

RODRIGO RENNÓ

Administração Geral para Concursos

Teoria e mais de 600 questões

184 questões comentadas

SÉRIE PROVAS
& CONCURSOS



Cadastre-se em www.elsevier.com.br para conhecer-nosso catálogo completo, ter acesso a serviços exclusivos no site e receber informações sobre nossos lançamentos e promoções.

© 2013, Elsevier Editora Ltda.

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei no 9.610, de 19/02/1998.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados: eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Revisão Gráfica: Clara Diament

Editoração Eletrônica: SBNigri Artes e Textos Ltda.

Coordenador da Série: Sylvio Motta

Elsevier Editora Ltda.

Conhecimento sem Fronteiras

Rua Sete de Setembro, 111 – 16o andar

20050-006 – Centro – Rio de Janeiro – RJ – Brasil

Rua Quintana, 753 – 8o andar

04569-011 – Brooklin – São Paulo – SP – Brasil

Serviço de Atendimento ao Cliente

0800-0265340

atendimento1@elsevier.com

ISBN 978-85-352-6999-4

ISBN: 978-85-352-7000-6 (recurso eletrônico)

Nota: Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação ao nosso

Serviço de Atendimento ao Cliente, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou

bens, originados do uso desta publicação.

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Rennó, Rodrigo

Administração geral para concursos / Rodrigo Rennó. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-352-6999-4

R331a

1. Administração – Brasil – Problemas, questões, exercícios. 2. Serviço público –

Brasil – Concurso. I. Título. II. Série.

13-

CDD: 658

0894.

CDU: 005

Dedicatórias

Aos meus pais José Luiz (in memoriam) e Suzana,
por todo o carinho e atenção que sempre tiveram

comigo, além dos exemplos que me deram

e tento seguir.

Ao meu filho Ricardo, que me alegra o coração e

me dá forças para encarar os desafios da vida.

À minha namorada Nívia, por todo o amor, carinho e

suporte que sempre me deu.

Ao meu tio Walter, por todos os conselhos e

por ter sempre acreditado em mim.

Agradecimentos

Aos colaboradores da Editora Campus/Elsevier, pela atenção e profissionalismo que sempre pautaram nossa relação. Aos professores João Antônio e Sylvio Motta, pela confiança no meu trabalho.

Aos meus antigos colegas de trabalho na Subsecretaria do Tesouro do Distrito Federal, pelo apoio e atenção, principalmente aos meus amigos Bruno de Sousa Simões e Marcelo Pacheco Bastos, pelos incentivos e conselhos quando este trabalho ainda estava em seu nascedouro.

E a todos os professores e alunos que, de alguma forma, contribuíram para esta obra com sugestões e críticas.

O Autor

Rodrigo Rennó tem 40 anos e é Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Formado em Administração pela PUC-RJ, com MBA em Gestão Administrativa, foi aprovado em diversos concursos públicos.

Atua como professor especializado em concursos em vários estados e

atualmente é colaborador do curso Damásio de Jesus em São Paulo e dos sites:

www.euvoupassar.com.br;

www.estrategiaconcursos.com.br;

www.tecconcursos.com.br/.

Prefácio

A cada ano, percebem-se mudanças significativas na variedade e no nível das matérias exigidas em concursos públicos. Nos últimos anos, especialmente, vêm se tornando concretas, e importantíssimas, as matérias relacionadas com a Administração de Empresas.

Não menciono apenas uma, mas “várias”, porque, realmente, formam uma miríade de assuntos que antes DESTA OBRA só eram tratáveis para os que tiveram contato com elas nas Faculdades de Administração.

O professor Rodrigo Rennó, a quem me dá muita honra chamar de AMIGO, consolida numa única obra escrita os principais pontos exigidos nos mais variados certames: desde Técnico Judiciário (de quase todos os TRT, TRE, TJ e TRF do país), passando, claro, pelos cargos de Analista dos mesmos tribunais, até os concursos em que a exigência chega a ser surreal, como se pode experimentar em concursos para Auditores Fiscais Estaduais e Federais.

Além de um conhecimento que se pode encontrar em pouquíssimos profissionais, Rodrigo Rennó é dono de uma didática privilegiada, encontrada em um número muito menor de autores... Aqui está a solução, amigo leitor, caso o seu problema resida nas matérias relacionadas à Administração.

A Editora Campus/Elsevier traz, mais uma vez, o melhor de cada área para seus leitores de Concursos. Sem dúvida alguma, o estudo da Administração para Concursos passará por uma novíssima fase a partir desta obra que você está tendo, neste momento, a chance de adquirir! Não a perca! Aproveite!

João Antonio

Fundador e Coordenador do Eu Vou Passar (www.euvoupassar.com.br)

Autor do livro Informática para Concursos, da Campus/Elsevier

Autor do livro Eu Vou Passar em Concursos, da Campus/Elsevier

Apresentação

Esta obra tem como objetivo atender aos candidatos a concursos públicos no que se refere ao conteúdo de Administração, uma das mais cobradas atualmente, tendo sido inserida nos editais da Receita Federal, Polícia Federal, MPU, tribunais diversos, empresas estatais, etc.

Este livro apresenta a matéria de forma clara e objetiva. Está voltado aos temas realmente cobrados pelas bancas e no nível de dificuldade atualmente solicitado.

Além disso, engloba diversas questões de concursos comentadas e propostas para que vocês possam avaliar seu desempenho e evolução na matéria.

