não há unidade de mando, o que dificulta o controle das ações e a disciplina;
- Subordinação múltipla pode gerar tensão e conflitos dentro da organização;
- Concorrência entre os especialistas, cada um impondo seu ponto de vista de acordo com sua área de atuação.

Organização Linha-Staff

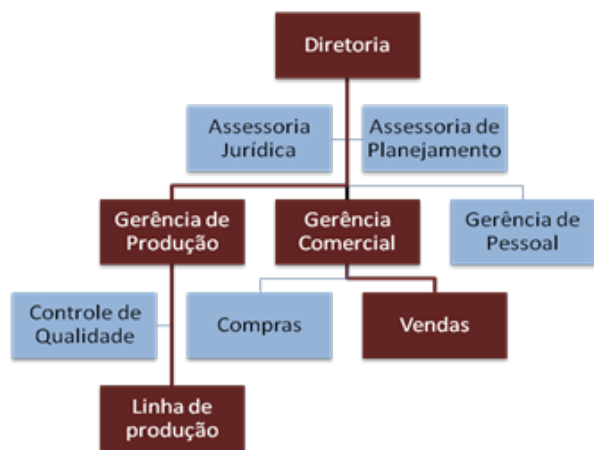
É o resultado de uma combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando aproveitar as vantagens de ambas e diminuir as respectivas desvantagens. Nela coexistem os órgãos de linha (execução) e de assessoria (apoio e consultoria), mantendo relações entre si.

As atividades de linha são aquelas intimamente ligadas aos objetivos da organização (áreas-fim). As atividades de staff são as áreas-meio, ou seja, prestam serviços especializados que servem de suporte às atividades-fim.

A autoridade para decidir e executar é do órgão de linha. A área de staff apenas assessora, sugere, dá apoio e presta serviços especializados. A relação deve ser sinérgica, pois a linha necessita do staff para poder desenvolver suas atividades, enquanto o staff necessita da linha para poder atuar.

É possível citar algumas atividades que são tipicamente de staff**: gestão de pessoas, orçamento, compras, almoxarifado, manutenção, tecnologia da informação, assessorias em geral (jurídica, contábil, gestão), controle interno, etc.

**Obviamente há exceções, pois a definição de área-meio e área-fim varia de acordo com o ramo de atuação, as políticas e os objetivos de cada empresa/instituição.



Características

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional;
- Coexistência de linhas formais de comunicação com linhas diretas;
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessores).

Vantagens

- Melhor embasamento técnico e operacional para as decisões;
- Agregar conhecimento novo e especializado à organização;
- Facilita a utilização de especialistas;

- Possibilita a concentração de problemas específicos nos órgãos de staff, enquanto os órgãos de linha ficam livres para executar as atividades-fim.

Desvantagens

- Conflitos entre órgãos de linha e staff: experiências profissionais diversas, visões de trabalho distintas, diferentes níveis de formação;
- Dificuldade de manutenção do equilíbrio entre linha e staff.

Outras formas de organização

Por equipes

Utiliza o conceito de equipe multidisciplinar, buscando delegar autoridade e dispersar a responsabilidade (empowerment) por meio da criação de equipes participativas.

Essa estrutura desmonta as antigas barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório para as equipes, fazendo com que as pessoas tenham generalistas e especialistas.

É comum, em empresas de ponta, encontrar equipes autogerenciadas cuidando de unidades estratégicas de negócios com total autonomia e liberdade. Nessa estrutura podem existir dois tipos de equipes: a permanente, que funciona como uma área normal; e a cruzada, que é a união de pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos.

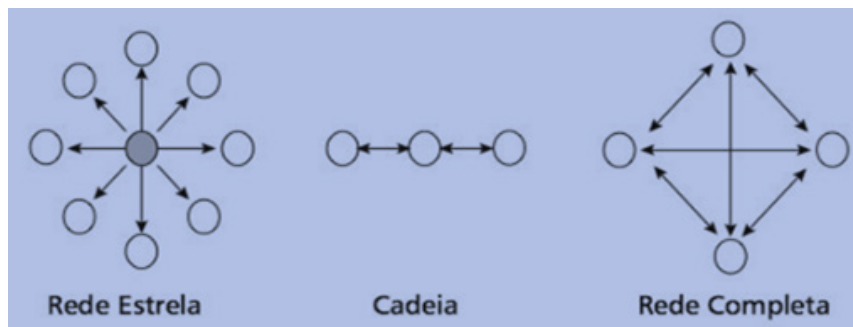
A equipe cruzada ajuda a reduzir a barreira entre os departamentos. Além, disso, o poder delegado à equipe reduz o tempo de reação a mudanças externas. Outro benefício é a motivação do funcionário, pois o trabalho na equipe cruzada é mais enriquecedor.

Organização em Rede

A rede é muito mais do que “uma organização” – é uma entidade que congrega os recursos de inúmeras pessoas e, grupos e organizações. Os participantes da rede são autônomos entre si, mas são dependentes da rede como um todo e podem ser parte de outras redes.

A organização desagrega as suas funções tradicionais e as transfere para empresas ou unidades separadas que são interligadas por meio de uma pequena organização coordenadora, que passa a ser o núcleo central. A companhia central retém o aspecto essencial do negócio, enquanto transfere para terceiros as atividades que outras companhias podem fazer melhor (produção, vendas, engenharia, contabilidade, propaganda, distribuição, etc.). Trata-se de uma abordagem revolucionária, as fronteiras das atividades da organização vão se diluindo e as formas organizacionais de uma empresa vão se misturando às atividades organizacionais de outras, tornando difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.

Há vários tipos de redes, cada tipo serve para uma finalidade.



Comissão ou Colegiado

Comitê ou comissão é a reunião de vários profissionais, normalmente com conhecimentos multidisciplinares, para emitir, por meio de discussão organizada, uma opinião a respeito de um assunto previamente fixado.

São formados com objetivo de apurar situações ou tomar decisões colegiadas. Não é um órgão da estrutura organizacional e pode assumir tipos diversos: formais, informais, temporárias, relativamente permanentes, consultivos, diretivos. Exemplos são algumas empresas (inclusive públicas) que possuem Conselhos de Administração, Fiscais, etc.

Organização virtual

É uma estrutura que utiliza tecnologia da informação para unir, de forma dinâmica, pessoas e demais recursos organizacionais sem tornar necessário reuni-las em um espaço físico e/ou ao mesmo tempo para executar seus processos produtivos.

O atributo "virtual" é utilizado para denominar uma lógica organizacional na qual as fronteiras de tempo, espaço geográfico, unidades organizacionais e acesso a informações são menos importantes, enquanto o uso de tecnologias de comunicação e informação é considerado altamente útil.

O grau de "virtualidade" depende da intensidade na utilização de tecnologias de informação e comunicação para interagir com clientes externos ou internos, realizar negócios e operar como um todo.

Uma segunda abordagem define uma organização virtual como uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva. A organização virtual se comporta como uma única empresa por meio da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas.



Toda organização virtual é uma rede organizacional, mas nem toda rede organizacional é uma organização virtual.

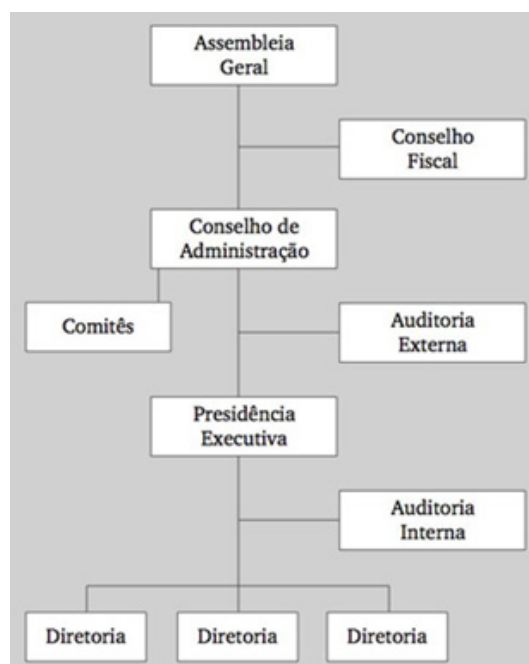
Organograma

É a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional (a apresentação completa da estrutura organizacional só pode ser efetuada pelo manual de organização).

No organograma, ficam claramente evidenciadas as diversas unidades organizacionais (áreas, departamentos), sua posição relativa na estrutura geral da empresa (hierarquia, especialidade) e suas ligações (canais de comunicação).

Podem-se ter o organograma geral da empresa e os parciais dos departamentos.

- Divisão do trabalho: quadros (retângulos) representam o fracionamento da organização, em unidades de direção, assessorias, conselhos, gerências, departamentos, divisões, setores, etc.
- Autoridade e Hierarquia: as relações entre superior e subordinado. A quantidade de níveis verticais mostra a cadeia de comando, ou seja, como a autoridade está distribuída desde o diretor que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o funcionário que tem menos autoridade, na base da estrutura.
- Canais de comunicação: as linhas verticais e horizontais que ligam os retângulos mostram as relações/comunicações entre as unidades de trabalho. A linha contínua representa autoridade, na vertical, e coordenação na horizontal.



Dependendo da técnica de elaboração aplicada, o Organograma poderá evidenciar, além do tipo de trabalho desenvolvido, mais: o detalhamento do tipo de trabalho; os cargos existentes; os nomes dos titulares das unidades; a quantidade de pessoas por unidade; a relação funcional, além da relação hierárquica.

Tipos comuns de Organogramas

Além do organograma tradicional (estrutural), representado acima, existem outros tipos:

Organograma Linear

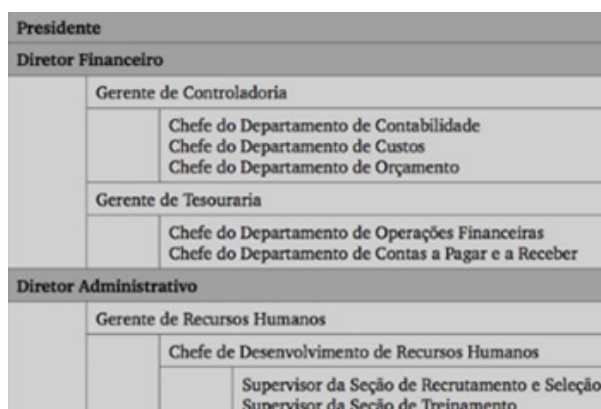
Mostra a distribuição de responsabilidade e de autoridade em uma organização. Estrutura, resumidamente, as atividades básicas e os tipos de decisão relacionados a cada unidade organizacional da empresa.

| Função/Cargo | Gerente de Projetos | Gerente Administrativo e Financeiro | Diretor-Geral |
|--|---------------------|-------------------------------------|---------------|
| Atividade/Decisão | | | |
| Elabora orçamento | | | |
| Elabora proposta | | | |
| Contrata mão de obra | | | |
| Libera pagamentos | | | |
| O – Decide X – Analisa o – Aprova □ – Implementa ⊗ – Confere | | | |

Revela a atividade/decisão de cada posição ou cargo, mostrando quem participa e em que grau quando uma atividade/decisão deve ocorrer na empresa.

Organograma Vertical

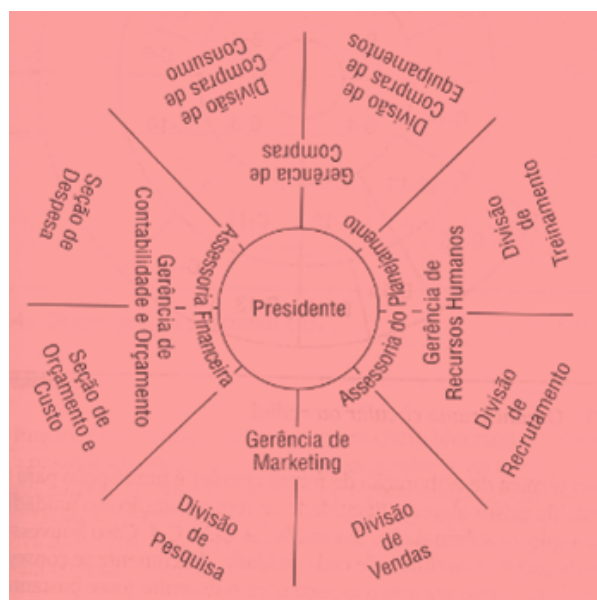
Identifica, de forma sequencial, os diversos cargos de chefia de uma empresa, preferencialmente junto com o nome básico da unidade organizacional (departamento, seção).



Organograma Circular (ou Radial)

Oferece um visual leve e tira o foco da hierarquia, por isso, tende a reduzir a possibilidade de conflitos entre superior e subordinados, pois as linhas de autoridade ficam difíceis de ser identificadas.

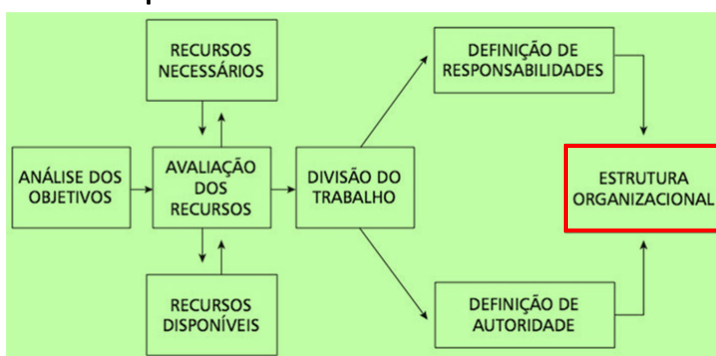
A autoridade hierárquica é representada do centro para a periferia e, por isso, a existência de muitos níveis hierárquicos dificulta a elaboração.



Slides – Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional

- Desenho da organização = resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades, dos recursos e das pessoas.



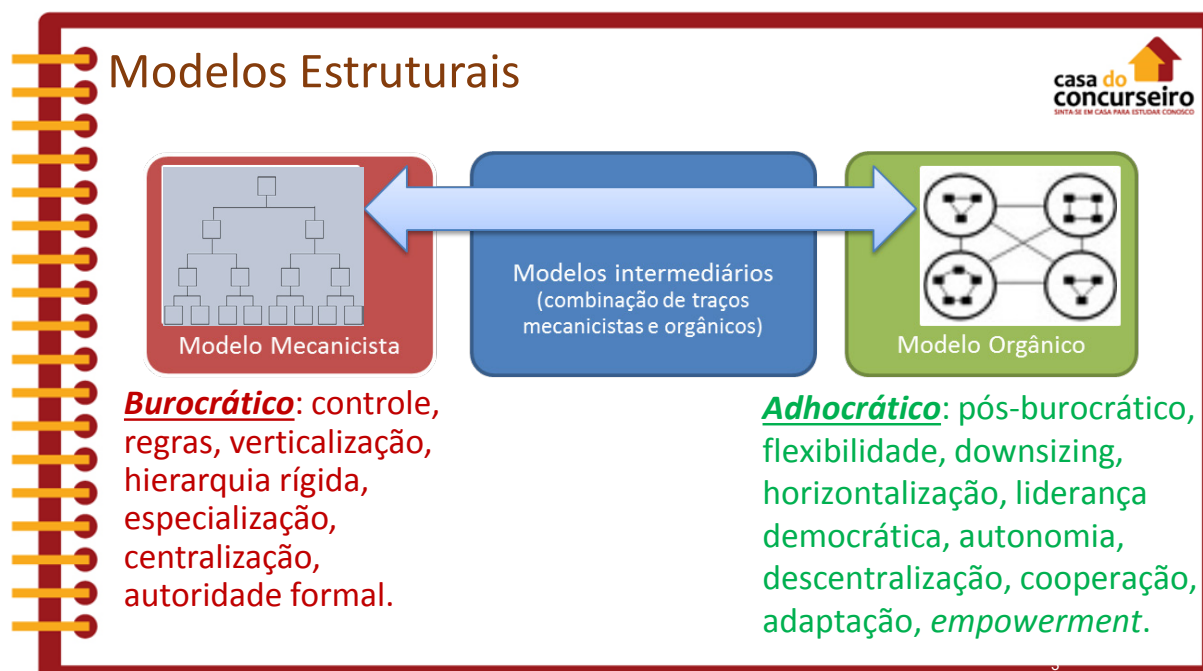
Estrutura Organizacional

- Inclui os sistemas de: decisão, responsabilidade, autoridade e comunicação.

–Formal: organograma + estatutos + regras.

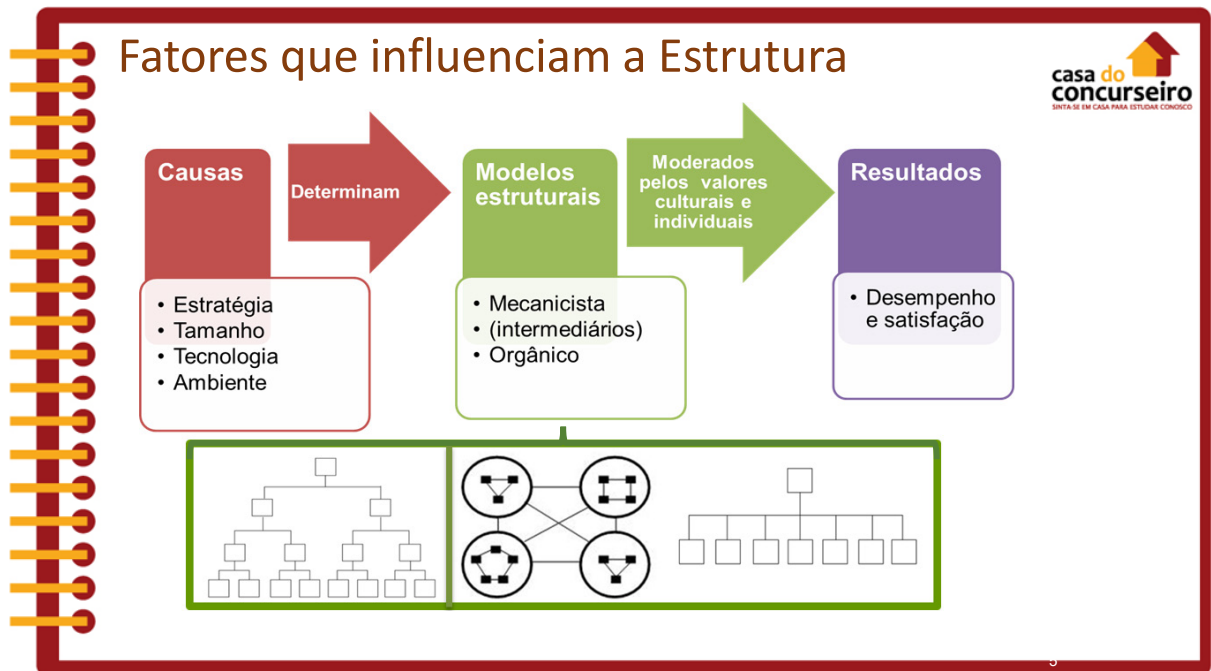
–Informal: rede de relações sociais e pessoais

- Não está no organograma, nem nas regras formais.
- Pontos positivos: complementa a estrutura formal; proporciona maior rapidez no processo decisório; reduz distorções da estrutura formal; reduz a carga de comunicação dos chefes; motiva e integra as pessoas.



Modelos Estruturais

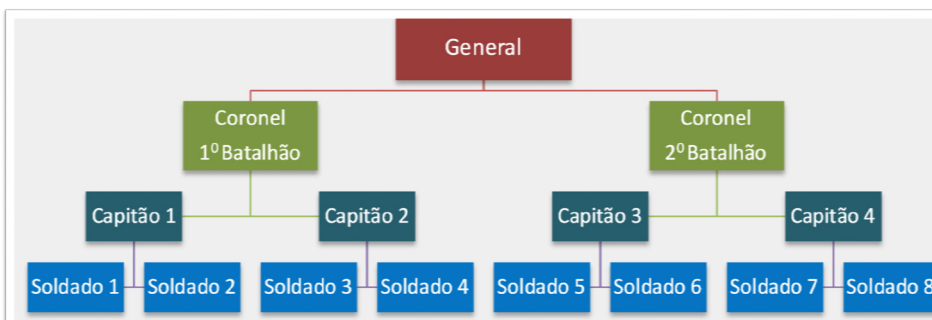
| Burocracia | Adhocracia |
|---|---|
| Estruturas permanentes. | Estruturas temporárias e flexíveis. |
| Atividades rotineiras ou estáveis; minuciosa divisão de trabalho. | Atividades inovadoras ou não-estáveis; divisão do trabalho nem sempre bem definida. |
| Profunda normatização, regras detalhadas e definidas pela cúpula. | Pouca normatização, regras genéricas. |
| Confiança nas regras e procedimentos formais. | Confiança nas pessoas e nas comunicações. |
| Predomínio da interação vertical (superior - subordinado); relacionamento baseado em autoridade e obediência. | Predomínio da interação horizontal; confiança e crença recíprocas. |
| Cargos ocupados por especialistas. | Cargos generalistas (atividades diversas e amplo conhecimento). |
| Hierarquia rígida; tomada de decisões centralizada; pouca delegação. | Hierarquia flexível; tomada de decisão descentralizada; delegação. |



- ## Tipos de Organização
- São decorrência da estrutura organizacional:
 - autoridade, grau de delegação ou concentração de tarefas, linhas de comando e de comunicação, centralização ou descentralização das decisões, etc.
 - Neoclássicos: Linear, Funcional, Linha-staff
 - Outras: Equipes, Rede, Comissão, Virtual, etc.

Organização Linear

- Mais simples e antiga
- Autoridade linear, única – centralizadora e generalista
- Linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados
- Formato piramidal



Vantagens

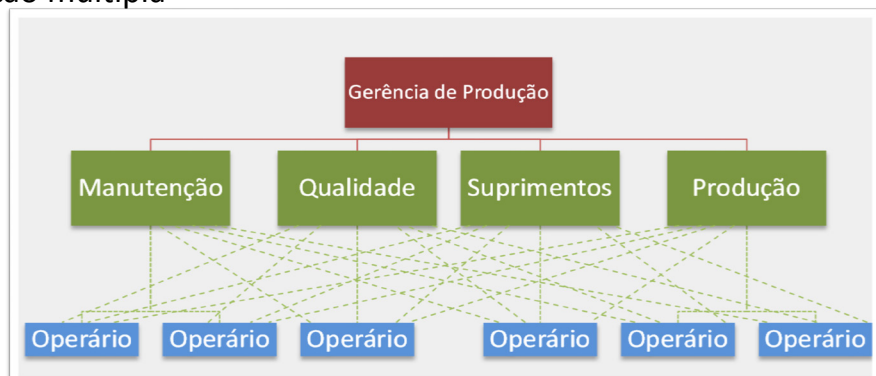
- Estrutura simples, de fácil compreensão e implantação;
- Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos e uma notável precisão da jurisdição;
- Estabilidade e disciplina.

Desvantagens

- O formalismo das relações pode levar à rigidez e à inflexibilidade;
- Chefes tornam-se generalistas e ficam sobrecarregados;
- Com o crescimento da organização, as linhas formais de comunicação se congestionam;
- As comunicações, por serem lineares, se tornam demoradas.

Organização Funcional

- Princípio funcional – especialização
- Autoridade funcional – dividida - decisões descentralizadas
- Comunicação direta – rapidez
- Subordinação múltipla



Vantagens

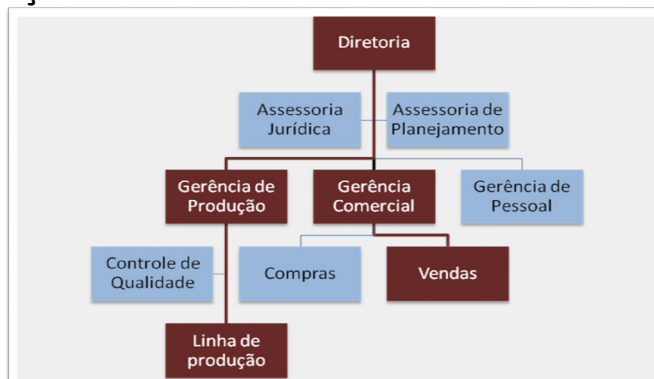
- Proporciona o máximo de especialização na organização;
- Permite a melhor supervisão técnica possível;
- As comunicações diretas são mais rápidas e menos sujeitas a distorções;
- Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução.

Desvantagens

- Perda da autoridade de comando;
- Subordinação múltipla - tendência à tensão e a conflitos;
- Tendência à concorrência entre os especialistas.

Organização Linha-Staff

- Busca aproveitar as vantagens de ambas e diminuir as respectivas desvantagens – embasamento técnico e operacional, uso de especialistas etc.
- Separação entre execução e assessoria.
- Conflito linha-staff

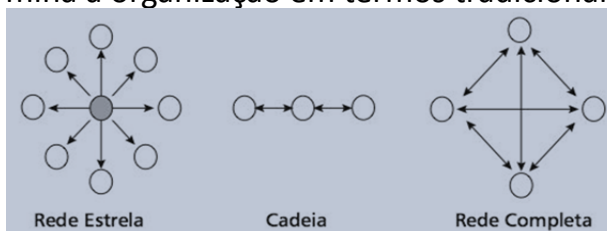


Organização por Equipes

- Usa equipes multidisciplinares como dispositivo central para coordenar atividades;
- Desmonta barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório para as equipes;
 - Delega autoridade e dispersa a responsabilidade (empowerment) em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas;
- Dois tipos de equipes: a permanente funciona como uma área normal; e a cruzada, que é a união de pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos.

Organização em rede

- Rede = entidade que congrega os recursos de inúmeras pessoas e, grupos e organizações.
 - Participantes são autônomos entre si, mas são dependentes da rede como um todo e podem ser parte de outras redes.
 - A organização transfere funções para empresas/unidades separadas;
 - Fronteiras diluídas entre organizações: difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.



13

Comissão ou Colegiado

- Conselhos, comissões comitês:
 - formados para apurar situações ou tomar decisões colegiadas.
 - Geralmente não é um órgão da estrutura organizacional;
 - Pode assumir tipos diversos: formais, informais, temporárias, relativamente permanentes, consultivos, diretivos.

14

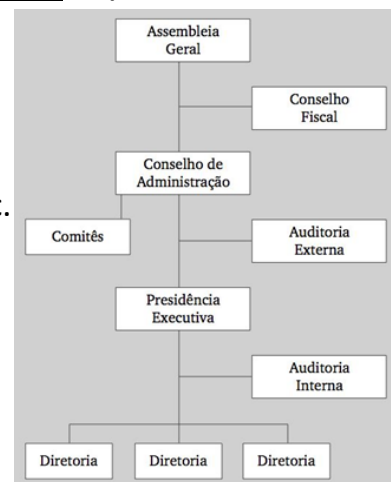
Virtual

- 1) Utiliza TIC para unir pessoas e demais recursos organizacionais sem tornar necessário reuni-las em um espaço físico e/ou ao mesmo tempo;
- 2) Rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva.
- Toda organização virtual é uma rede, mas nem toda rede é virtual.



Organograma

- É a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional.
- Mostra:
 - Divisão do trabalho: quadros (retângulos) representam o fracionamento da organização – divisões, departamentos, etc.
 - Autoridade e Hierarquia: níveis verticais.
 - Canais de comunicação: linhas verticais (autoridade) e horizontais (coordenação).



Organograma



Quadro 3.1 Organograma linear.

| Função/Cargo | Gerente de Projetos | Gerente Administrativo e Financeiro | Diretor-Geral |
|----------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------|
| Elabora orçamento | | | |
| Elabora proposta | | | |
| Contrata mão de obra | | | |
| Libera pagamentos | | | |

O – Decide X – Analisa o – Aprova □ – Implementa ⊗ – Confere

Quadro 3.2 Organograma vertical.

| | |
|-------------------------------|---|
| Presidente | |
| Diretor Financeiro | |
| Gerente de Controladoria | |
| | Chefe do Departamento de Contabilidade Chefe do Departamento de Custos Chefe do Departamento de Orçamento |
| Gerente de Tesouraria | |
| | Chefe do Departamento de Operações Financeiras Chefe do Departamento de Contas a Pagar e a Receber |
| Diretor Administrativo | |
| Gerente de Recursos Humanos | |
| | Chefe de Desenvolvimento de Recursos Humanos Supervisor da Seção de Recrutamento e Seleção Supervisor da Seção de Treinamento |

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A especialização do trabalho pode ocorrer em duas direções: vertical e horizontal.

A especialização vertical é um desdobramento da autoridade e implica o aumento de níveis hierárquicos. A especialização horizontal ocorre quando há necessidade de um maior número de órgãos (unidades, departamentos) especializados num mesmo nível hierárquico para facilitar a coordenação do trabalho e dar eficiência às atividades. Departamentalização, portanto, é a especialização horizontal.

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.

O conjunto de departamentos forma a estrutura organizacional e é representado graficamente por meio do organograma da empresa.

A departamentalização pode ocorrer em pequenas empresas, mas é uma característica típica das médias e grandes organizações e é diretamente relacionada com a complexidade das operações.

Princípios da Departamentalização

1. Maior uso: o departamento que utiliza mais uma atividade deve tê-la sob sua jurisdição;
 2. Maior interesse: o departamento que tiver mais interesse sob uma atividade deve supervisioná-la;
 3. Separação do controle: as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas;
 4. Supressão da concorrência: eliminar a concorrência entre departamentos.
- Diferenciação: quanto maior for a diferença entre as atividades, maior a probabilidade de ficarem em departamentos diferentes. Exemplos de critérios: diferentes fatores humanos; distintas tecnologias e natureza das atividades; diferentes características ambientais, objetivos e estratégias.
 - Integração: quanto mais integradas forem as atividades (necessidade de coordenação e economia da escala), maior é a probabilidade de estarem no mesmo departamento.

Abordagens

Distintas abordagens podem ser utilizadas no desenho dos departamentos, sendo as mais comuns a Funcional, a Divisional e a Matricial (somatório da funcional com a divisional). Além dessas, há a abordagem em Equipe (equipes multifuncionais) e em Rede (redes de empresas), as quais são explicadas no capítulo de Estrutura Organizacional.

A abordagem **Funcional** segue o princípio da especialização, separando departamentos de acordo com a função desempenhada por cada um na organização (produção, finanças, RH, vendas, etc.).

A abordagem **Divisional** segue o princípio das unidades de negócio autônomas (unidades estratégicas de negócio) e cada gestor é responsável pelos resultados de sua unidade. Essa abordagem cria departamentos autossuficientes - cada divisão possui suas próprias funções operacionais (conjunto de especialistas, áreas funcionais), permitindo que atue de forma praticamente autônoma, prestando contas apenas à cúpula administrativa da empresa. É mais indicada em organizações que produzem diferentes produtos/serviços para diferentes mercados/clientes, pois cada divisão focaliza um mercado/cliente independente. Dentro de abordagem divisional existem variantes, que servem para alcançar diferentes resultados esperados de uma organização e que se baseiam em: Produtos ou serviços, Localização Geográfica, Clientes, Projetos, etc.

Essas duas abordagens definem os critérios (tipos) mais comuns de Departamentalização: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial; mista.

Departamentalização por Função (Funcional)

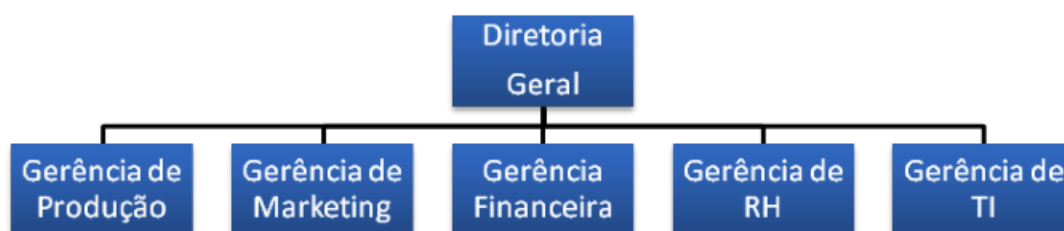
É a divisão lógica de acordo com as funções especializadas que são realizadas na organização. Cada área (departamento) passa a ser responsável por uma função organizacional específica (Marketing, RH, Finanças, Produção, Logística, etc.).

A Departamentalização Funcional cria áreas especializadas a partir do agrupamento de funções ou atividades semelhantes, assim, todos os especialistas em determinada função ficam reunidos: todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de compras, e assim por diante.

É considerado o tipo mais comum encontrado nas empresas.

A organização foca em si mesma (introversão), sendo indicada para ambientes estáveis, de poucas mudanças, com desempenho continuado e tarefas rotineiras. É utilizada, portanto, em empresas cujas atividades sejam bastante repetitivas, altamente especializadas e com poucas linhas de produtos/serviços.

O administrador principal tem pleno controle dos destinos da organização, entretanto, se o tamanho aumenta muito, certos problemas podem surgir: excessiva especialização (novas camadas funcionais e novos cargos especializados); estrutura tende a tornar-se complexa, piramidal e feudal, acarretando um distanciamento dos objetivos principais.



Vantagens

- Agrupa vários especialistas de um mesmo assunto em uma mesma unidade;
- Estabilidade nas atividades e relacionamentos;
- Simplifica o treinamento e orienta as pessoas para uma função específica, concentrando sua competência e habilidades técnicas;
- Permite economia de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa;

Desvantagens

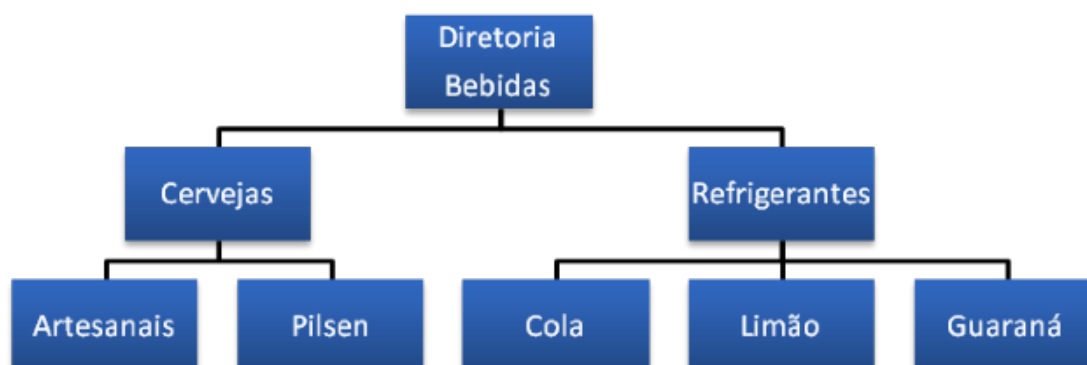
- Foco na especialidade em detrimento do objetivo organizacional global (cria feudos devido à ênfase dos funcionários na própria especialidade);
- Comunicação e cooperação deficiente entre departamentos;
- Inadequada para ambiente e tecnologia em constante mudança, pois dificulta a adaptação e a flexibilidade.

Departamentalização por Produtos ou Serviços

Agrupa as atividades e decisões de acordo com os produtos ou serviços executados - todas as atividades requeridas para suprir um produto ou serviço deverão ficar no mesmo departamento, atuando com foco no resultado final.

É realizada quando as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços possuem diferenciações significativas e necessidades específicas e, por isso, fica mais fácil administrar cada produto/serviço individualmente.

Indicada para circunstâncias externas e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto.



Vantagens

- Fortalece a especialização no produto: fixa a responsabilidade de cada departamento para um produto/serviço ou linha de produto/serviço, pois cada uma dessas divisões funciona como uma unidade de resultados;
- Facilita a coordenação entre as diferentes áreas dentro de cada divisão: a preocupação principal é o produto e as atividades das áreas envolvidas que dão pleno suporte;
- Permite maior flexibilidade: as unidades produtivas podem ser maiores ou menores, conforme as condições;
- Facilita a inovação, pois requer cooperação e comunicação dos vários grupos que contribuem para gerar o produto.

Desvantagens

- Enfraquece a especialização funcional: dispersa os especialistas nas diversas divisões orientadas para os produtos;
- Gera custos operacionais elevados pela duplicidade de atividades, por isso não é indicada para circunstâncias externas não mutáveis e para empresas com pouca variabilidade dos produtos;
- É difícil coordenar políticas gerais da organização;
- Em situações de instabilidade externa, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho de determinada linha de produto, em função da possibilidade de desemprego;
- Pode desestabilizar a estrutura caso um gerente de produto adquira muito poder.

Departamentalização Geográfica (territorial, regional)

Tem ênfase territorial, na cobertura geográfica: cria departamentos tendo como critério os locais onde o trabalho será desempenhado, ou então a área de mercado a ser servida pela empresa. Todas atividades em determinado território são de responsabilidade de um gestor.

É utilizada geralmente por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos e diversificados (clientes e recursos dispersos), ou seja, quando as circunstâncias externas indicam que o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condições e às necessidades de cada local e/ou região. A orientação da empresa, portanto, é mercadológica (extroversão).

Exemplos: as empresas multinacionais têm este nome justamente por utilizarem a estratégia geográfica para suas operações fora do país onde estão sediadas; lojas e empresas possuem filiais em diversas localidades; agências bancárias; varas judiciais espalhadas pelo interior dos estados.



Vantagens

- Foco mercadológico: amplia a área de atuação, atingindo maior número de clientes/fornecedores;
- Fortalece especialização quanto ao local: agilidade e vantagem competitiva pelo maior conhecimento do local;
- Permite fixar a responsabilidade de lucro e de desempenho no comportamento local ou regional, além de encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso de território;
- As características da empresa podem acompanhar adequadamente as variações de condições e características locais.

Desvantagens

- Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização: o enfoque territorial pode deixar em segundo plano a coordenação da empresa como um todo (aspectos de planejamento, execução e controle), em face do grau de liberdade e autonomia nas regiões;
- Enfraquece especialização funcional: a preocupação estritamente territorial concentra-se mais nos aspectos mercadológicos e de produção e quase não requer apoio dos especialistas (staff) da matriz da empresa.
- Duplicação de instalações e de funções;
- Em situações de instabilidade externa em determinada região, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho em função da possibilidade de desemprego ou prejuízo funcional.

Departamentalização por Clientes

- Agrupa as atividades de acordo com o tipo de pessoa/grupo/empresa para quem o trabalho é executado.
- É indicado quando a organização atende a grupos de clientes com necessidades bastante distintas (de acordo com idade, sexo, nível socioeconômico, etc.). Cada departamento serve a um grupo de clientes – os clientes são determinantes para o sucesso do negócio e requerem diferentes abordagens para vendas, produtos, serviços, etc.
- Estrutura a empresa “de fora para dentro” (extroversão), enquanto a departamentalização funcional, por exemplo, estrutura “de dentro para fora”.



Vantagens

- Atendimento personalizado: quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização, ou seja, quando um tipo de cliente é o mais importante, e os produtos e serviços devem ser adaptados às suas necessidades;

- Dispõe os executivos e todos os participantes da organização para satisfazer as necessidades e os requisitos dos clientes;
- Possibilita conhecimento e atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos de clientes.

Desvantagens

- As demais atividades da organização – produção, finanças – podem se tornar secundárias ou acessórias, em face da preocupação compulsiva com o cliente;
- Os demais objetivos da organização – lucratividade, produtividade – podem ser deixados de lado ou sacrificados;
- Pode gerar conflitos com outras áreas em função de tratamentos preferenciais a certos clientes.

Departamentalização por Processo

Processo é uma sequência de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

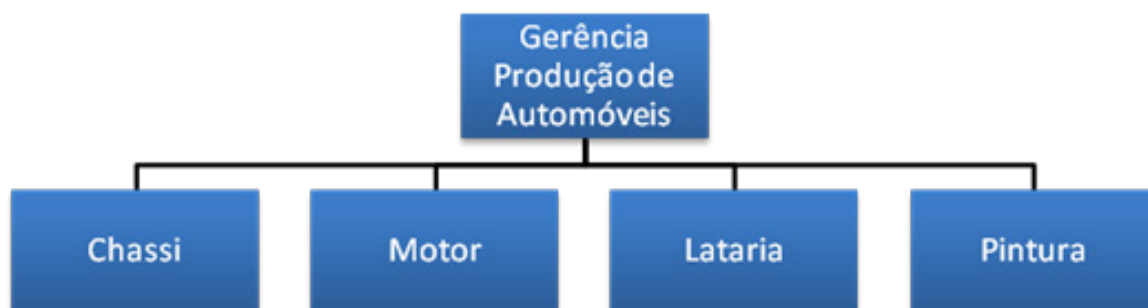
Seguindo esse conceito, a departamentalização por processos agrupa as atividades de acordo com as etapas de um processo. Também denominada departamentalização por fases do processo, por processamento ou por equipamento, nela cada departamento é responsável por uma fase do processo.

Ela é utilizada quando o produto final é tão complexo que se faz necessário fabricá-lo a partir da divisão em processos menores, com linhas de produção distintas. Ela representa a influência da tecnologia utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional.

Os departamentos funcionam como elos de uma corrente, interligando as etapas de produção do início ao fim do processo. O resultado é uma estrutura horizontal direcionada para o atendimento das necessidades dos clientes.

A principal característica da organização por processos é ação coordenada entre os departamentos - as funções trabalham de forma coordenada, por meio de comunicação entre todos os departamentos envolvidos, para aumentar a eficiência ao longo de todo o processo.

Exemplo: indústria automobilística - uma linha de produção é um arranjo físico de máquinas e equipamentos. Essa linha define o agrupamento de pessoas e de materiais para processar as operações.



A departamentalização por Processos é semelhante à por produtos/serviços. A diferença é que na departamentalização por produtos/serviços o foco é o produto final, enquanto na abordagem por processos são focados os fluxos de trabalho em si, cada um gerando partes do produto final.

Vantagens

- Fixa a responsabilidade e a união dos esforços dos em determinado processo;
- Extrai vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições.
- Maior especificação dos recursos alocados;
- Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas;
- Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;
- Maiores níveis de produtividade e de qualidade.

Desvantagens

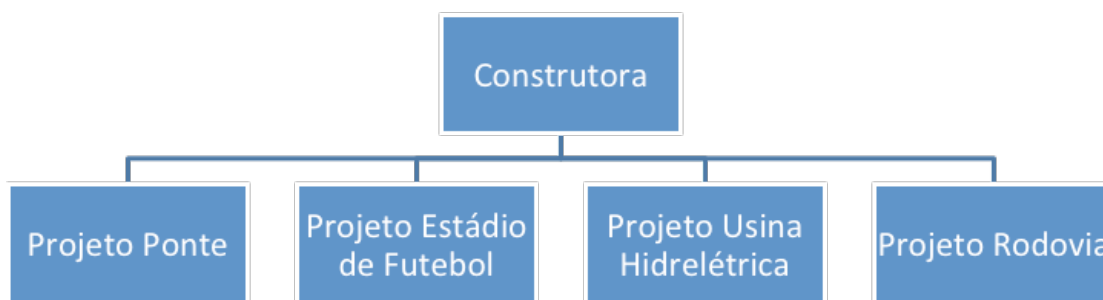
- Possibilidade de perda da visão global da interligação entre diferentes processos.
- Quando a tecnologia utilizada sofre mudanças e desenvolvimento revolucionários, a ponto de alterar profundamente os processos;
- Deve haver especial cuidado com a coordenação dos distintos processos.

Departamentalização por Projeto

Projeto é a união temporária de recursos (pessoas, materiais, finanças, tecnologia) para atingir um objetivo, sendo realizado conforme parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade. Em outras palavras, projeto é um trabalho específico, com prazo para acabar e que, para sua realização, exige um esforço concentrado de pessoas e recursos sob a responsabilidade de um coordenador (gerente do projeto).

Exemplos de projetos: estádios de futebol, prédios, pontes, estradas, desenvolvimento de novas tecnologias, etc.

A departamentalização por projetos, portanto, é utilizada em empresas cujos produtos/serviços são complexos e envolvem grandes concentrações de recursos por um determinado tempo, que exigem tecnologia sofisticada, especialistas de diversas áreas e grande coordenação das atividades (por exemplo, uma construtora que realiza inúmeras obras ao mesmo tempo). É uma estrutura organizacional flexível/mutável - capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto – e focada em resultados.



A departamentalização por Processos é semelhante à por produtos/serviços. A diferença é que na departamentalização por produtos/serviços o foco é o produto final, enquanto na abordagem por processos são focados os fluxos de trabalho em si, cada um gerando partes do produto final.

Vantagens

- Foco no resultado – permite melhor atendimento das necessidades dos clientes;
- Alta responsabilização e engajamento da equipe e do gerente de projetos;
- Permite a concentração de recursos e especialistas para realizar um trabalho complexo;
- É uma estrutura organizacional flexível e mutável, que se adapta às necessidades de cada projeto;
- Melhoria no controle da execução – cumprimento de prazos e orçamentos.

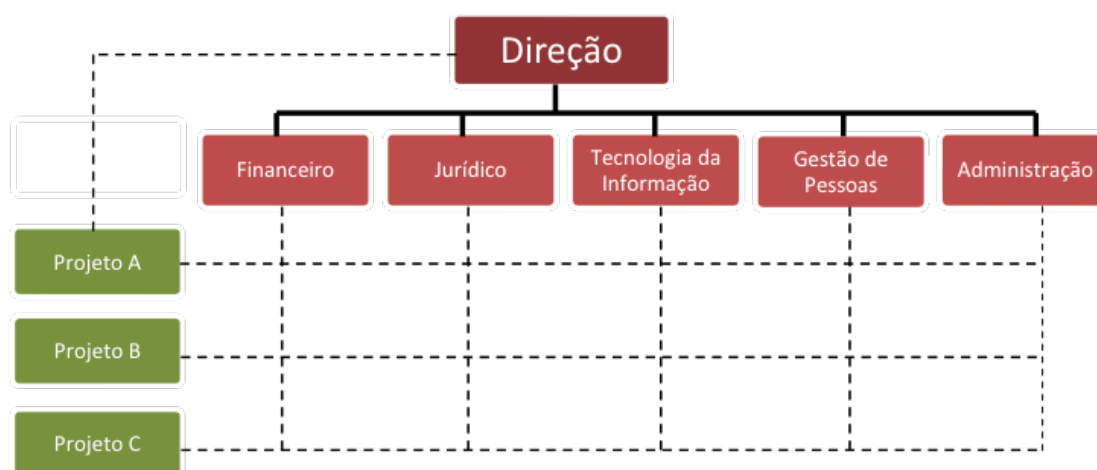
Desvantagens

- Isolamento da equipe no seu projeto - como cada equipe está focada em seu próprio projeto, não há comprometimento com a empresa e há dificuldade de comunicação entre os projetos realizados pela organização (dificuldade de coordenar políticas gerais);
- Em projetos muito grandes, podem ocorrer dificuldades no gerenciamento da equipe;
- Duplicação de esforços quando dois ou mais especialistas trabalham em um mesmo problema ou assunto, mas em projetos diferentes;
- Cada projeto é único, inédito, e envolve muitas habilidades e conhecimentos dispersos na empresa ao longo de seu ciclo de execução. Assim, quando termina uma fase, ou mesmo o projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou a paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista;

Departamentalização Matricial

Chama-se matricial, pois combina dois ou mais tipos de departamentalização, formando uma grade, conforme a figura a seguir.

Pode ser definida, também, como a **combinação da abordagem divisional com a funcional**, ou então, conforme o tipo mais comum, a **combinação da departamentalização funcional com a de projetos**.