Sumário

[Capa](#)

[Folha de Rosto](#)

[Cadastro](#)

[Créditos](#)

[Dedicatórias](#)

[Agradecimentos](#)

[O Autor](#)

[Prefácio](#)

[Apresentação](#)

[Capítulo 1 – Evolução das Teorias Administrativas](#)

[1.1. A Administração Científica](#)

1.2. A Teoria Clássica

1.3. Teoria das Relações Humanas

1.4. Burocracia

1.5. Teoria Estruturalista

1.6. Teoria dos Sistemas

1.7. Teoria Contingencial

Capítulo 2 – Cultura Organizacional

2.1. Níveis da Cultura

2.2. Cultura Forte e Cultura Fraca

2.3. Elementos da Cultura

2.3.1. Artefatos Verbais

2.3.2. Artefatos Comportamentais

2.3.3. Artefatos Físicos

2.4. Cultura Mecanicista e Cultura Orgânica

2.5. Cultura Dominante e Subculturas

2.6. Disfunções da Cultura

2.7. Clima Organizacional

Capítulo 3 – Planejamento e Estratégia

3.1. Planejamento

3.2. Níveis do Planejamento

3.3. Missão e Visão e Negócio

3.4. Diagnóstico Estratégico – Análise SWOT

3.5. Objetivos, Metas e Planos

3.6. Escolas do Planejamento

3.7. Planejamento por Cenários

3.8. Análise Competitiva e Estratégias Genéricas – Estratégia

3.9. Estratégia como Posicionamento

3.10. Modelo de Cinco Forças de Porter

3.11. Estratégias Genéricas de Porter

3.12. Matriz de Ansoff

3.13. Estratégia como Movimento

3.14. Tipos de Estratégia

3.14.1. Estratégia de Sobrevivência

3.14.2. Estratégia de Manutenção

3.14.3. Estratégia de Crescimento

3.14.4. Estratégia de Desenvolvimento

3.15. Redes e alianças

3.16. Administração por Objetivos

3.17. Controle Estratégico

3.18. Balanced Scorecard

3.19. Mapa Estratégico

Capítulo 4 – Estrutura Organizacional

4.1. Estruturas Formais e Informais

4.2. Especialização do Trabalho

4.3. Enriquecimento do Trabalho

4.4. Cadeia de Comando

4.5. Amplitude de Controle

4.6. Centralização e Descentralização

4.7. Posições de Linha e Staff

4.8. Departamentalização

4.9. Departamentalização Funcional

[4.9.1. Departamentalização por Produto](#)

[4.9.2. Departamentalização por Cliente](#)

[4.9.3. Departamentalização Territorial ou Geográfica](#)

[4.9.4. Departamentalização por Processo](#)

4.10. Desenho Estrutural das Organizações

4.11. Estrutura Linear

4.12. Estrutura Funcional

4.13. Estrutura Divisional

4.14. Estrutura Matricial

4.15. Estrutura em Rede

4.16. Fatores que Influenciam a Estrutura

[4.16.1. A Estrutura Segue a Estratégia](#)

[4.16.2. A Estrutura Segue o Ambiente](#)

[4.16.3. A Estrutura se Adapta à Tecnologia](#)

[4.16.4. A Estrutura Segue o Tamanho](#)

4.17. Estruturas de Mintzberg

Capítulo 5 – Motivação

5.1. Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo

[5.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow](#)

[5.1.2. Teoria X e Y de McGregor](#)

[5.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg](#)

[5.1.4. Teoria do Reforço](#)

[5.1.5. Teoria ERC \(ou ERG\) – Alderfer](#)

[5.1.6. Teoria da Expectância de Vroom](#)

5.1.7. Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland and

5.1.8. Teoria da Equidade

5.1.9. Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

5.2. “Empoderamento” ou Empowerment

Capítulo 6 – Liderança

6.1. Diferenças entre Líderes e Gerentes

6.2. Abordagens de Liderança

6.3. Teoria dos Traços de Liderança

6.4. Estilos de Liderança

6.5. Continuum da Liderança

6.6. Grid Gerencial de Blake e Mouton

6.7. Lideranças Contingenciais e Situacionais

6.8. Modelo de Fiedler

6.9. Teoria Situacional de Hersey e Blanchard – O ciclo de vida da

Liderança

6.10. Liderança Transacional x Transformacional

6.11. Liderança Carismática

6.12. Liderança Visionária

Capítulo 7 – Controle e Avaliação

7.1. Momento do Controle

7.2. Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade

7.3. Uso de Controles e Indicadores de Produtividade

7.4. Indicadores de Desempenho

7.5. Indicadores ligados à dimensão resultado

7.6. Indicadores Ligados à Dimensão Esforço

7.7. Qualidade dos Indicadores

Capítulo 8 – Coordenação

8.1. Estratégias de Coordenação

8.2. Ajuste Mútuo

8.3. Supervisão Direta

8.4. Padronização dos Processos de Trabalho

8.5. Padronização dos Resultados

8.6. Padronização de Habilidades

8.7. Conflitos na Coordenação

Capítulo 9 – Comunicação

9.1. Comunicação Eficiente e Efetiva

9.2. Canais de Comunicação

9.3. Comunicação Verbal e Não Verbal

9.4. Comunicação Organizacional

9.5. Barreiras à Comunicação

Capítulo 10 – Gestão das Mudanças

10.1. Criatividade e inovação organizacional

10.1.1. Criatividade

10.1.2. Inovação

10.1.3. Inovação Incremental e Radical

10.2. Mudança Organizacional

10.2.1. Agentes de Mudança

10.2.2. Modelos de Mudança

10.2.3. Mudança de Cima para Baixo (Top-Down)

10.2.4. Mudança de Baixo para Cima (Bottom-Up)

[10.2.5. Mudança Integrada](#)

[10.2.6. Resistências às Mudanças](#)

[10.2.7. Mudanças Planejadas](#)

[Capítulo 11 – Gestão de Conflitos](#)

[11.1. Causas dos Conflitos](#)

[11.2. Estilos de Gestão de Conflitos](#)

[11.3. Abordagens na Resolução de Conflitos](#)

[11.3.1. Abordagem Estrutural](#)

[11.3.2. Abordagem de Processo](#)

[11.3.3. Abordagem Mista](#)

[11.4. Efeitos do Conflito](#)

[Capítulo 12 – Gerenciamento de Processos](#)

[12.1. Cadeia de Valor](#)

[12.2. Tipos de Processos](#)

[12.3. Níveis de Detalhamento dos Processos](#)

[12.4. Mapeamento de Processos](#)

[12.5. Técnicas de Mapeamento, Análise e Melhoria de Processos](#)

[12.6. Projeto de Mapeamento e Modelagem de Processos](#)

[12.7. Processos e Certificação ISO 9000:2000](#)

[12.8. Noções de Estatística Aplicada ao Controle e à Melhoria de Processos](#)

[12.9. População e Amostra](#)

[12.10. Média e Variabilidade](#)

[12.11. Melhoria dos Processos](#)

[12.12. Reengenharia](#)

12.13. O que a Reengenharia Não É?

Capítulo 13 – Gestão da Qualidade

13.1. Eras da Gestão da Qualidade

13.1.1. Era da Inspeção

13.1.2. Era do Controle Estatístico da Qualidade

13.1.3. Era da Garantia da Qualidade

13.1.4. Era da Gestão Estratégica da Qualidade ou Gestão da Qualidade

Total

13.2. Principais Autores ou “Gurus” da Qualidade

13.2.1. Shewart

13.2.2. Ciclo Deming ou PDCA

13.2.3. Deming

13.2.4. Juran

13.2.5. Feigenbaum

13.2.6. Crosby

13.2.7. Ishikawa

13.3. Ferramentas de gestão da qualidade

13.4. Diagrama de Causa e Efeito ou de Ishikawa

13.5. Folha de Verificação

13.6. Histograma

13.7. Gráfico de Pareto

13.8. Diagrama de Correlação ou Dispersão

13.9. Fluxograma

13.10. Gráfico de Controle

13.11. Programa 5S

13.12. Seis Sigma

13.13. Kaizen

13.14. Modelo da Fundação Nacional da Qualidade

13.15. Qualidade e Produtividade

Capítulo 14 – Gestão do Conhecimento

14.1. Conceitos de Dados, Informação e Conhecimento

14.2. Gestão do Conhecimento

14.3. Conhecimento Tácito e Explícito

14.4. Aprendizagem Organizacional

14.5. Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

Capítulo 15 – Processo Decisório

15.1. Estrutura das decisões empresariais

15.1.1. Tipos de decisões

15.1.1.1. Decisões Programadas e Não programadas

15.2. Racionalidade e Racionalidade Limitada

15.3. Certeza, Risco e Incerteza

15.4. Processo Linear e Sistêmico

15.5. Técnicas de Análise e Solução de Problemas

15.6. Ferramentas de Desenvolvimento de Alternativas

15.6.1. Brainstorming e Brainwriting

15.6.2. Análise do Campo de Forças

15.6.3. Diagrama de Árvore de Decisão

Capítulo 16 – Gestão por Competências

16.1. Competências Humanas e Organizacionais

16.2. Etapas da Gestão por Competências

16.3. Habilidades Administrativas de Katz

Capítulo 17 – Trabalho em equipe

Capítulo 18 – Gestão de Pessoas

18.1. Panorama da Área de RH no Setor Público

18.2. Recrutamento e seleção de pessoas

18.2.18. Recrutamento

18.2.2. Seleção de Pessoas

18.2.3. Recrutamento e Seleção nos Órgãos Públicos

18.3. Cargos, Carreiras e Remuneração

18.4. Avaliação do Desempenho

18.4.1. Método das Escalas Gráficas

18.4.2. Listas de Verificação

18.4.3. Método da Escolha Forçada

18.4.4. Método dos Incidentes Críticos

18.4.5. Método da Pesquisa de Campo

18.5. Processo de Recompensar Pessoas

18.6. Processo de Desenvolver Pessoas

18.6.1. Treinamento e Desenvolvimento

18.6.1.1. Métodos de Treinamento

18.7. Processo de Manter Pessoas

18.7.1. Qualidade de Vida

18.7.2. Equilíbrio organizacional

18.8. Processo de Monitorar Pessoas

18.8.1. Sistemas de Informações Gerenciais

Capítulo 19 – Gerência de Projetos

19.1. Diferenças entre Projetos e Operações

19.2. Stakeholders ou Partes Interessadas

19.3. Grupos de Processos dos Projetos

19.4. Áreas do Conhecimento no Gerenciamento de Projetos

19.5. O Gerente de Projetos

19.6. Portfólios, Programas, Projetos e Subprojetos

19.7. Ciclos de Vida dos Projetos

19.8. Ciclo de Vida de um Projeto x Ciclo de Vida de um Produto

19.9. Custos e Riscos no Ciclo de Projetos

19.10. Restrições aos Projetos

Capítulo 20 – Administração de Materiais

20.1. Administração de Estoques

20.2. Previsão para os Estoques

20.2.1. Método do Último Período

20.2.2. Método da Média Móvel

20.2.3. Método da Média Móvel Ponderada

20.3. Custos dos Estoques

20.3.1. Custos de Armazenamento

20.3.2. Custos de Pedido

20.3.3. Custos de Falta de Estoque

20.4. Níveis de Estoque

20.5. Classificação ABC

20.6. Avaliação de Estoques

20.7. Just-in-time

20.8. Administração de Compras

20.9. Estratégias do Setor de Compras

20.9.1. Verticalização ou Horizontalização

20.9.2. Centralização ou Descentralização

20.10. Compras no Setor Público – Licitações

20.11. Modalidades de Licitação

20.11.1. Concorrência

20.11.2. Tomada de Preços

20.11.3. Convite

20.11.4. Pregão

20.11.5. Concurso

20.11.6. Leilão

20.11.7. Consulta

20.12. Almoxarifado

20.13. Identificação do Material

20.14. Picking

20.15. Inventários

20.16. Fases do Inventário

20.17. Tipos de Inventário

20.17.1. Inventário Anual

20.17.2. Inventários Rotativos

20.18. Avaliação dos Bens no Inventário

Notas

Capítulo 1

Evolução das Teorias Administrativas

1.1. A Administração Científica

Com a Revolução Industrial, as relações de trabalho e as condições em que a produção ocorria se transformaram tremendamente. A máquina a vapor proporcionou uma melhoria nos transportes (principalmente os navios a vapor e trens) que permitiu que uma empresa “entregasse” seus produtos para um público cada vez maior e mais distante.