Do ponto de vista evolutivo, a departamentalização matricial surgiu porque as formas tradicionais não eram eficazes para lidar com atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento e prazos determinados para sua realização. O desenho em matriz permite extrair vantagens e minimizar as fraquezas de ambas as estruturas (funcional e de produto/projeto).

As unidades de trabalho são os projetos, enquanto os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços, cedendo pessoas e outros recursos. Como a organização de cada projeto é temporária, após sua conclusão, as pessoas são alocadas em novos projetos ou então ficam exclusivamente em suas áreas funcionais.

Por ser uma estrutura híbrida, cada departamento passa a ter uma dupla subordinação (segue orientação dos gerentes funcionais e dos gerentes de produto/projeto simultaneamente), com isso, o princípio da unidade de comando deixa de existir.

A autonomia e o poder relativo de cada gestor seriam decorrentes da ênfase dada pela empresa aos projetos ou às funções tradicionais, gerando três possíveis estruturas:

- **Matricial forte:** ênfase nos projetos: possui muitas das características da organização por projeto. Podem ter gerentes de projetos com autoridade considerável e pessoal trabalhando para o projeto em tempo integral. O poder do gerente do projeto é soberano e as atividades funcionais ordinárias (RH, Marketing, etc.) ficam em segundo plano (quando não são terceirizadas).
- **Balanceada:** embora reconheça a necessidade de um gerente de projetos, não fornece a ele autoridade total e os recursos financeiros do projeto.
- **Matricial fraca:** ênfase funcional: mantém muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente. Os gerentes funcionais possuem mais poder que os de projeto, criando grandes conflitos e dificultando o alcance dos resultados.

O quadro a seguir mostra as características das estruturas funcional, matricial e de projetos.

| Estrutura da organização Características do projeto | Funcional | Matricial | | | Por projeto |
|--|-------------------|-------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| | | Fraca | Balanceda | Forte | |
| Autoridade do gerente de projetos | Pouca ou nenhuma | Limitada | Baixa a moderada | Moderada a alta | Alta a quase total |
| Disponibilidade de recursos | Pouca ou nenhuma | Limitada | Baixa a moderada | Moderada a alta | Alta a quase total |
| Quem controla o orçamento do projeto | Gerente funcional | Gerente funcional | Misto | Gerente de projetos | Gerente de projetos |
| Função do gerente de projetos | Tempo parcial | Tempo parcial | Tempo integral | Tempo integral | Tempo integral |
| Equipe administrativa do gerenciamento de projetos | Tempo parcial | Tempo parcial | Tempo parcial | Tempo integral | Tempo integral |

Vantagens

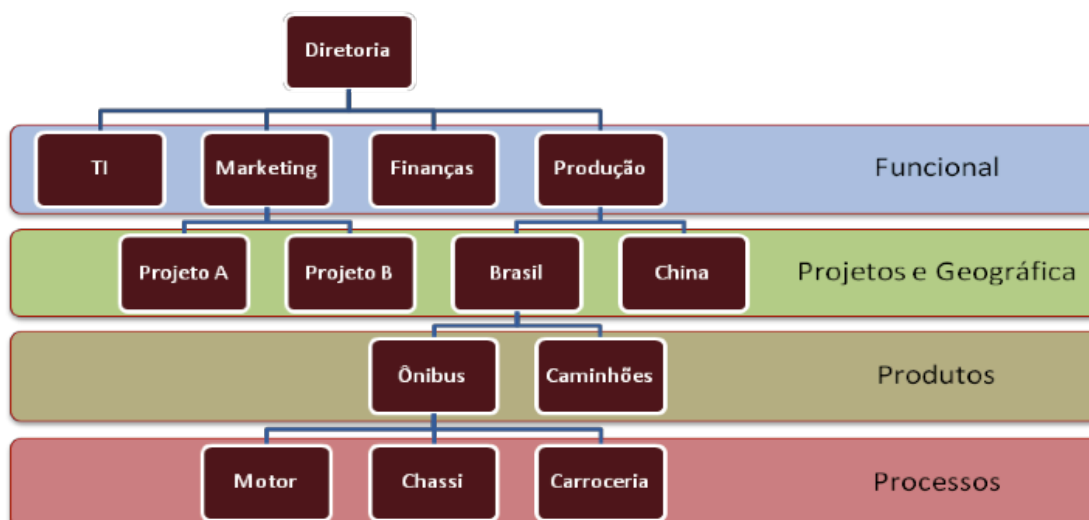
- Maior versatilidade e otimização dos recursos;
- Forma efetiva para conseguir resultados ou resolver problemas complexos;
- Mais fortemente orientada para resultados;
- Maior grau de especialização.

Desvantagens

- Ambiguidade de papéis e relações das pessoas - conflito de interesses entre linha e projeto;
- Duplicidade de autoridade e comando.

Departamentalização Mista

É praticamente impossível encontrar, na prática, a aplicação pura de um único tipo de departamentalização em toda uma empresa. Geralmente encontrar-se uma reunião de diversos tipos de departamentalização (abordagem multidivisional) em todos os níveis hierárquicos, a qual se denomina Departamentalização Mista ou Combinada.



Há outros tipos menos difundidos de departamentalização (por quantidade, por turno, por área do conhecimento etc.), que acabam sendo cópias conceituais dos apresentados aqui e, por isso, não foram detalhados.

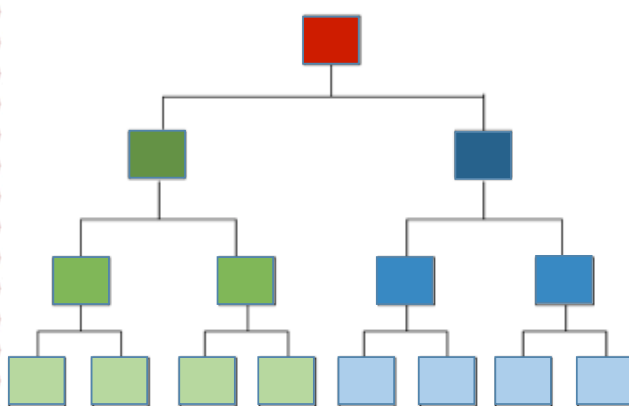


Slides – Departamentalização

Departamentalização

- O que é departamentalizar;
- Tipos de departamentalização;
- Vantagens e desvantagens de cada tipo.

Departamentalização



Departamentalização



Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.

- Pode ocorrer em pequenas empresas, mas é uma característica típica das médias e grandes organizações;
 - Diretamente relacionada à complexidade das atividades.

Departamentalização



Princípios:

- 1- Maior uso
- 2- Maior interesse
- 3- Separação do controle
- 4- Supressão da concorrência

Abordagens:

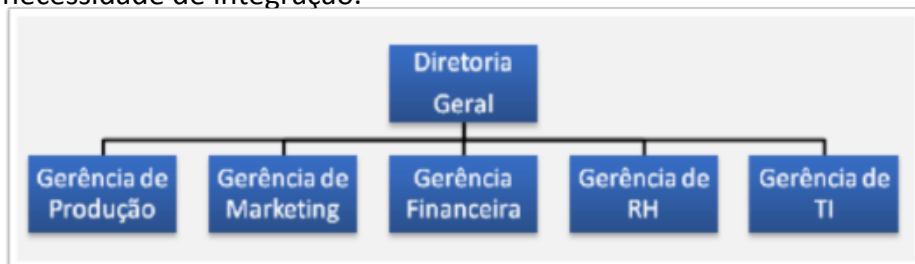
- 1 – **Funcional: especialização por função**
- 2 – **Divisional: unidades autônomas – divisão por objetivo/finalidade**

Tipos/critérios:

- **Funcional**
- **Produtos ou Serviços**
- **Geográfica/Territorial**
- **Clientes**
- **Processos**
- **Projetos**
- **Matricial e Mista (multidivisional)**
- **Outros: quantidade, turno**

Departamentalização por função (funcional)

- Considerado o tipo mais comum.
- Segue o princípio da especialização: agrupa as atividades de acordo com as funções especializadas desenvolvidas dentro da organização.
- Indicada para situações estáveis: poucos tipos de produtos, atividades repetitivas e altamente especializadas, com pouca mudança e pouca necessidade de integração.



Departamentalização funcional

- Vantagens:
 - Especialização: agrupa vários especialistas e garante pleno uso das habilidades técnicas das pessoas;
 - Estabilidade nas atividades e relacionamentos;
 - Simplifica o treinamento e orienta as pessoas para uma atividade específica, concentrando suas competências.
 - Permite economia de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa;

Departamentalização funcional

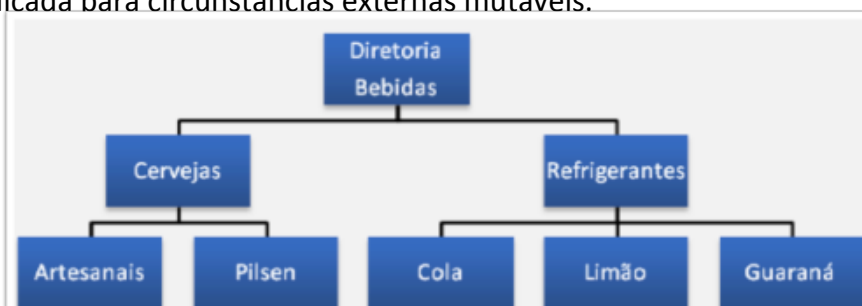


- Desvantagens:
 - Visão parcial da organização: foco na especialidade em detrimento do objetivo organizacional global;
 - Reduz a cooperação e comunicação interdepartamental – a ênfase na própria área cria feudos de especialização;
 - Dificulta a adaptação e a flexibilidade: inadequada para ambiente e tecnologia em constante mudança;
 - Se o tamanho aumenta muito, pode ocorrer excessiva especialização (novas camadas funcionais e novos cargos especializados), tornando a estrutura complexa.

Departamentalização por produtos ou serviços



- Orientada para resultados dos produtos/serviços.
- Indicada quando as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços possuem diferenciações significativas e, por isso, fica mais fácil administrar cada produto/serviço individualmente.
- Indicada para circunstâncias externas mutáveis.



Departamentalização por produtos ou serviços

• Vantagens:

- Fortalece especialização no produto: fixa a responsabilidade de cada departamento para um produto/serviço ou linha de produto/serviço;
- Facilita a coordenação interdepartamental dentro da divisão – a preocupação principal é o produto;
- Permite maior flexibilidade: as unidades produtivas podem ser maiores ou menores, conforme as condições;
- Facilita a inovação, pois requer cooperação e comunicação dos vários grupos que contribuem para gerar o produto;

Departamentalização por produtos ou serviços

• Desvantagens:

- Enfraquece especialização funcional: dispersa os especialistas;
- Duplicidade de atividades em cada linha de produto – aumenta custos operacionais;
- Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização;
- Em situações de instabilidade externa, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho, em função da possibilidade de desemprego;
- Pode desestabilizar a estrutura caso um gerente de produto adquira muito poder.

Departamentalização geográfica (territorial)

casa do concursseiro
INSTITUTO DE ENRI CASAS PARA ESTUDAR CONCURSOS

- Ênfase territorial – cobertura geográfica: departamentos de acordo com o local de trabalho será desempenhado, ou então a área de mercado que será atendida pela empresa.
 - Todas atividades em determinado território são de responsabilidade de um departamento/gestor.
- Indicada quando o sucesso da organização depende do ajuste às condições e às necessidades de cada local e/ou região.

```

    graph TD
      DG[Diretoria Geral] --- SN[Superintendência Região Norte]
      DG --- SS[Superintendência Região Sul]
      DG --- SES[Superintendência Região Sudeste]
      DG --- SC[Superintendência Região Centro-Oeste]
      DG --- SNor[Superintendência Região Nordeste]
    
```

Departamentalização geográfica

casa do concursseiro
INSTITUTO DE ENRI CASAS PARA ESTUDAR CONCURSOS

- Vantagens:
 - Foco mercadológico: amplia a área de atuação, atingindo maior número de clientes / fornecedores;
 - Fortalece especialização quanto ao local: agilidade e vantagem competitiva pelo maior conhecimento do local;
 - Permite fixar a responsabilidade de lucro e de desempenho no comportamento local;
 - Ações mais rápidas: as características da empresa podem acompanhar adequadamente as variações locais.
- Desvantagens:
 - Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização;
 - Enfraquece especialização funcional;
 - Duplicação de instalações e de funções;
 - Instabilidade local causa temores.

Departamentalização por Clientes


- Ênfase nas necessidades de cada tipo de cliente: características da pessoa/grupo/empresa para quem o trabalho é executado.
- Indicada quando a organização atende a grupos de clientes com necessidades bastante distintas (de acordo com idade, sexo, nível socioeconômico, etc.)
- Estruturação “de fora pra dentro”.



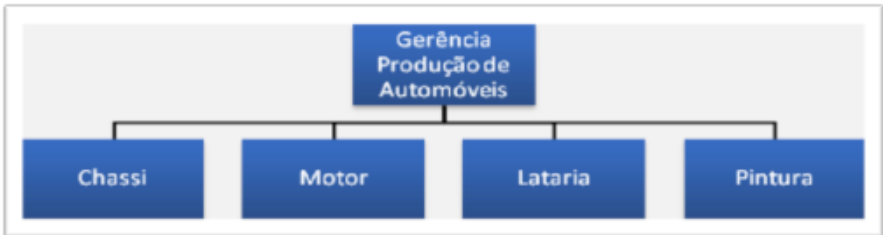
Departamentalização por Clientes

- Vantagens:
 - Atendimento personalizado, conforme o tipo de cliente;
 - Concentração de recursos e conhecimentos sobre as distintas necessidades e exigências dos clientes.
 - Atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos de clientes.
- Desvantagens:
 - As demais atividades da organização (produção, finanças) podem se tornar secundárias, devido à preocupação compulsiva com o cliente;
 - Os demais objetivos da organização (lucratividade, produtividade) podem ser deixados de lado ou sacrificados.
 - Pode gerar conflitos com outras áreas em função de tratamentos preferenciais a certos clientes.

Departamentalização por Processo




- As atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo – elos de uma corrente.
- É utilizada quando o produto final é tão complexo que se faz necessário fabricá-lo a partir da divisão em processos menores.
- Estrutura horizontal – coordenação das atividades.



15

Departamentalização por Processo



- Vantagens:
 - Fixa a responsabilidade e gera união dos esforços do departamento em determinado processo;
 - Melhor uso da tecnologia;
 - Maior especificação dos recursos alocados;
 - Comunicação mais rápida;
 - Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;
 - Maiores níveis de produtividade e de qualidade.
- Desvantagens:
 - Pode ocorrer a perda da visão global da interligação ou da coordenação entre diferentes processos.
 - Quando a tecnologia utilizada sofre mudanças extremas, a ponto de alterar profundamente o processo, este tipo de departamentalização mostra-se pouco flexível e adaptativo.

16

Departamentalização por Projeto


- Projeto = união de recursos por um período específico, para realizar um trabalho específico, sob a responsabilidade de um coordenador.
- Indicada para produtos/serviços complexos, que envolvem grandes concentrações de recursos por um determinado tempo, que exigem tecnologia sofisticada, especialistas de diversas áreas e grande coordenação das atividades.
 - É uma estrutura organizacional flexível;
 - As atividades e as pessoas são temporárias.




Departamentalização por Projeto

- Vantagens:
 - Foco no resultado;
 - Alta responsabilização e engajamento da equipe e do gerente;
 - Permite a concentração de recursos e especialistas para realizar um trabalho complexo;
 - Flexibilidade - capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto;
 - Melhoria no controle da execução – prazos, orçamento, qualidade.
- Desvantagens:
 - Isolamento das equipes nos projetos – falta de compromisso com a empresa e de comunicação entre projetos;
 - Dificuldades no gerenciamento da equipe em grandes projetos;
 - Duplicação de esforços/especialistas;
 - Incertezas quanto ao futuro quando acaba um projeto.


Departamentalização Matricial



- Sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização.
- Combina dois tipos de estrutura: abordagem divisional e funcional.
 - Tipo mais comum: funcional + projetos.



Departamentalização Matricial



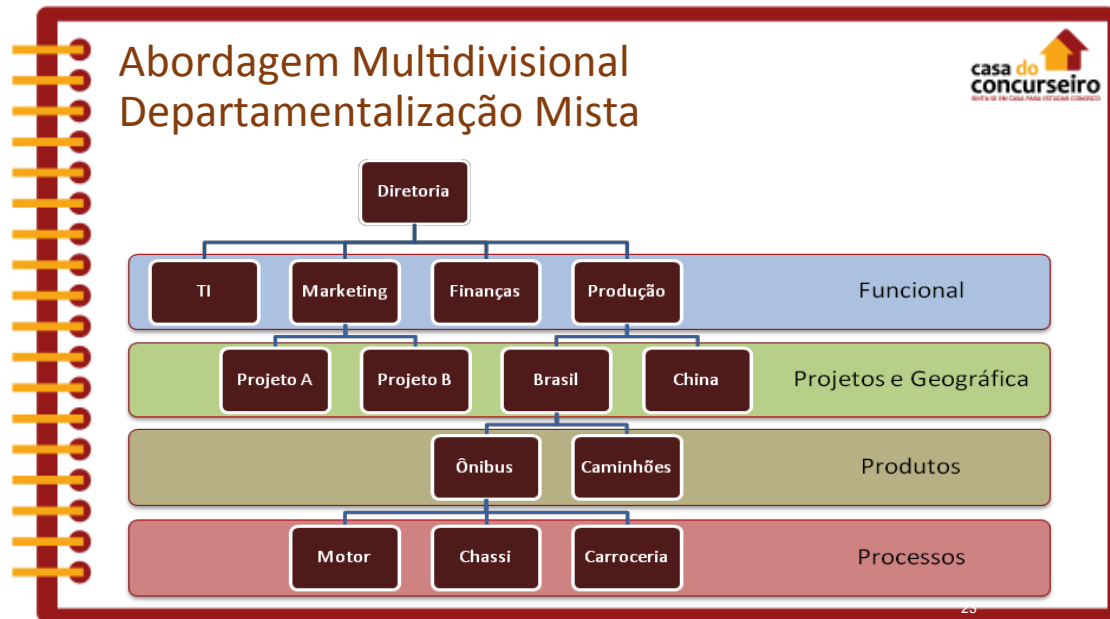
- Surgiu porque as formas tradicionais não eram eficazes em atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento e prazos restritos.
- Busca aproveitar vantagens e minimizar desvantagens das estruturas simples;
- As unidades de trabalho são os projetos, enquanto os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços;
 - Alocação temporária de pessoas nos projetos.
- Dupla subordinação:
 - Balanceada: autoridade dividida
 - Forte - de projetos: maior autoridade para o gerente de projetos
 - Fraca - funcional: maior autoridade para o gerente funcional

Departamentalização Matricial

| Estrutura da organização Características do projeto | Funcional | Matricial | | | Por projeto |
|--|-------------------|-------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| | | Fraca | Balaceada | Forte | |
| Autoridade do gerente de projetos | Pouca ou nenhuma | Limitada | Baixa a moderada | Moderada a alta | Alta a quase total |
| Disponibilidade de recursos | Pouca ou nenhuma | Limitada | Baixa a moderada | Moderada a alta | Alta a quase total |
| Quem controla o orçamento do projeto | Gerente funcional | Gerente funcional | Misto | Gerente de projetos | Gerente de projetos |
| Função do gerente de projetos | Tempo parcial | Tempo parcial | Tempo integral | Tempo integral | Tempo integral |
| Equipe administrativa do gerenciamento de projetos | Tempo parcial | Tempo parcial | Tempo parcial | Tempo integral | Tempo integral |

Departamentalização Matricial

- Vantagens
 - Maior versatilidade e otimização dos recursos humanos;
 - Forma efetiva para conseguir resultados ou resolver problemas complexos;
 - Mais fortemente orientada para resultados;
 - Maior grau de especialização nas atividades.
- Desvantagens
 - Dupla subordinação:
 - Conflito linha/projeto – ambiguidade de papéis das pessoas.
 - Duplicidade de autoridade e comando.



DIREÇÃO

Seguindo o fluxo do Processo Organizacional, logo após o Planejamento e a Organização tem-se a Direção, que é a função administrativa que trata das relações interpessoais dos gestores com seus respectivos subordinados.

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação. A direção aciona e dinamiza a empresa, faz as coisas andarem e acontecerem.

A direção utiliza o relacionamento interpessoal do gestor com seus subordinados para realizar os objetivos da instituição. Constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização.

A base conceitual para a direção é a área do conhecimento denominada Comportamento Organizacional, que busca a compreensão do comportamento individual e dos grupos no ambiente de trabalho.

Dirigir, portanto, é lidar com conceitos voltados à Gestão de Pessoas: liderança, comunicação, incentivo, motivação, satisfação, capacitação, participação, etc. As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam.

Todos os gestores da organização devem ser, em certo sentido, gestores de pessoas.

A Direção é aplicada em todos os níveis hierárquicos e também segue o princípio escalar: diretores dirigem gerentes, gerentes dirigem supervisores e supervisores dirigem funcionários etc.

Os três níveis de direção são:

| Níveis de organização | Níveis de direção | Cargos Envolvidos | Abrangência |
|-------------------------------|-------------------|-------------------------------------|---|
| Institucional - Global | Direção | Diretores e altos executivos | A empresa ou áreas da empresa |
| Intermediário - Departamental | Gerência | Gerentes e pessoal no meio do campo | Cada departamento ou unidade da empresa |
| Operacional | Supervisores | Supervisores e encarregados | Cada grupo de pessoas ou tarefas |

Há pouco tempo, um Departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista: contratava profissionais com experiência e conhecimento técnico, cuidava da folha de pagamento e pressupunha que bastava o poder hierárquico e o salário no final do mês para se alcançar a obediência dos funcionários e os resultados esperados.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Devido a isso, o papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica.

Em outras palavras, no início do processo de industrialização, as pessoas eram vistas como um custo, um “mal necessário” às empresas. Hoje em dia, essa visão mudou e as pessoas são vistas no ambiente de trabalho como: seres humanos, agentes ativos e inteligentes, parceiros da organização.

Nesse contexto moderno, portanto, a **Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, capital este que contribui com seus conhecimentos, habilidades e capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.**

| Pessoas como recursos | Pessoas como parceiros |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos • Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao chefe • Fidelidade à organização • Dependência da chefia • Alienação à organização • Ênfase na especialização • Executoras de tarefas • Ênfase nas destrezas manuais • Mão-de-obra | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes • Metas negociadas e compartilhadas • Preocupação com resultados • Atendimento e satisfação ao cliente • Vinculação à missão e à visão • Independência com colegas e equipes • Participação e comprometimento • Ênfase na ética e na responsabilidade • Fornecedoras de atividade • Ênfase no conhecimento • Inteligência e talento |

A evolução supracitada é condizente com as Teorias X e Y de Douglas McGregor. O autor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados. Segundo ele, os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

- De acordo com os pressupostos da Teoria X, as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa. Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.
- Nas pressuposições da Teoria Y, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes. Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

| Administração pela Teoria X | Administração pela Teoria Y |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Vigilância e fiscalização das pessoas• Desconfiança nas pessoas• Imposição de regras e regulamentos• Descrédito nas pessoas• Centralização das decisões na cúpula• Atividade rotineira para as pessoas• Autocracia e comando• Pessoas como recursos produtivos | <ul style="list-style-type: none">• Autocontrole e autodireção• Confiança nas pessoas• Liberdade autonomia• Delegação de responsabilidades• Descentralização das decisões na base• Atividade criativa para as pessoas• Democracia e participação• Pessoas como parceiros da organização |

CONTROLE

O controle é a última etapa do Processo Administrativo. Deve-se controlar para que o planejamento, a organização e a direção sejam bem sucedidos.

Controlar significa garantir que aquilo que foi planejado seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados adequadamente.

A essência do controle é verificar se aquilo que foi planejado está funcionando da maneira certa e no tempo certo. Para isso, são fornecidas as informações e a retroação, de forma a manter as operações dentro do curso correto de ação. A comparação do desempenho real com o que foi planejado não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também localizar dificuldades e pontos passíveis de melhoria ao longo do processo. Dessa forma, o controle permite a chamada "melhoria contínua" para que as operações futuras possam alcançar melhores resultados.

Um sistema de controle eficaz deve possuir as seguintes características:

- Orientação estratégica para resultados - apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades adequadas (aquelas essenciais, que fazem a real diferença para a organização);
- Compreensão - apresentar dados em termos compreensíveis para apoiar o processo de tomada de decisões;
- Orientação rápida para as exceções (instantaneidade) - indicar os desvios rapidamente, mostrando onde as variações ocorrem e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente. Além de ser realizado no tempo certo, deve ter um custo aceitável;
- Flexibilidade - proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações;
- Autocontrole - proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação das pessoas;
- Natureza positiva - enfatizar desenvolvimento, mudança e melhoria, alavancando a iniciativa das pessoas e minimizando as punições;
- Clareza e objetividade - ser imparcial e acurado, com o um propósito fundamental de melhoria do desempenho.

Abrangência do controle

O controle é algo universal: todas as atividades humanas fazem uso de algum tipo controle, consciente ou inconscientemente.

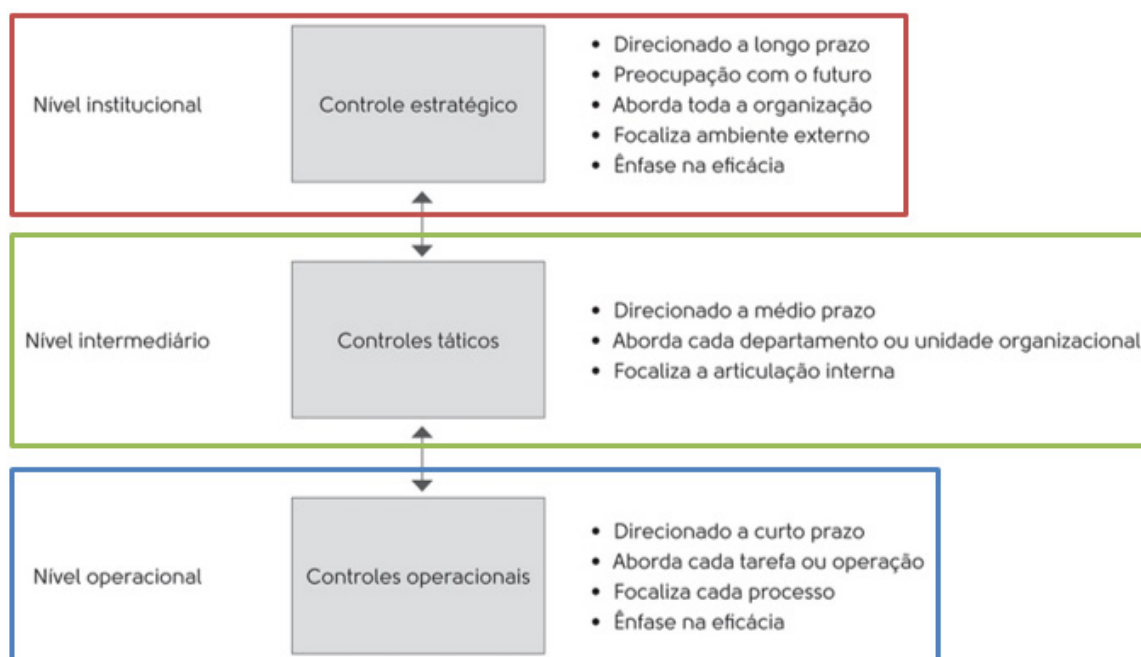
Nas organizações, o controle abrange todos os níveis organizacionais:

| Nível organizacional | Tipo de Controle | Conteúdo | Extensão do tempo | Amplitude |
|----------------------|------------------|--|-------------------|--|
| Institucional | Estratégico | Genérico, sintético e abrangente. | Longo Prazo | Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade – desempenho global. |
| Intermediário | Tático | Menos genérico e mais detalhado que o estratégico. | Médio prazo | Aborda cada unidade (departamento) separadamente. |
| Operacional | Operacional | Detalhado, específico e analítico. | Curto prazo | Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação. |

O Controle estratégico avalia o desempenho global da organização na realização de sua missão e acompanha os fatores externos que a influenciam, produzindo, assim, informações de análise interna e externa. Exemplos: balanço patrimonial, relatórios financeiros, controle dos lucros e perdas, análise do retorno do investimento.

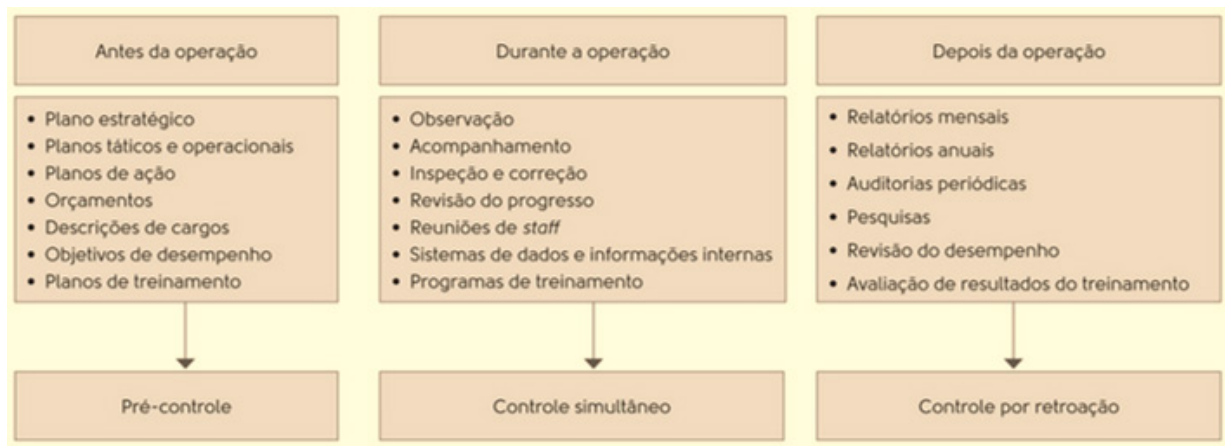
O Controle administrativo (tático) focaliza as áreas funcionais (produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc.), produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão em cada uma delas. Exemplos: contabilidade de custos e controle orçamentário de cada área.

O Controle operacional focaliza as atividades e tarefas, verificando, dentre outras coisas, o consumo de recursos, os prazos e os resultados produzidos. Exemplos: cronogramas, diagramas, planos de ação, controle de estoque.



Momentos de controle

- Pré-controle (preliminar): Orientado para o futuro. Acontece antes da execução e procura verificar se tudo está pronto para o início de determinado processo. O maior objetivo é evitar que ocorram disfunções, desvios de rota e demais problemas. É um controle preventivo que se conecta diretamente à atividade de planejamento, uma vez que não espera a implementação da ação para comparar seus resultados com as metas e sim toma medidas antecipadas. Ex: verificação do estoque inicial.
- Controle real (concomitante, simultâneo): ocorre durante o processo, apontando desvios imediatamente. Preocupação com o que está em andamento. Ex: controle estatístico do processo.
- Pós-controle (por feedback): ocorre após o término do processo e verifica os resultados. Também é chamado de Feedback porque é o retorno sobre algo que já aconteceu, portanto, sua preocupação é com o passado. Ex: balanço financeiro.



O Processo de Controle

O controle é um processo cíclico/repetitivo composto de quatro fases:

1. estabelecimento de objetivos ou padrões;
2. avaliação/mensuração do desempenho;
3. comparação do desempenho com os padrões estabelecidos;
4. ação corretiva.

O controle deve ser visto como um processo sistêmico, no qual cada etapa influencia e é influenciada pelas demais.



| | |
|---|--|
| Estabelecimento de objetivos ou padrões; | <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos - pontos de referência para o desempenho ou os resultados. • Padrões de Qualidade (satisfação do cliente, assistência técnica), Quantidade (nº de empregados, volume de produção, total de vendas, absenteísmo) , Tempo (validade, fabricação, reposição de estoque) e Custo (estoque, produção). |
| Avaliação/mensuração do desempenho; | <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores para medir desempenho, resultados, fatores críticos; • Momentos: antes, durante e depois; • O que: produtividade, eficiência, eficácia, qualidade, etc. |
| Comparação do desempenho com os padrões estabelecidos | <ul style="list-style-type: none"> • Desempenho (durante a operação); • Resultados atingidos (após a operação); • Aceitação (resultado em conformidade ou dentro de limites aceitáveis de erro) ou rejeição; |
| Ação corretiva | <ul style="list-style-type: none"> • Correção de desvios; • Prevenção de falhas; • Revisão dos padrões. |

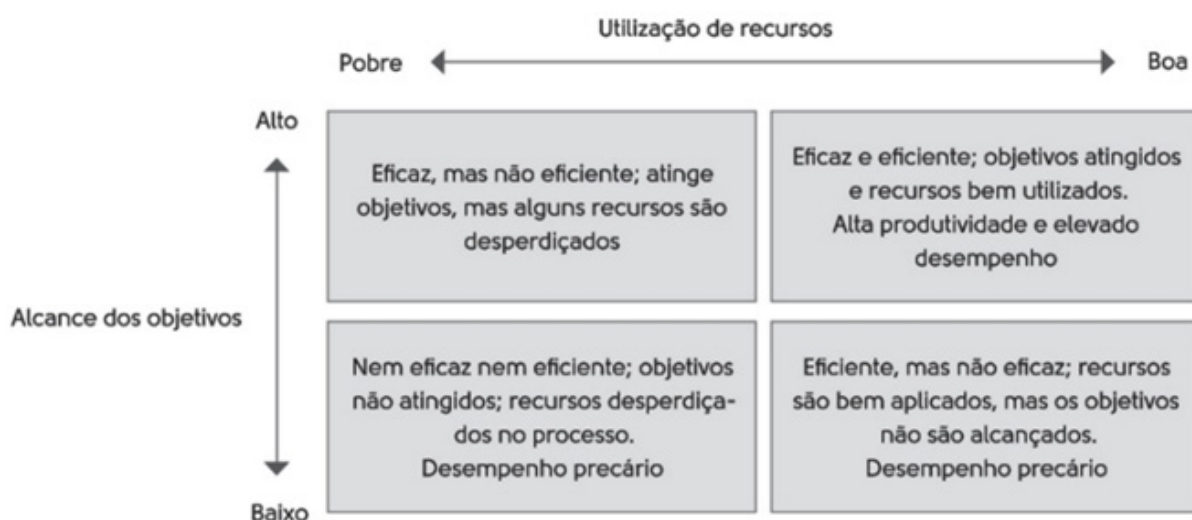
Conhecimento Específico

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Segundo Chiavenato, o desempenho de cada organização deve ser considerado sob o ponto de vista de eficiência e de eficácia, simultaneamente:

- **Eficiência** está nos meios utilizados pela empresa (recursos, insumos, pessoas, processos, etc.) para atingir seus objetivos. É uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido, entre o esforço e o resultado, entre entradas e saídas, entre o custo e o benefício resultante.
- **Eficácia** é uma medida do alcance de resultados. É uma relação entre os objetivos planejados e os objetivos que foram atingidos. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de fornecer produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia seja bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, a qual se poderia dar o nome de excelência.



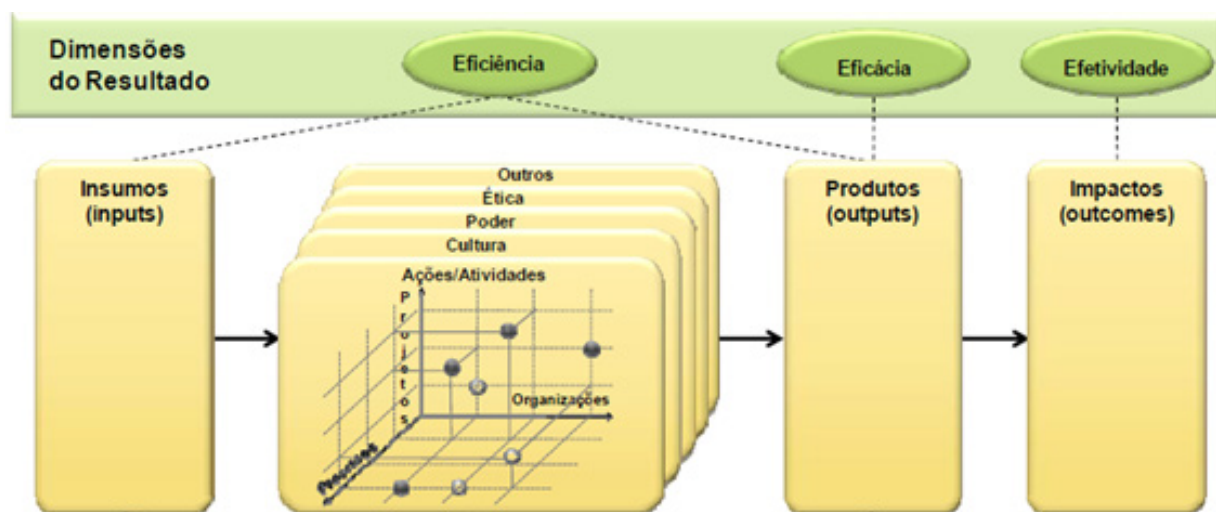
Alguns autores incluem um terceiro elemento para a medição do desempenho, especialmente quando se trata de políticas públicas: a efetividade.

- **Efetividade** é a relação entre os impactos gerados por uma ação e os impactos esperados no médio e longo prazo. Impacto é o efeito sobre a população-alvo, ou seja, as mudanças geradas na sociedade.

Segundo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), a Gestão do Desempenho “constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance.”

Com o objetivo de mensurar o desempenho, ou seja, aquilo que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro, o GesPública definiu um modelo de Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor é uma representação das atividades de uma organização, ou seja, o levantamento de toda ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. Ela permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações.



Os elementos da cadeia são insumos (inputs); processos e projetos (ações); produtos e serviços (outputs); e impactos (outcomes). As dimensões de resultado da Cadeia são medidas por meio de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

Indicadores de Eficiência – mostram o quanto a organização utiliza de seus recursos para atingir seus objetivos. A eficiência trata da relação entre resultados obtidos (outputs) e os recursos consumidos (inputs), ou seja, é uma ênfase nos meios (processos, insumos, tempo, mão de obra ou outros recursos), no modo de fazer as coisas. Ser eficiente é fazer bem alguma atividade, é utilizar bem os recursos. Essa medida possui estreita relação com produtividade, ou seja, com o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. A eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos; ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos. Exemplos de indicadores: custo, produtividade, tempo de processo, etc.

Indicadores de Eficácia – revelam o grau de alcance do resultado esperado (quantos resultados foram obtidos em relação aos resultados esperados). A eficácia enfatiza os resultados e objetivos (outputs), fazer as coisas certas, entregar a quantidade e a qualidade prometida. Uma vez estabelecidos o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, utiliza-se indicadores de resultado para avaliar se essas foram atingidas ou superadas. Exemplos de indicadores: quantidade, volume, qualidade, etc.

Indicadores de Efetividade – mostram o impacto final das ações (outcomes) no bem-estar de uma comunidade: os efeitos positivos ou negativos, se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa.

Estão vinculados ao grau de satisfação e ao valor agregado. É o que realmente importa para efeitos de transformação social. Exemplos de indicadores: índice de desenvolvimento humano (IDH), PIB per capita, etc.

O Tribunal de Contas da União (TCU) utiliza uma definição semelhante ao GesPública.

Eficiência: relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em determinado período, mantidos os padrões de qualidade. Essa dimensão se refere ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado.

Eficácia: grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em determinado período, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, à capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

Efetividade: diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção. Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que se poderia razoavelmente atribuir às ações do programa avaliado.

Quadro Resumo:


| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
|--|--|---|
| Ênfase nos meios, nos métodos, nos processos | Ênfase nos fins, nos resultados, nos objetivos | Ênfase nos benefícios gerados a médio e longo prazo, no impacto |
| Fazer corretamente as coisas | Fazer as coisas certas | Gerar efeitos positivos, satisfação, mudanças |
| Resolver problemas internos | Atingir objetivos | Agregar valor aos clientes |
| Medida de utilização dos recursos | Medida de alcance de resultados | Medida do impacto gerado |

SLIDES – EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Eficiência, Eficácia e Efetividade



| Eficiência | Eficácia | Efetividade |
|---|---|--|
| Ênfase nos meios, nos métodos, nos processos. | Ênfase nos fins, nos resultados, nos objetivos. | Ênfase nos benefícios gerados a médio e longo prazo, no impacto. |
| Fazer corretamente as coisas. | Fazer as coisas certas. | Gerar efeitos positivos, satisfação, mudanças. |
| Resolver problemas internos. | Atingir objetivos. | Agregar valor aos clientes. |
| Medida de utilização dos recursos. | Medida de alcance de resultados. | Medida do impacto gerado. |

- Eficiência, Eficácia e Efetividade: TCU**
- 
- 1. Eficiência:** relação entre os produtos (bens e serviços) gerados e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade. Refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos.
 - 2. Eficácia:** grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. Capacidade de cumprir objetivos imediatos.
 - 3. Efetividade:** alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção. Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo.

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA é composto por um conjunto de ações em sequência, dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar, verificar), *Act* (agir corretivamente).

Shewhart foi o autor que criou o conceito de melhoria em ciclos, em 1939. Ele era o mentor de Deming, que mais tarde (1951) transformou a ideia e a disseminou como Ciclo PDCA. Por isso, o ciclo também recebe o nome de: roda/círculo de Deming, ciclo de controle ou ciclo de melhoria contínua. Outro expoente, Ishikawa, contribuiu para a evolução do ciclo de Deming, agregando novas ações dentro dos quatro passos.

O PDCA é um instrumento de gestão usado para o controle e a melhoria contínua de qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.

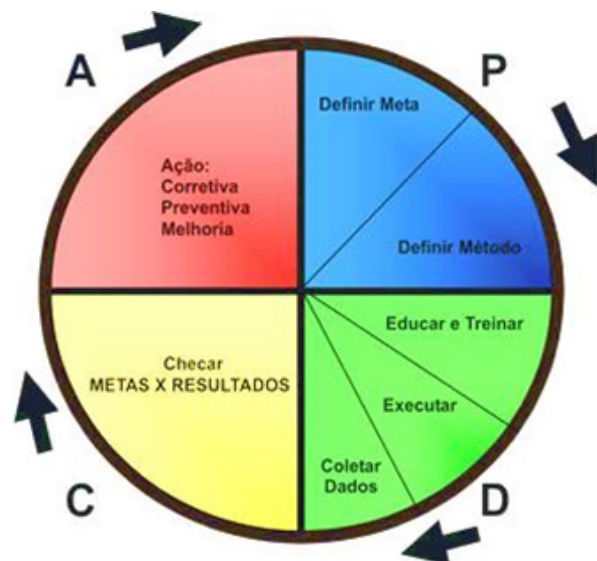
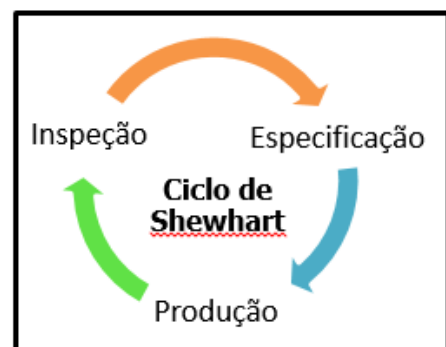
Seu caráter cíclico é fundamental para a compreensão do termo Melhoria Contínua: a melhoria contínua ocorre quanto mais vezes for executado o Ciclo PDCA, otimizando a execução dos processos e possibilitando a redução de custos e o aumento da produtividade.

A aplicação do Ciclo PDCA leva ao aperfeiçoamento e ajustamento do caminho que a organização deve seguir. Importante ressaltar que as melhorias também podem ser aplicadas aos processos considerados satisfatórios e que as melhorias gradativas e contínuas agregam valor aos produtos/serviços e asseguram a satisfação dos clientes.

1. Planejar (PLAN) - é estabelecido com bases nas diretrizes da organização.

- Estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas;
- Definir o caminho e o método para alcançar os objetivos.

Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um cronograma etc.



2. Executar (*DO*)

- Treinar as pessoas;
- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- Coletar os dados para verificação do processo.

3. Verificar, checar (*CHECK*)

- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro da forma definida;
- Comparar os resultados com os padrões estabelecidos;
- Verificar se os itens de controle correspondem com os valores das metas.

4. Agir corretivamente (*ACTION*)

- Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções eliminar suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, procura-se implantar melhorias, ou segue-se com o mesmo planejamento.
- Pode-se, também, corrigir os padrões adotados ou qualquer outra parte do ciclo.

Deming, na década de 80, modificou seu PDCA para PDSA (*Plan, Do, Study, Act*), pois acreditava que a palavra *check* enfatizava a inspeção em vez da análise.

Plan: envolve identificar o objetivo ou propósito, formular uma teoria, definir métodos de sucesso e pôr um plano em ação.

Do: implementam-se os componentes do planejamento e se produz algo.

Study: monitoram-se os resultados para testar a validade do plano, por meio dos sinais de progresso e sucesso ou problemas e áreas para melhoria.

Act: integra o aprendizado gerado por todo o processo, o qual pode ser usado para ajustar o objetivo, modificar métodos ou inclusive reformular uma teoria completamente.

Esses quatro passos são repetidos várias vezes, como parte de um ciclo interminável de melhoria contínua.



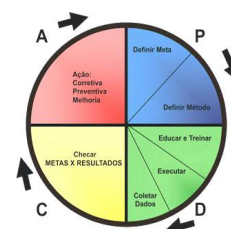
Slides – Ciclo PDCA

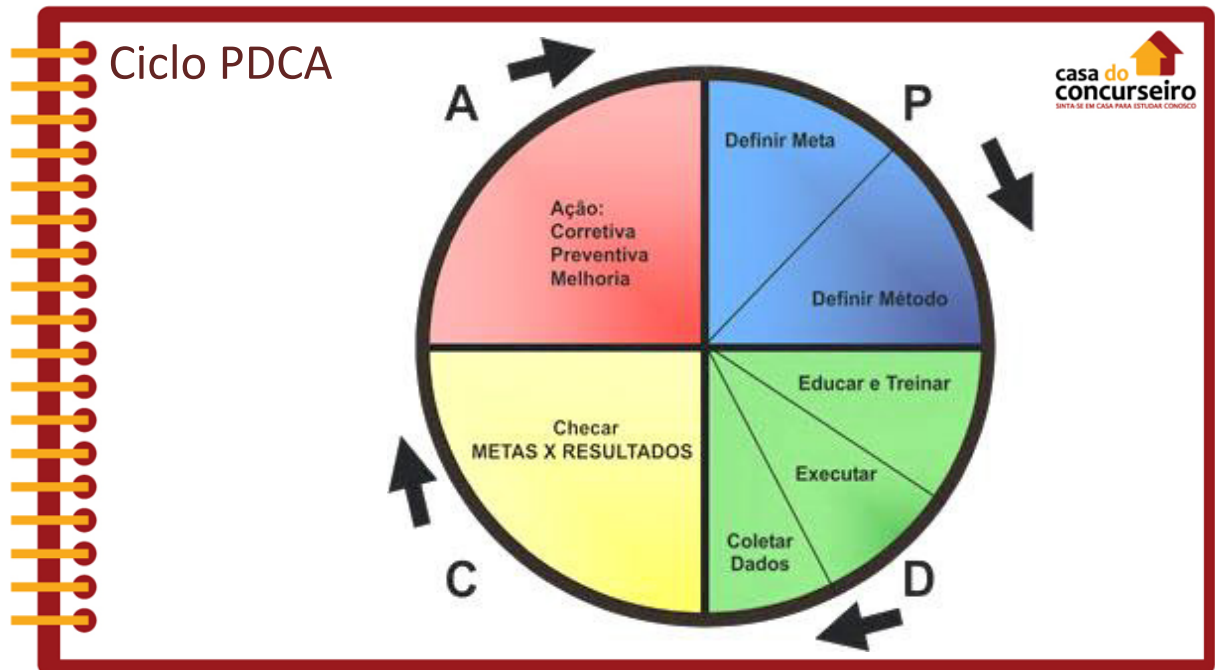
Ciclo PDCA

- Questões comuns:
 - Conceitos gerais;
 - Para que é usado;
 - Diferenciação dos elementos de cada fase.

Ciclo PDCA

- Nomes comuns: ciclo ou roda de Shewhart, de Deming, de melhoria contínua, de controle.
- Filosofia básica:
 - *Kaizen* = melhoria contínua
- Caráter cíclico, contínuo e gradativo
 - *melhoria incremental*.
- Melhoria constante = rodar o PDCA
- Aplicável na melhoria de qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.





- Ciclo PDCA
- 1) Planejar (PLAN):** estudar o processo e planejar a melhoria.
- Estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas;
 - Definir o método para alcançar os objetivos.
 - Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um cronograma etc.
- 2) Executar (DO):** implementar
- Treinar as pessoas;
 - Executar as tarefas exatamente como foi previsto;
 - Coletar os dados para verificação do processo.

Ciclo PDCA



3) Verificar, checar (CHECK) – alguns autores chamam de Controlar – verificar os resultados

- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro da forma definida;
- Comparar os resultados com os padrões estabelecidos;
- Verificar se os itens de controle correspondem com os valores das metas.

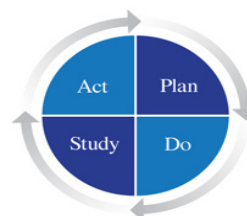
Ciclo PDCA



4) Agir corretivamente (ACT)

- Desvios: deve-se definir e implementar soluções e eliminar suas causas;
- Tudo certo: implantar melhorias, ou seguir com o mesmo planejamento.
- Pode-se, também, corrigir os padrões adotados ou qualquer outra parte do ciclo.

- *Curiosidade:* Deming, na década de 80, modificou seu PDCA para PDSA (Plan, Do, Study, Act), pois acreditava que a palavra *check* enfatizava inspeção em vez de análise.



PROCESSO DECISÓRIO

Tomada de decisão é o processo de escolher um curso de ação entre várias alternativas para se defrontar com um problema ou oportunidades. É identificar e selecionar o curso de ação mais adequado para lidar com um problema específico ou extrair vantagens de uma oportunidade.

Todas as pessoas na organização, em todas as áreas de atividades e níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho.

As organizações funcionam como um “sistema de decisões”. Nesse sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. A decisão envolve uma opção. Quando só existe uma única maneira de fazer algo, não há necessidade de tomada de decisão.

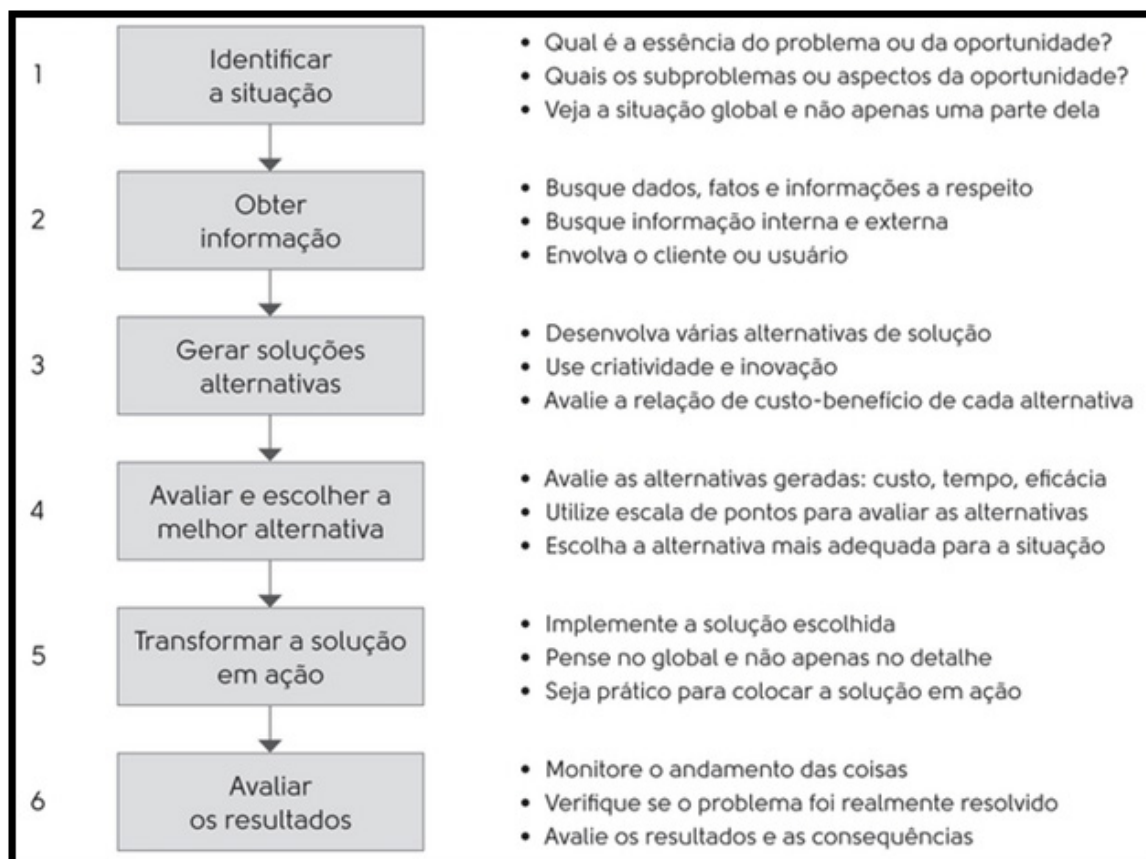
Para a pessoa seguir um curso de ação, ela deve abandonar outros cursos que surjam como alternativas. O tomador de decisão escolhe uma alternativa entre outras: se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, sua decisão é racional.

Entretanto, pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da situação não são percebidos ou não são conhecidos pelas pessoas. A esse fenômeno dá-se o nome de **racionalidade limitada**: as pessoas tomam decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos que conseguem perceber e interpretar. Ao tomar decisões, a pessoa precisaria de um grande número de informações a respeito da situação para que pudesse analisá-las e avaliá-las. Como isso está além da capacidade individual de coleta e análise, a pessoa toma decisões por meio de pressuposições, isto é, de premissas que ela assume subjetivamente e nas quais baseia a sua escolha. As decisões relacionam-se com uma parte da situação ou com apenas alguns aspectos dela.

A melhor alternativa pode não ser a “alternativa ótima”, tendo em vista as limitações de recursos e de informações do processo decisório. Portanto, a melhor alternativa é a que está de acordo com o padrão determinado de satisfação (decisão satisfatória) que pode não ser, necessariamente, a decisão considerada ótima.

Processo decisório e seus elementos

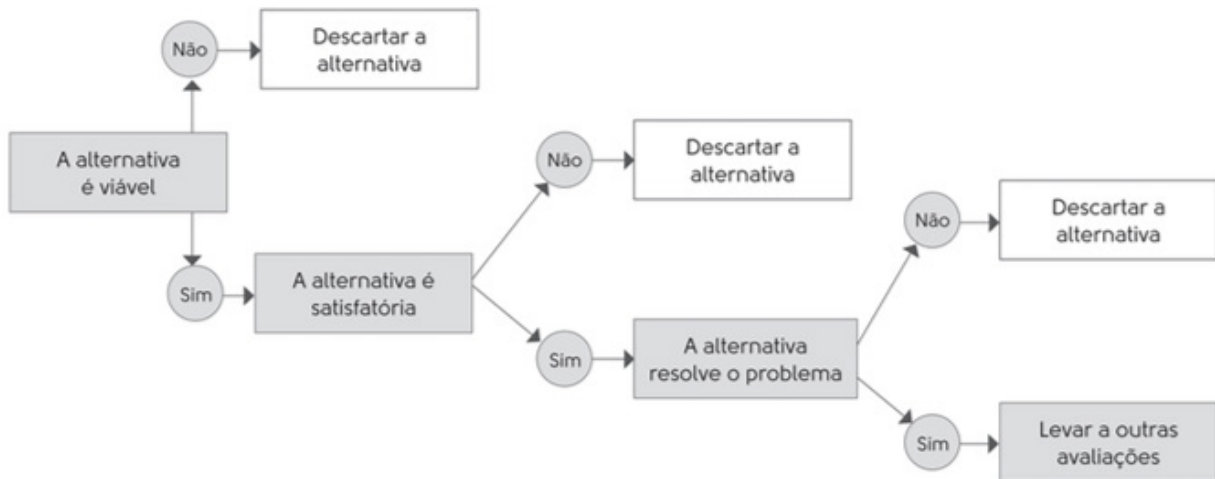
O processo decisório envolve, basicamente, seis etapas:



Os principais elementos de um processo decisório são:

- Estado da Natureza: condições que existem no ambiente (certeza, risco, incerteza).
- Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha entre várias alternativas futuras de ação. Ele é influenciado pela situação, pela cultura organizacional, pelos valores pessoais, pelas forças políticas e econômicas, etc.
- Objetivos: fins ou resultados que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações.
- Preferências: critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha (rapidez, custo, eficácia, etc.).
- Situação: aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, alguns deles fora do seu controle, conhecimento ou compreensão.
- Estratégia: curso de ação que o tomador de decisão escolhe para melhor atingir seus objetivos.
- Resultado: consequência ou resultante de uma dada estratégia.

A tomada de decisão é um processo contínuo e ininterrupto. Cada decisão geralmente conduz a um curso de ação que exige outra decisão. O resultado é a chamada **Árvore de Decisões**, um gráfico que mostra a sequência do processo decisório e o desdobramento das alternativas de cursos de ação e as decisões seguintes.



Ambiente de decisão

Chiavenato aponta a existência de três diferentes condições (estados da natureza), ou tipos de ambientes: certeza, risco e incerteza.

- **Certeza:** todas as informações do que o tomador de decisões necessita estão disponíveis. Completo conhecimento das várias alternativas de curso de ações, pois dispõe de informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das alternativas que estão sendo consideradas. É a decisão mais fácil a ser tomada. As variáveis são conhecidas e a relação entre as ações e suas consequências é determinística.
- **Risco:** uma decisão tem objetivo bem-definido e dispõe de informações, porém os resultados futuros associados a cada alternativa dependem do acaso (probabilidade de acontecer ou não). As variáveis são conhecidas e a relação entre a consequência e a ação é conhecida em termos probabilísticos.
- **Incerteza:** o tomador de decisões conhece as metas que deseja alcançar, mas tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar. Fica difícil até mesmo estabelecer probabilidades. As variáveis são conhecidas, mas as probabilidades para avaliar a consequência de uma ação são desconhecidas ou não são determinadas com algum grau de certeza.

Há um quarto tipo de ambiente encontrado na literatura, chamado de **Turbulência ou Ambiguidade:** sob condições de certeza, risco e incerteza, o objetivo final é claro. Porém, sob condições de turbulência, até mesmo o objetivo pode não ser claro. A turbulência também ocorre quando o ambiente está mudando rapidamente. Representa a situação mais difícil de decisão.

Tipos de decisão

Diferentes problemas exigem diferentes soluções. Na literatura administrativa encontramos diversas tipologias de decisão. As mais comuns são relacionadas a seguir.

Programadas X Não Programadas

Existem problemas que acontecem com uma certa normalidade, como por exemplo, aceitar ou não a devolução de uma mercadoria. Para estes tipos de problemas utilizamos políticas, regras ou procedimentos previamente programados, o que chamamos de **Decisões Programadas**. Estes são problemas rotineiros e, por isso, previamente decididos pela organização e não pelo gerente; isso tira a sua liberdade de decisão, mas também, não desperdiça o tempo desse profissional com coisas pouco relevantes, a não ser em casos excepcionais.

Por outro lado, existem problemas cujas decisões são mais importantes e não estão programadas, talvez pela sua anormalidade ou por exigirem mais cautela. Estas são as **Decisões Não Programadas**, por exemplo, construir uma nova fábrica. Quanto mais alto o nível hierárquico do gestor, maior a necessidade de tomar decisões não estruturadas.

Esses dois tipos não são mutuamente exclusivos, mas representam dois pontos extremos entre os quais existe uma gama contínua de decisões intermediárias.

- Decisão programada – uma decisão tomada em resposta a uma situação que ocorre com frequência para permitir que as regras da decisão sejam desenvolvidas e aplicadas no futuro. Elas também são conhecidas como decisões estruturadas. Ex.: reposição do estoque.



- Decisão não programada – uma decisão tomada em resposta a uma situação isolada, mal definida, desestruturada, com importantes consequências. Ex.: novos produtos.

| Decisões programadas | Técnicas tradicionais | Técnicas modernas |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Baseadas em dados adequados • Baseadas em dados repetitivos • Tomadas em condições estáticas e imutáveis • Sob condições de previsibilidade • Baseadas na certeza • Podem ser computacionais | <ul style="list-style-type: none"> • Hábito e costume • Objetivos e subobjetivos às pessoas • Rotinas burocráticas, como regras e procedimentos, padrões de operação • Estrutura organizacional rígida para definir estritamente os canais de comunicação | <ul style="list-style-type: none"> • Programas de computador • Objetivos e subobjetivos com as pessoas • Análise matemática e modelos de simulação por computador • Desenvolvimento organizacional: desenvolver redes livres de comunicação |

| Decisões não programadas | Técnicas tradicionais | Técnicas modernas |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Baseadas em dados inadequados • Baseadas em dados únicos e novos • Tomadas em condições dinâmicas e mutáveis • Sob condições de imprevisibilidade • Baseadas na incerteza • Devem ser tomadas sob julgamento profissional | <ul style="list-style-type: none"> • Julgamento, intuição e criatividade aplicadas a situações novas • Estrutura organizacional de recursos e órgãos, por meio da divisão do trabalho organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Técnicas heurísticas de solução de problemas aplicadas a situações novas • Criação de redes capazes de lidar com tarefas novas e soluções inovadoras |

Sobral e Peci definiram a seguinte classificação:

| | PROGRAMADAS | NÃO PROGRAMADAS |
|--------------------------|---|---|
| Classificação da Decisão | Rotineiras, recorrentes, programáveis, genéricas. | Singulares, inovadoras, específicas. |
| Natureza da Situação | Bem definida, estruturada. | Não definida, desestruturada. |
| Ambiente de Decisão | Estático, informação confiável. | Dinâmico, pouca informação. |
| Método | Regras, políticas, procedimentos. | Julgamentos e princípios do tomador de decisão. |
| Técnicas de Apoio | Modelos matemáticos, planilhas, orçamentos. | Sistemas de apoio à decisão, simulações, análise de cenários, intuição. |

Outros tipos

Criativa X Lógica

- Decisão criativa: criação de várias soluções possíveis, para depois se poder passar à sua escolha pelo método da decisão lógica. A decisão criativa tem por característica a inovação, por isso, muitas vezes tende a ser a mais arriscada. Pode também ser a menos consensual.
- Decisão lógica: escolha de uma solução entre várias existentes. A decisão lógica é baseada em padrões, sejam de comportamento, manuais ou históricos. A decisão lógica é uma decisão estável, mantenedora do status quo. Tem uma aceitação maior, tendo em vista sua manutenção dentro da zona de conforto.

Individual X Grupal

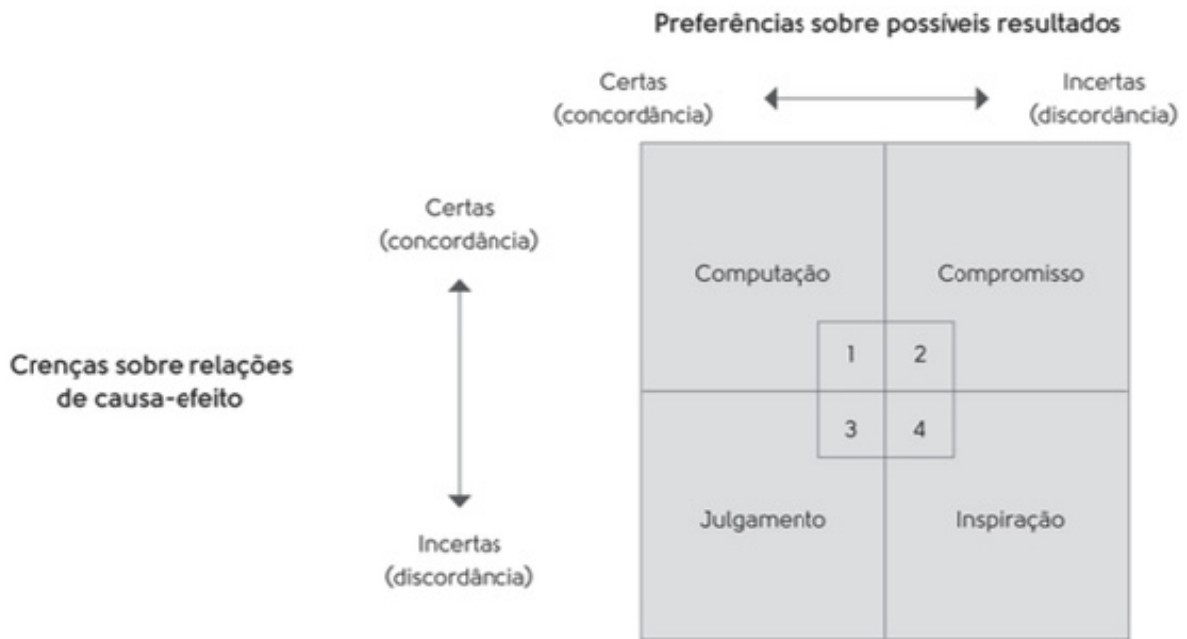
- Decisão Individual: tomada por uma pessoa.
- Decisão grupal é aquela em que se faz uso de técnicas de tomada de decisão em grupo. Há mais informações, mais ideias para a solução de problemas, mais pontos de vista e mais experiências diferentes dentro de um grupo, pois se alguma pessoa não conhecer todos os fatos ou não compreendê-los, outra pessoa poderá fazer. Os membros do grupo irão conhecer os argumentos relevantes que levaram a uma decisão e se sentirão comprometidos a contribuir para a solução, o que gera uma alta motivação para o sucesso daquela decisão.

Estratégicas, táticas e operacionais

- Decisões estratégicas – grandes decisões tomadas em uma empresa – pelo grupo diretivo – presidente e diretores. Característica: influencia a longo prazo e impacta a organização como um todo. Ex.: construir uma nova fábrica, iniciar operações em um país, etc.
- Decisões táticas – em nível gerencial e, consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas. Característica: impacto de médio prazo, e sua extensão reduz-se a um conjunto de áreas ou setores da organização. Ex.: definir uma nova linha de produtos das empresas combinadas ou uma nova estrutura organizacional.
- Decisões operacionais – representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas, e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo. Característica: sua extensão afeta uma área ou setor específico. Ex.: comprar de determinado fornecedor, adoção de uma política de desconto, etc.

Computação X Julgamento X Compromisso X Inspiração

- Computação: decisão programada;
- Julgamento: não programável, subjetiva, geralmente tratada com estimativas probabilísticas;
- Compromisso: não programável, múltiplos objetivos, preferências ambíguas, deve-se acomodar as preferências de diferentes tomadores de decisão (compromisso comum).
- Inspiração: confusão, caos, intuição.



Solução de Problemas

Problema é tudo aquilo que está fora do estabelecido (seja para o bem, seja para o mal) ou que bloqueia o alcance dos resultados esperados. Um problema surge quando há um estado atual de assuntos diferente do estado desejado ou quando ocorre algum desvio entre o que percebemos e as nossas expectativas. Em muitos casos, um problema pode ser uma oportunidade a ser aproveitada.

Resolver problemas é diferente de tomar decisões, pois tomar decisões é apenas uma parte da solução (e podem ser necessárias várias decisões para se resolver um problema).

Um problema estruturado é aquele que pode ser perfeitamente definido pois suas principais variáveis – como os estados da natureza, ações possíveis e possíveis consequências – são conhecidas. O problema não-estruturado não pode ser claramente definido pois uma ou mais de suas variáveis é desconhecida ou não pode ser determinada com algum grau de confiança.

Em função dos problemas estruturados e não-estruturados, as técnicas de tomada de decisão podem ser programadas ou não-programadas.

As técnicas mais importantes são: método cartesiano, brainstorming, análise do campo de forças, princípio de Pareto e gráfico de Ishikawa.

Método Cartesiano

René Descartes, em seu livro 'O discurso do método', apresentou uma metodologia sistemática para solução de problemas. O método cartesiano se assenta em quatro princípios:

- Princípio da dúvida sistemática: não aceitar nada como verdadeiro enquanto não for conhecido como tal por nossa razão. A evidência está acima de tudo.

- Princípio da análise: dividir todos os problemas em elementos, os mais simples, para resolvê-lo um a um.
- Princípio da síntese: ordenar o pensamento iniciando pelos elementos mais simples, fáceis de compreender, e subindo gradativamente aos mais complexos, reunindo-os em um todo.
- Princípio da enumeração: fazer anotações completas e gerais de todos os elementos tratados, não omitindo nenhuma das partes ou componentes.

Brainstorming

A técnica da tempestade cerebral é utilizada para gerar ideias criativas que possam resolver problemas da organização. Dura de 10 a 15 minutos e envolve um número pequeno de participantes – não mais de 15 – que se reúnem ao redor de uma mesa para gerar tantas ideias ou sugestões quanto possível. Os participantes são estimulados a produzir, sem qualquer crítica ou censura, o maior número de ideias sobre determinado assunto ou problema.

O brainstorming visa a obter a máxima quantidade de contribuições em forma de ideias e que constituirão o material de trabalho para a segunda etapa, quando haverá a preocupação de selecionar as mais promissoras (qualidade).

A primeira etapa chama-se geração de ideias e pode ser feita de modo estruturado ou não-estruturado. O modo estruturado permite a obtenção da participação de todos. As ideias são anotadas em um quadro, sem preocupação de interpretar o que o participante quis dizer. Na Segunda etapa, as ideias serão discutidas e reorganizadas para verificar quais são as que têm possibilidades de ser aplicadas e de gerar soluções para o problema em foco. O brainstorming é uma técnica que se estrutura em quatro princípios básicos:

- Quanto maior o número de ideias, maior a probabilidade de boas ideias.
- Quanto mais extravagante, ou menos convencional, for a ideia, tanto melhor.
- Quanto maior a participação das pessoas, maiores as possibilidades de contribuição, qualidade, acerto e implementação.
- Quanto menor o senso crítico e a censura íntima, mais criativas e inovadoras serão as ideias.

Embora elimine totalmente qualquer tipo de regra, o brainstorming se assenta nos seguintes aspectos:

- É proibida a crítica de qualquer pessoa sobre as ideias alheias.
- Deve ser encorajada a livre criação de ideias.
- Quanto mais ideias, melhor.
- Devem ser encorajadas a combinação ou a modificação de ideias.

Análise do Campo de Forças

Kurt Lewin definiu o conceito de que todo problema existe em um campo dinâmico de forças mentais, no qual esse problema é afetado por dois grandes conjuntos de forças: de um lado, as forças positivas que tendem a apoiar e a manter o problema atual; de outro lado, as forças negativas que tendem a restringir e a eliminar o problema.

Quando as forças positivas (que apoiam o problema) são maiores do que as forças negativas, a situação tende a permanecer. Mas se as forças negativas são mais fortes (resistência ao problema), a tendência é remover o problema.

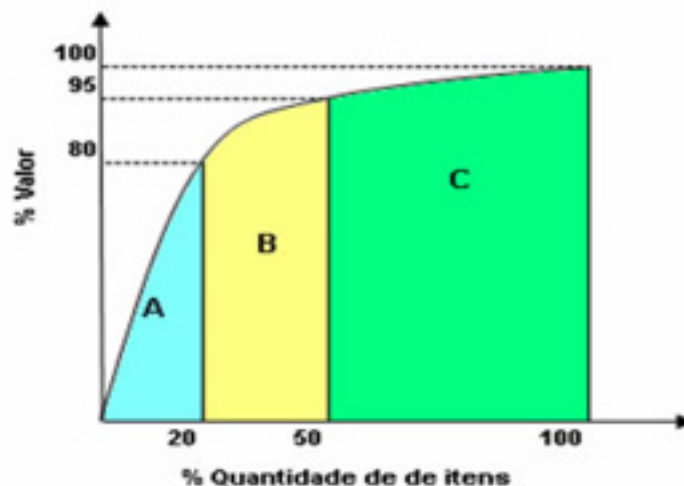
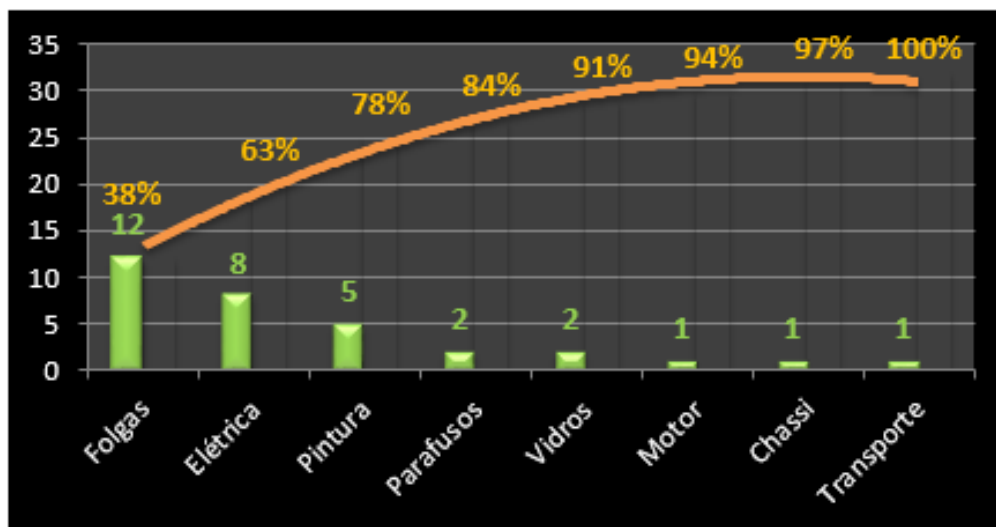
| Forças positivas e impulsionadoras Influências que provocam e sustentam o problema | Forças negativas e restritivas Influências que limitam e restringem o problema |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • A situação é boa e cômoda. • A situação não atrapalha ninguém. • O problema sempre existiu. • A situação não prejudica a empresa. • Custa caro modificar a situação. • O problema é comum a toda empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • A situação é prejudicial à empresa. • A situação não agrada ao cliente. • O problema deve ser resolvido. • Os concorrentes agem melhor. • Os benefícios da solução são maiores. • Empresas excelentes não apresentam este problema. |

Princípio de Pareto

O Princípio de Pareto é um meio de comparação que permite analisar grupos de dados ou de problemas e verificar onde estão os mais importantes e prioritários.

O Princípio de Pareto (também conhecido como 80/20) surgiu quando o economista italiano Vilfredo Pareto elaborava um estudo de renda e riqueza da população e descobriu que 80% da riqueza local estava concentrada com 20% da população. Esse princípio foi aplicado em outras áreas e se mostrou válido: poucas causas, muitas consequências. A Curva ABC, por exemplo, usa esse princípio para identificar os principais itens de um estoque (pouco itens que geram grande impacto financeiro). Juran aplicou o método como forma de classificar os problemas da qualidade em “poucos vitais” e “muitos triviais”.

O pressuposto básico dessa ferramenta é: a maior parte dos defeitos, falhas, reclamações e custos provêm de uma pequena quantidade de causas. Se essas causas principais forem identificadas e corrigidas, é possível a eliminação da maioria das perdas. É, portanto, uma forma de priorização de problemas que facilita o direcionamento de esforços e permite conseguir grandes resultados com poucas ações.



O gráfico de Pareto mostra uma estratificação (divisão em grupos, estratos) de várias causas de defeitos, falhas, reclamações e outros problemas. A quantidade ou os custos desses fenômenos são mostrados em ordem decrescente no eixo X do gráfico, por meio de barras de tamanhos diferentes.

Essa representação gráfica feita por meio do histograma (um diagrama de barras verticais) chama a atenção para os problemas mais importantes e prioritários (localizados nas barras mais altas), deixando as barras mais baixas para uma constatação posterior.

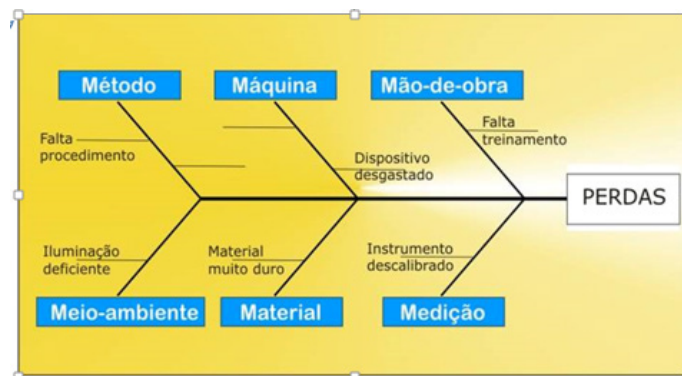
Gráfico de Ishikawa

Também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, o gráfico de Kaoru Ishikawa procura, a partir dos efeitos (sintomas dos problemas), identificar todas as possibilidades de causas que provocam esses efeitos. Trata-se de um gráfico que sugere um deslocamento da esquerda para a direita, isto é, das causas iniciais para os seus efeitos finais. Assim, os problemas são colocados no lado direito do gráfico, onde estaria situada a cabeça do peixe, enquanto suas causas são dispostas no lado esquerdo.

Em suma, o gráfico amplia a visão das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise e a identificação de soluções. As causas principais podem ser agrupadas em categorias para facilitar a análise. Pode-se criar categorias (de acordo com a necessidade da empresa), ou então usar algum modelo pré-existente, por exemplo:

- 4M: Método, Mão de obra, Material, Máquina;
- 6M: acrescenta Meio Ambiente e Medidas aos 4M anteriores.
- 4P: Políticas, Procedimentos, Pessoal, Planta.

Como construir o diagrama:



1. Definir o problema de forma clara e objetiva e escrever no quadro à direita.
2. Encontrar o maior número de possíveis causas para o problema (nessa etapa pode ser feito um brainstorming com a equipe envolvida).
3. Definir as categorias de causas mais apropriadas (quantidade de quadros azuis, ou espinhas no peixe).
4. Separar as causas dentre as categorias e analisar o diagrama construído para encontrar a solução

MOTIVAÇÃO

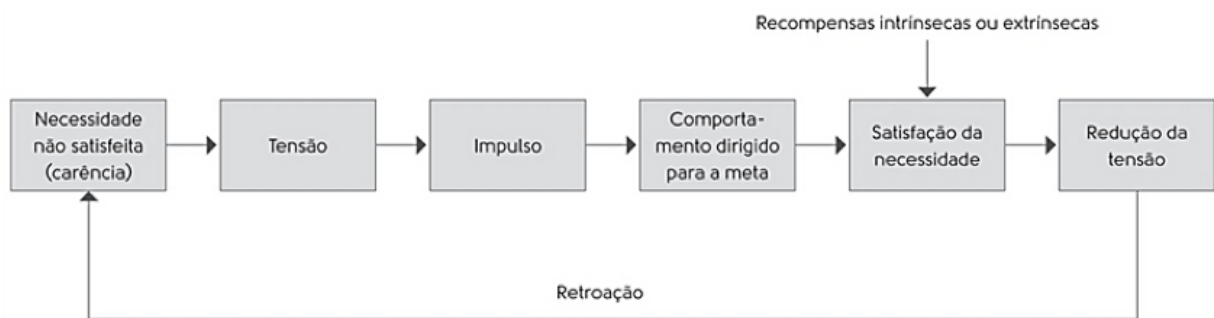
O comportamento humano é determinado por forças que, algumas vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento são chamadas causas ou motivos.

A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades:

1. **Direção:** o **objetivo** do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento.
2. **Intensidade:** o **esforço**, a intensidade da motivação.
3. **Permanência:** a **necessidade**, persistência, duração de motivação.

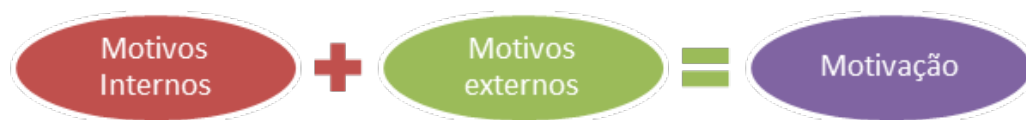
A motivação é específica: não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo. No campo da Administração, uma pessoa motivada é aquela que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa.

A figura abaixo representa o ciclo motivacional.

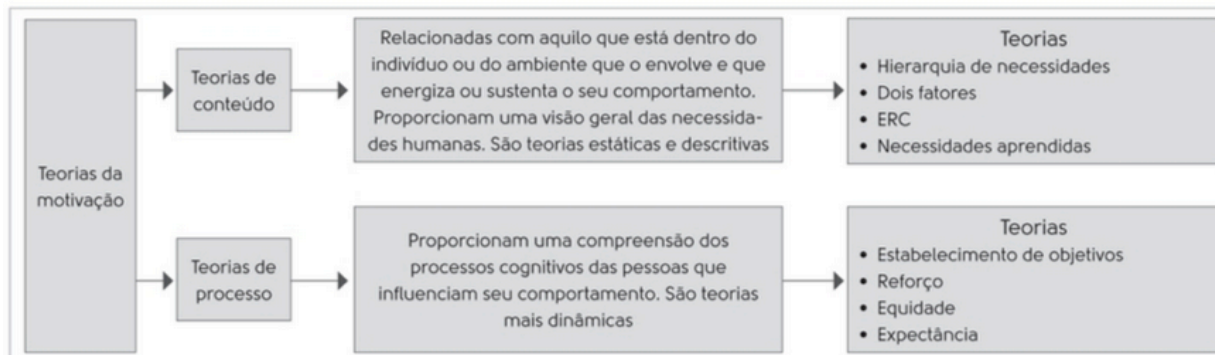


A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente.

- **Motivos internos:** são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.
- **Motivos externos:** são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Satisfazem necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. Ex: o trabalho, o ambiente, as recompensas, os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas e os valores do meio social, além de outros.



Existem dois grupos de teorias sobre motivação: de processo e de conteúdo.



Teorias de Conteúdo

Procuram explicar quais fatores motivam as pessoas.

Hierarquia das Necessidades – Maslow

Abraham Maslow afirma que as necessidades humanas agrupam-se segundo uma hierarquia com cinco níveis. Caso uma necessidade seja atendida, ela deixa de se fazer sentir (perde sua força motivadora) e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.

As afirmações acima remetem a dois princípios:

- Princípio da emergência: as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores apenas quando as necessidades de níveis inferiores já estiverem razoavelmente satisfeitas.
- Princípio da dominância: na medida em que uma necessidade é substancialmente atendida, a próxima se torna dominante.

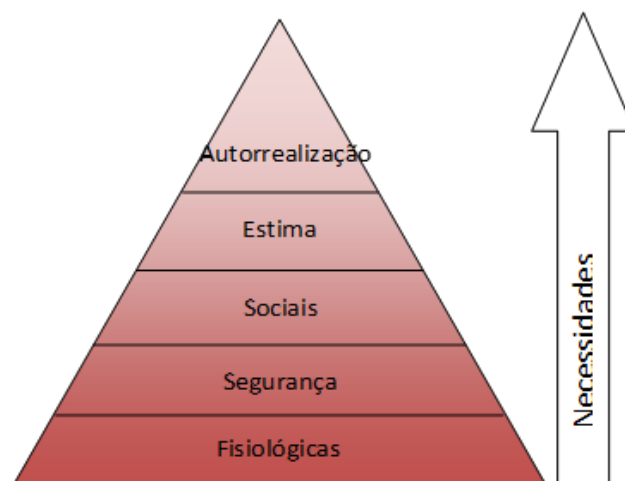
Maslow distingue cinco necessidades, separadas em dois grupos:

- **Necessidades Primárias – fisiológicas e de segurança.**
- **Necessidades Secundárias – sociais, de estima e de autorrealização.**

Pirâmide de Maslow

A hierarquia das necessidades é tradicionalmente representada pelo desenho de uma pirâmide. Na base desta pirâmide estariam as necessidades mais básicas e vitais para os seres humanos (as primárias). A seguir, até se chegar ao topo, estariam as necessidades secundárias.

1. Necessidades fisiológicas (básicas): alimentação, abrigo, repouso, sexo, ar, etc.;
2. Necessidades de segurança: proteção contra o perigo, danos físicos e emocionais;
3. Necessidades sociais (associação): sensação de pertencer ao grupo, aceitação e aprovação pelos outros, afeição, amizade;
4. Necessidades de estima (status): inclui fatores internos de estima (autoestima, respeito próprio, realização, autonomia) e fatores externos (status, reconhecimento, independência, atenção);
5. Necessidades de autorrealização: referem-se à realização do potencial de cada indivíduo, à utilização plena dos seus talentos, a tornar-se aquilo que é capaz (crescimento, autodesenvolvimento).



Teoria ERC (ou ERG) – Alderfer

Basicamente, é uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow. Alderfer procurou adequar os estudos de Maslow para que a teoria pudesse refletir os dados de suas pesquisas.

A primeira diferença é o fato de que Alderfer reduziu os níveis hierárquicos para três: de existência, de relacionamento e de crescimento.

1. **Existência (existence)** – engloba os primeiros níveis de Maslow (fisiológico e segurança).
2. **Relacionamento (relatedness)** – engloba o nível social de Maslow e alguns fatores externos do nível de estima.
3. **Crescimento (growth)** – engloba os componentes internos de estima e o nível de autorrealização de Maslow.

Outra diferença está no fato de que na teoria ERC não existe uma hierarquia tão rígida. Vários níveis de necessidades podem ser estimulados ao mesmo tempo – a satisfação de um nível anterior não seria um pré-requisito para a satisfação do nível seguinte.

Além disso, se um nível de necessidade superior não for atendido, isso pode levar a pessoa a aumentar a necessidade de nível inferior. Ex: falta de reconhecimento no trabalho poderia aumentar a demanda por melhores salários.

Teoria das Necessidades Adquiridas – McClelland

De acordo com McClelland, a motivação das pessoas também é relacionada com a satisfação de necessidades. Estas necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida, como resultado das experiências de vida de cada pessoa, de suas vivências.

McClelland foca em **três necessidades** básicas: **realização, poder e afiliação**.

- Necessidade de **Realização** (Competir) – busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto para alcançar sucesso. As pessoas que possuem muito essa necessidade costumam procurar mudanças na vida, são competitivas, cumprem metas estipuladas.
- Necessidade de **Poder** (Exercer influência) – necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente. É o desejo de impactar, de ter autoridade e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos com essas necessidades em alta gostam de estar no comando, buscam influenciar sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de status e tendem a se preocupar mais com prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz.
- Necessidade de **Associação** (Afiliação, Relacionar-se) – desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis, de manter relações emocionais positivas.

A teoria de McClelland equivale aos níveis mais elevados da hierarquia de Maslow e se aproxima dos fatores motivacionais de Herzberg e, a exemplo deles, também não teve seus pressupostos comprovados cientificamente.

Teoria dos Dois Fatores – Herzberg

Para Herzberg, satisfação e insatisfação possuem origens distintas.

A Teoria dos Dois Fatores aborda os conceitos de motivação e de satisfação a partir de dois grupos de fatores:

| Fatores higiênicos (insatisfacientes) | Fatores motivacionais (satisfacientes) |
|---|--|
| Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação à empresa) | Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao cargo) |
| <ul style="list-style-type: none"> • Condições de trabalho • Salários e prêmios de produção • Benefícios e serviços sociais • Políticas da organização • Relações com a chefia e colegas | <ul style="list-style-type: none"> • O trabalho em si mesmo • Realização pessoal • Reconhecimento do trabalho • Progresso profissional • Responsabilidade |

Fatores higiênicos – extrínsecos – insatisfacientes

Estão relacionados com as necessidades básicas do indivíduo no ambiente de trabalho. A presença de tais fatores não traz satisfação, porém, sua ausência gera grande insatisfação.

As empresas visam atender a essa necessidade oferecendo adequadas condições de trabalho, remuneração correta e equilibrada, padrão claro e estável de supervisão e organização, clareza de informação e comunicação, etc.

| Fatores higiênicos | Determinantes |
|------------------------|---|
| Supervisão | A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados. |
| Políticas empresariais | Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia. |
| Condições ambientais | Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho. |
| Relações interpessoais | Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores. |
| Status | Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais. |
| Remuneração | O valor da contrapartida da prestação de serviço. |
| Vida pessoal | Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal |

Fatores motivacionais – intrínsecos – satisfacientes

São os aspectos psicológicos de reconhecimento, autoestima, autorrealização, entre outros. Quando presentes, tais fatores geram satisfação, porém, sua ausência não gera insatisfação.

A conclusão do estudo de Herzberg mostra que os fatores que geram a satisfação e a insatisfação possuem origens distintas.

Fatores higiênicos – extrínsecos – não geram satisfação. Eles apenas geram insatisfação quando ausentes, ou impedem a insatisfação quando presentes.

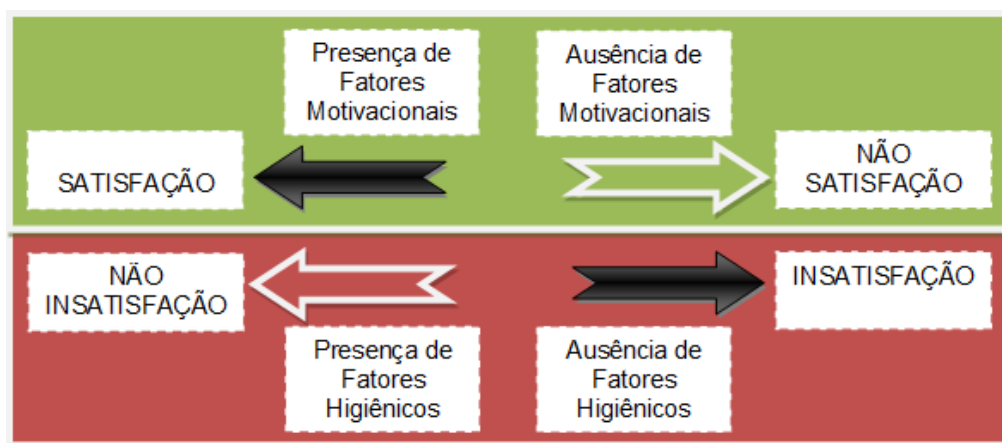
Fatores motivacionais – intrínsecos – não geram insatisfação. Eles geram satisfação quando presentes, e impedem a satisfação quando ausentes.

| Fatores motivadores | Determinantes |
|--------------------------------|---|
| Realização | O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho. |
| Reconhecimento pela realização | O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido. |
| O trabalho em si | Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação |
| Responsabilidade | Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho e outros |
| Desenvolvimento pessoal | Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social. |
| Possibilidade de crescimento | Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade. |

A conclusão do estudo de Herzberg mostra que os fatores que geram a satisfação e a insatisfação possuem origens distintas.

Fatores higiênicos – extrínsecos – não geram satisfação. Eles apenas geram insatisfação quando ausentes, ou impedem a insatisfação quando presentes.

Fatores motivacionais – intrínsecos – não geram insatisfação. Eles geram satisfação quando presentes, e impedem a satisfação quando ausentes.



Devem ser oferecidos níveis apropriados de fatores higiênicos para que não haja insatisfação, ao mesmo tempo em que devem ser oferecidos fatores motivacionais para que haja satisfação.

Os estudos de Herzberg mostram que a principal maneira de motivar uma pessoa no trabalho é oferecer atribuições desafiadoras e pelas qual ela se responsabilize. Isso pode ser feito através de um processo chamado enriquecimento de cargo, permitindo a realização de trabalhos que sejam interessantes, desafiadores e valorizados. Exemplo:

- Oportunidades para que ele possa alcançar seus objetivos pessoais desde que estejam compatíveis com os objetivos da empresa;
- Reconhecimento, pela chefia, dos objetivos atingidos;
- Responsabilidade e autoridade para realizar suas tarefas;
- Desafios para suas habilidades e conhecimentos;
- Oportunidades e promoção quando o empregado demonstrar interesse e domínio para as tarefas pretendidas.

O trabalho de enriquecimento de cargo deve ser uma preocupação contínua dos gerentes para que possam manter um nível de motivação elevado.

Teorias de Processo

Procuram explicar como funciona o processo de motivação, ou seja, o conjunto de passos/decisões que motivam uma pessoa.

Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Edwin Locke sustenta que objetivos específicos difíceis, com *feedback*, conduzem a melhores desempenhos.

Alguns postulados dessa teoria:

- Objetivos específicos são melhores que metas genéricas, pois funcionam como estímulos internos e guiam o comportamento;

- Objetivos difíceis, quando aceitos, também geram melhores desempenho, pois prendem a atenção e ajudam a focar;
- Oportunidade de participar no estabelecimento dos objetivos aumenta a aceitação e a colaboração;
- O *feedback* sobre o progresso melhora o desempenho, pois funciona como um guia do comportamento, mostrando o gap entre o que é esperado e o que está sendo realizado. Obs: o *feedback* autogerenciado é um motivador mais eficaz que o feedback externo;
- Capacitação e autoeficácia (crença a respeito do próprio desempenho em uma tarefa) geram melhor desempenho.

Outros fatores influenciam a relação objetivo-desempenho: o comprometimento com o objetivo, as características da tarefa e a cultura nacional.

Locke defende 4 métodos para motivar as pessoas: dinheiro (não deve ser o único método, mas aplicado com os outros), estabelecimento de objetivos, participação nas decisões e redesenho do trabalho (para proporcionar maior desafio e responsabilidade).

Behaviorismo – Teoria do Reforço

Afirma que o reforço condiciona o comportamento, ou seja, que os indivíduos podem ser moldados a se comportarem de certa maneira em decorrência de estímulos aplicados a eles.

De acordo com tal teoria, o ambiente é a causa do comportamento (reforços externos) e não eventos cognitivos internos (vontades íntimas do indivíduo).

Um dos autores mais famosos dessa corrente teórica é Skinner, que popularizou o conceito de condicionamento operante como forma de manipular o comportamento das pessoas. Estímulos positivos tenderiam a reforçar o comportamento (ex: pagar um bônus aos que atingem metas), enquanto estímulos negativos buscariam anular um comportamento (ex: punição por atrasos frequentes).

As quatro estratégias mais comuns para modificar o comportamento são:

- Reforço Positivo - dar recompensa quando um comportamento desejado ocorre;
- Reforço Negativo - retirar consequência negativa quando um comportamento desejado ocorre;
- Punição - aplicação de medida negativa quando um comportamento indesejado ocorre;
- Extinção - retirada de recompensas positivas quando um comportamento indesejado ocorre.