Além disso, esse novo maquinário levou a um novo tipo de processo produtivo: a produção em massa. A produtividade e a velocidade de produção foram ampliadas enormemente. A pequena oficina aos poucos deu espaço a grandes indústrias, em que o ambiente de trabalho era insalubre e perigoso, com jornadas de trabalho de mais de doze horas diárias.

E quem eram os operários? A indústria na época contratava, em grande parte, os moradores do campo, que eram atraídos por melhores salários. Assim, esses trabalhadores chegavam às indústrias sem qualificação específica e efetuavam um trabalho basicamente manual (ou “braçal”).

Com isso, existia um ambiente de **grande desperdício e baixa ciência** nas indústrias. [1](#) O primeiro teórico a buscar mudar essa realidade foi **Frederick Taylor**.

Taylorismo: é sinônimo de Administração Científica. Muitos chamam essa teoria pelo nome de seu principal autor: Frederick Taylor.

Nas fábricas, os funcionários faziam seu trabalho de forma empírica, ou seja, na base da tentativa e erro. Os gerentes não estudavam as melhores formas de se trabalhar.

Os funcionários não se comprometiam com os objetivos (de acordo com Taylor, cavam “vadiando”), e cada um fazia o trabalho como “achava melhor” – não existia assim uma padronização dos processos de trabalho. [2](#)

Taylor acreditava que o trabalho poderia ser feito de modo muito mais produtivo.³

A Administração Científica buscou, então, a **melhoria da ciência e da produtividade**.⁴

Ele passou a estudar então a “melhor maneira” de se fazer as tarefas. Esse trabalho foi chamado de **estudo de tempos e movimentos**.⁵ O trabalho do operário era analisado e cronometrado, de modo que os gerentes pudessem determinar a maneira mais eficiente – “the one best way” ou a maneira certa de se fazer uma tarefa.

Após a definição do modo mais rápido e fácil de executar uma tarefa (por exemplo, a montagem de uma roda), os funcionários eram treinados para executá-las dessa forma – criando assim uma **padronização** do trabalho.

Essa padronização evitaria a execução de tarefas desnecessárias por parte dos empregados. Tudo isso ajudaria na economia de esforços e evitaria uma rápida **fadiga humana**. Para Taylor, a Administração Científica deveria analisar os movimentos efetuados pelos trabalhadores para conseguir desenhar um processo com um mínimo de esforço em cada tarefa.

Figura 1.1 – Contexto da Administração Científica

Outro aspecto importante foi a **divisão do trabalho**.⁶ De acordo com os teóricos da Administração Científica, seria muito mais fácil treinar e capacitar um funcionário a executar uma tarefa específica (aparafusar um assento, por exemplo) do que fazer todo o trabalho sozinho (montar uma bicicleta inteira, por exemplo). Esse conceito foi a base da linha de montagem – processo produtivo em que a peça a ser feita vai passando de funcionário a funcionário, até que todos tenham montado “sua parte”.

Chamamos isso de **especialização**. O empregado cava restrito a uma pequena parte do processo produtivo, de modo que seu treinamento e adaptação à “melhor maneira” (o modo padronizado de se trabalhar) fossem facilitados.

Taylor também buscou aumentar o incentivo ao funcionário. Ele acreditava que a remuneração por hora não trazia nenhum incentivo ao funcionário. Assim, indicou o **pagamento por produtividade** (pagamento por peça, por exemplo) como essencial para que o funcionário buscasse um maior esforço. [7](#)

Fordismo – seguidor de Taylor, Henry Ford tornou os carros produtos de consumo. Ele conseguiu reduzir os preços através da produção em massa de produtos padronizados, com forte mecanização do trabalho.

Portanto, Taylor acreditava que o incentivo material levava a uma maior motivação para o trabalho. Essa foi a base do conceito do “**Homo economicus**”. Ou seja, a ideia de que a principal motivação de uma pessoa no trabalho seria a remuneração (ou benefícios materiais). [8](#)

Entretanto, a Administração Científica pecou por não analisar a organização em todo seu contexto. Ou seja, só analisava seu ambiente interno e seus problemas e as demandas de produção (ou seja, os problemas do “chão de fábrica”). Assim, não captava toda a complexidade em que a administração estava envolvida.

Dessa maneira, dizemos que é uma **teoria de sistema fechado** (dentro de uma lógica que não vê as inter-relações e influências entre as demais organizações). [9](#)

Seria como analisar uma empresa no vácuo, sem imaginar a resposta dos seus concorrentes ao lançamento de um produto, por exemplo.

Figura 1.2 – Características da Administração Científica

Desse modo, entre as principais críticas à Administração Científica, temos: [10](#)

Ø **O mecanicismo** – a ideia de que a organização funcionaria como uma

“máquina” e seus funcionários seriam “engrenagens” que deveriam funcionar

no máximo da eficiência;

Ø **A superespecialização do trabalhador** – se as tarefas mais simples eram mais

fáceis de serem treinadas e padronizadas, também tornavam o trabalho

extremamente chato! Em pouco tempo o trabalhador já não tinha mais

desafios e sua motivação diminuía;

Ø **Visão microscópica do homem** – a Administração Científica focava

principalmente no trabalho manual (não se preocupando com sua

criatividade) e se baseava na ideia de que o homem se motivava

principalmente por influência dos incentivos materiais (sem atentar para

outros fatores, como um ambiente desafiador, por exemplo).

Ø **A abordagem de sistema fechado** – Taylor não se preocupou com o

ambiente externo – o mercado de trabalho, os concorrentes, os fornecedores

etc. Sua visão é voltada para dentro da empresa somente.

Ø **A exploração dos empregados** – apesar de Taylor propor um

relacionamento “ganha-ganha” entre patrões e empregados, na prática a

aplicação dos preceitos da Administração Científica levou a uma maior

exploração dos empregados. [11](#)

Ø **Recompensas limitadas** – para Taylor, o ser humano era motivado apenas

por incentivos materiais. Atualmente, sabemos que existem diversos outros

fatores que servem de motivadores para as pessoas.

Figura 1.3 – Problemas da Administração Científica

1.2. A Teoria Clássica

Em um contexto semelhante ao da Administração Científica (pois foram

geradas na mesma época), a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por

Henri Fayol, buscou a melhoria da e ciência através do **foco nas estruturas organizacionais**. [12](#)

Figura 1.4 – Contexto da Teoria Clássica

Dessa forma, o foco com Fayol saiu das tarefas para a **estrutura**. Ele tinha uma visão de “cima para baixo” das empresas. Através dos estudos da departamentalização, via os departamentos como partes da estrutura da organização.

Foi, portanto, um dos pioneiros no que se chamou de teóricos **fisiologistas** da administração. Assim, o escopo do trabalho do administrador foi bastante ampliado dentro da visão de Fayol.

Fayol é considerado o “pai da teoria administrativa”, pois buscou instituir princípios gerais do trabalho de um administrador.[13](#) Seu trabalho ainda é (após um século) considerado relevante para que possamos entender o trabalho de um gestor atual.

O autor de niu seis funções empresariais que as empresas em geral devem conter. As funções seriam: a **técnica**, a **comercial**, a **financeira**, a de **segurança**, a **contábil** e a **administrativa**. Essa última seria a responsável pela coordenação das outras funções. [14](#)

Figura 1.5 – Funções Empresariais por Fayol

Além disso, Fayol de niu o trabalho de um administrador dentro do que ele chamou de **processo administrativo** – as funções do administrador. De acordo com Fayol, [15](#) elas são:

Ø **Prever**: visualizar o futuro e traçar o programa de ação em médio e longo prazos;

Ø **Organizar**: constituir a estrutura material e humana para realizar o

empresarial da empresa;

Ø **Comandar**: dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa;

Ø **Coordenar**: ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos;

Ø **Controlar**: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa.

Esses seriam elementos que estariam presentes no trabalho de cada administrador, independentemente de seu nível hierárquico. Assim, desde o presidente da empresa até um mero supervisor deveriam desempenhar essas funções em seu dia a dia.

A Teoria Clássica também se baseava na mesma premissa do Taylorismo: a de que o homem seria motivado por incentivos materiais, ou seja, o conceito de **Homo economicus**.

Além disso, também se preocupava mais com os aspectos internos das organizações, sem analisar as inter-relações e trocas entre a organização e seu ambiente externo. Assim, **também era uma teoria de sistema fechado**.

Cuidado – muitas bancas tentam confundir a Teoria Clássica de Fayol com a abordagem clássica da Administração. Esta engloba também a Administração Científica e a Teoria da Burocracia.

De acordo com Fayol, existem **14 princípios gerais** da administração: [16](#)

1) Divisão do trabalho: consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;

2) Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas;

3) Disciplina: depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e

respeito aos acordos estabelecidos;

4) Unidade de comando: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior;

5) Unidade de direção: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo;

6) Subordinação dos interesses individuais aos gerais;

7) Remuneração do pessoal: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição;

8) Centralização: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização;

9) Cadeia escalar: linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo da hierarquia;

10) Ordem: um lugar para cada coisa, e cada coisa em seu lugar;

11) Equidade: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade dos empregados;

12) Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização;

13) Iniciativa: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente seu sucesso;

14) Espírito de equipe: a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Figura 1.6 – Características da Teoria Clássica

Como problemas da Teoria Clássica, podemos citar a **falta de preocupação com a organização informal** das organizações (só focava na organização formal – linhas de autoridade, descrição de cargos, hierarquia etc.), além de uma **ênfase exagerada na centralização**, como o princípio da unidade de comando

exemplifica. A ideia de uma organização flexível ainda não estava na agenda.

Infelizmente, a Teoria Clássica também não se preocupou muito com os aspectos ligados às pessoas. Temas como comunicação, motivação, negociação e liderança ainda eram pouco relevantes nestes estudos. [17](#) Esse “vácuo” seria ocupado pela Teoria das Relações Humanas.

1.3. Teoria das Relações Humanas

O crescimento das ciências sociais, como a psicologia, levou a diversos estudos dentro do contexto do homem no trabalho. Além disso, no início da década de 1930, a economia passou por uma grande depressão em todo o mundo. Com a crise, o desemprego cresceu muito.

As más condições de trabalho predominavam na indústria, e os conflitos entre trabalhadores e patrões estavam aumentando. Nessa época, ocorreram muitas greves e conflitos nas fábricas por todo o mundo. A ideia de que o homem deveria ser uma engrenagem de uma “máquina” passou a não ser mais aceita. [18](#)

O Taylorismo começou a ser criticado por não se preocupar com o aspecto humano. Além disso, a produtividade prometida muitas vezes não se concretizou. Nesse cenário, a Teoria das Relações Humanas começou a tomar forma.

Assim, a Teoria das Relações Humanas buscou o aumento da produtividade através de uma **atenção especial às pessoas**. De acordo com seus teóricos, se os gestores entendessem melhor seus funcionários e se “adaptassem” a eles, as suas organizações teriam maior sucesso. [19](#)

Dentre os estudos que impulsionaram essa teoria se destacou o trabalho de um pesquisador de Harvard: **Elton Mayo**.

Figura 1.7 – Contexto da Abordagem Humanística

Esse autor desenvolveu uma pesquisa dentro de uma indústria da empresa

Western Electric, em **Hawthorne**. Seu intuito inicial foi entender o efeito da iluminação no desempenho humano.

Qual foi a surpresa de Mayo ao descobrir que uma mudança na iluminação – seja ela qual for – aumentava a motivação dos empregados. Assim, ele aos poucos foi compreendendo que na verdade o que estava motivando esses funcionários era a atenção dos pesquisadores, não a iluminação em si.[20](#)

Esses trabalhadores passaram a se sentir importantes. Passaram a perceber que seu trabalho estava sendo observado e medido por pesquisadores. Com isso, se esforçavam mais. A iluminação em si era um aspecto menor. Já o sentimento de orgulho por fazer um trabalho bem-feito era fundamental no aumento da produtividade.