Teoria da Equidade

Para Stacy Adams, todos fazem uma comparação entre o que “entrega” e o que “recebe” em troca (e o que os colegas entregam e recebem). Assim, a noção de que a relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

Há quatro pontos de referência que podem ser utilizados como comparação:

- Próprio interno: experiências do funcionário em outra posição na empresa;
- Próprio externo: experiências do funcionário fora da empresa;
- Outro interno: outra pessoa ou grupo na empresa;
- Outro Externo: outra pessoa ou grupo fora da empresa.

Se a relação de troca não tem equidade, seria natural tomar algumas providências:

- Modificar os insumos – trabalhar mais ou menos;
- Modificar os resultados – produzir com menos qualidade;
- Rever a autoimagem – mudar a percepção, a ideia sobre si mesmo (ex: considerar-se mais ou menos trabalhador);
- Rever a percepção que tem dos outros – achar que a posição dos outros é que não é satisfatória;
- Mudar o referencial – buscar outro ponto de referência, se comparar com alguém que está pior (ou melhor);
- Desistir – sair do emprego.

Teoria da Expectância – Vroom

Também chamada de Teoria da Expectativa, ela sustenta que a motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seu esforço.

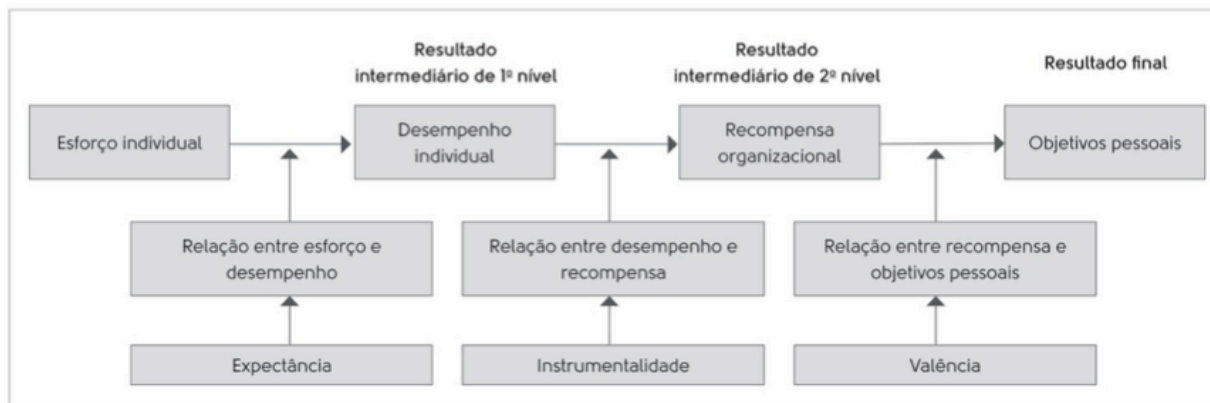
Expectativa, portanto, é a crença de que um esforço produzirá resultado. Parte do princípio que as pessoas se esforçam para alcançar recompensas que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis.

É, atualmente, uma das teorias mais aceitas sobre motivação.

A motivação é função de três fatores, que devem ocorrer simultaneamente: expectativa (expectativa), instrumentalidade e valência.

1. **Expectativa** = relação Esforço x Desempenho = a percepção de que um determinado conjunto de esforços o levará ao desempenho desejado. O grau de expectativa varia de 0 (zero) a 1. Uma baixa expectativa (perto de zero) significa que a pessoa sente que não pode alcançar o nível necessário de desempenho.
2. **Instrumentalidade** = relação Desempenho x Recompensa = crença de que o alcance do desempenho o levará a receber certas recompensas. O grau de instrumentalidade também varia de 0 (zero) a 1. Uma baixa instrumentalidade significa que a pessoa não está confiante de que o desempenho resultará em boas recompensas (bons resultados).
3. **Valência** = Recompensa x Objetivos pessoais (Importância) = é o valor atribuído pelo indivíduo à recompensa. Representa o quanto as recompensas satisfazem as metas

peçoais ou as necessidades do indivíduo. O grau de valência varia de – 1 (algo indesejável) a +1 (muito desejável).



Para Vroom, a motivação é o resultado da seguinte equação:

$$\text{Motivação} = \text{Expectância} \times \text{Instrumentalidade} \times \text{Valência}$$

Outras Teorias

Teoria da Autoeficácia – Bandura

A autoeficácia se refere à convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa. Quanto maior a autoeficácia, maior a confiança no sucesso.

Pessoas com baixa autoeficácia teriam tendência de diminuir esforços ou de desistir, enquanto pessoas com alta autoeficácia tenderiam a se esforçar para vencer desafios e a responder com mais determinação a um feedback negativo.

Albert Bandura argumenta que há quatro maneiras de se aumentar a autoeficácia:

- Maestria prática: ganho de experiência relevante com o desempenho do trabalho;
- Aprendizagem por observação: ver outras pessoas desempenhando atividades sem consequências adversas pode gerar a expectativa de que também é possível realizá-las;
- Persuasão verbal: tornar-se mais confiante porque alguém o convence de que você possui as habilidades necessárias;
- Excitação emocional: conduz a um estado de energia que leva o indivíduo a terminar a tarefa.

Teoria X e Y – McGregor

Douglas McGregor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados.

Os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

De acordo com os pressupostos da **Teoria X**, as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa.

Se o gestor tem esta visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.

Nas pressuposições da **Teoria Y**, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

Dinheiro motiva?

Lawler é um dos poucos autores que consideram o dinheiro um fator motivacional. Para ele, o dinheiro é motivacional desde que a pessoa acredite que: o dinheiro satisfará suas necessidades; para obter o dinheiro é necessário algum tipo de esforço.

Alfie Kohn destaca que o uso de premiações para incentivar o aumento de desempenho parte de uma premissa que, apesar de ser muito aceita, é inadequada, pois desloca o foco do desempenho para a premiação. Isso reforça a motivação extrínseca e, ao mesmo tempo, enfraquece a motivação intrínseca. Kohn ainda ressalta as várias disfunções do uso de um sistema de recompensas: acirramento da competição entre as pessoas em detrimento da cooperação; desincentivo à inovação, uma vez que as pessoas preferem reproduzir comportamentos conhecidos a correr riscos; surgimento de comportamentos antiéticos para o alcance de resultados.

Herzberg considera o dinheiro um fator higiênico, ou seja, incapaz de motivar.

A **Teoria da Avaliação Cognitiva**, por sua vez, mostra que oferecer recompensas extrínsecas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a prejudicar a motivação, caso as recompensas sejam vistas como uma forma de controle organizacional.

Slides - Motivação

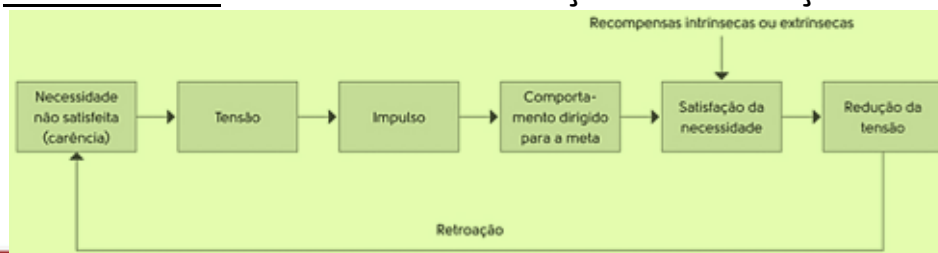
Motivação

- Motivos são forças, conscientes ou inconscientes, que levam o indivíduo a um comportamento (ação).
 - Motivo é a energia/força que movimenta o comportamento;
 - Uma pessoa motivada é aquela com disposição para fazer algo.

1

Motivação

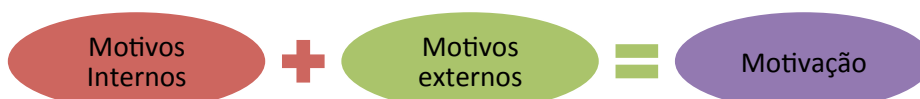
- A motivação é específica: não há um estado geral de motivação que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.
- Três propriedades:
 - Direção: **objetivo** do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento.
 - Intensidade: **esforço** = intensidade da motivação.
 - Permanência: **necessidade** = duração da motivação.



Motivação



- É resultante de uma interação complexa entre os motivos internos (das pessoas) e os motivos externos (do ambiente):
 - Motivos internos: impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica - necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades. Fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros.
 - Motivos externos: estímulos ou incentivos que o ambiente oferece. Ex: trabalho, ambiente, as recompensas, padrões estabelecidos pelo grupo e valores do meio social.



3

Teorias sobre Motivação



- Teorias de Conteúdo: procuram explicar quais fatores motivam as pessoas – O QUE
 - Satisfação de necessidades.
 - Hierarquia das Necessidade (Maslow), ERC (Alderfer), Dois Fatores (Herzberg), Necessidades Adquiridas (McClelland).
- Teorias de Processo: procuram explicar o processo de motivação – COMO
 - Motivação como um processo de tomada de decisão.
 - Behaviorismo (Skinner), Expectativa (Vroom), Equidade (Stacy Adams), Estabelecimento de Objetivos (Locke)

4



Hierarquia das Necessidades – Maslow

As necessidades humanas agrupam-se segundo uma hierarquia.

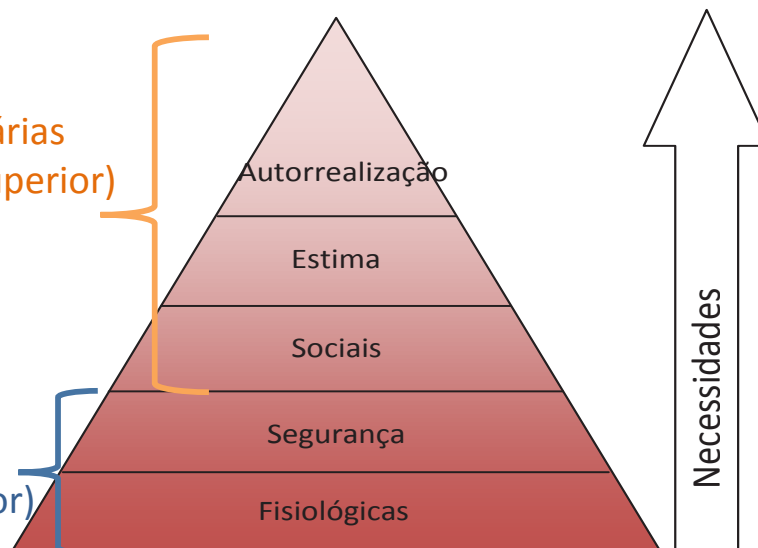
- Uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir (perde sua força motivadora) e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades.
 - Princípio da emergência: as necessidades de qualquer nível da hierarquia emergem como motivadores apenas quando as necessidades de níveis inferiores já estiverem razoavelmente satisfeitas.
 - Princípio da dominância: na medida em que uma necessidade é substancialmente atendida, a próxima se torna dominante.

5

Pirâmide de Maslow

Secundárias
(de nível superior)

Primárias
(nível inferior)



6

Teoria ERC (ou ERG) – Alderfer



- Adaptação das necessidades humanas de Maslow a suas próprias pesquisas.
 - Três níveis:
 1. **Existência** (*existence*) – fisiológico e segurança de Maslow
 2. **Relacionamento** (*relatedness*) – social e alguns fatores externos do nível de estima
 3. **Crescimento** (*growth*) – internos de estima e o nível de autorrealização
- Hierarquia não é tão rígida – vários níveis podem ser estimulados simultaneamente.
- Falta de um nível superior pode aumentar necessidade de um inferior – hierarquia descendente.

7

Necessidades Adquiridas – McClelland



A motivação é relacionada com a satisfação de certas necessidades, as quais são adquiridas (aprendidas) pelos indivíduos ao longo de sua vivência.

- Três perfis de necessidades:
 - Necessidade de Realização (competir, ser excelente)
 - Necessidade de Poder (exercer influência, autoridade)
 - Necessidade de Afiliação (Associação, Relacionamento)

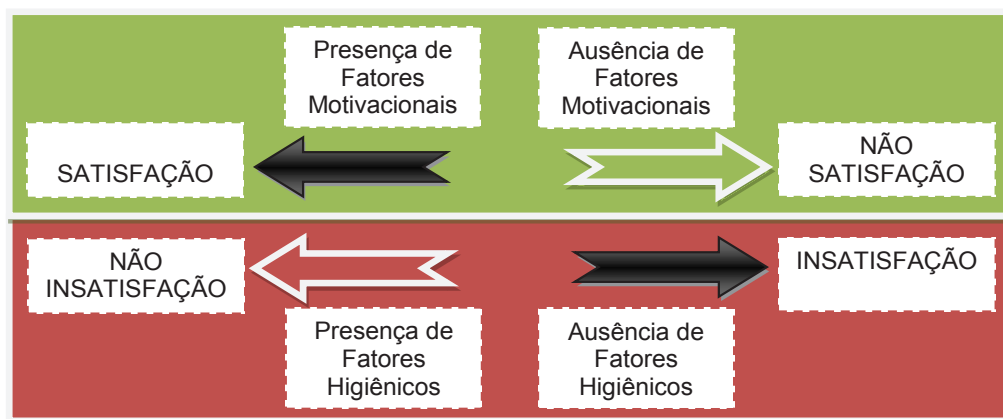
8

Dois Fatores – Herzberg

- **Satisfação e insatisfação possuem origens distintas.**
 - Fatores higiênicos – extrínsecos – insatisfacientes
 - Contexto do trabalho = salário, benefícios, tipo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes, etc.
 - Fatores motivacionais – intrínsecos – satisfacientes
 - O trabalho em si - conteúdo do cargo e natureza das tarefas = sentimentos de crescimento individual, reconhecimento, autorrealização, autonomia, responsabilidade, etc.
- Como levar um funcionário a se sentir motivado?
 - Enriquecimento do cargo: Responsabilidade; Reconhecimento; Desafios; Realização; Crescimento.

9

Dois Fatores – Herzberg



10

Teoria do Estabelecimento de Objetivos



Objetivos específicos difíceis, com feedback, conduzem a melhores desempenhos.

- Objetivos específicos são melhores que metas genéricas;
- Objetivos difíceis geram melhores desempenho;
- Oportunidade de participar no estabelecimento dos objetivos aumenta a aceitação e a colaboração;
- O feedback sobre o progresso melhora o desempenho;
- Capacitação e autoeficácia geram melhor desempenho.

11

Behaviorismo (comportamental, reforço)



O reforço condiciona o comportamento.

- O ambiente é a causa do comportamento (e não eventos cognitivos internos – vontades íntimas).
 - Os indivíduos podem ser moldados a se comportarem de certa maneira em decorrência de estímulos aplicados a eles:

| | |
|-------------------|-----------------------------|
| ○Reforço Positivo | Comportamentos Desejáveis |
| ○Reforço Negativo | |
| ○Punição | Comportamentos Indesejáveis |
| ○Extinção | |

- Crítica: manipulação

12



Equidade - Stacy Adams

Motivação = equilíbrio entre o que se dá (e os outros dão) e o que se recebe (e os outros recebem).

- Providências quando há inequidade:
 - Modificar os insumos (se esforçar menos)
 - Modificar a recompensa (ganhar mais)
 - Rever a autoimagem - a percepção sobre si
 - Rever a percepção sobre os outros
 - Mudar o referencial
 - Sair do jogo - desistir

13

Expectativa (expectância) – Vroom

A motivação do indivíduo acontece quando ele crê na recompensa decorrente de seu esforço.

- As pessoas se esforçam para alcançar recompensas que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis.



Autoeficácia - Bandura



Convicção individual de que se é capaz de realizar determinada tarefa.

- Quanto maior a autoeficácia, maior a confiança no sucesso.
 - Pessoas com baixa autoeficácia teriam tendência de diminuir esforços ou de desistir.
- 4 maneiras de se aumentar a autoeficácia:
 - Maestria prática: ganho de experiência no trabalho;
 - Aprendizagem por observação: ver outras pessoas desempenhando atividades;
 - Persuasão verbal: tornar-se mais confiante porque alguém o convence de que você possui as habilidades necessárias;
 - Excitação emocional: conduz a um estado de energia que leva o indivíduo a terminar a tarefa.

15

X e Y - McGregor



- Também é uma teoria de liderança – **filosofia do gestor baseada em um conjunto de crenças sobre as pessoas.**

– **Visão X:** as pessoas são ingênuas, preguiçosas e sem iniciativa; evitam trabalho e responsabilidade; precisam ser controladas e dirigidas.

– **Visão Y:** as pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

16



Dinheiro motiva?

- **Lawler** - o dinheiro é motivacional desde que a pessoa acredite que: ele satisfará suas necessidades; para obtê-lo é necessário algum tipo de esforço.
 - *Aquilo que satisfaz uma necessidade humana frequentemente é visto como a própria necessidade.*
- **Alfie Kohn** – dinheiro desloca o foco do desempenho para a premiação.
 - Reforça a motivação extrínseca e enfraquece a intrínseca.
- **Herzberg** – dinheiro é um fator higiênico.
- **Teoria da Avaliação Cognitiva** - oferecer recompensas extrínsecas a comportamentos que já foram recompensados intrinsecamente tende a prejudicar a motivação, caso as recompensas sejam vistas como uma forma de controle organizacional.

17

LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento de outra pessoa através da adesão da mesma a um princípio, a uma meta ou a uma determinada missão.

Em outras palavras, é a capacidade de influenciar as pessoas a alcançar objetivos, portanto, envolve competências interpessoais, inerentes às relações humanas.

A liderança é diferente da autoridade formal: enquanto a autoridade formal advém da posição ou do cargo ocupado na hierarquia - quando um funcionário obedece ao chefe, ele o faz por que é obrigado - a liderança advém do consentimento, ou seja, não depende de hierarquia, tampouco parte do uso de sanções (coerção) como mecanismo de convencimento. Todo bom chefe deve ser um líder, porém, nem todo líder é um chefe.

Para não ser confundida com manipulação, uma liderança autêntica deve ter como fundamentos a ética e a confiança.

A liderança não é uma qualidade pessoal singular. Algumas vezes o líder emerge naturalmente, outras ele é escolhido devido à necessidade de liderança em um grupo. Ao mesmo tempo, as características que levam uma pessoa a ser aceita como líder em um grupo são limitadas a este grupo.

A liderança, portanto, é um fenômeno tipicamente social, um tipo de influência entre pessoas, realizada por meio de um processo de comunicação, que ocorre em determinada situação e busca alcançar objetivos específicos. Neste contexto, **liderança envolve relações, comunicação e metas.**

Segundo McGregor, a liderança é um processo social complexo, no qual interagem **quatro variáveis** ou componentes:

1. as motivações dos liderados – ela é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados;
2. a tarefa ou missão – o que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão. Sem missão, não há liderança; apenas influência ou popularidade;
3. o líder – pessoa com certos traços de personalidade, motivações e habilidades;
4. a conjuntura – contexto, meio organizacional no qual ocorre a relação líder-liderados. Esse meio influencia o comportamento do líder e dos liderados e define o modelo de liderança a ser seguido (ex: ser líder em uma organização militar X ser líder de uma equipe esportiva).

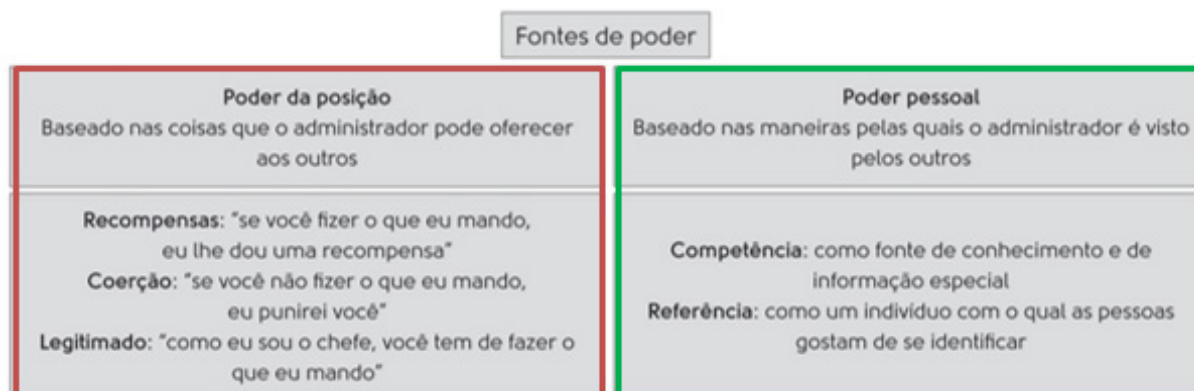
Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis dos Líderes

Diversos estudos, conduzidos ao longo do século XX, procuraram identificar distintas habilidades, atividades, papéis e poderes exercidos pelos gestores (administrados, gerentes, líderes) das organizações.

Poderes

Segundo French e Raven, existem cinco tipos de poder que um líder pode possuir:

- Legítimo: autoridade formal, poder do cargo ocupado;
- Coerção: poder de punição, temor;
- Recompensa: poder de recompensar as atitudes, baseado nas necessidades;
- Referência: carisma, identificação com o líder;
- Perito ou Conhecimento: baseado na competência técnica, especialidade, aptidão.



Atividades (Fred Luthans)

1. **Funções gerenciais:** tomar decisões, planejar e controlar.
2. **Comunicação:** trocar e processar informações; processar documentação.
3. **Administrar recursos humanos:** motivar, resolver conflitos, alocar pessoal, treinar.
4. **Relacionamento (networking):** manter relações sociais, fazer política, interagir.

Papéis (Mintzberg)

Henry Mintzberg criou uma classificação dos dez papéis dos gestores, dividindo-os em três categorias:

1. Papéis interpessoais (relacionamento):

- a) Figura de proa – símbolo, representante, o relações-públicas.
- b) Líder – relação de influência e motivação.
- c) Ligação – facilita a relação intra e entre áreas.

2. Papéis de informação:

- a) Monitor – receber e lidar com informações de diversas fontes.
- b) Disseminador – transferência de informações de fora (ambiente) para dentro da organização e também entre pessoas e áreas.
- c) Porta-voz – transmissão de informações para fora (ambiente).

3. Papéis de decisão:

- a) Empreendedor (entrepreneur) – iniciador e planejador de mudanças.
- b) Solucionador de problemas – gerenciador de turbulências e de distúrbios.
- c) Negociador – com pessoas ou outras organizações.
- d) Administrador (alocador) de recursos – tempo, pessoas, materiais etc.

Habilidades Gerenciais (Katz)

Robert L. Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:



Habilidade técnica – capacidade de aplicação de conhecimentos e habilidades específicas. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade.

Habilidade humana – capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas. A compreensão das pessoas e de suas necessidades, interesses e atitudes.

Habilidade conceitual – capacidade cognitiva de analisar informações, compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo, além de usar o intelecto para formular

estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A figura mostra que todos os gestores da organização devem ser, em certo sentido, gestores de pessoas.

Henry Mintzberg também definiu algumas habilidades, associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou: relacionamento com colegas; liderança; resolução de conflitos; processamento de informações; tomar decisões em condições de ambiguidade; alocação de recursos; empreendedor; capacidade de introspecção.

Teorias

As teorias relevam diferentes abordagens sobre o tema Liderança. Há três abordagens mais comuns:

1. Traços de personalidade – foco nas características pessoais do líder.
2. Comportamentais – foco nos estilos (maneiras) de liderar os seguidores.
3. Contingenciais (situacionais) – foco na adaptação do líder às diferentes situações/contextos.

Teoria dos Traços de Personalidade

Essa abordagem teve grande força na década de 30. Segundo ela, o líder “nasce feito” e apresenta características marcantes de personalidade, que o distinguem das demais pessoas. Certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes. Alguns exemplos de traços de personalidade:

- Físicos: energia, aparência, altura, etc.
- Intelectuais: adaptabilidade, iniciativa, entusiasmo e autoconfiança.
- Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
- Relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Estudos mais recentes mostraram que os traços pessoais poderiam prever o surgimento da liderança, mas não indicam qual tipo de líder é mais eficaz ou ineficaz.

Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)

Esta abordagem surgiu na década de 40 e se refere ao que o líder faz, isto é, ao estilo de comportamento adotado para liderar. Tais teorias sugerem que é possível treinar pessoas para serem líderes, ou seja, a liderança deixava de ser uma característica inata e passava a ser algo que pudesse ser adquirido, construído. Há inúmeros estudos, cada um com suas particularidades. Os principais são:

Teoria X e Y (McGregor)

É considerada, por alguns, uma teoria de liderança, por outros, uma teoria de motivação.

Douglas McGregor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados.

Os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

- De acordo com os pressupostos da **Teoria X**, as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa.

Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.

- Nas pressuposições da **Teoria Y**, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

Três Estilos (White e Lippitt)

Os autores fizeram uma pesquisa para verificar o impacto e o clima social resultante do uso de três estilos diferentes de liderança: autocrática, democrática e liberal (laissez-faire).

I – Liderança Autocrática: apenas o líder fixa as diretrizes, determina as ações e as técnicas para a execução das tarefas, sem qualquer participação do grupo.

II – Liderança Democrática: as diretrizes e tarefas são debatidas pelo grupo, o qual é estimulado, assistido e mediado pelo líder.

III – Liderança Liberal (laissez-faire): há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.



A pesquisa verificou que: grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior volume de trabalho, mas também maior tensão, frustração e agressividade. Sob liderança democrática, o nível de produção foi menor, porém com maior qualidade, satisfação e comprometimento das pessoas. Sob liderança liberal, houve mau desempenho qualitativo e quantitativo, com forte individualismo, insatisfação e desrespeito ao líder.

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)

Rensis Likert participou de estudos realizados na Universidade de Michigan, os quais buscavam comparar a eficácia dos grupos de acordo com o comportamento do líder. Os pesquisadores identificaram **dois tipos de comportamento**, denominados **Orientação para o Empregado** (foco nos funcionários, nas pessoas) e **Orientação para a Produção** (foco no trabalho, nas tarefas).

- Líder orientado para a Produção: focado na atividade rotineira do trabalho, enfatizando seus aspectos técnicos, metódicos e práticos, caracterizado por forte pressão e supervisão da produção.
- Líder orientado para o Funcionário: mais voltado para os aspectos humanos do trabalho, com foco no relacionamento interpessoal e num ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento eficaz da equipe.

| Líder orientado para as tarefas | Líder orientado para as pessoas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Comportamento orientado para a finalização do trabalho• Planeja e estabelece como o trabalho será feito• Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado• Define claramente os padrões de trabalho• Procura completar o trabalho• Monitora os resultados do desempenho• Preocupa-se com o trabalho, os métodos, os processos, as regras e os regulamentos | <ul style="list-style-type: none">• Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho• Atua como apoio e retaguarda para os subordinados• Desenvolve relações sociais com os subordinados• Respeita os sentimentos das pessoas• É sensível quanto às necessidades• Mostra confiança nos seguidores• Preocupa-se com as pessoas, os seus sentimentos, as aspirações, as necessidades e as emoções |

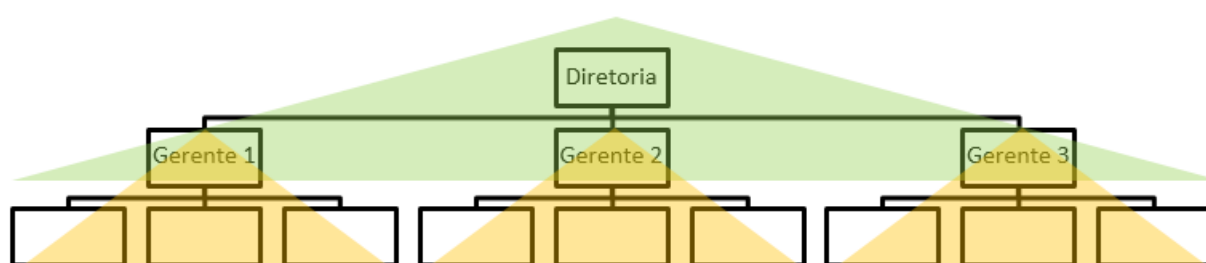
Os resultados da pesquisa foram favoráveis aos líderes orientados para os funcionários. Este tipo de liderança obteve índices maiores de produtividade e de satisfação com o trabalho.

Likert também analisou quatro fatores da administração (processo de decisão, comunicações, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas e punições) e, com base nos resultados, definiu uma escala com **quatro estilos de liderança**:

1. **Autoritário coercitivo**: típico da chefia tradicional - hierárquica, centralizadora, autocrática baseada na punição e no medo.
2. **Autoritário benevolente**: também típico da chefia tradicional, ainda centralizador de decisões, porém com certas recompensas materiais.

3. **Consultivo:** um pouco menos autocrático. Algumas decisões são delegadas e outras ocorrem no topo, mas há consulta aos funcionários - comunicação vertical descendente e ascendente.
4. **Participativo:** é o mais democrático. Há delegação das decisões às equipes e incentivo ao trabalho e relacionamento em grupo. A comunicação flui vertical e horizontalmente.

Por fim, Likert caracteriza os administradores da gerência intermediária como **Pinos de Ligação** de uma camada hierárquica para outra – pessoas com capacidade de representar um grupo, fazendo a integração das pessoas e destas com a organização. Para ele, a liderança é a capacidade de exercer influência, seja como líder (para baixo), seja como subordinado (para cima).



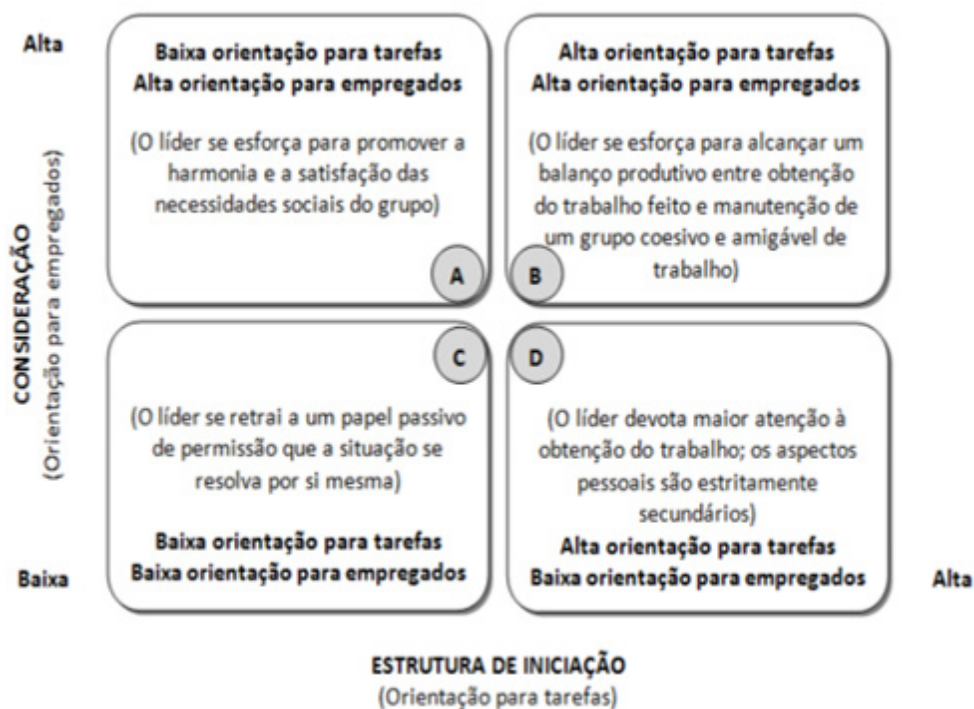
Estudos da Universidade de Ohio

Na mesma época do estudo da Universidade de Michigan e com objetivos muito semelhantes, pesquisadores da Universidade de Ohio identificaram várias dimensões interdependentes do comportamento do líder e, ao final do estudo, caracterizaram em somente duas dimensões: Estrutura de Iniciação e a de Consideração.

Estrutura de Iniciação: se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. É focada nas tarefas, no estabelecimento de padrões detalhados e de rotinas. Como o próprio nome traduz, o líder define objetivos e trabalha estruturando e organizando as tarefas para que estas sejam alcançadas da melhor forma pelos subordinados.

Consideração: descrita como a extensão em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. O líder se preocupa mais em estabelecer bons relacionamentos entre pessoas no trabalho ou no grupo, demonstrando apoio, apreço, confiança, e consideração pelos seus colaboradores e agindo de modo a proporcionar a cooperação e o consenso de todos para as atividades a serem desenvolvidas.

Dessas duas dimensões do comportamento do líder, foram desmembrados quatro tipos de estilos, conforme a combinação entre o grau de estrutura e de consideração.

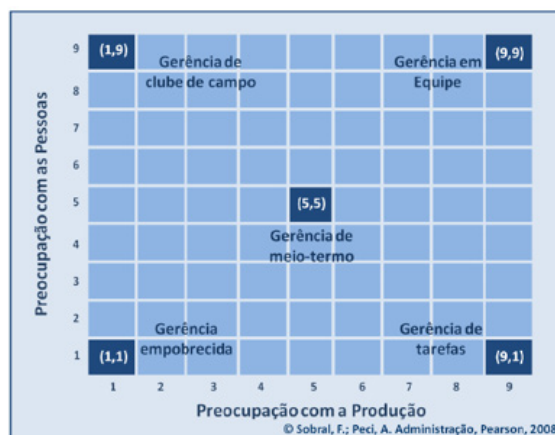


Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)

A origem deste trabalho teve como base as pesquisas realizadas pelas Universidades de Ohio e Michigan, que demonstravam duas dimensões do comportamento do líder que eram considerados estilos opostos (foco nas pessoas X foco nas tarefas). Porém, com o desenvolvimento das pesquisas sobre a liderança, verificou-se que as tarefas e as pessoas não são polos opostos, mas limites (dimensões) de um mesmo território: o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente, podendo ser eficaz ou ineficaz tanto na dimensão da tarefa quanto na dimensão das pessoas.

Blake e Mouton desenvolveram a ideia da Grade Gerencial (managerial grid, ou grade da liderança) de acordo com esse modelo explicativo de liderança. A grade gerencial pressupõe que o administrador está sempre voltado para dois assuntos: tarefa (a produção, os resultados dos esforços) e pessoas (colegas e/ou subordinados).

A grade é um diagrama que apresenta uma variável relacionada à produção (eixo x), e outra variável relacionada às pessoas (eixo y), com intervalos ordenados de 1 a 9 (1 é a menor intensidade; 9 a maior; 5 é um grau intermediário). A matriz bidimensional comporta 81 posições (nove por nove) ao longo da qual estão distribuídos os tipos de gerenciamento identificados pelos pesquisadores.



| Estilo | Significado | Participação | Fronteiras Intergrupais |
|--------|---|--|---|
| 1.1 | Mínima preocupação com a produção e com as pessoas. | Pouco envolvimento e pouco comprometimento. | Isolamento. Falta de Coordenação intergrupala. |
| 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 a harmonia. |
| 9.1 | Ênfase na produção com mínima preocupação com as pessoas. | Não há participação das pessoas. | Hostilidade intergrupala. Suspeita a desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder. |
| 5.5 | Estilo do meio termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço. | Meio caminho e acomodações que deixa todos descontentes. | Trégua inquietada. Transigência rateio e acomodações para manter a paz. |
| 9.9 | Estilo de excelência. Ênfase na produção e nas pessoas. | Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas. | Comunicação abertas e francas flexibilidade e altitude para o tratamento construtivo dos problemas. |

Teorias Situacionais

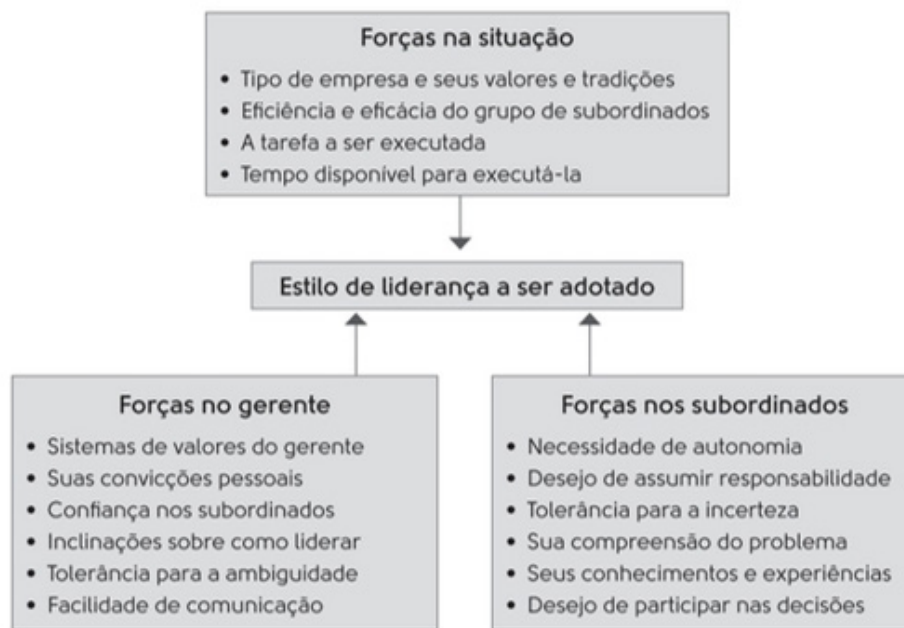
O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas (contextos, ambientes, tarefas, objetivos, etc.).

Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

Obs: alguns autores consideram esta teoria dentro da abordagem Comportamental, outros, dentro da abordagem Contingencial.

Para criar este modelo, os autores se basearam no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz está intimamente ligada a **três fatores: forças no líder** (sua experiência, personalidade e conhecimento); **forças nos subordinados** (sua responsabilidade, educação e habilidades); e **forças na situação** (a organização, a complexidade do ambiente e as situações gerais).

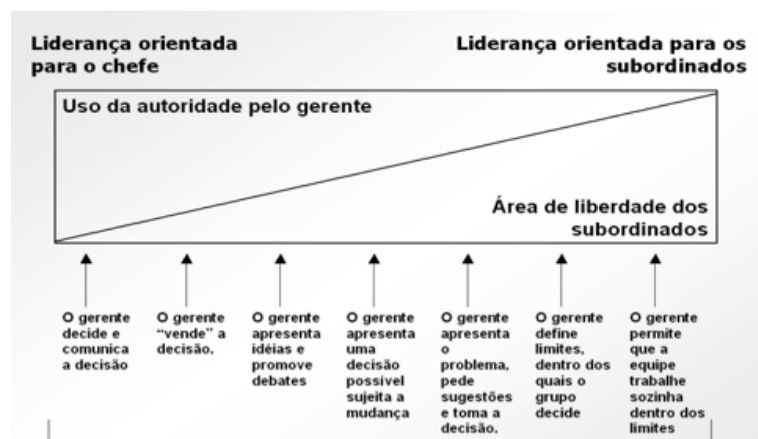
Os líderes de sucesso seriam aqueles que conseguem colocar em evidencia as forças que são mais importantes para o seu comportamento no momento adequado, bem como manter uma boa interação com os subordinados, a organização e as pressões do ambiente.



Tannenbaum e Schmidt criaram um continuum de liderança (uma espécie de régua) que consiste em uma faixa composta de sete atitudes possíveis para um gerente.

As atitudes de um líder variam conforme a situação. No extremo esquerdo da régua, o administrador (ou líder) toma as decisões e apenas as anuncia; no extremo direito, o administrador toma decisões em acordo com os subordinados.

Este *Continuum* de Comportamento de Liderança (ou do Administrador), portanto, estabelece sete estilos que a liderança pode seguir, de acordo com o grau de centralização ou descentralização de poder decisório nas mãos do líder.



Modelo de Fiedler

O desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e poder de influência ao líder.

Fiedler dividiu seu modelo em 3 etapas:

1. **Identificando o modelo de liderança:** é feito por meio do **questionário do colega de quem menos gosto** (tradução do inglês LPC – Least Preferred Coworker). Os respondentes são convidados a refletir sobre o seu colega de trabalho menos preferido, ou seja, aquele com quem tiveram maior dificuldade a trabalhar. Depois devem responder ao questionário,

composto por 16 adjetivos contrastantes (ex: agradável-desagradável, eficiente-ineficiente, aberto-fechado), atribuindo notas de 1 a 8 para as características. Se a pontuação for alta (focada nos termos favoráveis) então a pessoa é orientada para relacionamento. Se a pontuação for baixa (predominância de termos desfavoráveis), então a pessoa é orientada para a tarefa.

Esta etapa está baseada na suposição do autor de que o estilo de liderança de cada pessoa é único.

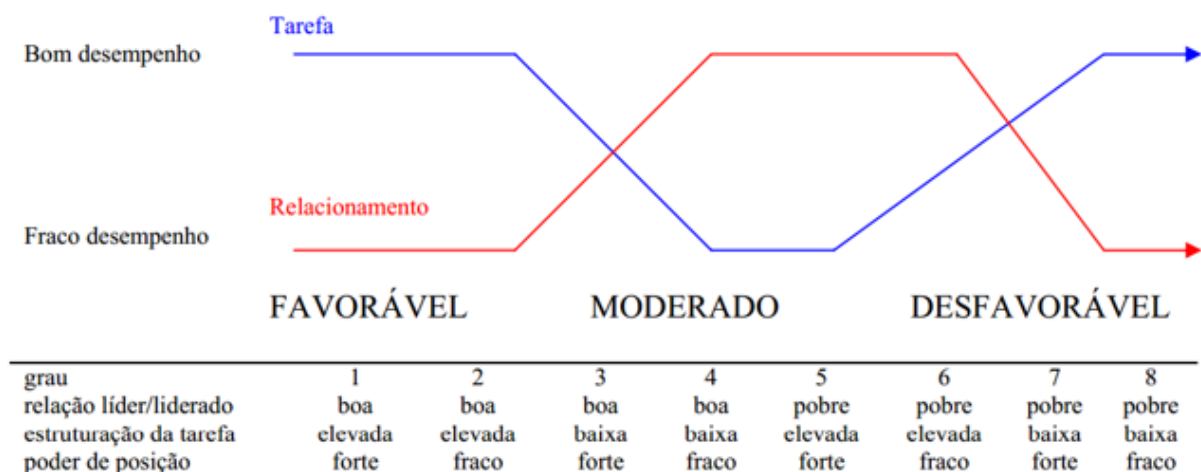
2. Definindo a situação: de acordo com o autor, **três fatores situacionais** chave determinam a eficácia da liderança:
 - a) **Relações líder-liderado**: o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder;
 - b) **Estrutura da tarefa**: o grau de procedimentos que as missões de trabalho têm (isto é, estruturadas ou desestruturadas); e
 - c) **Poder da posição**: o grau de influência que o líder tem sobre as variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salário.

Cada uma destas variáveis recebe uma avaliação (boa/má, alto/baixo e forte/fraco respectivamente), gerando 8 combinações.

| Fatores Situacionais | Favorabilidade Situacional | Desfavorabilidade Situacional |
|---------------------------------------|---|---|
| Poder de posição do líder | Maior poder de posição; Muita autoridade formal; Alto nível hierárquico. | Menor poder de posição; Pouca autoridade formal; Baixo nível hierárquico. |
| Estrutura da tarefa | Tarefa estruturada, rotineira e programada; Fácil de desempenhar, executar e aprender. | Tarefa não estruturada, variada e não programada difícil de desempenhar, executar e aprender. |
| Relações entre líder e membros | Bom relacionamento entre líder e os membros do grupo. | Pobre relacionamento entre líder e os membros do grupo. |

3. Combinando os líderes com a situação: nesta etapa combinam-se os estilos de liderança (etapa 1) com a situação em que o líder se encontra (etapa 2).

Pesquisas realizadas identificaram os líderes orientados para a tarefa como tendo um melhor desempenho em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis. Líderes orientados para relacionamentos se saíam melhor em situações moderadamente favoráveis.



Modelo de Hersey & Blanchard

O modelo faz uma relação entre a maturidade do funcionário e a necessidade de ação por parte do líder. O sucesso da liderança é alcançado por meio da escolha do estilo adequado, o qual depende do nível de maturidade (prontidão) do funcionário.

A maturidade é definida como o desejo de realização, a vontade de aceitar responsabilidade e a capacidade/experiência relacionada ao trabalho dos subordinados.

Hersey e Blanchard identificaram quatro estilos ou formas de liderança, caracterizados pela representação da letra “E” e por palavras-chave: determinar (comando), persuadir (venda), compartilhar (participação) e delegar. Esses estilos fazem correspondência com o nível de maturidade dos subordinados, que variam do nível de pouca maturidade (M1), ao nível em que os subordinados são capazes de assumir responsabilidades (M4).



A imaturidade (M1) deve ser gerenciada por meio do uso forte da autoridade e do foco nas tarefas, com pouca ênfase no relacionamento (dar ordens - E1).

M2 caracteriza pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento, as quais devem, dessa forma, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional (E2).

Em M3, as pessoas têm grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou desmotivação, por isso, o líder orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa (E3). Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento (E2 e E3).

Para um liderado altamente maduro (M4), não é necessário comportamento forte de tarefa, tampouco de relacionamento (E4), pois este tipo de funcionário altamente maduro possui as condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação.

Teoria 3D (Reddin)

Os modelos bidimensionais não vinham explicando a contento o processo de liderança. Alguns pesquisadores, então, passaram a acrescentar uma terceira dimensão, ou variável de análise do comportamento. A teoria de Reddin, ou da Eficácia Gerencial, tem esse nome justamente por acrescentar uma 3ª dimensão, a Eficácia.

Segundo o autor, a principal função do administrador é ser eficaz (ou seja, atingir os resultados). O administrador deve ser eficaz em uma variedade de situações e a sua eficácia poder ser medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo de maneira apropriada, em situação de mudança.

As **três habilidades gerenciais básicas** são:

- Sensitividade situacional - É a habilidade para diagnosticar as situações e as forças que jogam na situação.
- Flexibilidade de estilo - É habilidade de se adequar às forças em jogo, devidamente analisadas e diagnosticadas.
- Destreza de gerência situacional - É a habilidade de gestão situacional, ou seja, a capacidade de modificar a situação que deve ser modificada.

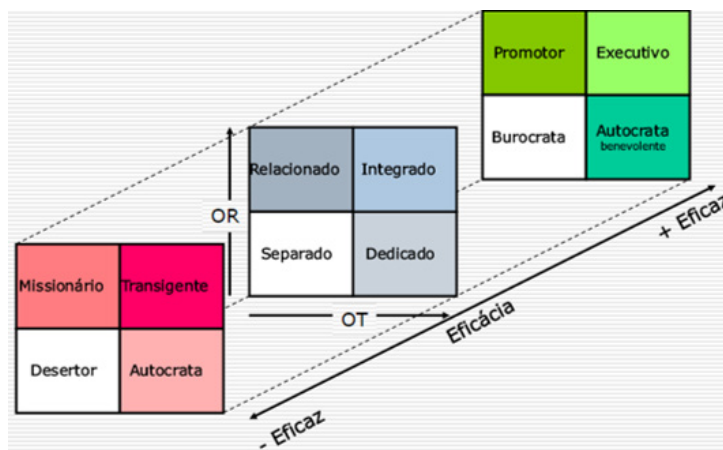
O modelo de Reddin parte dos dois elementos (Orientação para Tarefa e Orientação para Relacionamentos) para definir **quatro estilos gerenciais básicos**:

- Relacionado: se orienta exclusivamente para as relações que estabelece entre as pessoas;
- Dedicado: dá ênfase às tarefas a serem realizadas;
- Separado: tem uma atuação deficitária tanto no que diz respeito às inter-relações, quanto à realização das tarefas.
- Integrado: consegue conjugar, de forma concomitante, uma atuação eficaz tanto voltada para a relação entre as pessoas quanto para a realização das tarefas.



Não há um estilo ideal. Cada situação requer uma estratégia própria. O gerente deve modificar seu estilo em conformidade com a exigência da situação, de forma a ser eficaz. Percebe-se, portanto, que a Teoria 3D não dá uma direção (não propõe um estilo ideal), ela apenas ressalta que o gerente deve buscar a eficácia.

Os quatro estilos básicos têm um equivalente mais eficaz e outro menos eficaz, dando lugar a oito estilos gerenciais.



| | Eficaz | Não Eficaz |
|--------------------------|---|--|
| Líder Integrado | Executivo: voltado para resultados e pessoas, é desafiador. | Transigente: tolerante com algumas atitudes ou comportamentos na equipe, correndo riscos de assumir atitudes ambíguas, sem transmitir confiança. |
| Líder Relacionado | Promotor: enfatiza comunicações livres, desenvolvimento de talentos, trabalho eficaz em equipe e transmissão irrestrita de confiança. | Missionário: tende a evitar conflitos, postura agradável e sociável, dependente dos outros, não tem o foco na produção e nos resultados. |
| Líder Dedicado | Autocrata Benevolente: age com energia, autoridade, comprometido com qualidade, demonstra iniciativa e atitudes paternalistas. | Autocrata: agressividade, independência, ambição, iniciador - fixa tarefas e cobra resultados. |
| Líder Separado | Burocrata: segue ordens, é confiável, lógico, com autocontrole, imparcial e justo em suas análises e decisões, eficiente na manutenção de sistemas e rotinas. | Desertor: segue regulamentos, sem envolvimento, não emite opiniões ou expressa posições, não coopera, não se comunica com a equipe. |

Teoria do Caminho–Meta (House)

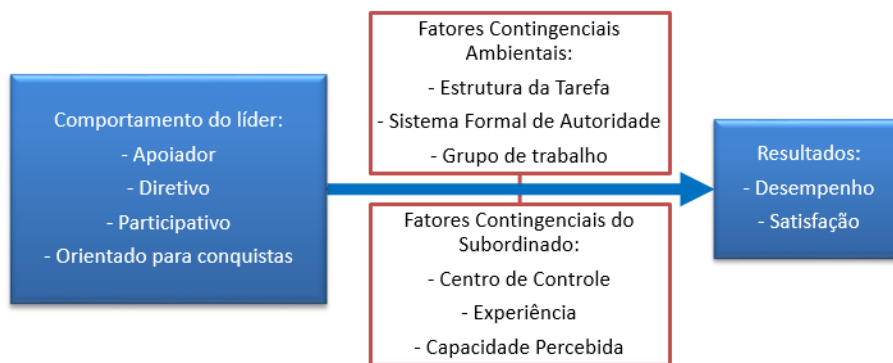
A expressão caminho-meta (ou meios-objetivos) implica que o líder deve ajudar os liderados a alcançar suas metas, oferecendo a orientação necessária (caminho) e recompensas para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

Robert House defende que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras. A responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos funcionários para atingir objetivos individuais e organizacionais.

Os líderes são flexíveis e podem assumir quatro comportamentos distintos, conforme o tipo de situação:

- **Apoiador (suportivo):** atento às necessidades dos subordinados - é amigável e acessível;
- **Diretivo:** dá a direção - organiza o trabalho e fornece instruções sobre a execução;
- **Participativo:** utiliza as sugestões dos subordinados em suas decisões;
- **Orientado para realizações (conquistas):** apresenta metas desafiadoras para que os subordinados ofereçam o melhor desempenho possível.

A teoria relaciona os quatro tipos de comportamentos dos líderes com dois fatores contingenciais (características ambientais e dos funcionários), conforme figura a seguir.



Antes de adotar uma atitude, o líder deve avaliar qual a realidade da situação. O desempenho e a satisfação do funcionário tendem a ser positivamente influenciados quando o líder oferece algo que falte ao funcionário ou ao ambiente de trabalho. O líder será aceito pelos liderados quando estes o virem como fonte de satisfação, imediata ou futura. Caso o líder seja redundante em relação às fontes ambientais ou incongruente com as características dos funcionários, esse comportamento errado pode desmotivar o subordinado e tornar o líder ineficaz.

| Situação | Comportamento do líder | Impacto sobre o subordinado | Resultado |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Subordinado não tem autoconfiança | Liderança suportiva | Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho | Maior esforço, melhor desempenho e maior satisfação |
| Trabalho ambíguo | Liderança diretiva | Esclarecer os caminhos para obter as recompensas | |
| Falta de desafio do trabalho | Liderança participativa | Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas | |
| Recompensas inadequadas | Liderança orientada para resultados | Estabelecer objetivos elevados e desafiadores | |

Liderança Transacional x Transformacional x Carismática

James M. Burns desenvolveu um novo paradigma, abordando a liderança como uma relação com troca de influências, onde a energia básica é o poder. O autor aborda dois grandes conceitos sobre liderança: a Transformacional e a Transacional.

O líder **Transacional**, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades básicas dos seguidores. Ele promete recompensas (materiais ou psicológicas) para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas. Ele guia ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo o papel e os requisitos da tarefa e fornecendo recompensas positivas ou negativas de acordo com o sucesso do desempenho. Seu comprometimento é dito de curto prazo e há prevalência de características do estereótipo masculino: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca.

| Líder Transacional |
|---|
| Recompensa contingente: Negocia recompensas pelo desempenho. |
| Administração por exceção (ativa): Observa desvios e corrige. |
| Adm. Por exceção (passiva): Intervêm apenas quando resultados não são alcançados. |
| Laissez - faire: abdica de responsabilidade, evita decisões. |

O líder **Transformacional** age influenciando, inspirando, estimulando e considerando individualmente as pessoas. É um agente da mudança, utiliza técnicas de *empowerment*, incita e transforma atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades e das estratégias organizacionais. O comprometimento é de longo prazo e as características femininas predominam: cooperação, colaboração, baixo controle e soluções baseadas em intuição e racionalidade, ênfase no desenvolvimento de seguidores, *empowerment* e criação de ligações emocionais.

| Líder Transformacional |
|--|
| Influência idealizada - Carisma: Dá visão e sentido da missão, estimula orgulho. |
| Inspiração: Comunica altas expectativas e foca esforços. |
| Estímulo Intelectual: Promove inteligência, racionalidade. |
| Consideração individualizada: Dá atenção individual, personalizada. |


Estudos apontam que o estilo Transformacional é superior ao Transacional.

Por fim, a **Teoria Carismática** afirma que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. As características principais deste comportamento são: visão, disposição para correr riscos por essa visão, sensibilidade às limitações ambientais e necessidades de seus liderados.

A liderança Transformacional, embora possua a característica do carisma, tem um escopo maior: a liderança transformacional gera um processo de transformação ou de mudança nos seguidores, buscando capacitá-los para questionar as visões estabelecidas (inclusive as do líder).

Slides – Liderança

Liderança




- Poderes
- Atividades (Fred Luthans)
- Papéis (Mintzberg)
- Habilidades Gerenciais (Katz)

- TEORIAS
 - Teoria dos Traços de Personalidade
 - Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)
 - Teoria X e Y (McGregor)
 - Três Estilos (White e Lippitt)
 - Estudos da Universidade de Michigan (Likert)
 - Estudos da Universidade de Ohio
 - Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)
 - Teorias Situacionais
 - Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)
 - Modelo de Fiedler
 - Modelo de Hersey & Blanchard
 - Transacional x Transformacional x Carismática
 - Teoria 3D (Reddin)
 - Teoria do Caminho–Meta (House)

1

Liderança



- Visão moderna: é a capacidade de influenciar o comportamento de outra pessoa através da adesão da mesma a um princípio, a uma meta ou a uma determinada missão.

Envolve competências interpessoais, inerentes às relações humanas.

Liderança

Capacidade de influência

X

Autoridade Formal

Poder do cargo

2

Liderança – visão moderna

- É uma qualidade pessoal singular?
 - Não. As características que levam uma pessoa a ser aceita como líder em um grupo são limitadas a este grupo.
- É manipulação?
 - Não. Uma liderança autêntica deve ter como fundamentos a ética e a confiança.
- McGregor: processo social complexo, produto de inúmeros fatores.
 - as motivações dos liderados – atendimento das expectativas do grupo de liderados;
 - a tarefa ou missão – sem missão, não há liderança; apenas influência ou popularidade;
 - o líder – pessoa com certos traços de personalidade, motivações e habilidades;
 - a conjuntura – contexto, meio organizacional.

3

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

Visão antiga – estudos ao longo de todo século XX.

- Tipos de poder do líder:
 - **Legítimo**: autoridade, poder do cargo ocupado
 - **Coerção**: poder de punição
 - **Recompensa**: poder de recompensar as atitudes
 - **Referência**: carisma, identificação com o líder
 - **Perito** ou **Conhecimento**: baseado na especialidade, aptidão, know-how, informação

4

Podere



Fontes de poder

| Poder da posição | Poder pessoal |
|---|---|
| Baseado nas coisas que o administrador pode oferecer aos outros | Baseado nas maneiras pelas quais o administrador é visto pelos outros |
| <p>Recompensas: "se você fizer o que eu mando, eu lhe dou uma recompensa"</p> <p>Coerção: "se você não fizer o que eu mando, eu punirei você"</p> <p>Legitimado: "como eu sou o chefe, você tem de fazer o que eu mando"</p> | <p>Competência: como fonte de conhecimento e de informação especial</p> <p>Referência: como um indivíduo com o qual as pessoas gostam de se identificar</p> |

5

Podere



• Fred Luthans - quatro tipos de atividades:

1. **Funções gerenciais:** tomar decisões, planejar e controlar.
2. **Comunicação:** trocar e processar informações; processar documentação.
3. **Administrar recursos humanos:** motivar, resolver conflitos, alocar pessoal, treinar.
4. **Relacionamento (*networking*):** manter relações sociais, fazer política, interagir.

6



Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

• Henry Mintzberg – 10 papéis em 3 categorias

1 - Papéis interpessoais (relacionamento):

- a) Figura de proa – símbolo, representante, R.P.
- b) Líder – relação de influência.
- c) Ligação – facilita a relação intra e entre áreas.

2 - Papéis de informação:

- a) Monitor – lidar com informações de diversas fontes.
- b) Disseminador – transferência de informações de fora (ambiente) para dentro da organização.
- c) Porta-voz – transmissão para fora (ambiente).

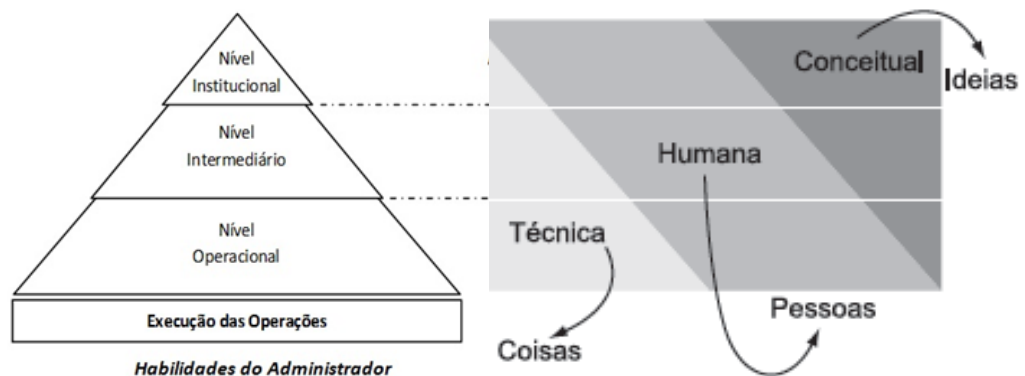
3 - Papéis de decisão:

- a) Empreendedor (entrepreneur) – iniciador
- b) Solucionador de problemas
- c) Negociador – com pessoas ou outras organizações.
- d) Administrador (alocador) de recursos

7

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

• Katz - três categorias de habilidades:



8

Teorias sobre Liderança



- Três abordagens principais ao longo da história:
 - **Abordagem dos Traços de Personalidade**
 - **Abordagem Comportamental**
 - Teoria X e Y (McGregor)
 - Três Estilos (White e Lippitt)
 - Estudos da Universidade de Michigan (Likert)
 - Estudos da Universidade de Ohio
 - Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)
 - **Abordagem Situacional (Contingencial)**
 - Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)
 - Modelo de Fiedler
 - Modelo de Hersey & Blanchard
 - Transacional x Transformacional x Carismática
 - Teoria 3D (Reddin)
 - Teoria do Caminho–Meta (House)

9

Traços de Personalidade – década de 30



- O líder apresenta características marcantes - uma combinação de traços de personalidade - que o distingue das demais pessoas.
 - Exemplos:
 - Físicos: energia, aparência, altura, etc.
 - Intelectuais: adaptabilidade, iniciativa, entusiasmo e autoconfiança.
 - Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
 - Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.
- Estudos mostraram que os traços pessoais poderiam prever o surgimento da liderança, mas não indicam qual tipo de líder é mais eficaz ou ineficaz.

10



Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais) A partir da década de 40

Estilos X e Y - McGregor

- Também é uma teoria motivacional – filosofia do gestor baseada em um conjunto de crenças sobre as pessoas.

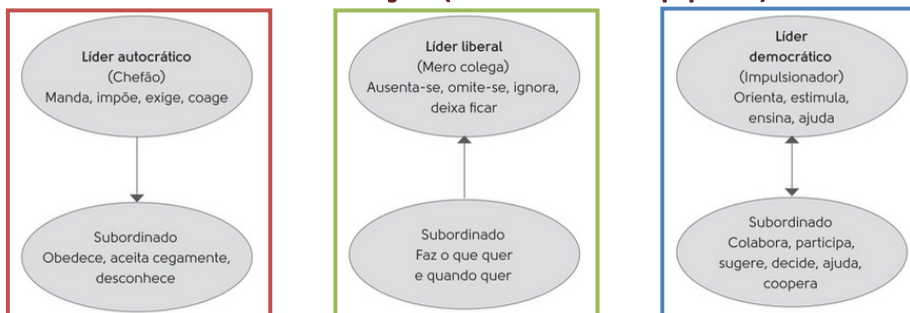
Visão X

As pessoas são ingênuas, preguiçosas e sem iniciativa; evitam trabalho e responsabilidade; precisam ser controladas e dirigidas.

Visão Y

As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

3 Estilos de Liderança (White e Lippitt)



- Autocrática – equipe apresenta maior volume de trabalho, mas também maior tensão, frustração e agressividade.
- Liberal (laissez-faire) - mau desempenho qualitativo e quantitativo, com forte individualismo, insatisfação e desrespeito ao líder.
- Democrática - nível de produção menor, porém com maior qualidade, satisfação e comprometimento das pessoas.

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)



- Buscavam comparar a eficácia dos grupos de acordo com o comportamento do líder.
- Identificaram dois tipos de comportamento:
 - Líder orientado para o Empregado (foco nas pessoas)
 - Líder orientado para a Produção (foco no trabalho, nas tarefas).

Resultados favoráveis aos líderes orientados para os funcionários - índices maiores de produtividade e de satisfação com o trabalho.

13

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)



Líder orientado para as tarefas

- Comportamento orientado para a finalização do trabalho
- Planeja e estabelece como o trabalho será feito
- Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado
- Define claramente os padrões de trabalho
- Procura completar o trabalho
- Monitora os resultados do desempenho
- Preocupa-se com o trabalho, os métodos, os processos, as regras e os regulamentos

Líder orientado para as pessoas

- Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho
- Atua como apoio e retaguarda para os subordinados
- Desenvolve relações sociais com os subordinados
- Respeita os sentimentos das pessoas
- É sensível quanto às necessidades
- Mostra confiança nos seguidores
- Preocupa-se com as pessoas, os seus sentimentos, as aspirações, as necessidades e as emoções

14



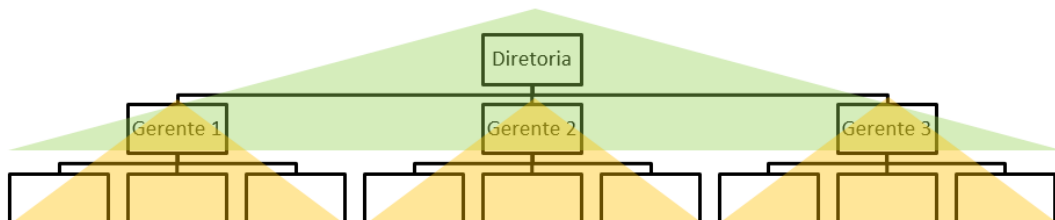
4 Estilos de Liderança – Likert

- Analisou quatro fatores da administração (processo de decisão, comunicações, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas e punições) e definiu uma escala com quatro estilos de liderança:
 - 1. Autoritário coercitivo
 - 2. Autoritário benevolente
 - 3. Consultivo
 - 4. Participativo

15

Estilos de Liderança – Likert

- **Pino de Ligação** de uma camada hierárquica para outra – pessoas com capacidade de representar um grupo.
 - a liderança é a capacidade de exercer influência, seja como líder (para baixo), seja como subordinado (para cima).
 - Faz a integração das pessoas e destas com a organização.



16

Estudos da Universidade de Ohio



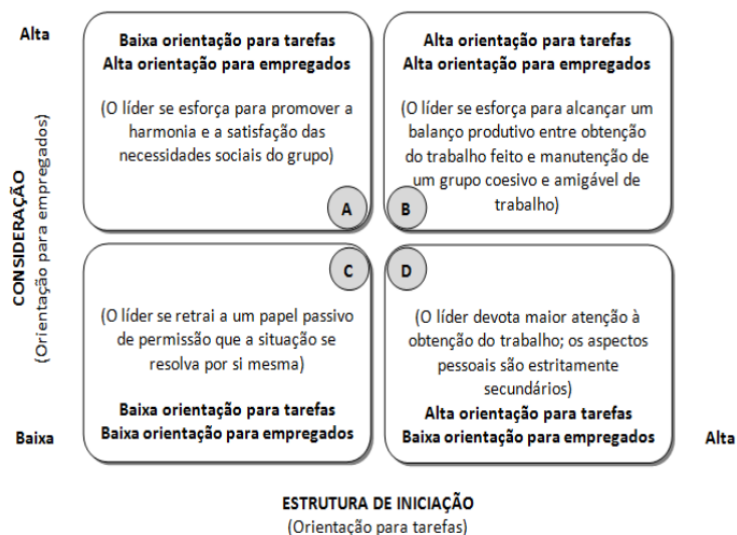
- Dimensões indicadoras do comportamento de Liderança:
 - **Estrutura de Iniciação:** se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos.
 - **Consideração:** a extensão em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

17

Estudos da Universidade de Ohio

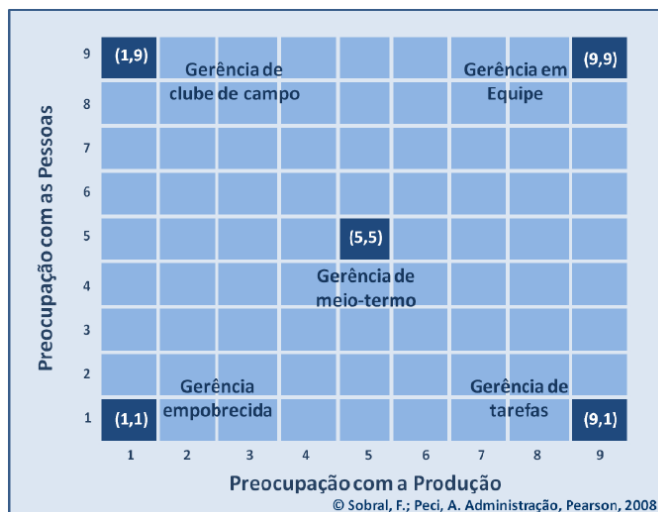


Quatro tipos de estilos, a partir das duas dimensões.



Visão Bidimensional (Blake e Mouton)

- Liderança orientada para a tarefa (trabalho, produção) e para as pessoas.
 - Tarefas e Pessoas não são polos opostos, mas limites (dimensões) de um mesmo território;
- O líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente.



19

Visão Bidimensional (Blake e Mouton)

| Estilo | Significado | Participação | Fronteiras intergrupais |
|--------|--|---|---|
| 1.1 | Mínima preocupação com a produção e com as pessoas | Pouco envolvimento e pouco comprometimento | Isolamento. Falta de coordenação intergrupar |
| 1.9 | Ênfase nas pessoas, com mínima preocupação com a produção | Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum | Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia |
| 9.1 | Ênfase na produção, com mínima preocupação com as pessoas | Não há participação das pessoas | Hostilidade intergrupar. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder |
| 5.5 | Estilo do meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço | Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes | Trégua inquieta. Transigência, rateio 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 |

20

Teorias Situacionais

Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

Três forças (fatores situacionais):
no líder (experiência, personalidade); **nos subordinados** (responsabilidade, habilidades); e **forças na situação** (complexidade do ambiente e situações gerais).

Forças na situação

- Tipo de empresa e seus valores e tradições
- Eficiência e eficácia do grupo de subordinados
- A tarefa a ser executada
- Tempo disponível para executá-la

Estilo de liderança a ser adotado

Forças no gerente

- Sistemas de valores do gerente
- Suas convicções pessoais
- Confiança nos subordinados
- Inclinações sobre como liderar
- Tolerância para a ambiguidade
- Facilidade de comunicação

Forças nos subordinados

- Necessidade de autonomia
- Desejo de assumir responsabilidade
- Tolerância para a incerteza
- Sua compreensão do problema
- Seus conhecimentos e experiências
- Desejo de participar nas decisões

Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

7 atitudes possíveis para um gerente, combinando a autoridade deste gestor com a liberdade dos subordinados, no que se refere à tomada de decisões.

Liderança orientada para o chefe | **Liderança orientada para os subordinados**

Uso da autoridade pelo gerente | **Área de liberdade dos subordinados**

1. O gerente decide e comunica a decisão

2. O gerente "vende" a decisão.

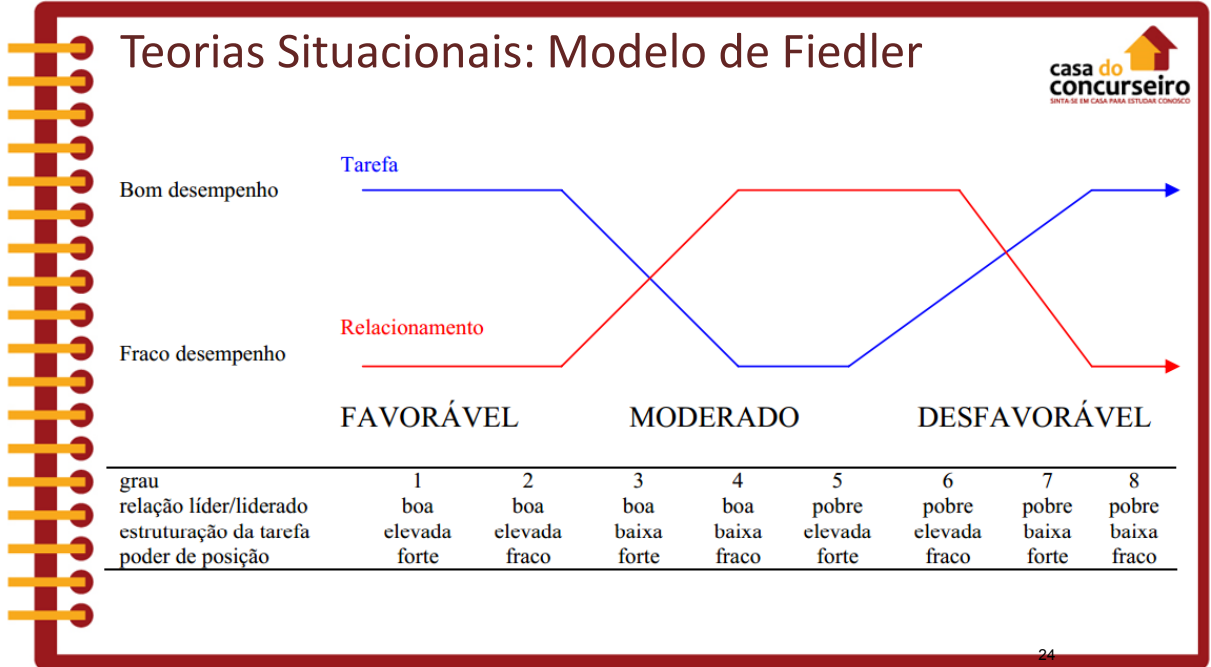
3. O gerente apresenta idéias e promove debates

4. O gerente apresenta uma decisão possível sujeita a mudança

5. O gerente apresenta o problema, pede sugestões e toma a decisão.

6. O gerente define limites, dentro dos quais o grupo decide

7. O gerente permite que a equipe trabalhe sozinha dentro dos limites



Teoria 3D - Reddin



• O gerente deve buscar a eficácia = atingir resultados em diferentes situações;

– Não há um estilo ideal - cada situação requer uma estratégia própria.

– **Quatro estilos gerenciais básicos**

• **Três habilidades gerenciais básicas:**

– Sensitividade situacional: diagnosticar situações e forças atuantes.

– Flexibilidade de estilo: se adequar às forças em jogo.

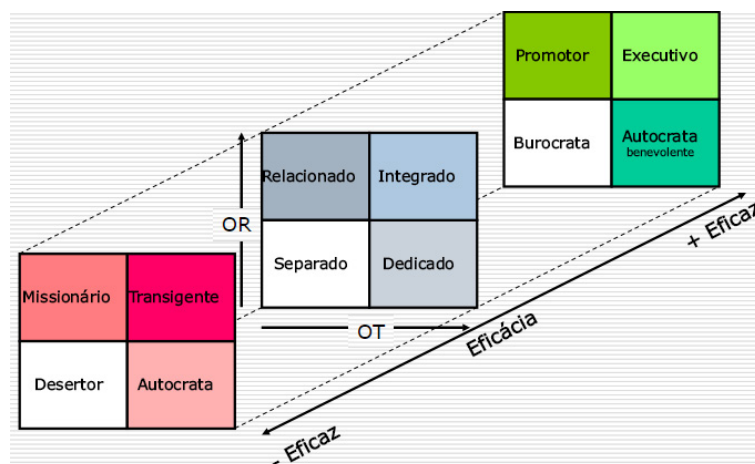
– Destreza de gerência situacional: capacidade de modificar a situação que deve ser modificada.



Teoria 3D - Reddin



• Os quatro estilos básicos têm um equivalente mais eficaz e outro menos eficaz.



Teoria 3D - Reddin

| | Eficaz | Não Eficaz |
|-------------------|--|---|
| Líder Integrado | Executivo: voltado para resultados e pessoas, é desafiador. | Transigente: tolerante com algumas atitudes ou comportamentos na equipe, correndo riscos de assumir atitudes ambíguas, sem transmitir confiança. |
| Líder Relacionado | Promotor: enfatiza comunicações livres, desenvolvimento de talentos, trabalho eficaz em equipe e transmissão irrestrita de confiança. | Missionário: tende a evitar conflitos, postura agradável e sociável, dependente dos outros, não tem o foco na produção e nos resultados. |
| Líder Dedicado | Autocrata Benevolente: age com energia, autoridade, comprometido com qualidade, demonstra iniciativa e atitudes paternalistas. | Autocrata: agressividade, independência, ambição, iniciador - fixa tarefas e cobra resultados. |
| Líder Separado | Burocrata: segue ordens, é confiável, lógico, com autocontrole, imparcial e justo em suas análises e decisões, eficiente na manutenção de sistemas e rotinas. | Desertor: segue regulamentos, sem envolvimento, não emite opiniões ou expressa posições, não coopera, não se comunica com a equipe. |

Teoria do Caminho–Meta (House)

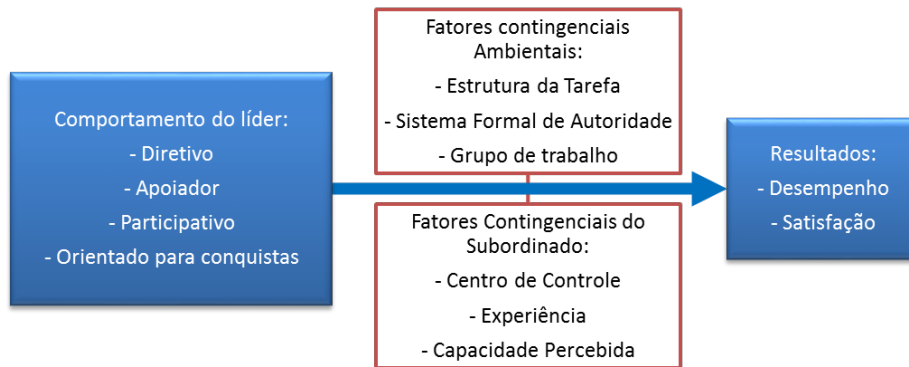
O líder deve ajudar os liderados a alcançar suas **metas**, oferecendo a orientação necessária (**caminho**) para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

- Quatro comportamentos distintos, conforme o tipo de situação:
 - **Diretivo:** dá a direção;
 - **Apoiador:** atento às necessidades dos subordinados;
 - **Participativo:** utiliza as sugestões dos subordinados em suas decisões;
 - **Orientado para realizações (conquistas):** apresenta metas desafiadoras para que os subordinados ofereçam o melhor desempenho possível.

Teoria do Caminho–Meta (House)



- Antes de adotar uma atitude, o líder deve avaliar a situação.
 - Oferecer algo que falte ao funcionário ou ao ambiente de trabalho = tendência de satisfação e bom desempenho;
 - Redundância e incongruências = desmotivação e ineficácia.



Teoria do Caminho–Meta (House)



| Situação | Comportamento do líder | Impacto sobre o subordinado | Resultado |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--|---|
| Subordinado não tem autoconfiança | Liderança suportiva | Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho | Maior esforço, melhor desempenho e maior satisfação |
| Trabalho ambíguo | Liderança diretiva | Esclarecer os caminhos para obter as recompensas | |
| Falta de desafio do trabalho | Liderança participativa | Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas | |
| Recompensas inadequadas | Liderança orientada para resultados | Estabelecer objetivos elevados e desafiadores | |

Transacional x Transformacional x Carismático

Líder Transacional

Recompensa contingente: negocia recompensas pelo desempenho

Administração por exceção (ativa): observa desvios e corrige

Adm. por exceção (passiva): intervém apenas quando resultados não são alcançados

Laissez-faire: abdica de responsabilidade, evita decisões

Líder Transformacional

Influência idealizada - carisma: dá visão e sentido da missão, estimula orgulho

Inspiração: comunica altas expectativas e foca esforços

Estímulo intelectual: promove inteligência, racionalidade

Consideração individualizada: dá atenção individual, personalizada

Líder Carismático

32

EVOLUÇÃO, PAPÉIS E PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Há pouco tempo, um Departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista: contratava profissionais com experiência e conhecimento técnico, cuidava da folha de pagamento e pressupunha que bastava o poder hierárquico e o salário no final do mês para se alcançar a obediência dos funcionários e os resultados esperados.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Devido a isso, o papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica.

O progresso da Gestão de Pessoas é visto de forma diferente por diversos autores:

- Visão funcionalista – 3 fases:
 1. Operacional – até a década de 60 – funções tradicionais de RH;
 2. Gerencial – 60 a 80 – passa a interferir nos diferentes processos da organização;
 3. Estratégica – a partir dos anos 80 – pessoas geram valor para a organização.
- Fischer (2002) - as grandes correntes teóricas sobre gestão de pessoas podem ser agrupadas em quatro categorias principais:
 1. Modelo articulado de gestão de pessoas como departamento pessoal – até década de 20 – foco no controle, eficiência, taylorismo, fordismo;
 2. Como gestão do comportamento humano – a partir da década de 20 – uso da psicologia, behaviorismo, pessoas têm necessidades a serem satisfeitas;
 3. Como gestão estratégica – a partir da década de 70/80 – vincular GP às estratégias, pessoas colaboram para o alcance dos objetivos;
 4. Como gestão por competência e vantagem competitiva – a partir dos anos 80 – core competences, busca e vantagens competitivas, papel das pessoas na transição entre o estado atual das empresas e onde elas almejam estar no futuro.

As 5 fases evolutivas da GP no Brasil:

1. Fase contábil (até 1930): caracteriza-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil.
2. Fase legal (1930 - 1950): preocupação com o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.
3. Fase tecnicista (1950 -1965): o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoas e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência.

4. Fase administrativa (1965 -1985): regulamentada a profissão Técnico de Administração. Após começo conturbado do regime militar, houve rearticulação dos trabalhadores no final da década de 70, formando a base que implementou um movimento denominado "novo sindicalismo".
5. Fase estratégica (1985 a atual): demarcada pela introdução dos primeiros programas de gestão estratégica de pessoas atrelados ao planejamento estratégico das organizações.

O quadro a seguir mostra a transição da visão sobre as pessoas nas organizações.

A Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, capital este que contribui com seus conhecimentos, habilidades e capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.

Capital humano é o patrimônio (inestimável) que uma organização pode reunir para alcançar vantagens competitivas. Possui dois aspectos principais:

| Pessoas como recursos | Pessoas como parceiros |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empregados isolados nos cargos • Horário rigidamente estabelecido • Preocupação com normas e regras • Subordinação ao chefe • Fidelidade à organização • Dependência da chefia • Alienação à organização • Ênfase na especialização • Executoras de tarefas • Ênfase nas destrezas manuais • Mão-de-obra | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores agrupados em equipes • Metas negociadas e compartilhadas • Preocupação com resultados • Atendimento e satisfação do cliente • Vinculação à missão e à visão • Interdependência com colegas e equipes • Participação e comprometimento • Ênfase na ética e na responsabilidade • Fornecedoras de atividade • Ênfase no conhecimento • Inteligência e talento |

- **Talento:** tipo especial de pessoa, dotada de diferenciais como conhecimento (saber), habilidade (saber fazer), julgamento (saber analisar o contexto) e atitudes (querer fazer).
- **Contexto:** ambiente adequado para que os talentos se desenvolvam. É determinado por:
 - *Arquitetura organizacional:* desenho da organização e divisão do trabalho – deve ser flexível, integrador e facilitador da comunicação entre as pessoas.
 - *Cultura:* conjunto de características que difere uma organização das outras. Deve inspirar confiança, comprometimento e satisfação.
 - *Estilo de gestão:* liderança, *coaching*, delegação, *empowerment*.

Hoje vivemos na sociedade do conhecimento, na qual o talento humano e suas capacidades são vistos como fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado. Nota-se, também, que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, a partir da identificação, do aproveitamento e do desenvolvimento do capital humano.

Nesse novo contexto, as pessoas são vistas no ambiente de trabalho como:

- **Seres humanos:** personalidade própria; diferentes entre si; origens e histórias particulares; conhecimentos, habilidades e competências distintas.
- **Agentes ativos e inteligentes:** fonte de impulso capaz de dinamizar a organização, de mudá-la, renová-la e torná-la competitiva.
- **Parceiros da organização:** a partir de uma relação ganha-ganha, as pessoas são capazes de conduzir a organização ao sucesso e, por conseguinte, serem beneficiadas.
- **Talentos:** portadoras de competências essenciais ao sucesso organizacional, consideradas o principal ativo, pois agregam inteligência (capital intelectual) ao negócio.

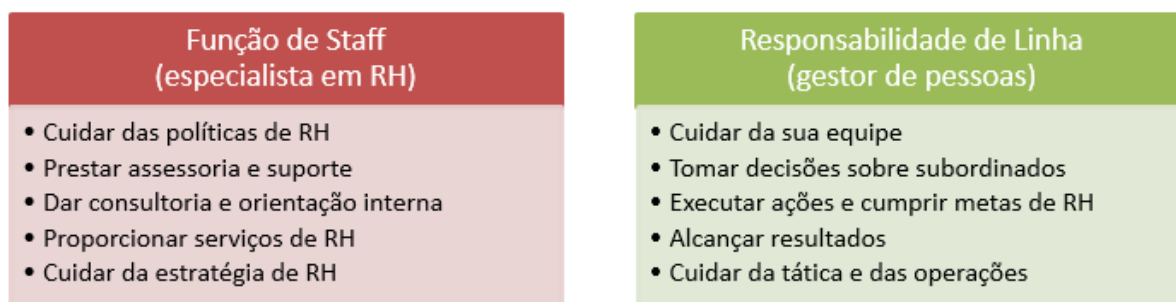
As políticas de GP referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo (também) o alcance dos objetivos individuais. Tais políticas são, portanto, como guias de ação que orientam os processos de GP.

Dentre os objetivos da GP, pode-se destacar:

- Proporcionar um ambiente com pessoas competentes e motivadas para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.
- Desenvolver o capital humano e o capital intelectual – ativos intangíveis da organização;
- Desenvolver a gestão do conhecimento: habilidades, competências e tecnologias aplicadas de forma integrada para concretizar a missão e visão.
- Formar competências essenciais que atendam às demandas dos diferentes stakeholders, gerando vantagem competitiva.

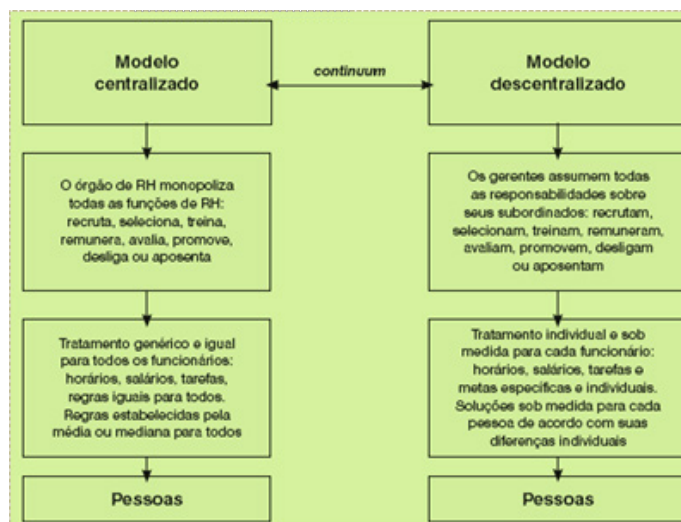
Cabe, portanto, à moderna GP atuar nesse ambiente complexo, ajudando a organização a realizar sua missão. Ela também gera competitividade à organização, proporciona pessoas bem treinadas e motivadas, aumenta a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho, mantém a qualidade de vida no trabalho, administra e impulsiona a mudança, mantém políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

GP como responsabilidade de Linha ou função de Staff



No passado, as decisões de RH eram totalmente centralizadas no órgão de RH e os gerentes de linha tinham pouca ou nenhuma participação.

A tendência moderna é descentralizar as decisões e ações de GP rumo aos gerentes, que se tornam os gestores de pessoas.



O Macroprocesso de Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas pode ser vista como um macroprocesso composto por diversos processos. Tais processos, por sua vez, são compostos pelas distintas atividades que uma organização realiza para gerenciar as pessoas:

- Agregar pessoas/talentos à organização;
- Integrar e orientar;
- Modelar o trabalho (individual ou em equipe) para torná-lo significativo;
- Avaliar o desempenho e melhorá-lo continuamente;
- Recompensar pelo desempenho e alcance de resultados;
- Comunicar, transmitir conhecimento e proporcionar feedback;
- Treinar e desenvolver;
- Proporcionar boas condições de trabalho e melhorar a qualidade de vida;

Na literatura, não há consenso sobre o número de processos que compõem a gestão de pessoas. Dessa forma, dependendo do autor, as atividades estarão agrupadas de formas distintas.

Modelo 1 - Dutra: três processos.

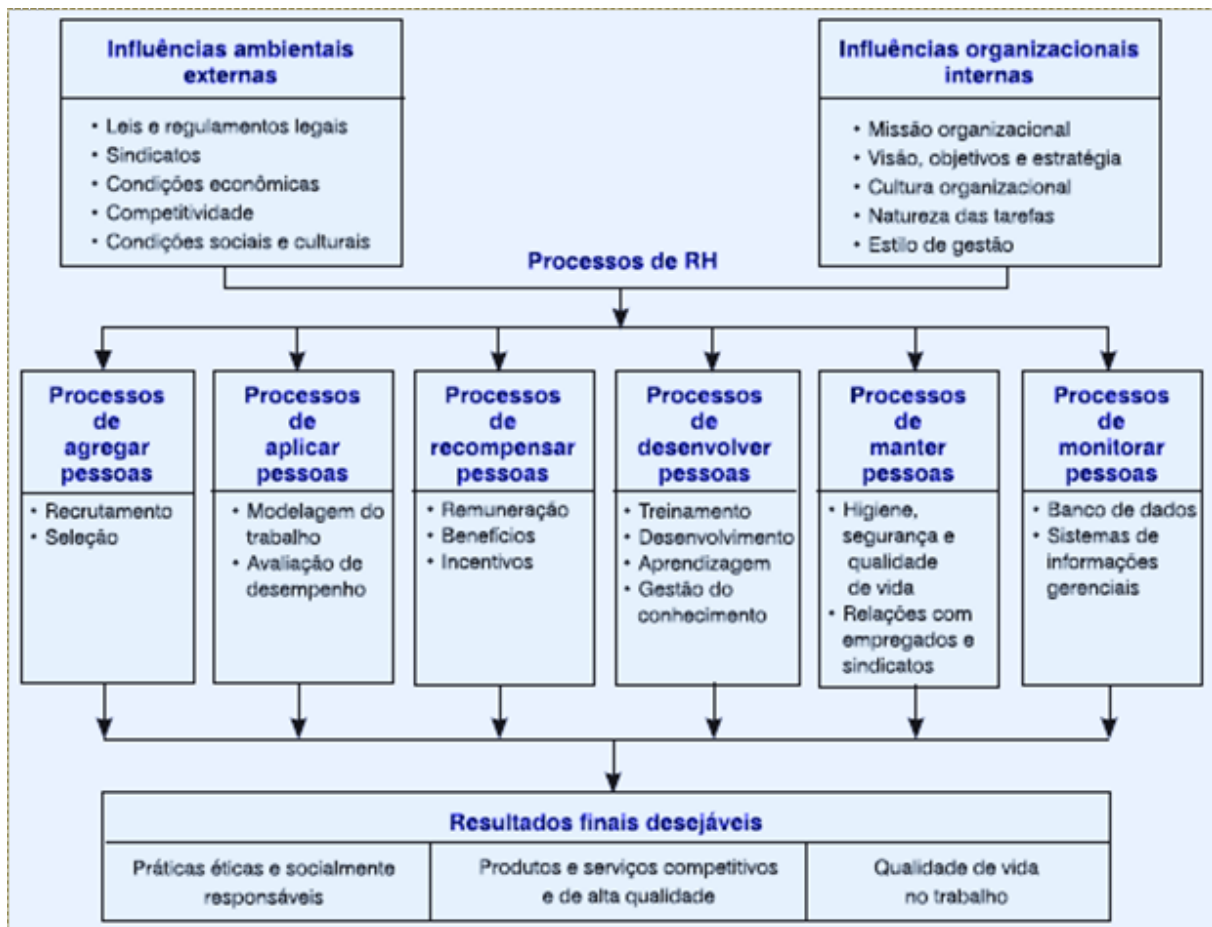
1. **Movimentação:** captar, internalizar, transferir, promover, expatriar e recolocar.
2. **Desenvolvimento:** capacitar, gerir carreira e desempenho.
3. **Valorização:** remunerar e premiar.

Modelo 2: Chiavenato: seis processos

1. **Agregar:** recrutamento e seleção.
2. **Aplicar:** modelagem do trabalho, orientação e avaliação do desempenho.
3. **Recompensar:** remuneração, benefícios e incentivos.
4. **Desenvolver:** treinamento, desenvolvimento, aprendizagem e gestão do conhecimento.
5. **Manter:** higiene, segurança, qualidade de vida e relações sindicais.
6. **Monitorar:** bancos de dados e sistemas de informações gerenciais.

Resumindo: a gestão de pessoas consiste na maneira pela qual uma instituição se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, e, para isso, define princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Através desses mecanismos, implementa diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores e das pessoas.

A seguir, um modelo de diagnóstico de Gestão de Pessoas.



Slides – Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

O Papel da Área de RH

The diagram illustrates the evolution of HR roles through three stages, each represented by a downward-pointing arrow on the left side of a spiral notebook graphic. The stages are: Antigamente (dark red), Avanços (orange), and Hoje (green). Each stage is associated with a text box containing key characteristics and trends.

- Antigamente**
 - Departamento de RH: mecanicista = contratações por experiência e conhecimento técnico; folha de pagamento; poder hierárquico + salário = obediência dos funcionários e resultados.
- Avanços**
 - Busca por novas formas de gestão para melhorar o desempenho e garantir o pleno atendimento das necessidades dos clientes.
 - O papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica.
- Hoje**
 - Sociedade do conhecimento.
 - Talento e capacidades humanas são fatores competitivos no mercado de trabalho globalizado.
 - O sucesso depende do investimento nas pessoas, a partir da identificação, do aproveitamento e do desenvolvimento do capital intelectual.

Progresso da Gestão de Pessoas

The diagram illustrates the progress of HR management through three phases, each represented by a downward-pointing arrow on the left side of a spiral notebook graphic. The phases are: Operacional (dark red), Gerencial (orange), and Estratégica (green). Each phase is associated with a text box containing key characteristics and trends.

- Visão funcionalista – 3 fases:
 1. Operacional – até 60s – funções tradicionais de RH;
 2. Gerencial – até 80s – passa a interferir em outros processos da organização;
 3. Estratégica – hoje – pessoas geram valor para a organização.
- Fischer (2002) – 4 fases – correntes teóricas:
 - Departamento pessoal – até 20s – controle, eficiência, taylorismo, fordismo;
 - Gestão do Comportamento Humano – até 70s – uso da psicologia, behaviorismo, pessoas têm necessidades a serem satisfeitas;
 - Gestão Estratégica – 70/80 – vincular GP às estratégias, pessoas colaboram para o alcance dos objetivos; descentralização da função RH.
 - Gestão por Competência e Vantagem Competitiva – a partir dos 90s – *core competences*, busca e vantagens competitivas, papel das pessoas na transição entre o estado atual das empresas e onde elas almejam estar no futuro.