Com essas descobertas, todo o enfoque da administração foi alterado. O foco de um gestor não deveria ser voltado aos aspectos fisiológicos do trabalhador, mas aos aspectos emocionais e psicológicos.

Com esse aparecimento da noção de que a produtividade está ligada ao relacionamento entre as pessoas e ao funcionamento dos grupos dentro de uma empresa, nasceu essa nova teoria. O conceito que se rmou então foi o de **homem social**.[21](#)

Figura 1.8 – Experiência de Hawthorne

De acordo com Sobral,[22](#) as conclusões da pesquisa de Hawthorne foram:

ü **A integração social afeta a produtividade** – assim, não é a capacidade individual de cada funcionário o que define sua produtividade, e sim a sua capacidade social, sua integração no grupo.

ü **O comportamento é determinado pelas regras do grupo** – os funcionários não agem isoladamente ou no vácuo, mas como membros de um grupo.

ü **As organizações são formadas por grupos informais e formais** – volta-se o foco para os grupos que existem de modo informal na empresa e que não são relacionados aos cargos e funções.

ü **A supervisão mais cooperativa aumenta produtividade** – o supervisor mais eficaz é aquele que tem habilidade e capacidade de motivar e liderar seus funcionários em torno dos objetivos da empresa.

ü **A autoridade do gerente deve se basear em competências sociais** – O gerente deve ser capaz de interagir, motivar e comandar seus funcionários. Apenas ter conhecimento técnico dos métodos de produção não é mais visto como o bastante.

Figura 1.9 – Características da Teoria das Relações Humanas

Dessa maneira, a Teoria das Relações Humanas trouxe para o debate a necessidade de se criar um ambiente de trabalho mais agradável e de se compreender a influência da motivação e dos aspectos de liderança na produtividade das organizações. [23](#)

Além disso, as recompensas não poderiam ser reduzidas aos aspectos materiais. O reconhecimento social é uma força motivadora, e um ambiente de trabalho saudável também influencia na produtividade.

Apesar disso, a Teoria das Relações Humanas recebeu muitas críticas. [24](#) A primeira delas é a de que permaneceu a análise da organização como se ela existisse no vácuo, sem se relacionar com o “mundo exterior”. Ou seja, **a abordagem de sistema fechado se manteve.**

A segunda é a de que nem sempre funcionários “felizes” e satisfeitos são produtivos. Ou seja, apenas os aspectos psicológicos e sociais não explicam de

todo o fator produtividade.

Outra crítica é a de que existiu uma “negação” do conflito inerente entre os funcionários e a empresa. ²⁵ Os objetivos individuais são muitas vezes diferentes dos objetivos organizacionais. Esse conflito deve ser administrado e não “negado”. Assim, podemos dizer que a Teoria das Relações Humanas se “esqueceu” dos aspectos técnicos envolvidos na produtividade. O aspecto humano é importante, mas não é a única variável da produtividade e do sucesso de uma organização.

Figura 1.10 – Problemas da Teoria das Relações Humanas

1.4. Burocracia

O termo “burocracia” é derivado do termo francês “bureau” (significa escritório) e do termo grego “kratia”, que se relaciona a poder ou regra. Dessa forma, a burocracia seria um modelo em que o “escritório” ou os servidores de carreira seriam os detentores do poder.

A teoria da burocracia foi mais uma que buscou adaptar as organizações aos novos desafios de uma sociedade moderna, com sua urbanização acelerada e industrialização, que mudou o cenário econômico e social em que elas operavam.

Com a industrialização e a introdução de regimes democráticos no século XIX, as sociedades ficaram cada vez mais complexas. A introdução da máquina a vapor acarretou uma evolução tremenda dos meios de transporte. O modelo burocrático de Weber tinha como objetivo uma maior **previsibilidade e padronização** do desempenho dos seus funcionários, atingindo assim uma maior **eficiência**.

Se antes se levava meses para uma viagem do Brasil à Europa, por exemplo, uma viagem por meio de navios a vapor passou a ser feita em poucos dias.

O trem a vapor fez a mesma revolução no transporte interno. Dessa forma, as

notícias passaram a “correr” muito mais rápido, e os produtos de cada região puderam passar a ser comercializados em cada vez mais mercados consumidores. Esses fatores levaram a uma urbanização acelerada, pois as indústrias, agora com máquinas, necessitavam de cada vez mais “braços” para poder produzir em larga escala.

Diante do aumento da demanda por trabalhadores no setor industrial, os salários na indústria ficaram melhores do que os do campo.

Dessa forma, o êxodo rural (massa de trabalhadores saídos do campo e se dirigindo para as cidades em busca de trabalho) foi marcante nesse período.

Essas pessoas encontravam na cidade grande uma realidade totalmente diferente da qual estavam acostumadas, pois tinham necessidades que o Estado (que tinha uma loso a liberal) ainda não estava capacitado para atender. Era o início do que iríamos denominar “sociedade de massa”.

As empresas e os governos necessitavam de uma administração mais racional e que maximizasse os recursos, além de ter uma maior estabilidade e previsibilidade em suas operações e processos de trabalho.

O Estado, por exemplo, que antes só se preocupava em manter a ordem interna e externa, passou a ter de se organizar cada vez mais para induzir o crescimento econômico, aumentar a infraestrutura do país e prestar cada vez mais serviços à população.

O Patrimonialismo (modelo de gestão pública em que o patrimônio público se “mesclava” com o privado e as relações se baseavam na con ança e não no mérito) não conseguia mais atender a esse novo Estado, que concentrava cada vez mais atividades em sua máquina.

O **modelo burocrático**, inspirado por Max Weber, veio então suprir a

necessidade de impor uma administração adequada aos novos desastros do Estado moderno e das grandes empresas, com o objetivo de combater o desperdício, a ineficiência e a corrupção, ou seja, uma administração mais racional e impessoal. No caso específico das grandes empresas, o modelo buscava também o aumento consistente da produção.