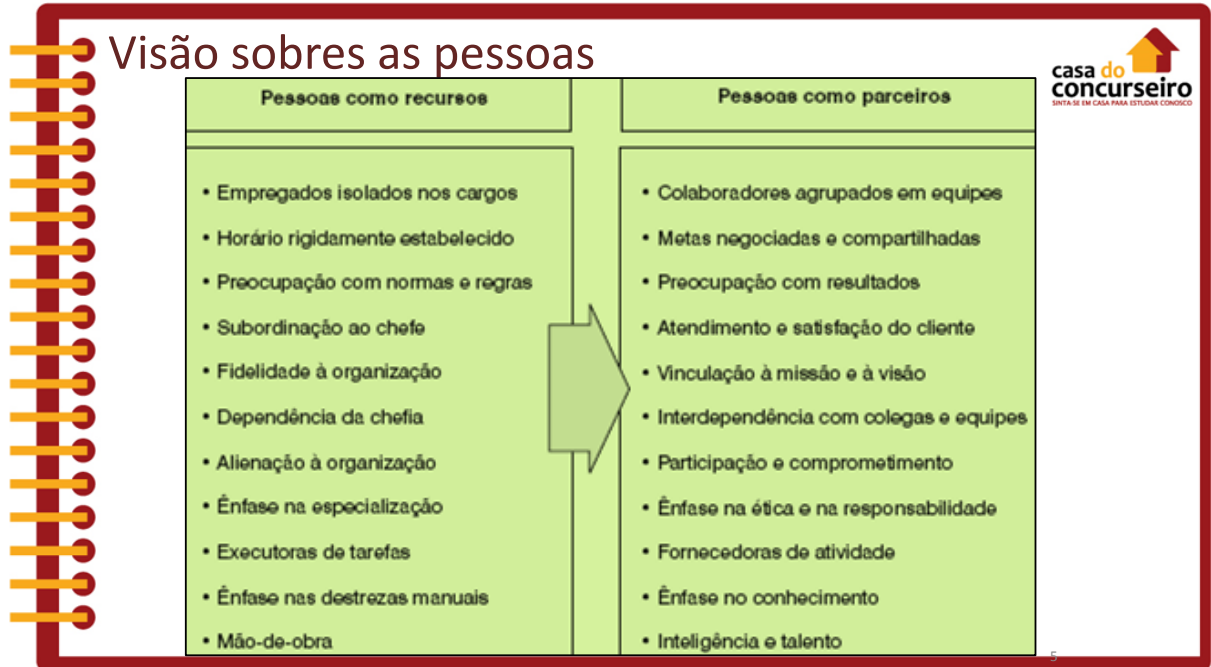
| Eras | Era da industrialização Clássica (1900-1950) | Era da industrialização Neoclássica (1950-1990) | Era da Informação (Após 1990) |
|--|---|--|--|
| Administração de pessoas | Relações industriais | Administração de recursos humanos | Gestão de pessoas |
| Característica do ambiente | Industrialização, necessidade de ordem e rotina. | Dinamismo, instabilidade, mudança, necessidade de adaptação. | Mercado de serviços, turbulência, globalização, necessidade de mudança. |
| Estrutura organizacional predominante | Burocrática, mecanicista, funcional, piramidal, rígida, centralizadora e inflexível. | Mista, matricial, ênfase na departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócios. | Fluída, ágil e flexível, descentralizadora. Ênfase em estruturas orgânicas e nas redes de equipes multifuncionais |
| Cultura organizacional predominante | Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores conservadores. | Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente. | Teoria Y. Foco no futuro. Ênfase na mudança e na inovação. Valorização do conhecimento e da criatividade. |
| Ambiente organizacional | Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. | Intensificação e aceleração das mudanças ambientais | Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças. |
| Modo de lidar com as pessoas | Pessoas como mão-de-obra inertes e estáticas. Ênfase nas regras e controles rígidos para regular as pessoas | Pessoas como recursos organizacionais que devem ser administrados. Ênfase nos objetivos organizacionais para dirigir as pessoas. | Pessoas como seres humanos proativos e inteligentes. Ênfase na liberdade e no comprometimento para motivar as pessoas. |

RH no Brasil



5 Fases:

1. Fase contábil (até 1930): custos
2. Fase legal (1930 - 1950): leis trabalhistas da era getulista.
3. Fase tecnicista (1950 -1964): função de RH adquire status orgânico de gerência.
4. Fase administrativa (1965 -1985): regulamentada a profissão Técnico de Administração. Início da articulação do "novo sindicalismo".
5. Fase estratégica (1985 a atual)



- ## Visão moderna sobre as pessoas
- **Seres humanos:** personalidade própria; diferentes entre si; origens e histórias particulares;
 - **Agentes ativos e inteligentes:** fonte de impulso próprio capaz de dinamizar a organização.
 - **Parceiros da organização:** a partir de uma relação ganha-ganha, são capazes de conduzir a organização ao sucesso e, por conseguinte, serem beneficiadas.
 - **Talentos:** portadoras de competências essenciais ao sucesso organizacional, consideradas o principal ativo, pois agregam inteligência (capital intelectual) ao negócio.

Gestão de Pessoas



Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, capital este que contribui com seus conhecimentos, habilidades e capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.

- Políticas de GP: maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo (também) o alcance dos objetivos individuais

7

Gestão de Pessoas



• Objetivos:

- Proporcionar um ambiente com pessoas competentes e motivadas para alcançar os objetivos.
- Desenvolver o capital humano e o capital intelectual.
- Gerenciar o conhecimento: competências e tecnologias aplicadas de forma integrada para concretizar a missão.
- Formar competências essenciais que atendam às demandas dos diferentes stakeholders.

8

Gestão de Pessoas

• Outros conceitos:

- Capital humano - patrimônio (inestimável) que uma organização pode reunir.
 - Talento: tipo especial de pessoa, dotada de diferenciais como conhecimento (saber), habilidade (saber fazer), julgamento (saber analisar o contexto) e atitudes (querer fazer).
 - Contexto: ambiente adequado para que os talentos se desenvolvam (arquitetura, cultura e estilos de gestão)
- Capital Intelectual - tecnologia, informação, habilidades e solução de problemas.

9

Papéis da GP

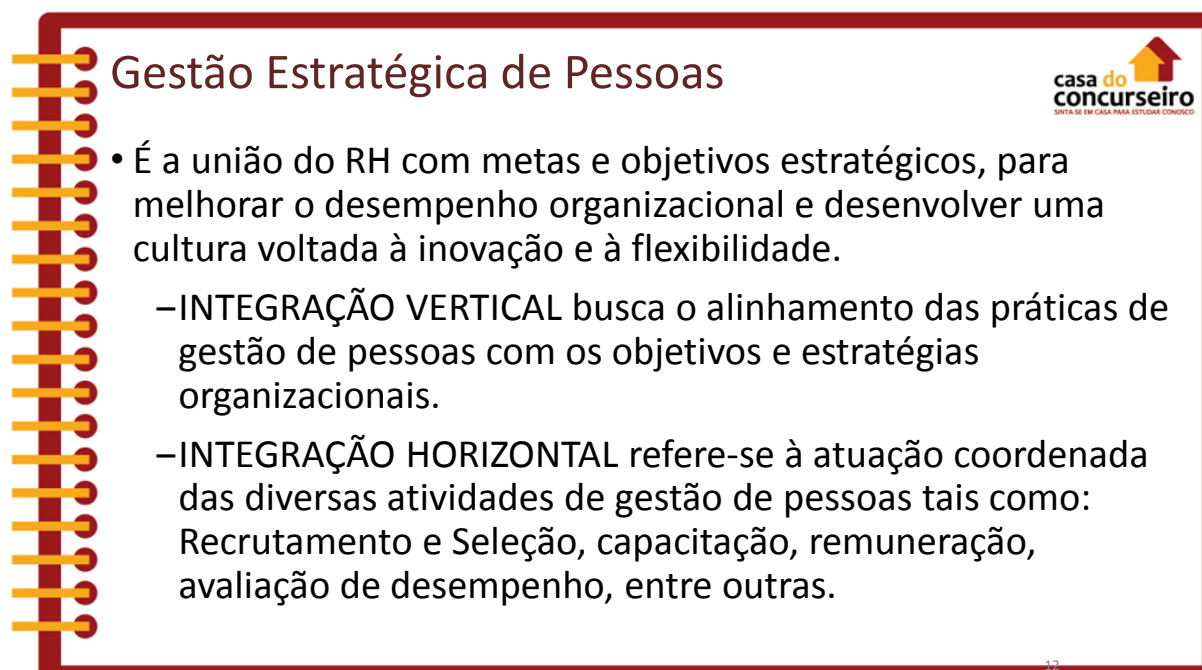
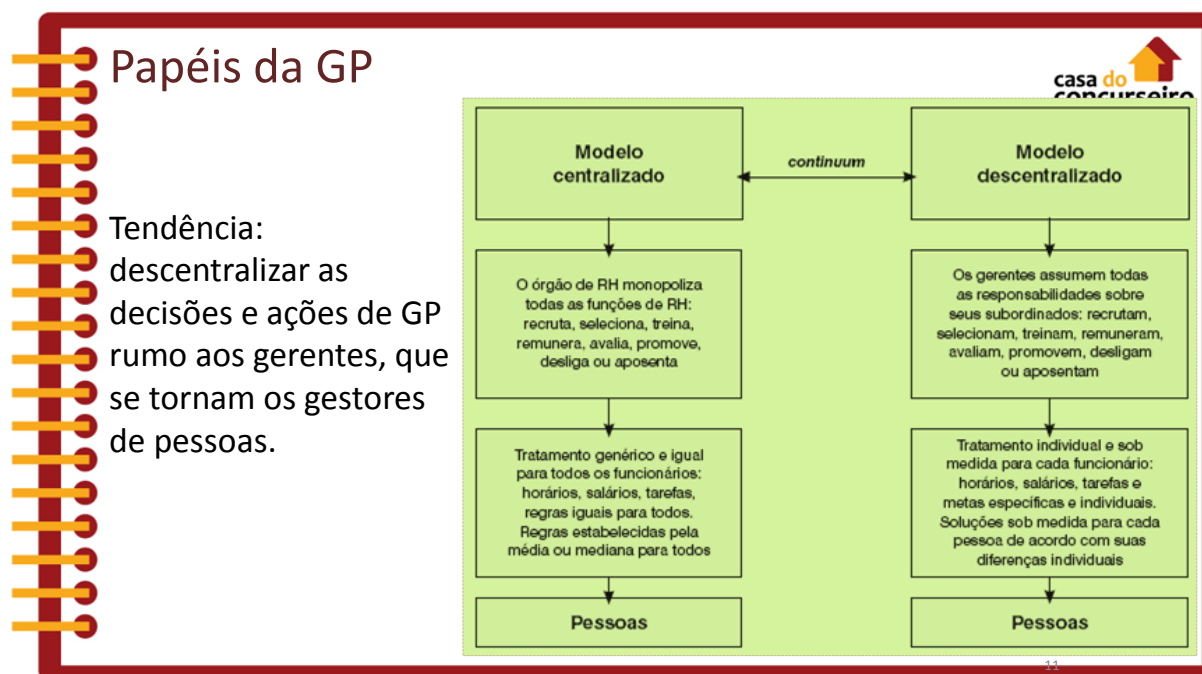
Função de Staff (especialista em RH)


- Cuidar das políticas de RH
- Prestar assessoria e suporte
- Dar consultoria e orientação interna
- Proporcionar serviços de RH
- Cuidar da estratégia de RH


Responsabilidade de Linha (gestor de pessoas)

- Cuidar da sua equipe
- Tomar decisões sobre subordinados
- Executar ações e cumprir metas de RH
- Alcançar resultados
- Cuidar da tática e das operações

10



- ### Passos da moderna GP
- 
1. Investir fortemente nas pessoas e nos gestores de pessoas
 2. Transformar Pessoas em Talentos
 3. Transformar Talentos em Capital Humano
 4. Transformar Capital Humano em Capital Intelectual
 5. Transformar Capital Intelectual em Resultados

- ### Passos da moderna GP
- 
- Quatro maneiras pelas quais a gestão de pessoas pode colaborar com o sucesso organizacional:
1. tornar-se um parceiro na execução da estratégia
 2. tornar-se um especialista administrativo
 3. tornar-se um defensor dos funcionários
 4. tornar-se um agente de mudança

Decreto nº 5.707, de 23/2/2006



Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

Objetivos:

- I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
- II - desenvolvimento permanente do servidor público;
- III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
- IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
- V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

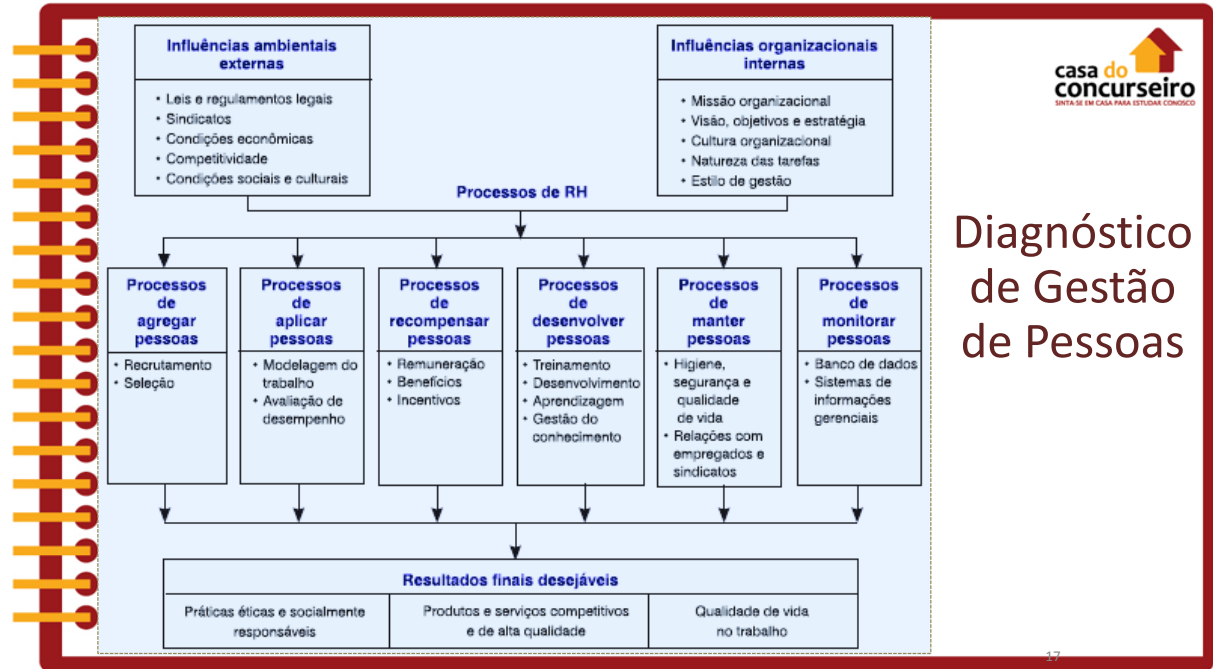
15

Macroprocesso de Gestão de Pessoas



- Define princípios, estratégias, políticas, práticas e estilos de atuação dos gestores e das pessoas.
- Cada autor agrupa as atividades de formas distintas.
 - Exemplo 1: **Dutra - três processos:**
 - **Movimentação:** captar, internalizar, transferir, promover, expatriar e recolocar.
 - **Desenvolvimento:** capacitar, gerir carreira e desempenho.
 - **Valorização:** remunerar e premiar.
 - Exemplo 2: **Chiavenato - seis processos:**
 - Agregar, Aplicar, Recompensar, Desenvolver, Manter, Monitorar.

16



Diagnóstico de Gestão de Pessoas

RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

São as atividades relacionadas à **provisão de pessoas** para a organização, ou, em outras palavras, os métodos utilizados para se preencher uma vaga em aberto.

Envolve pesquisa de mercado, descrição dos cargos, entrevistas, testes etc. Espera-se que, ao final do processo, a organização esteja abastecida dos talentos humanos necessários.

O mercado de trabalho é o espaço onde ocorre a relação entre empregadores e pessoas. Nele, os empregadores concorrem em termos de salário, oportunidades, benefícios etc.; enquanto as pessoas concorrem em termos de qualificação – habilidades, conhecimentos, personalidade etc.

A conjuntura social e econômica condiciona as relações do mercado de trabalho. Por exemplo: se há excesso de vagas e escassez de pessoas, aqueles profissionais melhor qualificados poderão escolher organizações que ofereçam mais benefícios, ou então fazer reivindicações na própria empresa. Porém, se há escassez de vagas, aumenta a concorrência entre os profissionais e as pessoas passam a valorizar mais seus próprios empregos.

Recrutamento

É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa divulgar as oportunidades de emprego e atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.

O recrutamento pode ser feito de duas formas básicas:

Recrutamento interno (*in house*)

Utiliza o pessoal da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Há um remanejamento de funcionários, os quais podem ser promovidos e/ou transferidos.

| Vantagens | Desvantagens |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Aproveita melhor o potencial humano da organização.• É mais econômico e mais rápido.• Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.• Incentiva o aperfeiçoamento dos empregados.• Facilita a permanência e a fidelidade dos funcionários. | <ul style="list-style-type: none">• Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.• Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em suas ambições.• Conflito de interesses e descontentamento dos preteridos. |

Recrutamento externo

Utiliza candidatos de fora da empresa.

| Vantagens | Desvantagens |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Agrega novas experiências e conhecimentos à organização. • Renova a equipe de trabalho. • Facilita a mudança do status quo. • Aumenta o capital intelectual. | <ul style="list-style-type: none"> • É, geralmente, mais demorado. • É mais caro – despesas com anúncios, jornais, empresas de recrutamento. • Em princípio, é menos seguro que o interno. • Reduz a fidelidade e a motivação interna ao oferecer oportunidades a estranhos. |

Fontes de recrutamento

São os meios mais utilizados para encontrar candidatos e atraí-los para a seleção.

- Cadastro de candidatos (internos ou externos) da própria empresa;
- Universidades, escolas, cursos técnicos e profissionalizantes;
- Anúncios em jornais e revistas especializadas;
- Agências de emprego, de outplacement, ou headhunters (caça-talentos);
- Entidades de classe – sindicatos, associações, conselhos etc.
- Recomendações, indicações (networking);
- Sites especializados (virtual).

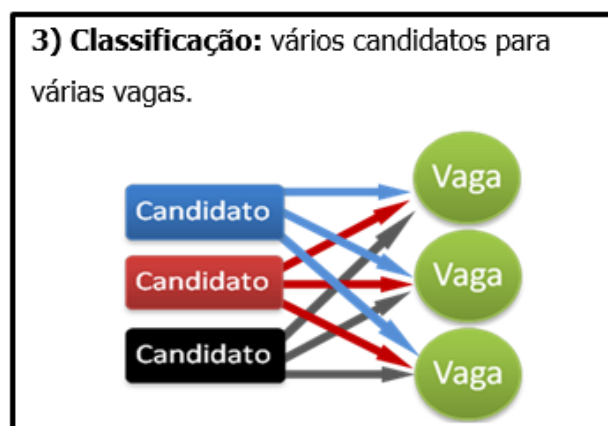
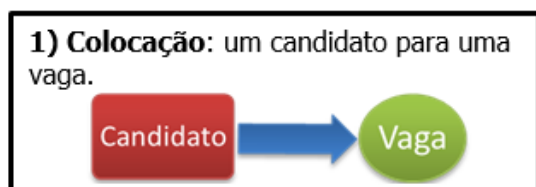
Seleção

É um processo de comparação e decisão: escolha da pessoa certa, para o cargo certo. Tem por objetivo básico escolher o(s) candidato(s) mais adequado(s) às necessidades da organização dentre aqueles recrutados e, para isso, utiliza instrumentos de análise, avaliação e comparação de dados.



Modelos básicos de seleção de pessoal

Conforme tratamento dado aos candidatos, o processo seletivo pode envolver quatro tipos de decisões:



4) Agregação de valor: busca ampliar o conjunto de competências da organização.

Cada candidato é analisado do ponto de vista das competências que oferece para incrementar as competências da organização. Caso as competências interessem à organização, ele é contratado.



A base para a seleção de pessoas está na coleta de informações sobre o cargo a ser preenchido ou sobre as competências desejadas pela organização.

Informações sobre o cargo

Cargo é um conjunto de funções – tarefas e atribuições – com uma posição definida na estrutura organizacional. É a menor unidade de trabalho de uma organização.

Conteúdo do cargo: conjunto de atribuições que o ocupante deverá desempenhar

Métodos e processos de trabalho: como as tarefas ou atribuições serão desempenhadas

Responsabilidade: a quem o ocupante do cargo deverá se reportar

Autoridade: quem o ocupante do cargo deverá supervisionar

Existem diversas formas de se definir as características de um cargo:

- **Descrição do cargo:** revela o que o funcionário faz, quando faz, como faz, onde faz e por que faz. Em suma, relaciona as tarefas e os deveres do cargo.
- **Análise do cargo:** revela os requisitos necessários ao ocupante - aptidões, conhecimentos, habilidades e responsabilidades, bem como os riscos e as condições de trabalho.
- **Técnica dos incidentes críticos:** supervisores fazem anotações sobre fatos e comportamentos das equipes, revelando características desejáveis – que melhoram o desempenho – e indesejáveis nos futuros contratados.
- **Requisição de pessoal:** é o documento emitido pela chefia, solicitando a contratação de uma pessoa e informando os requisitos para se ocupar o cargo.
- **Análise no mercado:** ocorre geralmente quando o cargo é novo na organização e, assim, por não se saberem as características essenciais, faz-se uma pesquisa no mercado.
- **Hipótese de trabalho:** quando nenhuma das demais alternativas pode ser aplicada, resta estimar/simular o conteúdo do cargo e suas características essenciais.

Em suma, as características advém do mapeamento do trabalho. Assim, produz subsídios para o recrutamento e a seleção das pessoas, a identificação das necessidades de treinamento, o planejamento da força de trabalho, a avaliação de cargos e salários, promoções, benefícios etc.

Mapeamento das competências

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que as pessoas possam exercer suas funções, gerando resultados positivos para a organização.

As competências podem ser hierarquizadas da seguinte forma:

- Competências essenciais da organização (core competences) - são aquelas que diferenciam a organização ante seus competidores.
- Competências funcionais – cada unidade deve possuir para apoiar as competências essenciais.
- Competências gerenciais – cada gestor deve ter para lidar com pessoas.
- Competências individuais – cada indivíduo aprende e desenvolve em suas atividades pessoais.

Perfil do candidato

O perfil "profissiográfico" representa o somatório do perfil psicológico desejado com as competências gerais, as específicas e o potencial de desempenho do candidato.

Quase sempre, as características individuais estão relacionadas a quatro aspectos principais:

- As tarefas que serão executadas: cada tipo de tarefa exige um diferente conjunto de aptidões – fala, escrita, cálculos, força etc.
- A interdependência com outras tarefas: organização, concentração, coordenação etc.
- A interdependência com outras pessoas: relação interpessoal, iniciativa, liderança, subordinação, comunicação etc.
- A interdependência com a organização: compatibilidade com objetivos organizacionais, competências requeridas vs. oferecidas.

Com esses dados em mãos, o selecionador faz um desenho do perfil do "candidato modelo".

Técnicas de seleção

Servem para traçar o perfil do candidato avaliado. Dentre os candidatos, será contratado aquele cujo perfil mais se assemelhe ao "candidato modelo".

As técnicas de seleção podem ser agrupadas em cinco categorias:

- Entrevistas
- Provas de conhecimentos/capacidade
- Testes psicológicos
- Testes de personalidade
- Técnicas de simulação

Entrevistas

É a técnica mais utilizada e permite que o selecionador tenha contato direto com candidato.

Nela, de um lado fica(m) o(s) entrevistador(es) – tomador(es) de decisões –, e de outro, o candidato.

A técnica consiste em fazer perguntas de forma a aplicar determinados estímulos (verbais, visuais etc.) para verificar as reações (verbais, gestuais etc.) do candidato e, com isso, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito, ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.

A entrevista distingue-se de uma simples conversação, pois possui um objetivo definido – conhecer o candidato. Sendo assim, o melhor aproveitamento da entrevista requer que ela

seja conduzida de maneira previamente determinada, com planejamento de todos os passos, e submetida a controle e avaliação.

| Vantagens | Desvantagens |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Permite o contato face a face com o candidato. • É mais humana. • Proporciona interação direta. • Permite avaliar como o candidato se comporta e ver suas reações. | <ul style="list-style-type: none"> • Grande subjetividade, margem de erro e variação. • Alguns candidatos (capazes) ficam nervosos. • Dificuldade de comparar vários candidatos entre si. • Exigência de um entrevistador muito bem treinado e centrado |

Tipos de entrevista

Totalmente padronizada: é estruturada possui roteiro preestabelecido. O entrevistador faz perguntas padronizadas e previamente elaboradas, solicitando respostas definidas e fechadas – verdadeiro ou falso, sim ou não, múltipla escolha etc. Ao mesmo tempo em que supera as limitações de um mau entrevistador, ela limita as ações e a flexibilidade.

Padronizada apenas nas perguntas: as perguntas são previamente elaboradas (como uma espécie de check list), mas as respostas dos candidatos são abertas – livres.

Diretiva: é uma entrevista de resultados. Determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões, ou seja, deixa as perguntas a critério do entrevistador.

Não diretiva: é a entrevista totalmente livre (exploratória, informal, não estruturada), que não especifica as questões nem as respostas requeridas. Permite alcançar um maior nível de profundidade, mas pode ocorrer a omissão ou esquecimento de abordar algum tema.

Provas de Conhecimentos ou de Capacidade

As provas procuram medir o grau de conhecimento profissional e técnico dos candidatos em relação aos requisitos do cargo. Pode medir conhecimentos e/ou capacidades (desempenho).

Quanto à **maneira como são aplicadas**, as provas podem ser **orais, escritas, ou de realização** (solicitam a execução de um trabalho/tarefa).

Quanto à **abrangência**, as provas podem ser **gerais** – aferem noções de cultura geral ou generalidades de conhecimento –, ou **específicas** – aferem os conhecimentos técnicos e específicos diretamente relacionados ao cargo.

Quanto à **organização**, podem ser **tradicionais** – dissertativa e expositiva –, **objetivas** – múltipla escolha, lacunas, escala de concordância/importância etc. – **ou mistas**.

Testes Psicológicos

Enquanto provas e entrevistas buscam medir a capacidade atual e as habilidades do candidato, os testes psicológicos medem as aptidões individuais, oferecendo um prognóstico sobre o futuro do profissional.

A aptidão representa a predisposição em aprender determinada habilidade de comportamento. Assim, a aptidão é uma habilidade em estado latente na pessoa e que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.

O resultado do teste geralmente é um índice que é comparado a escalas ponderadas. Um exemplo conhecido são os "testes de inteligência".

Os testes psicológicos têm três características que as entrevistas e provas não possuem:

1. **Preditor** – é capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.
2. **Válido** – capacidade de medir exatamente aquela variável humana que se propõe a medir.
3. **Preciso** – quando aplicado várias vezes em uma mesma pessoa, não apresenta distorções consideráveis em seus resultados.

A Teoria Multifatorial de Thurstone (de Louis L. Thurstone) é uma abordagem conhecida a respeito das aptidões. Ele definiu sete habilidades mentais primárias (relativamente independentes e que compõem a estrutura mental das pessoas) e criou um conjunto de testes para medi-los:

- **V: Verbal comprehension** - Compreensão Verbal - leitura, analogias verbais, vocabulário.
- **W: Word fluency** - Fluência de Palavras: fala, fluência, domínio do vocabulário.
- **N: Numerical ability** – Habilidade Numérica: rapidez e exatidão em cálculos aritméticos.
- **S: Spatial visualization** - Relações Espaciais: visualizar relações em duas e três dimensões.
- **M: Associative memory** - Memória Associativa: capacidade de memorização e associação.
- **P: Perceptual speed** – Percepção rápida: rapidez em identificar diferenças e semelhanças.
- **R: Reasoning** - Raciocínio: capacidade de raciocinar indutivamente e dedutivamente.

Além dos fatores específicos, há o Fator G – Inteligência Geral – que condiciona e complementa todas aptidões.

Howard Gardner, por sua vez, criou a Teoria das Múltiplas Inteligências, que define sete tipos de inteligências que determinam distintas habilidades: lógico-matemática; verbal e comunicativo-linguística; musical; espacial; corporal-cenestésica; interpessoal; intrapessoal. Posteriormente foram incluídas duas inteligências: pictográfica e naturalista (existencialista).

Testes de Personalidade

Personalidade é a integração das distintas características pessoais (um todo).

Apesar da grande variedade de teorias, há um certo consenso sobre cinco fatores básicos da personalidade (*big five*):

- Extrovertido: energia positiva, sociável, gregário, ativo.
- Agradável: solidário, cooperativo, flexível, confiável, franco.
- Consciente: rigoroso, autodisciplina, responsabilidade, planejamento e perseverança.
- Neurótico: emoções negativas como ansiedade, raiva, depressão e vulnerabilidade.
- Aberto a experiências: aventura, imaginação, originalidade e curiosidade.

Os testes de personalidade são, portanto, psicodiagnósticos que analisam os diversos traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios.

Embora não permitam inferências precisas sobre o sucesso profissional do avaliado, tais testes indicam estados temperamentais, conflitos emocionais, necessidades ou pressões que impactam na sua vida.

Os testes podem ser **genéricos** – quando revelam traços gerais de personalidade –, **ou específicos** – quando pesquisam determinados traços, como equilíbrio emocional, frustrações, interesses, motivação etc.

Técnicas de Simulação

Criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente e, dessa forma, permitem avaliar seu comportamento em situações pré-determinadas. Exemplos:

- Provas situacionais: simulam tarefas do cargo, como digitação, operação de equipamentos etc.
- Dinâmicas de grupo: deixam de lado a avaliação individual (isolada) e passam a verificar a ação social. Envolvem jogos e atividades que obrigam os participantes a interagirem, permitindo que se observe o relacionamento, a integração social, a liderança etc.
- Psicodrama: busca a expressão da personalidade a partir da representação de um papel. Dessa forma, o candidato fica livre para expressar seus sentimentos, valores e emoções.

Avaliação e Resultados

Geralmente, escolhe-se mais de uma técnica para cada processo seletivo. Cada técnica auxilia as demais, fornecendo amplo conjunto de informações sobre os candidatos e facilitando a escolha do mais adequado à organização.

Cada processo deve ser avaliado em termos de eficiência – insumos utilizados – e de eficácia – resultados alcançados.

Slides – Recrutamento e Seleção

Agregar Pessoas



- Provimento de pessoas - métodos utilizados para se preencher uma vaga em aberto.

Mercado de Trabalho:
Empregadores concorrem com salário,
oportunidades, benefícios etc.
X
Pessoas concorrem com sua qualificação – habilidades,
conhecimentos, personalidade etc.

- Espera-se que, ao final do processo, a organização esteja abastecida de talentos humanos necessários ao seu funcionamento.

Recrutamento



- Conjunto de técnicas e procedimentos que visa:
 - divulgar as oportunidades de emprego;
 - procurar/atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos na organização.
- Pode ser Interno ou Externo (ou misto)

Recrutamento interno (*in house*)

- Utiliza o pessoal da própria organização para o preenchimento de uma vaga (remanejamento de funcionários).

Vantagens

- Aproveita melhor o potencial humano da organização.
- É mais econômico e mais rápido.
- Probabilidade de melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos.
- Incentiva o aperfeiçoamento dos empregados.
- Facilita a permanência e a fidelidade dos funcionários.

Desvantagens

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas.
- Se a organização não oferecer oportunidades de crescimento no momento adequado, corre o risco de frustrar os empregados em suas ambições.
- Conflito de interesses e descontentamento dos preteridos.

Recrutamento externo

- Utiliza candidatos de fora da empresa.

Vantagens

- Agrega novas experiências e conhecimentos à organização.
- Renova a equipe de trabalho.
- Facilita a mudança do *status quo*.
- Aumenta o capital intelectual.

Desvantagens

- É, geralmente, mais demorado que o recrutamento interno.
- É mais caro – despesas com anúncios, jornais, empresas de recrutamento.
- Em princípio, é menos seguro do que o recrutamento interno.
- Reduz a fidelidade e a motivação interna ao oferecer oportunidades a estranhos.

Fontes de recrutamento



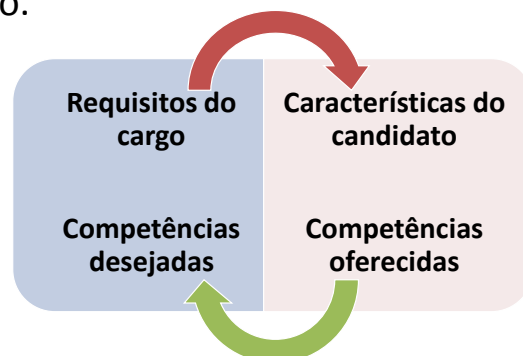
- Meios mais utilizados para encontrar candidatos e atraí-los para a seleção.
 - Cadastro de candidatos (internos ou externos) da própria empresa;
 - Universidades, escolas, cursos técnicos e profissionalizantes;
 - Anúncios em jornais e revistas especializadas;
 - Agências de emprego, de *outplacement*, ou *headhunters* (caçatalentos);
 - Entidades de classe – sindicatos, associações, conselhos etc.
 - Recomendações (*networking*);
 - Sites especializados (virtual).

5

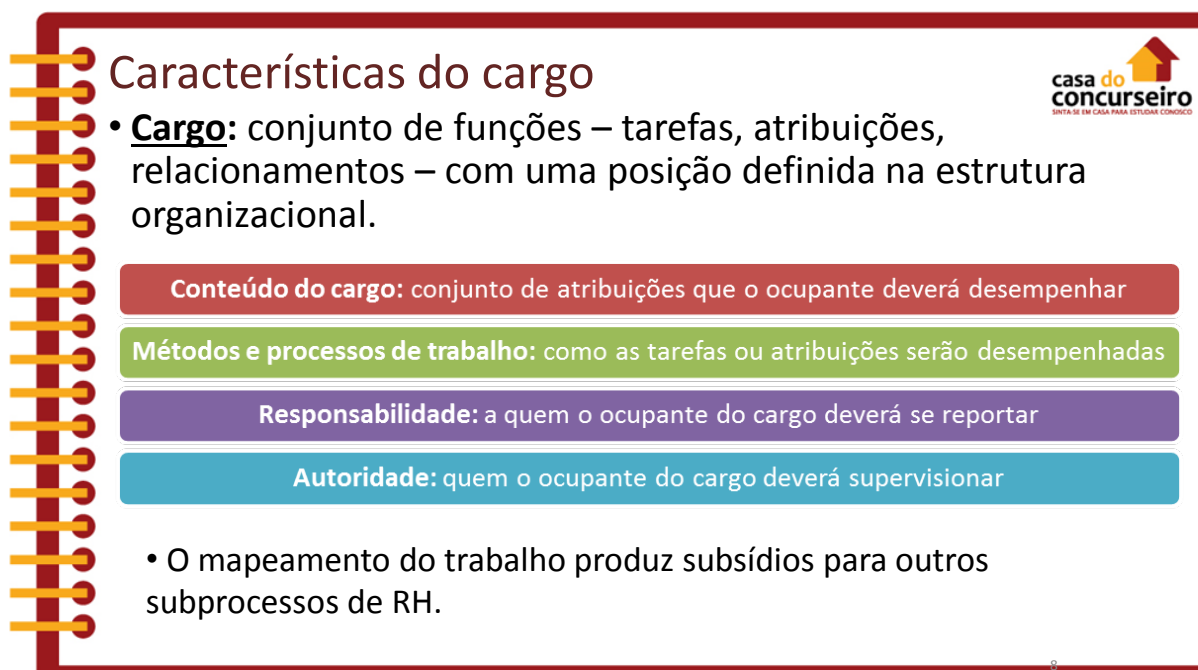
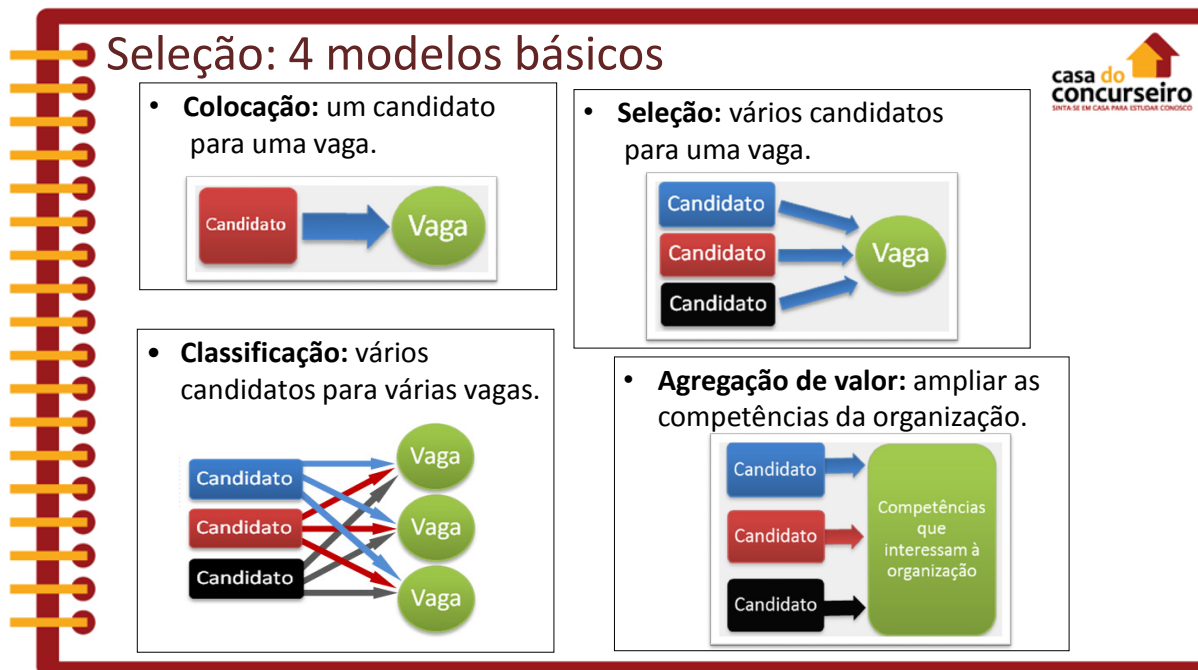
Seleção

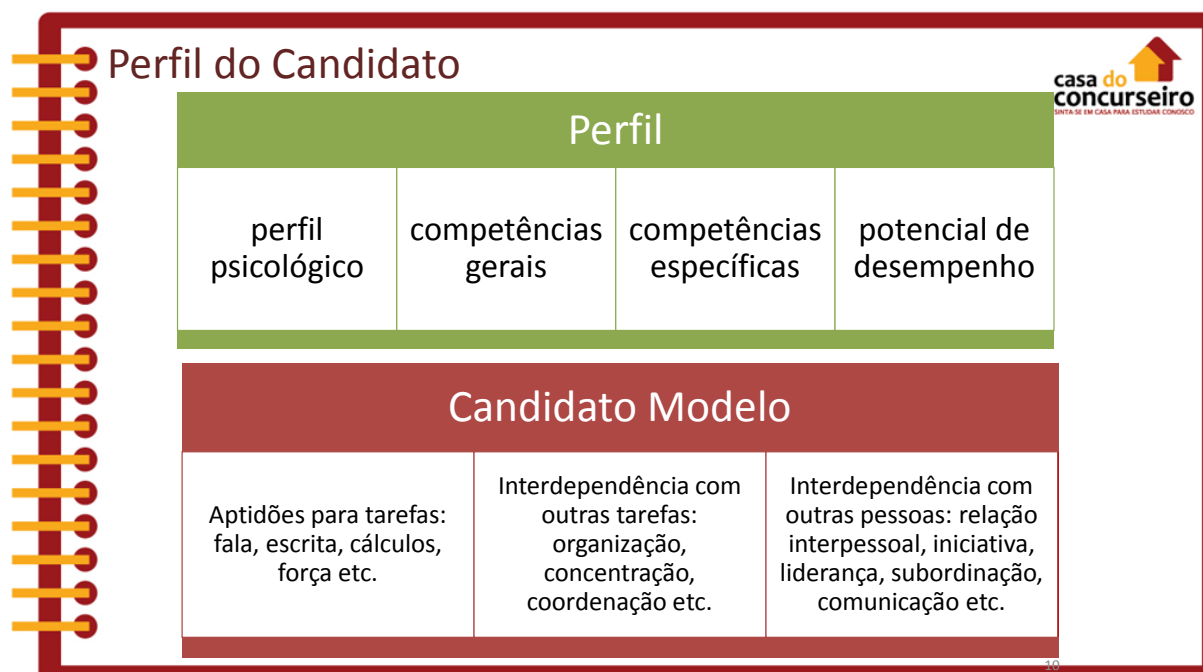
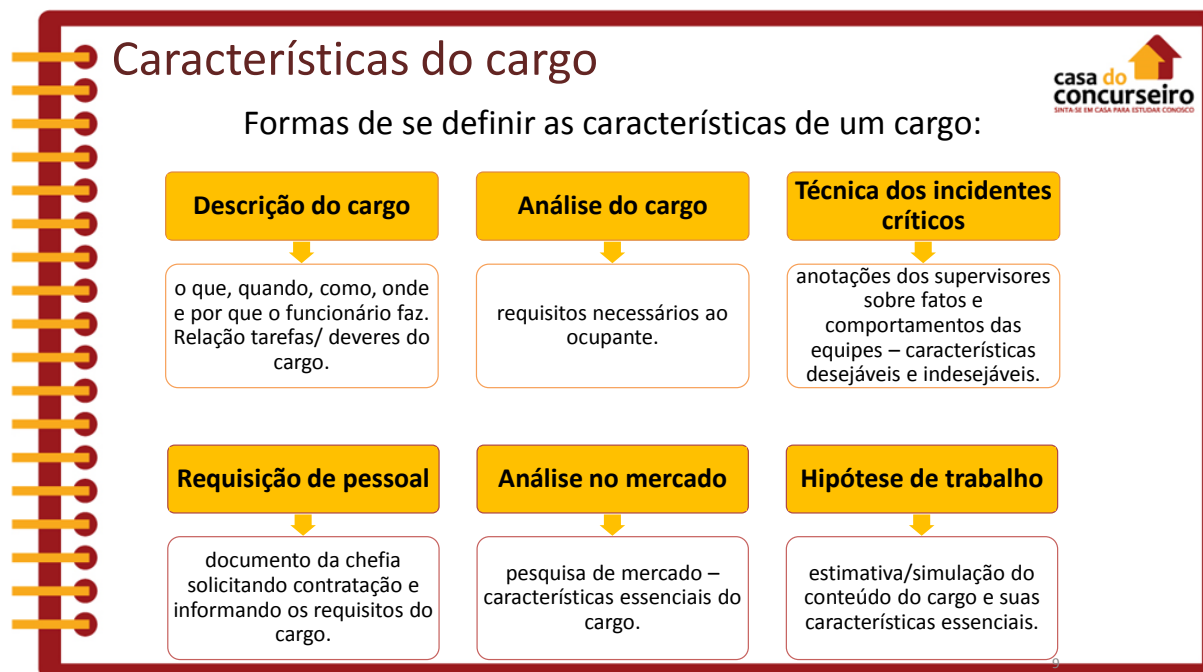


- Processo de comparação e decisão:
 - **escolha da pessoa certa para o cargo certo.**
- Objetivo: escolher o(s) candidato(s) mais adequado(s) às necessidades da organização.



6





Técnicas de seleção

- Servem para traçar o perfil do candidato avaliado.
 - Entrevistas
 - Provas de conhecimentos/capacidade
 - Testes psicológicos
 - Testes de personalidade
 - Técnicas de simulação

11

Entrevistas

Procedimento básico:

- Entrevistador (tomador de decisões) aplica estímulos (verbais, visuais etc.) para verificar as reações (verbais, gestuais etc.) do candidato e, com isso, estabelecer as possíveis relações de causa e efeito, ou verificar seu comportamento diante de determinadas situações.
- Distingue-se de uma simples conversação, pois possui um objetivo definido – conhecer o candidato.

12

Entrevistas



Vantagens

- Permite o contato face a face com o candidato.
- É mais humana.
- Proporciona interação direta.
- Permite avaliar como o candidato se comporta e ver suas reações.

Desvantagens

- Grande subjetividade, margem de erro e variação.
- Alguns candidatos (capazes) ficam nervosos.
- Dificuldade de comparar vários candidatos entre si.
- Exigência de um entrevistador muito bem treinado e centrado.

13

Tipos de Entrevista



1. Totalmente padronizada: estruturada, com roteiro preestabelecido e respostas definidas e fechadas.
2. Padronizada apenas nas perguntas: as perguntas são previamente elaboradas (*check list*), mas as respostas são livres.
3. Diretiva: determina o tipo de resposta desejada, mas não especifica as questões.
4. Não diretiva: totalmente livre – permite maior aprofundamento, mas pode “perder” temas.

14



Provas de Conhecimento ou Capacidade

Medem o grau de conhecimento profissional e técnico dos candidatos em relação aos requisitos do cargo.

Divididas quanto à:

- Maneira como são aplicadas: orais, escritas, ou de realização.
- Área de conhecimentos abrangidos: gerais ou específicas.
- Organização (elaboração): tradicionais, objetivas, ou mistas.

15

Testes Psicológicos

Medem as aptidões individuais, determinando um índice que é comparado a escalas ponderadas.

- Aptidão é:
 - a predisposição em aprender ou desenvolver algo.
 - uma habilidade em estado latente, que pode ser desenvolvida ou não por meio do exercício ou da prática.

16

Testes Psicológicos



Três características:

- Preditor – capaz de prognosticar o desempenho futuro da pessoa no cargo.
- Válido – capacidade de medir exatamente aquela variável humana que se propõe a medir.
- Preciso – quando aplicado várias vezes em uma mesma pessoa, não apresenta distorções consideráveis em seus resultados.

17

Testes Psicológicos - aptidões



• Teoria Multifatorial de Thurstone:

- V: Verbal comprehension - Compreensão Verbal - leitura, analogias verbais, vocabulário.
- W: Word fluency - Fluência de Palavras: fala
- N: Numerical ability – Habilidade Numérica
- S: Spatial visualization - Relações Espaciais
- M: Associative memory - Memória Associativa
- P: Perceptual speed – Percepção rápida
- R: Reasoning – Raciocínio, dedução
- G – Inteligência Geral – que é a união de todos.

18



Testes de Personalidade

- Personalidade é a integração das distintas características pessoais (um todo).
- Testes não permitem inferências precisas sobre o sucesso profissional.
 - Apenas analisam os diversos traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses, estados temperamentais, distúrbios, conflitos etc.

20

Técnicas de Simulação

- Criam situações para os candidatos interagirem e participarem ativamente.
- Exemplos:
- Provas situacionais: simulam tarefas do cargo.
 - Dinâmicas de grupo: jogos e atividades de interação.
 - Psicodrama: expressão da personalidade a partir da representação de um papel. O candidato fica livre para expressar seus sentimentos, valores e emoções.

20

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) visa aproveitar as habilidades mais exímias dos funcionários, buscando um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados e proporcionando a estes um ambiente mais agradável, humanizado e saudável para o desenvolvimento de suas atividades laborais. Visa também desenvolver um ambiente de trabalho que seja tão bom para as pessoas quanto para saúde econômica da organização.

O termo Qualidade de Vida no Trabalho foi cunhado por Louis Davis, na década de 1970, quando desenvolvia um projeto sobre desenho de cargos. Para ele, o conceito de QVT referia-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Atualmente, o conceito de QVT envolve os aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho. Esses fatores são importantes, pois podem definir a permanência das pessoas na organização e, mais do que isso, a sua motivação para o trabalho e para o alcance dos objetivos organizacionais.

A competitividade organizacional passa pela QVT. Para bem atender o cliente externo, a organização não deve esquecer do cliente interno: o trabalhador. Isto significa que, para satisfazer o cliente externo, torna-se relevante satisfazer os seus funcionários responsáveis pelos produtos e/ou serviços oferecidos.

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho implica um profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições. QVT envolve os aspectos intrínsecos e extrínsecos do cargo, afetando atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, tais como: motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar ou aceitar mudanças.

A QVT assimila duas posições antagônicas: de um lado as reivindicações dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho; de outro, o interesse das organizações quanto aos seus efeitos potenciais sobre a produtividade e qualidade.

Modelos de QVT

A QVT não é determinada apenas pelas características individuais (necessidades, valores, expectativas) ou situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas), mas sobretudo pela atuação sistêmica dessas características individuais e organizacionais.

A QVT, portanto, é um construto complexo que envolve uma série de fatores: a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade e responsabilidade de decidir, as possibilidades de participar, etc.

Para demonstrar esses fatores que afetam a QVT foram desenvolvidos diversos modelos de indicadores de qualidade de vida. Os modelos mais conhecidos são de Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan.

Modelo de Nadler e Lawler

A QVT está fundamentada em quatro aspectos:

- Participação dos funcionários nas decisões.
- Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.
- Reestruturação do trabalho através do enriquecimento das tarefas e de grupos autônomos de trabalho.
- Melhoria no ambiente de trabalho quanto às condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.

Estes aspectos demonstram que o ser humano passa a ser parte integrante das organizações e mostra a evolução da importância dos mesmos. Por exemplo: a tendência da participação nas decisões toma lugar da ideia predominante até pouco que alguns funcionários deviam ser simples executores e outros, com mais capacidades, os planejadores e “pensadores”.

Modelo de Hackman e Oldhan

Para Hackman e Oldhan, as dimensões do cargo são fundamentais na QVT, estes aspectos produzem estados psicológicos críticos que conduzem a resultados pessoais e de trabalho que afetam diretamente a qualidade de vida no trabalho.

Os aspectos baseados nos cargos são:

- Variedades de habilidades: o cargo exercido deve exigir várias e diferentes habilidades e conhecimento.
- Identidade da tarefa: ressalta a importância do indivíduo sobre as suas tarefas, o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que este perceba que produz um resultado palpável.
- Significado da tarefa: a pessoa deve ter uma clara percepção de que forma o seu trabalho produz consequência e impactos sobre o trabalho dos demais.
- Autonomia: defende-se a responsabilidade pessoal para planejar e executar as tarefas e independência para desempenhá-las.

- Feedback: a ideia do feedback é simples, mas de grande importância para as pessoas no trabalho, pois através desse retorno é que o trabalhador poderá fazer uma autoanálise, visando a melhorias em sua conduta profissional.
- Inter-relacionamento: o contato interpessoal do ocupante com outras pessoas ou clientes deve ser estimulado.

O modelo de Walton

O modelo proposto por Walton é dividido em oito fatores:

| Fatores de QVT | Dimensões |
|---|--|
| 1. Compensação justa e adequada. | <ul style="list-style-type: none"> • Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa. |
| 2. Condições de segurança e saúde no trabalho. | <ul style="list-style-type: none"> • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável). |
| 3. Utilização e desenvolvimento de capacidades. | <ul style="list-style-type: none"> • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação. |
| 4. Oportunidades de crescimento contínuo e segurança. | <ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego. |
| 5. Integração social na organização. | <ul style="list-style-type: none"> • Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário. |
| 6. Garantias constitucionais. | <ul style="list-style-type: none"> • Respeito às leis e direitos trabalhista. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização. |
| 7. Trabalho e espaço total de vida. | <ul style="list-style-type: none"> • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal. |
| 8. Relevância social da vida no trabalho. | <ul style="list-style-type: none"> • Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/ serviços. • Responsabilidade social pelos empregados. |

Slides – Qualidade de Vida no Trabalho

Qualidade de Vida no Trabalho

- **QVT:** aproveitar as habilidades dos funcionários, buscando um ajustamento entre tecnologia, tarefas e empregados e proporcionando um ambiente agradável.
 - QVT afeta o comportamento, a motivação e o desempenho.
- Envolve aspectos físicos, ambientais e psicológicos do trabalho:
 - Fatores intrínsecos e extrínsecos do cargo.
 - É fruto da atuação sistêmica de características individuais (necessidades, valores, expectativas) e situacionais (estrutura organizacional, tecnologia, sistemas de recompensas, políticas internas).
- Assimila duas posições antagônicas:
 - bem-estar e satisfação no trabalho X produtividade e qualidade.

Modelos de QVT

- Estudos que buscaram encontrar fatores (indicadores) da QVT.
 - a satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro na organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro do grupo e da organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade e responsabilidade de decidir, as possibilidades de participar, etc.
- Três principais modelos:
 - Nadler e Lawler
 - Hackman e Oldhan
 - Walton

Qualidade de Vida no Trabalho



- **Modelo de Nadler e Lawler:** participação dos funcionários nas decisões; inovação no sistema de recompensas; enriquecimento de grupos autônomos de trabalho; melhoria nas condições físicas e psicológicas, horário de trabalho etc.
- **Modelo de Hackman e Oldhan:** variedades de habilidades; identidade e significado da tarefa; autonomia; *feedback*; inter-relacionamento.

5

Modelo de Walton



| Fatores de QVT | Dimensões |
|---|---|
| 1 - Compensação justa e adequada | • Salário adequado ao trabalhador. • Equidade ou compatibilidade interna. • Equidade e compatibilidade externa. |
| 2 - Condições de segurança e saúde no trabalho | • Jornada de trabalho. • Ambiente físico (seguro e saudável). |
| 3 - Utilização e desenvolvimento de capacidades | • Autonomia. • Significado da tarefa. • Identidade da tarefa. • Variedade de habilidades. • Retroação e retroinformação. |
| 4 - Oportunidades de crescimento contínuo e segurança | • Possibilidade de carreira. • Crescimento profissional. • Segurança do emprego. |
| 5 - Integração social na organização | • Igualdade de oportunidades. • Relacionamentos interpessoais e grupais. • Senso comunitário. |
| 6 - Garantias constitucionais | • Respeito às leis e direitos trabalhista. • Privacidade pessoal. • Liberdade de expressão. • Normas e rotinas claras da organização. |
| 7 - Trabalho e espaço total de vida | • Papel balanceado do trabalho na vida pessoal |
| 8 - Relevância social da vida no trabalho | • Imagem da empresa. • Responsabilidade social pelos produtos/serviços. • Responsabilidade social pelos empregados. |

7

Conhecimento Específico

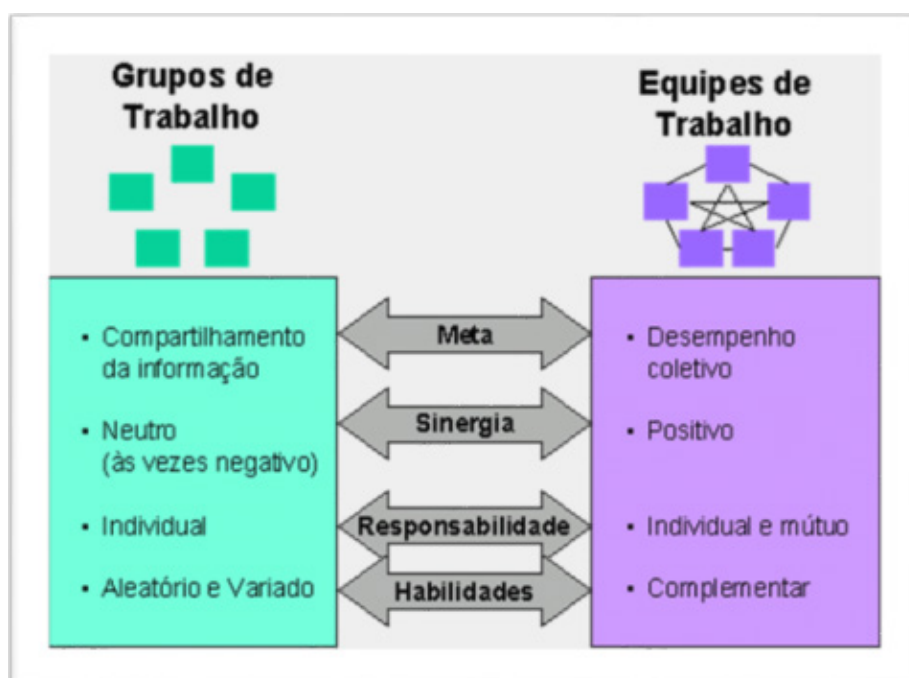
TRABALHO EM EQUIPE

Grupo é um conjunto de pessoas que podem ou não ter objetivos comuns, e que, em geral, se reúnem por afinidades. No entanto o grupo não é uma equipe.

A equipe é mais que um grupo, pois nela as pessoas compreendem seus papéis e estão engajadas para alcançar os objetivos de forma compartilhada. Além disso, a comunicação entre os membros é verdadeira, as opiniões diferentes são estimuladas e há alto grau de participação e interação dos componentes.

Resumindo, um grupo passa a ser uma equipe quando existe:




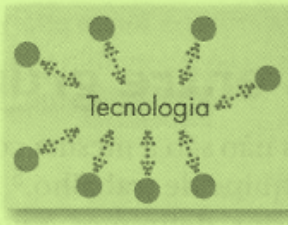
- Clareza de objetivos e metas;
- Percepção integrada e decisões conjuntas – desempenho coletivo;
- Habilidades complementares;
- Divisão de papéis, funções e liderança compartilhada – responsabilidades individuais e mútuas
- Definição da organização do trabalho e dos níveis de autonomia;
- Relações efetivas entre si e com o líder (ajustes interpessoais, resolução de conflitos);
- Comunicação efetiva, diversidade, engajamento ;
- Sinergia positiva.



A equipe não é a simples soma de indivíduos e comportamentos, ela assume configuração própria que influencia nas ações e nos sentimentos de cada um, proporcionando sinergia, coesão, cooperação e coordenação, simpatia, carinho, harmonia, satisfação.

O trabalho em equipe é valorizado, pois quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual. O conjunto de pessoas faz as equipes terem mais fontes de informação, conhecimentos, criatividade e experiências. O trabalho em equipe incrementa a aprendizagem e a satisfação das pessoas.

Tipos de Equipes

| | |
|--|---|
|  <p>Solução de problemas</p> | <p>Compostas por funcionários da mesma área, que se reúnem durante algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho.</p> |
|  <p>Autogerenciada</p> | <p>Dá autonomia e responsabilidade às pessoas e as faz sentirem-se engajadas com os resultados a serem atingidos.</p> <p>Os membros se envolvem no processo de trabalho e assumem o planejamento, cronograma, delegam tarefas aos membros, exercem o controle e implementação de ações para a resolução de problemas.</p> |
|  <p>Multifuncional</p> | <p>Formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da organização, que se unem para cumprir uma atividade.</p> |
|  <p>Virtual</p> | <p>Usa a tecnologia da informação para reunir pessoas fisicamente distantes e permitir que atinjam um objetivo comum.</p> <p>Permitem que as pessoas interajam, colaborem, utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico.</p> |

Uma equipe eficaz é resultado da combinação de três fatores: o **contexto** (recursos, estrutura, clima, recompensas), a **composição** (personalidade dos membros, capacidade, diversidade, tamanho, flexibilidade, preferências) e os **processos de trabalho e de relacionamento** (metas, propósitos comuns, autoconfiança, nível de conflito).

As equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidade dos indivíduos – uma equipe de líderes não pode progredir, pois onde todos queiram liderar, a administração de conflitos ocupará a maior parte do tempo disponível para o trabalho em equipe.

Diversos fatores interferem trabalho em equipe. Dentre os fatores positivos estão: comportamento receptivo, empatia, cooperação, comunicação eficiente, visão estratégica, relações ganha-ganha, assertividade* etc.

- *Assertividade – conjunto de recursos cognitivos e comportamentais, inatos ou adquiridos, que permitem ao indivíduo afirmar-se social e profissionalmente sem desrespeitar os direitos de outrem.*

Dentre os fatores negativos: inclinação individualista ou excessivamente competitiva, gerenciamento baseado em modelos hierárquicos e autoritários (liderança autocrática), falta de objetivos definidos, sobreposição de ações, indefinição de atribuições, falta de tolerância e cortesia, ausência de comunicação e de liderança eficaz, arrogância e soberba, falta de disciplina, dificuldades de relacionamento interpessoal etc.

Percebe-se, portanto, que é necessário um conjunto de competências para o trabalho em equipe. São elas:

- Cooperar: participar voluntariamente, apoiar as decisões da equipe, fazer a sua parte;
- Compartilhar informações: manter as pessoas informadas e atualizadas sobre os processos;
- 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;
- Estar disposto a aprender com os companheiros: valorizar a experiência dos outros, solicitar dados e interagir pedindo e valorizando ideias;
- Encorajar os outros: dar crédito aos colegas que tiveram bom desempenho tanto dentro como fora da equipe;
- Construir um espírito de equipe: tomar atitudes especiais para promover um clima amigável, moral alta e cooperação entre os membros da equipe;
- Resolver conflitos: trazer à tona o conflito dentro da equipe e encorajar ou facilitar uma solução construtiva para a equipe. Não esconder o problema, mas tentar resolvê-lo da forma nas rápida possível.

Essas competências geram, por fim, os atributos das equipes de alta performance:

- **Participação** – todos estão comprometidos com o *empowerment* e a autoajuda.
- **Responsabilidade** – todos se sentem responsáveis pelos resultados do desempenho.
- **Clareza** – todos compreendem e apoiam o propósito da equipe.
- **Interação** – todos comunicam-se em um clima aberto e confiante.

- **Flexibilidade** – todos desejam mudar para melhorar o desempenho.
- **Foco** – todos estão dedicados a alcançar expectativas de trabalho.
- **Criatividade** – todos os talentos e ideias dos membros são usados para beneficiar a equipe.
- **Velocidade** – todos agem prontamente sobre problemas e oportunidades.

Competência interpessoal

Toda e qualquer organização que queira obter êxito não admite mais o profissional individualista. Competência interpessoal é a habilidade para lidar eficazmente com outras pessoas, de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. É a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de uma equipe e de conseguir esforços cooperativos na direção dos objetivos estabelecidos.

No relacionamento interpessoal, grande parte do sucesso depende da habilidade de lidar bem com os sentimentos (seus e dos demais), de ouvir e se fazer ouvir e de interagir de maneira harmônica e produtiva.

A habilidade interpessoal é fundamental para liderar, negociar e solucionar divergências, para a cooperação e para o trabalho em equipe. Pessoas com essa habilidade são mais eficazes nas situações de interação. Para utilizar esta habilidade em alto desempenho é necessário dar e receber feedback de uma maneira eficaz, assertiva e autêntica, além de saber ouvir e reagir positivamente às críticas.

No relacionamento interpessoal, feedback é a informação que se dá a uma pessoa sobre como o comportamento dela está sendo percebido e como isto afeta a postura dos demais membros de um grupo. Ele pode também ser utilizado para expressar como a atuação de um grupo está afetando um ou mais de seus integrantes.

Competência interpessoal leva em conta três critérios: a percepção acurada da situação interpessoal, das variáveis relevantes e da sua respectiva inter-relação; a habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões; as soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Empowerment

Sua tradução seria algo como “empoderamento” e é basicamente uma delegação de autoridade.

É uma mudança organizacional com objetivo de ampliar o sistema decisório até o nível hierárquico mais baixo, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia na forma realizar suas tarefas.

Significa, em última análise, o fortalecimento das pessoas com: responsabilidade por metas e resultados (individuais e em equipe), liberdade para tomar decisões, busca pela melhoria contínua, foco no cliente.

O *empowerment* geralmente aumenta a satisfação dos funcionários no trabalho porque dá a eles um sentimento de realização por dominar várias atividades, de reconhecimento dos usuários de seu trabalho e de responsabilidade sobre a qualidade.

O *empowerment* se assenta em quatro bases principais:

1. Poder – dar poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, confiar, dar liberdade e autonomia de ação.
2. Motivação – incentivar, reconhecer o bom trabalho, recompensar, participar nos resultados.
3. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, treinar, proporcionar informações e compartilhar conhecimentos.
4. Liderança – orientar as pessoas, definir objetivos e metas, avaliar o desempenho, inspirar e abrir horizontes, proporcionar retroação.

SLIDES - TRABALHO EM EQUIPE

Trabalho em Equipe

Grupo é um conjunto de pessoas que interage para compartilhar informações e tomar decisões para ajudar cada membro.

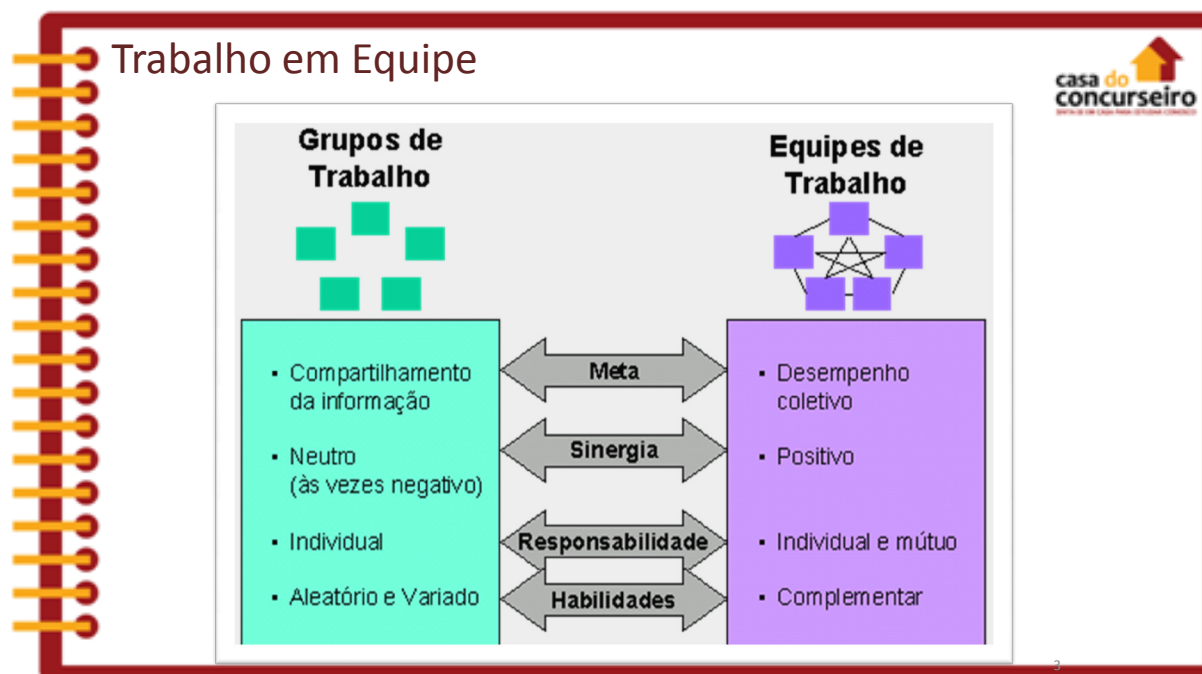
X

Equipe é mais que um grupo:

- Sinergia positiva
- Desempenho coletivo e habilidades complementares
- Responsabilidades individuais e mútuas
 - Comunicação efetiva
 - Respeito à diversidade.


Trabalho em Equipe

- Um grupo passa a ser uma equipe quando existe:
 - Clareza de objetivos e metas;
 - Percepção integrada e decisões conjuntas - desempenho coletivo;
 - Habilidades complementares;
 - Divisão de papéis, funções e liderança compartilhada - responsabilidades individuais e mútuas
 - Definição da organização do trabalho e dos níveis de autonomia;
 - Relações efetivas entre si e com o líder (ajustes interpessoais, resolução de conflitos);
 - Comunicação efetiva, engajamento;
 - Sinergia positiva.




- ### Trabalho em Equipe
- Vantagens:
 - Quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual.
 - O conjunto de pessoas faz as equipes terem mais fontes de informação, conhecimentos, criatividade e experiências.
 - O trabalho em equipe incrementa a aprendizagem e a satisfação das pessoas.

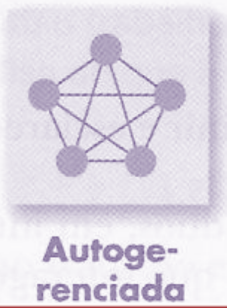
Tipos de Equipes - Robbins



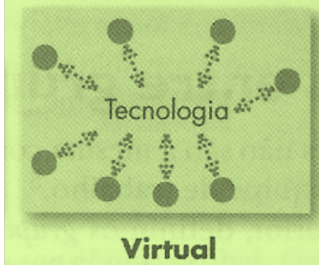
Multifuncional



Solução de problemas



Autogerenciada



Tecnologia
Virtual

5

Tipos de Equipes - Chiavenato

- EQUIPES FUNCIONAIS CRUZADAS – pessoas vindas de diversas áreas da empresa - formadas para alcançar um objetivo específico por meio de um mix de competências. Quase sempre são designadas pela empresa.
- EQUIPES DE PROJETOS – formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Participantes são designados com base na sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo geralmente é desfeito após o projeto.
- EQUIPES AUTODIRIGIDAS – compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Usa-se o consenso para tomada de decisão, resolver problemas e lidar com clientes.
- EQUIPES DE FORÇA-TAREFA – uma força-tarefa é designada para resolver imediatamente um problema. O grupo pode ficar responsável por desenvolver um plano de longo prazo para resolver o problema e implementar a solução.
- EQUIPES DE MELHORIA DE PROCESSOS – grupo de pessoas experientes, de diferentes departamentos ou funções, encarregadas de melhorar a qualidade, reduzir custos, incrementar a produtividade em processos que afetam todos os departamentos ou funções envolvidas.

Características de uma equipe eficaz



- Combinação de três fatores:
 - Contexto - recursos, estrutura, clima, recompensas;
 - Composição - personalidade dos membros, tamanho, capacidade, diversidade, flexibilidade, preferências;
 - Processos de trabalho e de relacionamento - metas, propósitos comuns, autoconfiança, nível de conflito.
- Fatores que interferem no trabalho em equipe
 - Fatores positivos: comportamento receptivo, empatia, cooperação, comunicação eficiente, visão estratégica, relações ganha-ganha, assertividade, etc.
 - Fatores negativos: individualismo, competição, liderança autocrática, falta de objetivos, indefinição de atribuições, intolerância, falhas de comunicação etc.

7

Atributos de equipes de alta performance



- **Participação**
- **Responsabilidade**
- **Clareza**
- **Interação**
- **Flexibilidade**
- **Foco**
- **Criatividade**
- **Velocidade**

8

Roda de Equipe - Margerison e McCann

1. Assessoria: coletar e fornecer informações para toda equipe; o repórter faz com que todos fiquem bem informados.
2. Inovação: criar e experimentar novas ideias; o inovador dá criatividade à equipe.
3. Promoção: identificar e explorar oportunidades; o promotor/explorador defende as mudanças e as novas oportunidades.
4. Desenvolvimento: avaliar e verificar a aplicabilidade de novas abordagens.
5. Organização: estabelecer e implementar maneiras de fazer as coisas; faz com que as coisas aconteçam.
6. Produção: concluir e entregar os resultados; o produtor é uma pessoa prática que conduz as coisas até o fim (alcança metas, resultados).
7. Inspeção: controlar e auditar os sistemas de trabalho; controlador das ações para evitar erros.
8. Manutenção: defender e preservar padrões e procedimentos; o mantenedor assegura revisões regulares dos processos de qualidade, em busca de eficiência.
9. Ligação: coordenar e integrar todos os membros da equipe; o relacionador assegura que todos trabalhem em conjunto.

Competência Interpessoal

- Habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas, de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.
- Capacidade de trabalhar com eficácia como membro de uma equipe e de conseguir esforços cooperativos na direção dos objetivos estabelecidos.
- É fundamental para liderar, negociar e solucionar divergências, para a cooperação e para o trabalho em equipe.
- Importância do *feedback*

Empowerment



- **Empoderamento = delegação de autoridade, autonomia**
 - ampliar o sistema decisório até o nível hierárquico mais baixo, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia na forma realizar suas tarefas.
 - Fortalece as pessoas e gera maior satisfação por meio da responsabilidade por metas e resultados (individuais e em equipe), liberdade para tomar decisões, busca pela melhoria contínua, foco no cliente.
- Quatro bases principais:
 - Poder – dar poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, confiar, dar liberdade e autonomia de ação.
 - Motivação – incentivar, reconhecer o bom trabalho, recompensar, participar nos resultados.
 - Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, treinar, proporcionar informações e compartilhar conhecimentos.
 - Liderança - orientar as pessoas, definir objetivos e metas, avaliar o desempenho, inspirar e abrir horizontes, proporcionar retroação.

GESTÃO DO DESEMPENHO

Dutra (2012) define desempenho como o conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa. Ele afirma que o desempenho de uma pessoa divide-se em três dimensões que interagem entre si:

- desenvolvimento (grau de desenvolvimento, potencial alcançado);
- esforço (vontade de entrega, vinculada à motivação e a condições favoráveis na empresa);
- comportamento (atitudes).

Uma avaliação de desempenho busca diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, com o objetivo final de melhorar desempenho das próprias pessoas e da organização.

É um processo de redução da incerteza do colaborador (por meio do feedback sobre seu desempenho) e de consonância (troca de ideias e concordância com a visão de outras pessoas).

O resultado gera vantagens para o próprio avaliado – que pode melhorar seu desempenho no trabalho – e para a organização – que usa as informações como subsídio para outros subsistemas da Gestão de Pessoas: salário, bonificações, promoções, punições, necessidades de capacitação, planejamento da carreira, etc.

A avaliação também é um excelente meio para se localizar problemas de supervisão, gerência, integração, adequação aos cargos, estrutura etc. Para isso, deve atender às seguintes linhas básicas:

- Abarcar tanto o desempenho dentro do cargo, quanto o alcance de metas e objetivos.
- Analisar objetivamente o desempenho (e não subjetivamente os hábitos pessoais).
- Ser aceita por ambas as partes (avaliador e avaliado), demonstrado seus benefícios mútuos.
- Ser utilizada para melhorar a produtividade do indivíduo dentro da organização.

Geralmente, medem-se quatro aspectos principais:

1. **Resultados** concretos e finais que se pretende alcançar em um certo período de tempo.
2. **Desempenho**, ou seja, o comportamento ou meios que se pretende pôr em prática.
3. **Competências** individuais que as pessoas oferecem ou agregam à organização.
4. **Fatores Críticos de Sucesso**, que são aspectos fundamentais para que a organização seja bem sucedida.

Dentro desse contexto, diversos tipos de dados que podem ser aferidos, por exemplo:

- de produção: informações objetivas sobre vendas, unidades produzidas, lucro etc.
- peçoais: rotatividade, absenteísmo, reclamações, elogios etc.
- subjetivos: perguntas qualitativas referentes ao comportamento, atitude, iniciativa, liderança.
- administração por objetivos: se o funcionário atingiu as metas e objetivos traçados diretamente com seu superior.

Quem deve avaliar o desempenho?

Autoavaliação: nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior, que fornece os parâmetros.

Superior: na maior parte das organizações, cabe ao gerente/supervisor a responsabilidade de linha pelo desempenho dos seus subordinados e pela sua constante avaliação e comunicação dos resultados. O órgão de RH entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema, enquanto cada gerente mantém sua autoridade avaliando o trabalho dos subordinados.

Indivíduo e gerência: o superior funciona como um guia, fornece recursos e cobra resultados do funcionário. Este, por sua vez, cobra recursos do gerente e avalia o próprio desempenho em função da retroação recebida.

Equipe de trabalho: a própria equipe avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa metas e ações de melhoria.

Para cima: a equipe avalia o superior e a estrutura fornecida.

Comissão: uma comissão (geralmente multifuncional) é designada para realizar as avaliações. É criticada pelo aspecto centralizador e foco no passado.

RH: A área de Recursos Humanos/Gestão de Pessoas faz a avaliação. Também é criticada pelo aspecto centralizador.

Avaliação 180º: além da avaliação pela chefia imediata, há autoavaliação e avaliação pelos pares. Obs.: não há consenso sobre os participantes da avaliação 180º. Alguns autores incluem clientes e equipe de trabalho.

Avaliação 360º: conta com a participação do funcionário (autoavaliação) e de todas as pessoas que fazem parte do seu círculo de atuação – o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado – em uma abrangência de 360 graus.

Avaliação Participativa por Objetivos (APPO): participam ativamente o funcionário e o seu gestor.

Métodos tradicionais de avaliação

Relatórios

São procedimentos simples, nos quais os chefes são solicitados a dar um parecer sobre o desempenho de seus subordinados. É rápido e favorece a livre expressão, porém são incompletos e subjetivos, tornando difícil compilar os dados e gerar resultados mensuráveis.

Escalas gráficas

É um formulário no qual as linhas são fatores de avaliação e as colunas os graus. A seguir, dois exemplos.

| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| Nome do Funcionário: _____ | | | | Data __/__/__ | |
| Departamento/Seção: _____ | | | Cargo: _____ | | |
| Desempenho na função: Considere apenas o desempenho atual do funcionário na sua função | | | | | |
| Fatores de Avaliação | Ótimo | Bom | Regular | Insuficiente | Fraco |
| Produção Volume e quantidade de trabalho executados normalmente. | Ultrapassa sempre as exigências. Muito rápido. | Ultrapassa às exigências com frequência. | Satisfaz às exigências. | Às vezes, abaixo das exigências. | Sempre abaixo das exigências. Muito lento. |
| Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado. | Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho. | Às vezes superior. Bastante acurado no trabalho. | Sempre satisfatório. Sua acuidade é regular. | Parcialmente satisfatório. Apresenta erros ocasionais. | Nunca satisfatório. Apresenta grande número de erros. |

| | | | | |
|------------------------|----------------|---------|-----|-----------|
| Quantidade de produção | 1 | 2 | 3 | 4 |
| | Insatisfatória | Regular | Boa | Excelente |

São fáceis de planejar e de compreender, permitem uma visão gráfica e global dos fatores de avaliação envolvidos, permitem a comparação de resultados de vários funcionários.

Entretanto, podem ser superficiais e subjetivos (produzindo efeito de generalização das notas – Halo), limitam os fatores de avaliação (sistema fechado, rígido), não há participação ativa do funcionário e apenas o desempenho passado é analisado.

Escolha forçada

O avaliador recebe formulários organizados em blocos com duas ou quatro frases e é obrigado a escolher uma ou duas que melhor expliquem o desempenho do avaliado, ou então uma que melhor explique e outra que mais se distancie.

| AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | | | | | | | |
|--|----|---|-------------|--|----|---|---|
| Funcionário _____ | | | | | | | |
| Cargo _____ | | | Seção _____ | | | | |
| Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes. | | | | | | | |
| | Nº | + | - | | Nº | + | - |
| Faz apenas o que mandam | 01 | | | Tem medo de pedir ajuda | 21 | | |
| Comportamento irrepreensível | 02 | | | Mantém seu arquivo sempre em ordem | 22 | | |
| Aceita críticas construtivas | 03 | | | Já apresentou queda de produção | 23 | | |
| Não produz quando está sob pressão | 04 | | | É dinâmico | 24 | | |
| Expressa-se com dificuldade | 10 | | | É criterioso ao tomar decisões | 31 | | |
| Conhece seu trabalho | 11 | | | Precisa ser chamado à atenção regularmente | 32 | | |
| É cuidadoso com as instalações da empresa | 12 | | | É rápido | 33 | | |
| Aguarda sempre por uma recompensa | 13 | | | É um pouco hostil por natureza | 34 | | |

Seu objetivo é eliminar a superficialidade, a generalização (efeito halo) e a subjetividade, tirando a influência pessoal do avaliador. Além disso, não requer treinamento para sua aplicação.

Seus pontos fracos são a complexidade no planejamento e na construção do instrumento; não proporciona uma visão global dos resultados; não provoca retroação nem permite comparações; é pouco conclusiva e não há participação ativa do avaliado.

Pesquisa de campo

Um especialista em avaliação faz entrevistas padronizadas com a gerência imediata dos avaliados. Nesses contatos obtém-se o máximo de informações sobre o desempenho do empregado avaliado por meio de levantamento das causas, das origens e dos motivos do citado desempenho. Além de possibilitar um diagnóstico seguro do avaliado, o método de pesquisa de campo permite programar o desenvolvimento do funcionário em termos de carreira.

Suas vantagens são o envolvimento da chefia de linha e da função de staff na avaliação, proporcionando profundidade e permitindo foco nos resultados e planejamento de ações para o futuro (treinamento, orientação).

Porém, seu custo operacional é elevado (por exigir assessoria de especialistas), é um processo lento e há pouca participação da avaliado.

Incidentes críticos

O avaliador faz registros do chamado comportamento crítico do avaliado, ou seja, das atitudes extremas. Assim, toda vez que o funcionário realiza um trabalho – ou toma uma atitude – que pode ser considerado muito bom ou muito ruim, o superior faz o registro.

São três fases de aplicação deste método:

1. Observação sistemática, pelo supervisor imediato, do comportamento funcional do avaliado.
2. Registro dos fatos excepcionais no desempenho do funcionário.
3. Pesquisa de atitudes e do comportamento do funcionário analisado.

Tem a vantagem de enfatizar os aspectos excepcionais (altamente relevantes, seja positivamente, seja negativamente), além de ser um método de fácil montagem e aplicação. Porém, não se preocupa com aspectos normais do desempenho e fixa-se em poucos pontos, tendendo à parcialidade.

Listas de verificação ou checklists

É uma simplificação da escala gráfica. É feita uma listagem de fatores a serem avaliados, aos quais o superior atribui uma nota.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Acata ordens. | | | X | | |
| Obedece regras. | | | | X | |
| Aceita críticas construtivas. | | | | X | |
| Coopera com os colegas. | | | | X | |
| Produtividade. | | | | | X |
| Conhecimento técnico. | | | | | X |
| Comunicação. | | | X | | |

É uma forma simples de avaliar, porém burocratizada, trata as pessoas como homogêneas.

Método de comparação aos pares (comparação binária)

Comparam-se os empregados dois a dois, anotando-se na coluna da direita o que é considerado o melhor, conforme exemplo abaixo.

| Comparação dos empregados quanto à produtividade: | A | B | C | D |
|---|----------|----------|----------|----------|
| A e B | | X | | |
| A e D | X | | | |
| C e D | | | X | |
| A e C | X | | | |
| B e C | | X | | |
| B e D | | X | | |
| Pontuação | 2 | 3 | 1 | 0 |

Métodos modernos de avaliação

O foco da avaliação deixa de estar nas atitudes passadas e passa a focar no futuro.

Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)

Participam ativamente o funcionário e o seu gestor. Ele segue seis etapas:

1. **Formulação de objetivos consensuais:** o desempenho deverá estar focalizado no alcance desses objetivos e sua avaliação dependerá diretamente disso.
2. **Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados:** aceitação plena dos objetivos – se celebra uma espécie de contrato formal ou psicológico.
3. **Negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos:** é uma forma de custo para alcançar os objetivos.
4. **Desempenho:** o desempenho constitui a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos.
5. **Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados:** sempre que possível, o próprio avaliado deverá fazer sua autoavaliação, isto é, saber monitorar os resultados e compará-los com os objetivos traçados.
6. **Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta:** muita informação de retroação e, sobretudo, suporte de comunicação para reduzir a dissonância e incrementar a consistência.

Avaliação 360°

Esse sistema é mais compreensivo e as avaliações provém de múltiplas perspectivas, melhorando a qualidade da informação. Participam da avaliação o próprio avaliado (autoavaliação) e todos que o circundam (clientes internos e externos, gerente, outros gerentes, subordinados, colegas de mesmo nível, colegas de outras áreas).

A avaliação 360 graus permite uma visão sistêmica do desempenho individual, pois, baseando-se em diferentes opiniões, o colaborador terá uma visão mais abrangente de suas realizações, a começar pela própria autoavaliação.

Entretanto, é administrativamente complexo combinar todas as avaliações, requer treinamento, pode intimidar e provocar ressentimentos no avaliado e pode haver avaliações conflitivas sob diferentes pontos de vista.

Falhas no processo de Avaliação

As falhas acontecem quando há diferença entre o desempenho real do avaliado e o julgamento feito pelo avaliador.

Alguns comportamentos que podem levar a erros são resultantes de julgamentos e de observações equivocadas, ou seja, erros de percepção. Podem causar, além de resultados injustos e desconectados da realidade, desmotivação, queda dos níveis de produtividade e fracasso do modelo de avaliação de desempenho.

A seguir, as definições dos erros mais comuns.

Efeito Halo (generalização): certo atributo da pessoa é usado para formar a impressão geral sobre ela - é uma generalização. O avaliador descreve o desempenho do servidor baseando-se em impressões prévias favoráveis ou desfavoráveis (antipatia ou simpatia), sem se deter efetivamente aos fatores da avaliação. O efeito halo é altamente influenciado pela “primeira impressão” sobre alguém (tal impressão “contamina” a avaliação). Por exemplo: numa ocasião, um servidor desempenhou determinada tarefa com excepcional competência, e este desempenho foi tão marcante que, a partir de então, tudo o que o servidor fez foi considerado excelente pelo chefe.

Estereótipos (protótipos - desvio): o avaliado é “encaixado” em um grupo/categoria e, a partir disso, as características do grupo lhe são atribuídas. Ex: “japoneses são inteligentes”, “velhos são lentos para aprender”. É uma espécie de discriminação que esconde as diferenças entre indivíduos.

Complacência (indulgência): decorre da inabilidade do avaliador em observar e identificar diferenças existentes entre os avaliados nos padrões de desempenho estabelecidos em cada ponto da escala de avaliação. Assim, o avaliador nivela desempenhos desiguais e caracteriza-os sempre de forma positiva, atribuindo notas máximas indiscriminadamente, ignorando as características, habilidades e dificuldades individuais.

Rigor (severidade): resulta da inabilidade do chefe em observar e identificar diferenças de desempenho, nivelando desempenhos desiguais e caracterizando-os sempre de forma negativa. Também ignora características individuais, mas credita a todos somente aspectos negativos.

Tendência Central: é comum quando o avaliador não quer caracterizar os comportamentos como ótimos ou péssimos e, assim, considera o desempenho sempre nos pontos médios da escala. Deixa, assim, de valorizar as melhores ações.

Recenticidade (novidade): é a tendência de o chefe considerar apenas os aspectos mais recentes do desempenho do servidor, comprometendo o período total de avaliação. Um exemplo é quando o chefe passa a observar a conduta do servidor apenas quando a avaliação já está próxima.

Percepção seletiva: é a tendência do avaliador de destacar os aspectos de uma pessoa que estejam em consistência com suas próprias necessidades, valores ou atitudes. Exemplo: um gerente de TI vai encontrar problemas de TI, o gerente de RH vai focar aspectos relativos à gestão de pessoas etc. É enxergar o avaliado parcialmente.

Projeção: é a atribuição de características pessoais para outros indivíduos, ou seja, o gestor presume que as necessidades e valores de seus subordinados são iguais às suas. Exemplo: um novo chefe chega a uma área na qual o trabalho é rotineiro. Ele odeia rotina e tenta reformular tudo, pensando que os funcionários também odeiam. Acontece que certas estão ali justamente porque gostam de rotina e, com a reformulação, ficarão totalmente insatisfeitas. A projeção pode ser controlada por meio de autoconscientização e empatia - capacidade de enxergar uma situação como os outros a veem.

Contraste: esse efeito tem duas distintas visões na literatura.

1. as características de uma pessoa são contrastadas com as de outra, em vez de comparadas aos padrões de desempenho estabelecidos. Exemplo: o chefe acaba de fazer a avaliação de um funcionário muito bem quisto. O próximo a ser avaliado será prejudicado, pois o anterior foi excelente.
2. o chefe usa a percepção que tem de si mesmo como padrão de referência para observar o desempenho dos servidores. Se os funcionários são diferentes dele (contraste), serão mal avaliados; se forem parecidos com ele (semelhança), serão bem avaliados.

Expectação: é a tendência de criar ou encontrar em outra situação ou indivíduo aquilo que realmente você espera num primeiro momento. O chefe “cria uma imagem” daquela pessoa e depois fica procurando argumentos para tornar a imagem real.

Feedback

Dar e receber *feedback* (retorno, realimentação) constitui uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto.

O *feedback* é uma característica marcante do processo de avaliação de desempenho, pois informa de forma objetiva e frequente sobre o desempenho de uma pessoa. Tanto o *feedback* positivo – elogios – como o negativo – críticas – devem ser exercitados, para fazer com que as pessoas entendam como estão em relação ao seu trabalho ou ao seu comportamento, permitindo, assim, que reflitam sobre sua atuação e adotem ações de melhoria.

Reações ao Feedback

Negação: não aceitação de que ele – avaliado – é uma pessoa que comete erros ou possui déficits de competência.

Revolta: achar que está sendo perseguido. Nega veementemente seus erros ou disfunções, a ponto de apresentar ações ou comportamentos indesejáveis (insatisfação, agressividade, vitimização etc.)

Indiferença: acha que ninguém é perfeito e considera-se igual a qualquer outra pessoa, com qualidades e defeitos.

Racionalização: procura refletir sobre seus pontos fortes e fracos e considera que pode melhorar seu desempenho.

Aceitação: acha importante a figura do feedback, tanto o positivo quanto o negativo, e considera uma forma de ajuda para crescimento e desenvolvimento.

Punições

Conforme dito anteriormente, a avaliação de desempenho pode servir, em casos extremos, para aplicar sanções disciplinares aos funcionários. É notório que algumas pessoas, em determinados momentos, apresentam problemas e necessitam de ajuda para resolvê-los.

O termo **disciplina** refere-se à atuação de acordo com as regras de um comportamento aceitável pela organização. Todavia, nem todos se adaptam e, em certo momento, será necessária uma ação disciplinar – punição.

A disciplina leva em conta vários fatores, como: gravidade do problema, duração do problema, frequência e natureza do problema, fatores condicionantes (que levaram a tal situação), grau de socialização (grau de formalização e divulgação das regras), histórico das ações disciplinares na organização (busca por equidade) e o apoio gerencial às ações.

As ações de disciplina devem seguir os seguintes procedimentos:

- Comunicação das regras e critérios de desempenho.
- Documentação dos fatos.
- Resposta consistente a violações das regras.

Há três princípios que guiam as ações disciplinares:

1. A ação corretiva é preferível à ação punitiva.
2. A ação disciplinar deve ser progressiva – depende da gravidade do fato, mas, de forma geral, segue a sequência advertência verbal, advertência escrita, suspensão e demissão.
3. Deve ser imediata, consistente, impessoal e informativa.

A disciplina deve, também, ser positiva. Há alguns casos em que a punição, em vez de melhorar o comportamento, gera ressentimento. Nesses, a punição pode ser substituída por sessões de aconselhamento entre empregado e supervisor.

FUNDAMENTOS E HISTÓRICO DA QUALIDADE

Qualidade é mais uma daquelas palavras que todo mundo sabe o que é, mas pouca gente sabe explicar. Essa dificuldade ocorre justamente porque a qualidade tem várias definições, oriundas de diversos autores, e, também, porque cada pessoa tem uma percepção própria daquilo que tem ou não tem qualidade.

De forma introdutória, cabe salientar que, embora haja grandes variações na literatura técnica em termos de amplitude e profundidade, as definições sempre giram em torno de conceitos como **conformidade, adequação ao uso e satisfação do cliente**.

O conceito correto da qualidade envolve um componente “espacial” (escopo da qualidade - aborda muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens) e um componente “temporal” (a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo).

Outras definições importantes são resumidas a seguir:

- **Excelência:** o melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
- **Valor:** qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
- **Especificações:** qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
- **Conformidade:** grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
- **Regularidade:** uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
- **Adequação ao uso:** qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Histórico

Em 1700 a.C., o rei da Babilônia Khammu-rabi mandou escrever aquilo que ficou popularmente conhecido como o Código de Hamurabi. Em uma de suas cláusulas, ele diz que: “Se um bateleiro constrói para alguém um barco e não o faz solidamente, se no mesmo ano o barco é expedido e sofre avaria, o bateleiro deverá desfazer o barco e refazê-lo solidamente à sua custa; o barco sólido ele deverá dá-lo ao proprietário”.

Esta cláusula é emblemática, pois foi escrita há quase 4 mil anos e retrata não apenas a punição para uma possível falta de qualidade do barco, mas também estipula um período de garantia para o produto.

Apesar dos antigos registros, podemos dizer que a primeira evolução da qualidade ocorreu somente após a Revolução Industrial. Antes desta, tudo era centrado no artesão: a qualidade de uma peça era definida pela reputação da habilidade e do talento do artesão que a produzia, afinal ele adquiria matéria-prima, projetava e fabricava o produto do início ao fim.

David A. **Garvin**, um dos mais recentes gurus da Qualidade, concluiu que os conceitos evoluíram em quatro eras, ou fases – Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade; e Gestão Estratégica da Qualidade. –, porém, o início de uma nova fase não exclui as precedentes.



Era da Inspeção

A Revolução Industrial foi marcada pela utilização de máquinas pesadas e pelo início da produção em série (produção em massa). No lugar de um artesão fazendo todo o produto, empregados eram especializados para realizar apenas uma parte do processo. Isso resultou no aumento da velocidade de produção.

G. S. **Radford** publicou o livro *The control of quality in manufacturing*, em 1922, no qual, pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. Nesse período, 100% dos produtos eram inspecionados, classificados e contados, com o auxílio de gabaritos e acessórios de mensuração. Aqueles que apresentassem defeito eram descartados. Ex: a empresa Bells (telefônica norte-americana), no pico da sua produção em 1928, empregava quarenta mil pessoas, sendo mais de cinco mil alocadas no departamento de controle de qualidade.

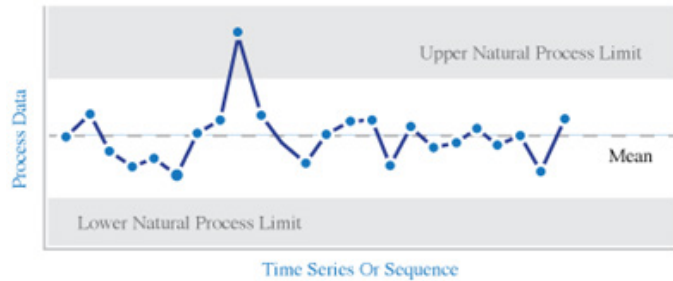


O controle da qualidade limitava-se à inspeção e às atividades restritas, como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. A inspeção 100%, ou seja, a inspeção em todo o lote de produção, se manteve inalterada durante muitos anos, apesar da necessidade e aplicação, em diversos momentos, de inspeções parciais ou por amostragem, mas sem metodologia estruturada nem procedimentos confiáveis.

Era do Controle Estatístico



The Shewhart Control Chart



Com o crescimento da produção, ficou inviável verificar todos os itens produzidos, por isso foram inseridos conceitos de estatística ao controle de qualidade. Basicamente, a verificação era baseada em amostras escolhidas ao final do processo produtivo.

Walter **Shewhart** publicou, em 1931, *Economic control of quality of manufactured product*, livro que deu um caráter científico à qualidade, definiu técnicas de acompanhamento e avaliação da produção (controle de processos e amostragem) e propôs formas de melhorar a qualidade. Ele também criou o Ciclo de Shewhart (Especificação, Produção e Inspeção), o qual transformado e popularizado por Ishikawa e Deming como Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), método essencial da gestão da qualidade.

Partindo do pressuposto de que era quase impossível produzir duas peças iguais, Shewhart estabeleceu técnicas estatísticas simples para determinar limites e parâmetros de variação aceitos nos produtos. Havia, portanto, uma margem de tolerância para a variação dos produtos (mergem de erro, desvios), que era determinada por meio de especificações técnica.

A grande vantagem do Controle Estatístico da Qualidade (CEQ) desenvolvido por Shewhart é que se trata de um método matemático para se obter uma informação a partir de uma menor quantidade de dados (amostra). A análise estatística fornece meios para a escolha de amostras representativas do “todo”. Esse método foi altamente difundido nos EUA durante a II Guerra Mundial, pois trazia mais agilidade à produção. A partir dessas ideias, dois outros autores revolucionaram o conceito de qualidade, inicialmente no Japão: Deming e Juran.