Figura 1.11 – Contexto da burocracia no setor público

Dessa forma, o modelo burocrático surgiu como uma necessidade histórica baseada em uma sociedade cada vez mais complexa, em que as demandas sociais cresceram, e havia um ambiente com empresas cada vez maiores, com uma população que buscava uma maior participação nos destinos dos governos.

Portanto, não se podia mais “depender” do arbítrio de um só indivíduo.

Uma coisa que devemos ter em mente é que a Burocracia foi uma grande evolução do modelo patrimonialista de governança. Weber concebeu a

Burocracia como o modelo mais racional existente, o qual seria mais eficiente na busca dos seus objetivos.

Continuando, as características principais da Burocracia são:

Ø **Formalidade** – a autoridade deriva de um conjunto de normas e leis, expressamente escritas e detalhadas. O poder do chefe é restrito aos objetivos propostos pela organização e somente é exercido no ambiente de trabalho – não na vida privada. As comunicações internas e externas também são todas padronizadas e formais.

Ø **Impessoalidade** – Os direitos e deveres são estabelecidos em normas. As regras são aplicadas de forma igual a todos, conforme seu cargo em função na organização. Segundo Weber, a Burocracia deve evitar lidar com elementos humanos, como a raiva, o ódio, o amor, ou seja, as emoções e as

irracionalidades. As pessoas devem ser promovidas por mérito, e não por ligações afetivas. O poder é ligado não às pessoas, mas aos cargos – só se tem o poder em decorrência de estar ocupando um cargo.

Ø **Profissionalização** – As organizações são comandadas por especialistas, remunerados em dinheiro (e não em honrarias, títulos de nobreza, sinecuras, prebendas etc.), contratados pelo seu mérito e seu conhecimento (e não por alguma relação afetiva ou emocional).

O modelo burocrático se caracterizou pela **meritocracia** na forma de contratação e promoção dos empregados. No setor público, temos o exemplo dos concursos públicos.

Esse tipo de ingresso nas carreiras públicas buscou eliminar o hábito arraigado do modelo patrimonialista de ocupar espaço no aparelho do Estado através de trocas de cargos públicos por favores pessoais ao soberano.

Antigamente, as pessoas seriam nomeadas por seus conhecimentos e habilidades, não por seus laços familiares ou de amizade. Prebendas e sinecuras, características do modelo patrimonialista, ou seja, aquelas situações em que pessoas ocupam funções no governo ganhando uma remuneração em troca de pouco ou nenhum trabalho, são substituídas pelo concurso público e pela noção de carreira.

Dessa forma, o que se busca é a **profissionalização** do funcionário, sua especialização. De acordo com Weber, cada funcionário deve ser um especialista no seu cargo. Assim, deve ser contratado com base em sua competência técnica e ter um plano de carreira, sendo promovido devido à sua capacidade.

Cuidado – as bancas normalmente tentam confundir o modelo ideal da Burocracia de Weber com seus problemas ou disfunções na prática!

Veja, em resumo, as **características da Burocracia:**

Formalidade

Impessoalidade

Professionalismo

Autoridade é expressa

Isonomia no tratamento.

Comando é dos especialistas.

em leis.

Meritocracia.

Remuneração em dinheiro.

Comunicação é

Racionalidade.

Administrador é especialista – noção

padronizada.

Sistema legal e econômico

de carreira.

Controle de

previsível.

Hierarquia.

procedimentos.

Figura 1.12 – Características da Burocracia

A impessoalidade no tratamento foi pensada de modo a evitar as emoções nos julgamentos e decisões. Seria, portanto, um modo de alcançar uma isonomia no tratamento das pessoas e uma maior racionalidade na tomada de decisões. Se mal conhecemos nossos funcionários, tenderemos a nos concentrar nos aspectos mais

“concretos” dos problemas, não é mesmo?

A comunicação formal ajudaria nisso, pois os canais de transmissão de informações (como os ofícios e memorandos) não abrem espaço para um contato mais íntimo e pessoal. Boatos e “fofocas” não são usualmente escritos em cartas, não é verdade?

Além disso, outra característica importante da burocracia é a noção de **hierarquia**. Toda a organização é feita de modo hierarquizado, com a autoridade sendo baseada nas normas e leis internas que determinam a competência de cada cargo. Assim, seu chefe tem o poder e a autoridade concedidos a ele por deter um cargo acima do seu. A obediência é ao cargo e não à pessoa. [26](#)

Portanto, as organizações são estruturadas em vários níveis hierárquicos, em que o nível de cima controla o de baixo. É o que chamamos de **estrutura verticalizada**, na qual as decisões são tomadas na cúpula (topo da hierarquia ou nível estratégico).

Essa situação acaba gerando uma demora na tomada de decisões e no uxo de informações dentro da organização!

Entre as principais vantagens que a Burocracia trouxe, podemos citar: o

predomínio de uma lógica científica sobre uma lógica da intuição, do

“achismo”; a redução dos favoritismos e das práticas clientelistas; uma

mentalidade mais democrática, que possibilitou igualdade de oportunidades e

tratamento baseado em leis e regras aplicáveis a todos.

Hoje em dia, **o termo Burocracia virou sinônimo de ineficiência e lentidão**,

pois conhecemos os **defeitos do modelo** (que chamamos de disfunções da

Burocracia), mas ele foi um passo adiante na sua época!

Na Burocracia, existe uma **desconfiança extrema** em relação às pessoas,

portanto são desenvolvidos **controles dos processos e dos procedimentos**, de

forma a evitar os desvios.

Ou seja, os funcionários têm pouca discricionariedade, ou liberdade de escolha da melhor estratégia para resolver um problema ou atender seus clientes! Tudo é padronizado, é manualizado! Com isso, os servidores passam a se preocupar mais em seguir regulamentos do que em atingir bons resultados.