Era da Garantia (Controle) da Qualidade



Fazendo um retrospecto dessa fase da Garantia da Qualidade, verifica-se que o processo iniciou-se no Japão, após a II Guerra. O país, completamente destruído e moralmente arrasado pelas bombas atômicas, precisava iniciar seu processo de reconstrução. Técnicos dos EUA foram para lá com a missão de implantar a "ocidentalização". Dentre eles estavam William Deming e Joseph Juran. Com a ajuda de **Deming** e **Juran**, os japoneses criaram métodos que, ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas, buscavam evitar que os defeitos ocorressem. A prevenção dos problemas de qualidade marca o nascimento dos programas de melhoria contínua. A grande novidade era reduzir custos olhando para todo processo de produção. Tudo deveria ser levado em conta para garantir a qualidade, desde a escolha de fornecedores até o treinamento dos funcionários (Controle da Qualidade Total - Total Quality Control - TQC). O resultado desse método era a padronização dos produtos, de forma que todos possuíssem as mesmas características. A qualidade virou uma obsessão no Japão, chegando a ser criado o "Prêmio Deming", uma competição entre empresas que estivessem implementando programas de qualidade.

Na segunda metade da década de 1950, o TQC ganhou fama, tornando mais amplo o conceito da qualidade. Basicamente, o TQC consiste em:

- abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho;
- envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da qualidade, objetivando o comprometimento e a confiança recíproca;
- manter e aperfeiçoar as técnicas da qualidade existentes.

O TQC requer que os funcionários, fornecedores, clientes e também a comunidade participem das atividades de melhoria da qualidade. Há também a Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management - TQM), uma abordagem gerencial baseada na participação de todos, dirigida para a satisfação do consumidor e dos membros da organização e da sociedade.

O objetivo fundamental passou a ser a prevenção dos problemas de qualidade. Os elementos foram expandidos além da estatística e consideravam:

- Quantificação dos custos da qualidade – Joseph **Juran**, em seu livro Quality control handbook, observou que os custos para se alcançar determinado nível de qualidade podiam ser divididos em: a) inevitáveis – associados à prevenção (inspeção, classificação etc.); b) evitáveis – defeitos e falhas (refugos, retrabalho, reclamações etc.), os quais poderiam ser drasticamente reduzidos.
- Controle da qualidade total – Armand **Feigenbaum** tirou os departamentos de fabricação e de qualidade do isolamento. Segundo o autor, para se ter qualidade, o controle precisa começar pelo projeto do produto, e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um cliente satisfeito. Em suma, a qualidade é um trabalho de todos.
- Engenharia da confiabilidade – Genichi **Taguchi** - garantir o bom desempenho do produto ao longo do tempo (espécie de garantia de funcionamento confiável durante certo período).
- Zero defeito – Philip **Crosby** - “a razão que explica a falta de perfeição é simplesmente que não se espera a perfeição. Quando a gerência passa a exigir perfeição, a consegue”. O princípio por trás do “zero defeito” é “Fazer certo da primeira vez!”

Nos anos 70, o "milagre" japonês apareceu para o mundo, com grandes empresas altamente competitivas e produtos superiores. Intrigados, os Norte-americanos investigaram e descobriram o "Prêmio Deming" com um estranho nome americano a impulsionar a criatividade, a melhoria e os lucros dos empresários japoneses. Procurando, acabaram por descobrir o consultor norte-americano. A partir desse momento, as técnicas foram difundidas para o Ocidente.

Era da Gestão Estratégica da Qualidade

Enquanto a Era anterior preconizava conformidade às especificações do produto/serviço, nesta, o enfoque passa a ser o **atendimento das necessidades/expectativas dos clientes**.

Atualmente, a qualidade é vista como uma questão estratégica que gera vantagens às organizações e afeta todos os processos – desde o planejamento estratégico até as tarefas operacionais.

É característica dessa Era o foco na gestão, o envolvimento integral da empresa e surgimento das normas ISO. A qualidade passa a ser uma arma agressiva de concorrência e o cliente passa a participar diretamente na própria definição da Qualidade na organização.


Quadro resumo

| Eras e Características | Inspeção | Controle Estatístico da Qualidade | Garantia da Qualidade | Gestão Estratégica da Qualidade |
|---|--|--|---|---|
| Interesse Principal | Verificação/ Detecção | Controle | Coordenação | Impacto Estratégico |
| Visão da Qualidade | Problema a ser resolvido | Problema a ser resolvido | Problema a ser resolvido, mas enfrentado proativamente | Oportunidade competitiva, diferenciação da concorrência |
| Ênfase | Uniformidade do Produto | Uniformidade do produto, com menos inspeção | Toda a cadeia produtiva, do projeto ao mercado - contribuição de todos para evitar defeitos | Necessidades de mercado e do cliente |
| Métodos | Instrumentos de medição | Ferramentas e técnicas estatísticas | Programas e sistemas | Planejamento estratégico, objetivos e metas, mobilização |
| Papel dos Profissionais da Qualidade | Inspeção, classificação, contagem, avaliação, e reparo | Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos | Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas | Estabelecimento de metas e programas, treinamento, consultoria a outros departamentos |


| | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|---|---|---|
| Responsável pela Qualidade | Departamento de Inspeção | Departamentos de fabricação e de engenharia (controle de Qualidade) | Todos os departamentos, com a cúpula se envolvendo superficialmente | Todos, com a alta administração exercendo forte liderança |
| Orientação e Enfoque | Inspecionar a qualidade | Controlar a qualidade (final) | Construir (acumular) a qualidade | Gerenciar a qualidade |

| Passado | Presente |
|---|--|
| Qualidade como fator tático (curto prazo) | Qualidade como fator estratégico (longo prazo) |
| Qualidade e produtividade são antagônicos | Qualidade e produtividade são aliados |
| Enfoque na qualidade do produto (detecção) | Enfoque na qualidade do processo (prevenção) |
| Qualidade como responsabilidade de uma única área | Qualidade como responsabilidade de toda a organização |
| Ênfase no cumprimento de normas ou concorrência | Ênfase nas necessidades dos clientes e melhoria contínua |
| Prioridade em custo | Prioridade em qualidade |
| Problemas causados pela mão-de-obra | Problemas causados pela administração |


Slides – Fundamentos e Histórico da Qualidade




Qualidade



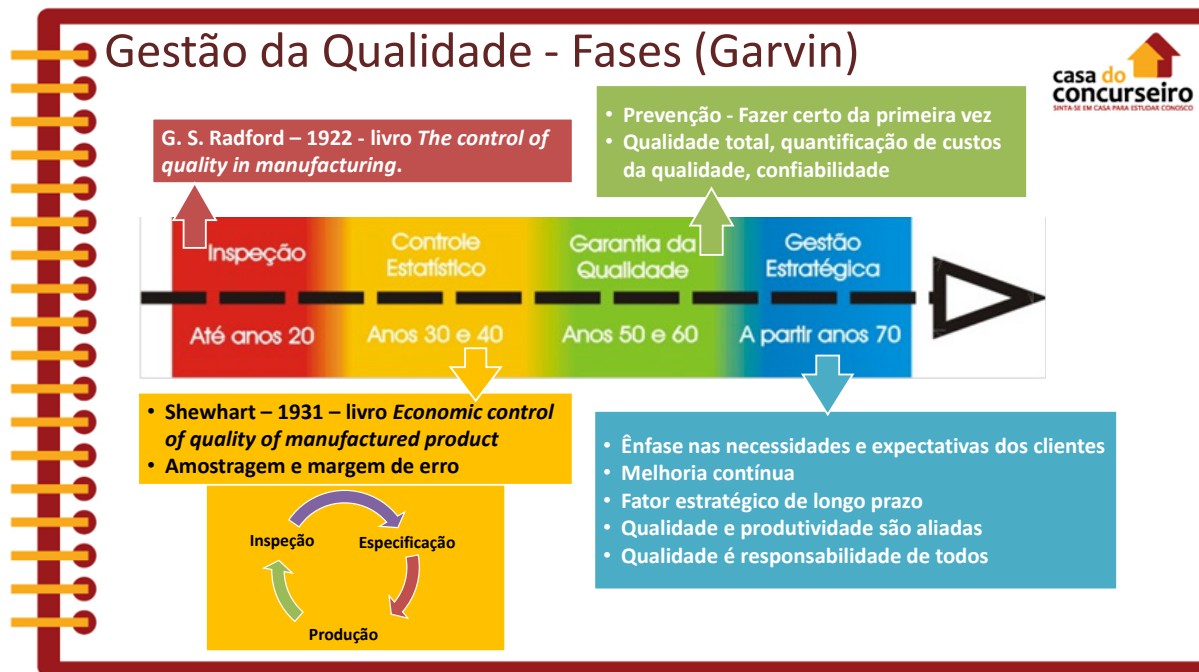
- Definições:
 - Variadas; geralmente levam em conta:
 - **Conformidade a requisitos;**
 - **Adequação ao uso;**
 - **Satisfação do cliente.**
 - Envolvem dois componentes:
 - **Espacial** = escopo da qualidade = aborda muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens;
 - **Temporal** = a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo.



Qualidade



- Outras definições importantes:
 - **Excelência:** o melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
 - **Valor:** qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
 - **Especificações:** qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
 - **Conformidade:** grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
 - **Regularidade:** uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
 - **Adequação ao uso:** qualidade de projeto e ausência de deficiências.



Gestão da Qualidade - Fases (Garvin)

| Eras e Características | Inspeção | Controle Estatístico da Qualidade | Garantia da Qualidade | Gestão Estratégica da Qualidade |
|---|---|--|---|--|
| Interesse Principal | Verificação/ Detecção | Controle | Coordenação | Impacto Estratégico |
| Visão da Qualidade | Problema a ser resolvido | Problema a ser resolvido | Problema a ser resolvido, mas enfrentado pró-ativamente | Oportunidade competitiva, diferenciação da concorrência |
| Ênfase | Uniformidade do produto | Uniformidade do produto, com menos inspeção | Toda a cadeia produtiva, do projeto ao mercado - contribuição de todos para evitar defeitos | Necessidades de mercado e do cliente |
| Métodos | Instrumentos de medição | Ferramentas e técnicas estatísticas | Programas e sistemas | Planejamento estratégico, objetivos e metas, mobilização |
| Papel dos Profissionais da Qualidade | Inspeção, avaliação, classificação, contagem e reparo | Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos | Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas | Estabelecimento de metas e programas, treinamento, consultoria |
| Responsável pela Qualidade | Departamento de Inspeção | Departamentos de fabricação e de engenharia | Todos os departamentos, com a cúpula se envolvendo superficialmente | Todos, com a alta administração exercendo forte liderança |
| Orientação e Enfoque | Inspeccionar a qualidade | Controlar a qualidade (final) | Construir (acumular) a qualidade | Gerenciar a qualidade |

Gestão da Qualidade



| Passado | Presente |
|---|--|
| Qualidade como fator tático (curto prazo) | Qualidade como fator estratégico (longo prazo) |
| Qualidade e produtividade são antagônicos | Qualidade e produtividade são aliados |
| Enfoque na qualidade do produto (detecção) | Enfoque na qualidade do processo (prevenção) |
| Qualidade como responsabilidade de uma única área | Qualidade como responsabilidade de toda a organização |
| Ênfase no cumprimento de normas ou concorrência | Ênfase nas necessidades dos clientes e melhoria contínua |
| Prioridade em custo | Prioridade em qualidade |
| Problemas causados pela mão-de-obra | Problemas causados pela administração |

EXCELÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

A capacidade de gestão em uma organização pública é essencial para que ela possa efetivamente fazer a diferença e entregar serviços públicos de excelência. A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) define Excelência como o

"Alcance de resultados harmonizados para todas as partes interessadas, criando valor sustentável, de forma proativa e com constância de propósitos. É gerenciar a organização por meio de sistemas, processos e fatos inter-relacionados, que maximize a contribuição dos colaboradores e promova novos patamares de conhecimento através de melhorias contínuas e inovações. A excelência em uma organização está relacionada à sua capacidade de perseguir seus propósitos, em completa harmonia com os complexos ecossistemas com os quais interage e dos quais depende, sendo um alvo móvel. Se em algum instante cremos tê-la alcançado, este é o momento em que a teremos perdido."

Historicamente, o Brasil é reconhecido negativamente por sua **administração tradicional (burocrática)**, cujo paradigma principal é "o processo de trabalho burocratizado, de acordo com a norma, sem preocupar-se com os objetivos". A pergunta que orienta as ações do servidor é: "o que faço e considero ser bom está de acordo com as normas?"

Entretanto, nos últimos anos, vem ocorrendo uma transformação baseada na **administração gerencial (pós-burocrática)**, com enfoque na Qualidade, cujo paradigma é o "foco no cliente", ou seja, focar em ações que gerem resultados positivos aos cidadãos (agregar valor à sociedade). O servidor deve se perguntar: "o que faço é considerado bom pelo meu cliente?" Esse é o contexto da busca pela Excelência nos serviços públicos.

| Características | Administração Pública Burocrática | Administração Pública Gerencial |
|------------------|---|--|
| Modelo de gestão | Rígido e ineficiente | Flexível e eficiente |
| Ideologia | Formalismo e rigor técnico | Maior confiança e flexibilidade de gestão |
| Atributos | Rigidez nos procedimentos, excesso de normas e regulamentos | Maior autonomia e responsabilidade |
| Foco | Poder do Estado | Cidadão/sociedade |
| Ênfase | Processos/procedimentos | Resultados |
| Indicadores | Produção | Eficiência, Eficácia e Efetividade |
| Decisão | Centralizada | Descentralizada |
| Servidor público | Estabilidade | Valorização, reconhecimento, autonomia e capacitação |
| Controle | "A priori" nos processos | "A posteriori" nos resultados |

Melhorar a qualidade e, ao mesmo tempo, tornar o cidadão mais exigente em relação aos serviços públicos a que tem direito é o grande desafio da gestão pública. Na Administração Pública, a preocupação com a qualidade está relacionada com a questão de cidadania: os cidadãos mantêm a máquina governamental por meio do pagamento de impostos, taxas etc. e esperam, em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição feita.

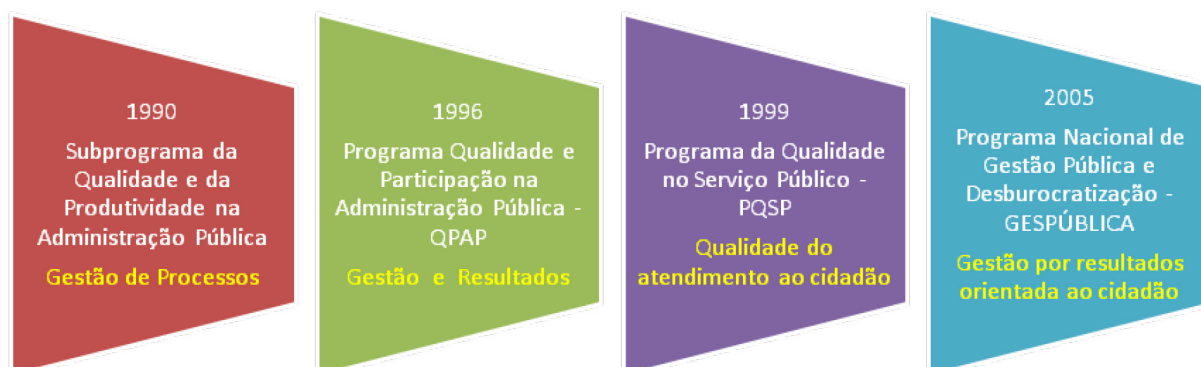
A adoção dessa nova filosofia pressupõe um esforço significativo de mudança nos padrões culturais vigentes na administração pública brasileira, de forma a viabilizar a introdução de práticas de trabalho mais eficientes e de modelos de gestão mais democráticos. Tal esforço de mudança deverá ser alicerçado numa visão sistêmica (global) das organizações, privilegiando tanto a modernização de métodos e processos de trabalho como o desenvolvimento das pessoas.

A adoção da Qualidade como instrumento de modernização da administração pública leva em conta duas dimensões: a dimensão formal – que se refere à competência para aplicar e produzir métodos, técnicas e ferramentas – e a dimensão política – que se refere à competência para projetar e realizar ações públicas que atendam às necessidades dos cidadãos.

O fator de coerência de todo o movimento da Qualidade está na decisão estratégica de orientar todas as ações tendo como foco o cidadão (cliente) enquanto destinatário dos serviços públicos e da ação do Estado e, por isso, merecedor dos melhores resultados.

Breve Histórico Brasileiro

Desde a abertura de mercado promovida pelo governo Collor, na década de 90, o Brasil buscou métodos que capacitassem as empresas e o serviço público em relação à qualidade e à produtividade.



Foi criado em 1990 o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, que gerou o Subcomitê da Administração Pública, o embrião dos Programas de Qualidade no Serviço Público.

Em 1996, com a Reforma Gerencial do Estado, foi criado o Programa Qualidade e Participação na Administração Pública – QPAP, ainda com foco nas ferramentas para a gestão, e teve início um discurso voltado para a qualidade como instrumento de modernização do aparelho do Estado.

Em 1999 foi criado o Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP, agregando a experiência dos programas anteriores e o foco no atendimento ao cidadão, com pesquisa de satisfação dos usuários dos serviços públicos, o lançamento de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a implementação de unidades de atendimento integrado, os SACs – Serviços de Atendimento ao Cidadão.

Em 2005 o Governo Federal lançou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, unificando o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização.

O GesPública busca contribuir para a qualidade dos serviços e para a geração de ganhos sociais. Busca apoiar o desenvolvimento e a implantação de soluções que permitam um contínuo aperfeiçoamento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seus impactos junto aos cidadãos.

Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização

A compreensão de que um dos maiores desafios do setor público brasileiro é de natureza gerencial fez com que o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, instituído pelo Decreto 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, buscase um modelo de excelência em gestão **focado em resultados e orientado para o cidadão**.

É um programa de qualidade orientado para organizações públicas dos três poderes, da administração direta e indireta, nos três níveis da federação. Esse modelo auxilia as organizações públicas que estão em busca de transformação gerencial rumo à excelência da gestão. Ao mesmo tempo, permite avaliações comparativas de desempenho entre organizações públicas brasileiras e estrangeiras e com empresas e demais organizações do setor privado (apesar de não ser este o objetivo do Programa).

O programa é voltado para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, o aumento da competitividade do país, a melhoria contínua da gestão e o rumo da excelência, tendo como principais características o fato de ser:

- **Essencialmente público** – a gestão de órgãos e entidades públicos pode e deve ser excelente, pode e deve ser comparada com padrões internacionais de qualidade em gestão, mas não pode nem deve deixar de ser pública. Deve ser orientado ao cidadão e respeitar os princípios constitucionais;
- **Contemporâneo** – alinhado ao estado-da-arte da gestão, buscando melhorias e atualizações;
- **Focado em resultados para a sociedade/cidadãos** – o atendimento total ou parcial das demandas da sociedade, traduzidas pelos governos em políticas públicas, com impactos na melhoria da qualidade de vida e na geração do bem comum;
- **Federativo** – aplicado a toda a administração pública, todos os poderes e esferas do governo.

O artigo 2º do Decreto 5.378/2005 preconiza:

O 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, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais, que objetivem:

I – eliminar o déficit institucional, visando ao integral atendimento das competências constitucionais do Poder Executivo Federal;

II – promover a governança, aumentando a capacidade de formulação, implementação e avaliação das políticas públicas;

III – promover a eficiência, por meio de melhor aproveitamento dos recursos, relativamente aos resultados da ação pública;

IV – assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental, promovendo a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; e

V – promover a gestão democrática, participativa, transparente e ética.

Outros artigos relevantes do Decreto 5.378/2005:

Art. 4º *Os critérios para avaliação da gestão de que trata este Decreto serão estabelecidos em consonância com o modelo de excelência em gestão pública.*

Art. 5º *A participação dos órgãos e entidades da administração pública no GESPÚBLICA dar-se-á mediante adesão ou convocação.*

§ 1º *Considera-se adesão para os efeitos deste Decreto o engajamento voluntário do órgão ou entidade da administração pública no alcance da finalidade do GESPÚBLICA, que, por meio da auto-avaliação contínua, obtenha validação dos resultados da sua gestão.*

§ 2º *Considera-se 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.*

Art. 6º *Poderão participar, voluntariamente, das ações do GESPÚBLICA pessoas e organizações, públicas ou privadas.*

Parágrafo único. *A atuação voluntária das pessoas é considerada serviço público relevante, não remunerado.*

De forma geral, há três objetivos básicos que se espera alcançar com o Programa:

1. Facilitar e ampliar o acesso da população aos serviços públicos.
2. Estimular a participação dos cidadãos no monitoramento do setor público.
3. Promover a melhoria da qualidade do atendimento prestado pelo setor público.

Visando facilitar a disseminação dos conceitos de tecnologia de gestão e promover o uso do modelo junto aos órgãos públicos, o programa apresenta três áreas de atuação que, juntas, promovem apoio às organizações para buscarem a melhoria contínua:

- **Autoavaliação da gestão:** os órgãos ou entidades públicas avaliam suas práticas de gestão e o comparam ao Modelo de Excelência.

- **Gestão do atendimento:** ações para que os órgãos possam melhor se preparar para o atendimento ao cidadão. Está fortemente voltada para a divulgação de Cartas de Serviços ao Cidadão e do Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação (IPPS). Esta área tem a nobre incumbência de influenciar os órgãos a perceberem que o mais importante é atender as expectativas e necessidades dos cidadãos.
- **Desburocratização:** melhoria dos processos, simplificação de procedimentos e rotinas e a busca pela desregulamentação, visando a garantir maior velocidade à máquina estatal, condizente com as expectativas da sociedade.

Modelo de Excelência em Gestão

Um Modelo é um exemplo que se pretende reproduzir ou imitar. Um **Modelo de Excelência em Gestão (MEG)** é baseado em um conjunto de fundamentos já comprovados e reunidos pela teoria da administração, extraídos da prática de organizações líderes de classe mundial (as “melhores práticas”). Reflete, portanto, a experiência, o conhecimento e o trabalho de pesquisa de diversas organizações, públicas e privadas, universidades e especialistas do Brasil e do exterior, estando baseado em um conjunto de Fundamentos da Excelência, que se desdobram em um conjunto de processos, que produzem os resultados.

Dessa forma, um Modelo de Excelência em Gestão deve ser considerado como um modelo de referência em gestão organizacional, que desempenha um papel de referência para os tomadores de decisão a respeito de práticas a serem empregadas e também pode ser utilizado como um modelo de avaliação para estabelecer o grau de maturidade do sistema de gestão de uma organização.

Existem diversos modelos de excelência, entretanto, merecem destaque dois:

- Modelo de Excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade (MEG-FNQ)
- Modelo de Excelência em Gestão Pública do GESPÚBLICA (MEGP)

MEG-FNQ

O Modelo de Excelência em Gestão adotado pela Fundação Nacional da Qualidade foi atualizado em outubro de 2016 (atualmente, está na sua 21ª edição).

Este modelo de referência e aprendizado serve para todo tipo e porte de empresa e suas principais características são:

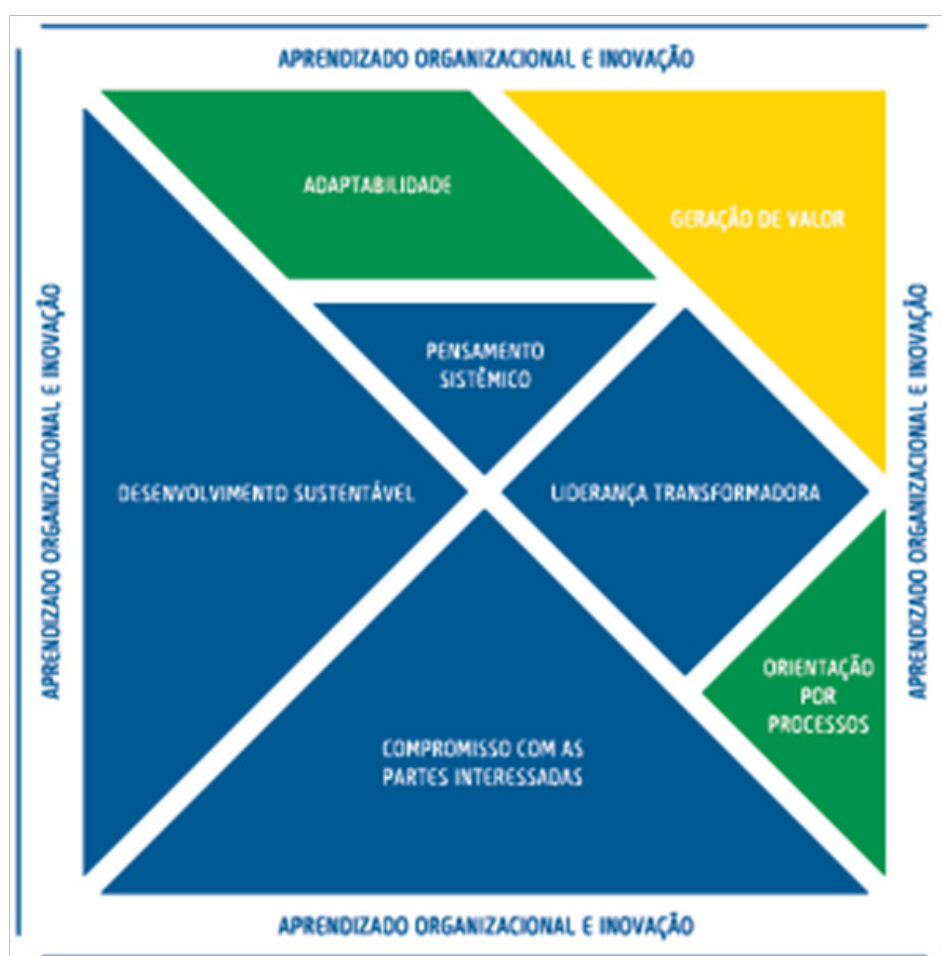
- **Modelo Sistêmico:** possui um conceito de aprendizado e melhoria contínua, pois seu funcionamento é inspirado no **ciclo do PDCL** – Plan (planejar), Do (fazer), Check (verificar), Learn (aprender).
- **Não é prescritivo:** não prescreve como gerir o negócio. É um modelo de referência e aprendizado que estimula a organização a estar atenta às necessidades e às expectativas das diversas partes interessadas e a utilizar essas informações para formular o planejamento estratégico e os seus desdobramentos. Ao utilizar o MEG como referência, a organização deve adaptá-lo (remontá-lo) na melhor forma que defina seu modelo de gestão. O modelo

levanta questionamentos, permitindo um exercício de reflexão sobre a gestão e a adequação de suas práticas.

- **Adaptável a todo tipo de organização:** permite às organizações adequar suas práticas de gestão aos conceitos de uma empresa classe mundial, respeitando a cultura existente. O modelo tem como foco o estímulo à organização para obtenção de respostas, por meio de práticas de gestão, sempre com vistas à geração de resultados que a tornem mais competitiva. O Modelo estimula o alinhamento, a integração, o compartilhamento e o direcionamento em toda a organização, para que atue com excelência na cadeia de valor e gere resultados a todas as partes interessadas. Além disso, ao adotar o MEG, os vários elementos da organização e as partes interessadas interagem de forma harmônica nas estratégias e resultados, estabelecendo uma orientação integrada e interdependente de gerenciamento.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) está alicerçado em **oito Fundamentos da Excelência**, desdobrando-se em Temas que, por sua vez, abrem-se em processos para os quais são indicados o ferramental mais adequado. Os Fundamentos da Excelência expressam esses conceitos reconhecidos internacionalmente e que são encontrados em organizações líderes de Classe Mundial.

Na figura a seguir consta a representação gráfica dos oito Fundamentos de Excelência do MEG-FNQ: 1. Pensamento sistêmico; 2. Aprendizado organizacional e inovação; 3. Liderança transformadora; 4. Compromisso com as partes interessadas; 5. Adaptabilidade; 6. Desenvolvimento sustentável; 7. Orientação por processos; 8. Geração de valor.



1. **Pensamento sistêmico:** compreensão e tratamento das relações de interdependência e seus efeitos entre os diversos componentes que formam a organização, bem como entre estes e o ambiente com o qual interagem.
2. **Aprendizado organizacional e inovação:** busca e alcance de novos patamares de competência para a organização e sua força de trabalho, por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, promovendo um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias capazes de gerar ganhos sustentáveis para as partes interessadas.
3. **Liderança transformadora:** atuação dos líderes de forma ética, inspiradora, exemplar e comprometida com a excelência, compreendendo os cenários e tendências prováveis do ambiente e dos possíveis efeitos sobre a organização e suas partes interessadas, no curto e longo prazos – mobilizando as pessoas em torno de valores, princípios e objetivos da organização; explorando as potencialidades das culturas presentes; preparando líderes e pessoas; e interagindo com as partes interessadas.
4. **Compromisso com as partes interessadas:** estabelecimento de pactos com as partes interessadas e suas inter-relações com as estratégias e processos, em uma perspectiva de curto e longo prazos.
5. **Adaptabilidade:** flexibilidade e capacidade de mudança em tempo hábil, frente a novas demandas das partes interessadas e alterações no contexto.
6. **Desenvolvimento sustentável:** compromisso da organização em responder pelos impactos de suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, e de contribuir para a melhoria das condições de vida, tanto atuais quanto para as gerações futuras, por meio de um comportamento ético e transparente.
7. **Orientação por processos:** reconhecimento de que a organização é um conjunto de processos, que precisam ser entendidos de ponta a ponta e considerados na definição das estruturas: organizacional, de trabalho e de gestão. Os processos devem ser gerenciados visando à busca da eficiência e da eficácia nas atividades, de forma a agregar valor para a organização e as partes interessadas.
8. **Geração de valor:** alcance de resultados econômicos, sociais e ambientais, bem como de resultados dos processos que os potencializam, em níveis de excelência e que atendam às necessidades e expectativas das partes interessadas.

Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP – GESPÚBLICA

Foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública: **ser excelente sem deixar de ser pública.**

Dessa forma, o modelo faz referência a dois aspectos essenciais:

- Técnico: fiel aos modelos internacionais.
- Institucional: revestido de terminologia e de conceitos próprios da administração pública.

Este modelo de excelência em gestão, de padrão internacional, que expressa o entendimento vigente sobre o “estado da arte” da gestão contemporânea, é a representação de um sistema de gestão que visa aumentar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações executadas. É constituído por elementos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de qualidade em gestão.

Esse padrão de qualidade é internacional, alinhado com o modelo de excelência de gestão utilizado pelos setores público e privado em mais de 60 países. Entre eles, destacam-se os prêmios President's Quality Award (específico para organizações públicas) e Malcolm Baldrige National Quality Award, dos Estados Unidos, assim como o Prêmio Nacional da Qualidade (da Fundação Nacional da Qualidade) e o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

O uso do Modelo permite que órgãos e entidades públicos possam identificar e atuar na implementação de ciclos contínuos de avaliação de seus sistemas de gestão, oportunizando o conhecimento das práticas, dos resultados atuais e seu alinhamento aos requisitos do MEGP, o que permite agregar valor às Oportunidades de Melhoria identificadas, incrementar e inovar nos Pontos Fortes. A manutenção cíclica do processo de avaliação assegura que os resultados da gestão se mantenham ao longo do tempo e se tornem efetivos.

A contemporaneidade do modelo de gestão implica aperfeiçoá-lo continuamente para que se mantenha atual a qualquer tempo. Este é o trabalho que tem sido feito ao longo do tempo para que o sistema de gestão público continue como efetivo instrumento de transformação gerencial rumo à excelência. A versão atual do MEGP foi publicada em 2016.

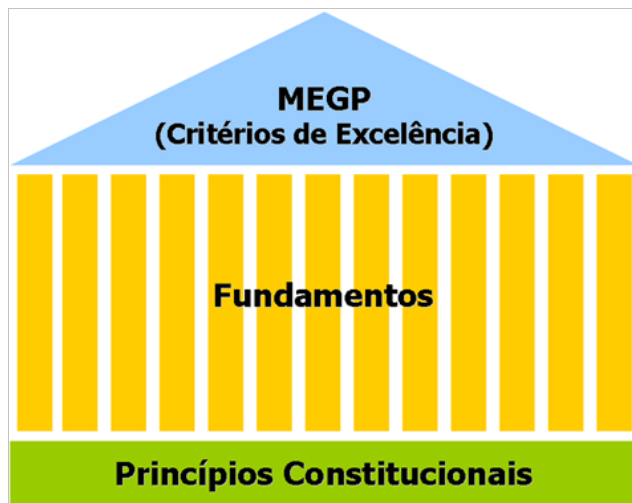
No MEGP preconizado pelo GesPública há **8 Critérios de Excelência** que têm como base os fundamentos constitucionais e como pilares os fundamentos da excelência em Gestão Pública (figura ao lado). Esses elementos, juntos, representam a excelência em gestão pública no Brasil.

Oito Critérios de Excelência: Governança, Estratégias e Planos, Cidadão-usuário, Interesse Público e Cidadania, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos e, por fim, Resultados.

Quatorze Fundamentos da Gestão Pública Contemporânea: Pensamento Sistêmico,

Aprendizado Organizacional, Cultura da Inovação, Liderança e Constância de Propósitos, Orientação por processos e informações, Visão de Futuro, Geração de Valor, Comprometimento com as pessoas, Foco no Cidadão e na Sociedade, Desenvolvimento de Parcerias, Responsabilidade Social, Controle Social, Gestão Participativa e Agilidade.

Princípios Constitucionais: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade, Eficiência, Orientação fundamental à consecução dos objetivos da República Federativa do Brasil, Separação entre os Poderes, Centralidade dos direitos individuais e sociais, Descentralização federativa etc.



Fundamentos da Gestão Pública Contemporânea

Os fundamentos são conceitos que definem o entendimento contemporâneo de uma gestão de excelência na administração pública e que, orientados pelos princípios constitucionais, compõem a estrutura de sustentação do MEGP.

Esses fundamentos são as características e os valores praticados por organizações de sucesso, por meio dos seus líderes e profissionais, em todos os níveis, e servem de referencial para o desenvolvimento dos Critérios de Excelência.

Os **14 pilares do MEGP** são:

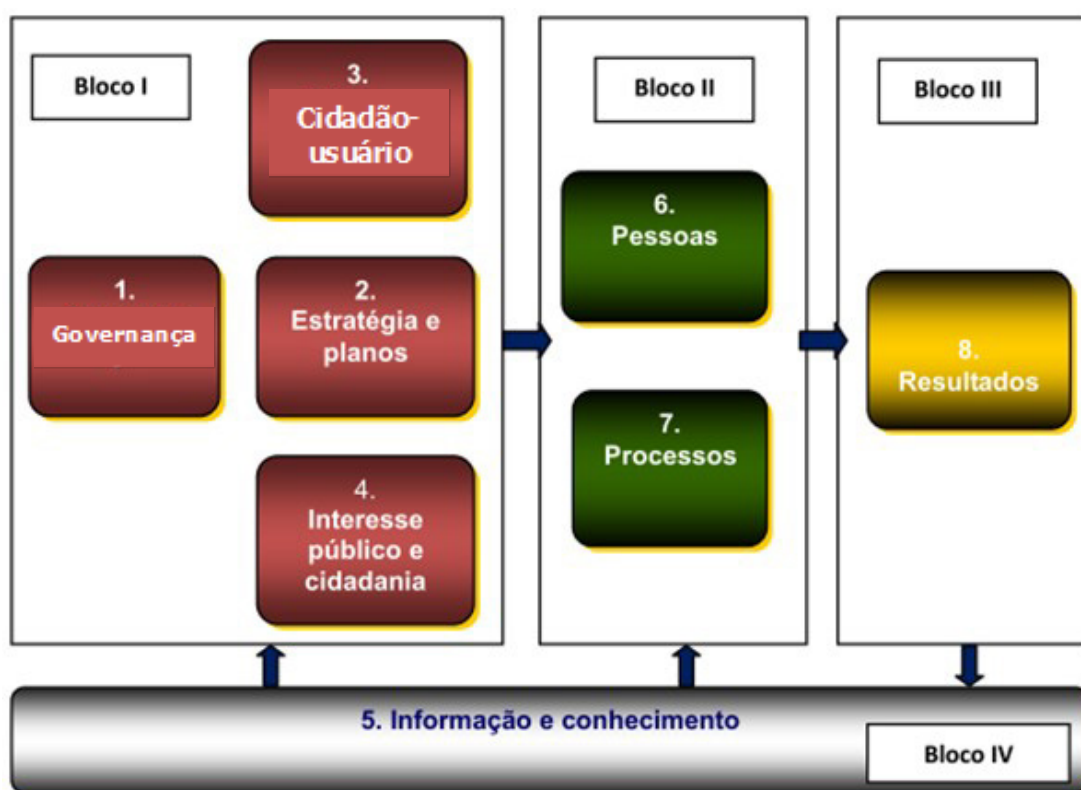
- 1. Pensamento sistêmico** – Gerenciar levando em conta as múltiplas relações de interdependência entre as unidades internas de uma organização e entre a organização e outras organizações de seu ambiente externo; o aproveitamento dessas relações minimizam custos, qualificam o gasto público, reduzem tempo, geram conhecimento e aumentam a capacidade da organização de agregar valor à sociedade; o pensamento sistêmico pressupõe, ainda, a valorização das redes formais com cidadãos-usuários, interessados e parceiros, bem como das redes que emergem informalmente, entre as pessoas que as integram, e destas com pessoas de outras organizações e entidades.
- 2. Aprendizado organizacional** – Gerenciar buscando continuamente novos patamares de conhecimento e transformando tais conhecimentos em bens individuais e, principalmente, organizacionais. Entender que a preservação e o compartilhamento do conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator imprescindível para o aumento de seu desempenho.
- 3. Cultura da Inovação** – Gerenciar promovendo um ambiente favorável à criatividade; isto requer atitudes provocativas no sentido de estimular as pessoas a buscarem espontaneamente novas formas de enfrentar problemas e fazer diferente.
- 4. Liderança e constância de propósitos** – Gerenciar motivando e inspirando as pessoas, procurando obter delas o máximo de cooperação e o mínimo de oposição; isto pressupõe: a) atuar de forma transparente, compartilhando desafios e resultados com todas as pessoas; b) participação pessoal e ativa da alta administração; c) constância na busca pela consecução dos objetivos estabelecidos, mesmo que isso implique algum tipo de mudança, e d) a prestação de contas sobre o que acontece no dia-a-dia da organização.
- 5. Orientação por processos e informações** – Gerenciar por processos (conjunto de centros práticos de ação cuja finalidade é cumprir a finalidade do órgão/entidade) e estabelecer o processo decisório e de controle alicerçado em informações; dessa forma a gestão terá condições de racionalizar sua atuação e dar o máximo de qualidade ao seu processo decisório.
- 6. Visão de Futuro** – Gerenciar com direcionalidade estratégica; o processo decisório do órgão/entidade deve ter por fator de referência o estado futuro desejado pela organização e expresso em sua estratégia; é fundamental para o êxito da estratégia que a visão de futuro, desdobrada em objetivos estratégicos, oriente a gestão da rotina e determine os momentos de mudança na gestão dos processos.

7. **Geração de Valor** – Gerenciar de forma a alcançar resultados consistentes, assegurando o aumento de valor tangível e intangível, com sustentabilidade, para todas as partes interessadas.
8. **Comprometimento com as pessoas** – Gerenciar de forma a estabelecer relações com as pessoas, criando condições de melhoria da qualidade nas relações de trabalho, com o objetivo de que se realizem humana e profissionalmente; tal atitude gerencial pressupõe: a) dar autonomia para atingir metas e alcançar resultados, b) criar oportunidades de aprendizado e de desenvolvimento de competências, e c) reconhecer o bom desempenho.
9. **Foco no cidadão e na sociedade** – Gerenciar com vistas ao atendimento regular e contínuo das necessidades dos cidadãos e da sociedade, na condição de sujeitos de direitos, beneficiários dos serviços públicos e destinatários da ação decorrente do poder de Estado exercido pelos órgãos e entidades públicas.
10. **Desenvolvimento de parcerias** – Gerenciar valendo-se da realização de atividades conjuntas com outras organizações com objetivos comuns, buscando o pleno uso das suas competências complementares para desenvolver sinergias.
11. **Responsabilidade social** – Gerenciar de forma a assegurar a condição de cidadania com garantia de acesso aos bens e serviços essenciais, tendo ao mesmo tempo a atenção voltada para a preservação da biodiversidade e dos ecossistemas naturais.
12. **Controle social** – Gerenciar com a participação das partes interessadas; tal participação deve acontecer no planejamento, no acompanhamento e avaliação das atividades dos órgãos ou entidades públicas.
13. **Gestão participativa** – Estilo de gestão que determina uma atitude gerencial da alta administração que busque o máximo de cooperação das pessoas, reconhecendo a capacidade e o potencial diferenciado de cada um e harmonizando os interesses individuais e coletivos, a fim de conseguir a sinergia das equipes de trabalho.
14. **Agilidade** – Flexibilidade e resposta rápida às mudanças e demandas da sociedade por serviços e políticas públicas.

Critérios de Excelência

O Modelo de Excelência da Gestão Pública é a representação do sistema constituído de oito partes integradas (Critérios) e interatuantes que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e qualidade em gestão.

Os elementos do MEGP são, portanto, os oito quesitos que a organização deve atender com práticas de gestão ou com resultados. Ele é geralmente representado em um sistema dividido em 4 blocos relacionados, atuando como um Ciclo PDCA – Plan (Planejamento), Do (Execução), Check (Verificação, Controle), Act (Ação, Avaliação).



Blocos (Ciclo PDCA)

- I. **Planejamento:** é constituído das quatro primeiras partes do Modelo: 1. Governança, 2. Estratégia e planos, 3. Cidadão-usuário, 4. Interesse público e Cidadania. Essas partes movem a organização e lhe dão direcionalidade estratégica.
- II. **Execução:** é constituído das partes 6. Pessoas e 7. Processos. Esses dois elementos representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados.
- III. **Resultados:** representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do sistema de gestão e o nível de desempenho.
- IV. **Informação e conhecimento:** representa a inteligência da organização. Este bloco dá ao órgão/entidade capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e consequentemente seu desempenho.

A adoção do Modelo Referencial da Gestão possibilita o desenvolvimento eficaz e eficiente da ação estatal e não representa obstáculo à consecução dos seus objetivos. Por isso, quando se fala em gestão de excelência baseada nesse Modelo, fala-se necessariamente de:

- Mecanismos próprios de gestão de resultados e de controle social;
- Compartilhamento de responsabilidades entre as três esferas de governo;
- Adoção de práticas representativas e participativas.

Critérios

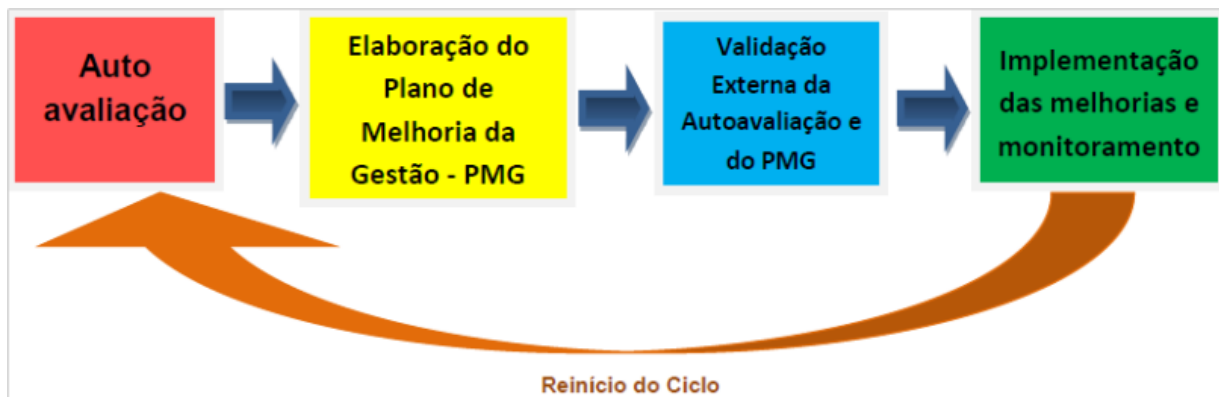
- 1. Governança** – é a capacidade e as condições internas ao governo, para exercício de suas competências e alcance de seus objetivos. Diz respeito aos recursos técnicos, tecnológicos, de infraestrutura, de pessoal, dentre outros de que dispõe as estruturas governamentais para formular, planejar e implantar as políticas públicas, assim como acompanhar, avaliar e fiscalizar a sua execução e resultados objetivos. Aborda a governança pública; o exercício da liderança pela alta administração e a atuação da alta administração na condução da análise do desempenho do órgão/entidade. e aos desafios internos e externos.
- 2. Estratégias e Planos** – aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a formulação de uma estratégia consistente, coerente e alinhada aos objetivos de governo. A estratégia deve atender aos objetivos e dispor de metas e planos articulados para as unidades internas. Deve ser formulada a partir da prospecção dos resultados institucionais que se espera alcançar, considerados os recursos internos e externos; assim como os fatores intervenientes, especialmente aqueles que possam representar riscos ou oportunidades ao desempenho organizacional.
- 3. Cidadão-usuário** – aborda o relacionamento do órgão/entidade pública com os Cidadãos-usuários, abrangendo a imagem da organização, o conhecimento que os Cidadãos-usuários tem da organização, a maneira como essa se relaciona com estes. O cidadão, as empresas, organizações da sociedade civil e organizações do setor público são exemplos de Cidadãos-usuários.
- 4. Interesse Público e Cidadania** – aborda a observância do interesse público, a observância do regime administrativo e a participação e o controle social.
- 5. Informações e Conhecimento** – aborda a implementação de processos que contribuem diretamente para a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos usuários. Examina a gestão das informações, incluindo a obtenção de informações comparativas pertinentes. Também examina como a organização identifica, desenvolve, mantém e protege os seus conhecimentos.
- 6. Pessoas** – aborda o sistema de trabalho do órgão/entidade (organização do trabalho, a estrutura de cargos, os processos relativos à seleção e contratação de pessoas, assim como a gestão do desempenho de pessoas e equipes), o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida da força de trabalho.
- 7. Processos** – examina como a organização gerencia, analisa e melhora os processos finalísticos e os processos de apoio. Aborda a gestão dos processos finalísticos e os processos financeiros, de integração de políticas públicas, de atuação descentralizada, de compras e contratos, de parcerias com entidades civis e de gestão do patrimônio público.
- 8. Resultados** – examina os resultados da organização, abrangendo os orçamentário-financeiros, os relativos aos cidadãos-usuários, a sociedade, as pessoas, aos processos finalísticos e processos de apoio, assim como os relativos ao suprimento.

Ciclo de Avaliação e Melhoria Contínua da Gestão

O Sistema de Melhoria Contínua da Gestão Pública é um conjunto integrado de ações, realizadas de modo contínuo, que começa com a decisão da organização de avaliar continuamente as práticas e os resultados da sua gestão e se mantém ao longo do tempo, mediante repetição cíclica do processo.

Avaliar a gestão de uma organização pública significa, portanto, verificar o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo GESPÚBLICA.

A avaliação permite identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria, que podem ser consideradas como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo e que, portanto, devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. O processo de avaliação é complementado por um plano de melhorias da gestão, formulado a partir das oportunidades de melhorias identificadas.



Quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência.