Olhe como esse tema já foi cobrado:

1. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) NÃO constitui característica do modelo de Administração Pública Burocrática, que tem entre seus principais expoentes Max Weber:

- a) ênfase na ideia de carreira e profissionalização do corpo funcional público;
- b) estrutura hierárquica fortemente verticalizada, impessoalidade e formalismo;
- c) rigidez do controle dos processos, com predominância do controle da legalidade como critério de avaliação da ação administrativa (due process);
- d) rotinas e procedimentos segundo regras definidas a priori, em detrimento da avaliação por resultados;
- e) utilização de critérios eminentemente políticos para contratação e promoção de funcionários, em detrimento da avaliação por mérito.

Essa questão pede a alternativa incorreta. A alternativa A descreve um dos pilares da Burocracia, que é o profissionalismo, ou seja, a noção de que o servidor do Estado deve ser um especialista, e está correta.

Esse servidor deve então ser remunerado em dinheiro (e não em favores ou honrarias, como acontecia na época da Monarquia) e teria seu ingresso e sua progressão na carreira através da meritocracia, ou seja, por meio do resultado de seu trabalho, e não de algum favoritismo ou amizade de alguém poderoso.

A alternativa B também está correta, e aborda princípios que são importantes na burocracia, como a impessoalidade (todos são tratados de acordo com as regras

e normas que valem a todos), o formalismo (o próprio sistema de regras e normas que regula as organizações) e a hierarquia.

A alternativa C aborda **outra característica da Burocracia, o controle a priori, ou por procedimentos**. A teoria da burocracia se baseia em uma **desconfiança no papel das pessoas** na organização, portanto todos os processos são formalizados, de modo a deixar pouca discricionariedade ao gestor público, ou seja, o servidor público tem diversas regras a seguir e será avaliado por elas.

Essa característica da Burocracia (controle de procedimentos) criou então uma **cultura legalista**, em que o funcionário se preocupa mais em cumprir regras e regulamentos, e menos em prestar um serviço de qualidade e em atingir resultados superiores. A alternativa D toca nesse mesmo ponto, e também está correta.

O gabarito é mesmo a alternativa E, **pois é a meritocracia que se relaciona com a Teoria da Burocracia, e não as nomeações por critérios políticos**. Já até sei o que você está pensando! Mas, professor, e todas essas nomeações de políticos para cargos no governo? Pessoal, essas são características ainda persistentes do patrimonialismo em nosso sistema administrativo, e não características do modelo “puro” da Burocracia, ok?

No nosso contexto atual, temos ainda aspectos presentes que são heranças do patrimonialismo (nomeações em cargos de confiança) e aspectos da Teoria da Burocracia (concursos públicos e noção de carreira, entre outros).

Além disso, é importante não confundir a Teoria da Burocracia, ou seu modelo “puro”, com os problemas que a Burocracia causou – o que chamamos de disfunções da Burocracia. Normalmente a banca citará uma **“disfunção”** da Burocracia e dirá que é uma característica da Teoria da Burocracia.

No caso da questão anterior, as nomeações sem base no mérito realmente

ocorrem. Sabemos que é um dos problemas de muitas organizações na prática, mas não faz parte da Teoria da Burocracia, ou seja, do **modelo idealizado** por Weber!

Portanto, vocês devem entender que **nenhum modelo ou teoria existiu isoladamente**, mas que conviveram e convivem juntos. Ou seja, **nunca aplicamos o modelo “puro” da burocracia weberiana**. Preste atenção, pois as bancas costumam cobrar muito isso.

As principais disfunções da Burocracia são:

Ø **Di culdade de resposta às mudanças no meio externo** – visão

excessivamente voltada para as questões internas (sistema fechado, ou seja, autorreferente, com a preocupação não nas necessidades dos clientes, mas nas necessidades internas da própria burocracia).

Ø **Rigidez e apreço extremo às regras** – o controle é sobre procedimentos e não sobre resultados, levando a falta de criatividade e ineficiências.

Ø **Perda da visão global da organização** – a divisão de trabalho pode levar a que os funcionários não tenham mais a compreensão da importância de seu trabalho nem quais são as necessidades dos clientes.

Ø **Lentidão no processo decisório** – hierarquia, formalidade e falta de con ança nos funcionários levam a uma demora na tomada de decisões importantes.

Ø **Excessiva formalização** – em um ambiente de mudanças rápidas não se consegue padronizar e formalizar todos os procedimentos e tarefas, gerando uma di culdade da organização de se adaptar a novas demandas. A formalização também dificulta o fluxo de informações dentro da empresa.

Podemos resumir as principais disfunções ou problemas do modelo burocrático no seguinte quadro:

1.5. Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista veio como uma crítica tanto às teorias clássicas quanto à Teoria das Relações Humanas. Um de seus mais importantes teóricos, **Amitai Etzioni**, [27](#) considerava a organização como “um complexo de grupos sociais cujos interesses podem ou não ser conflitantes”.

Dessa maneira, essa teoria buscou “complementar” ou sintetizar as teorias anteriores (clássicas e humanas), pois acredita que aquelas focavam apenas em partes do todo. Desta forma, a ideia principal foi considerar a organização em todos os aspectos como uma só estrutura – integrando todas as “visões” anteriores. [28](#)

Assim, um aspecto importante foi a busca de uma análise tanto da **organização formal** (abordada na teoria clássica) quanto da **informal** (abordada na teoria das relações humanas). Dessa maneira, deveria existir um equilíbrio dessas duas visões. [29](#)

Para os estruturalistas, a sociedade moderna seria uma sociedade de organizações. O homem dependeria dessas organizações para tudo e nestas cumpriria uma série de “papéis” diferentes. [30](#)

Assim, apareceu o conceito de **homem organizacional**, [31](#) aquele que **desempenha diversos papéis** nas diversas organizações.

Outro conceito foi trazido por Gouldner: [32](#) as diferentes concepções das organizações. Para esse autor, existiriam o modelo racional e o modelo natural de organização.

O **modelo racional** seria baseado no controle e no planejamento. A ideia era a de um **sistema fechado**, com pouca incerteza e preocupação para com o “mundo

externo” à organização.

O outro modelo era o **natural**. Neste, existe a noção de que a realidade é incerta e de que a organização é um conjunto de órgãos inter-relacionados e interdependentes. Assim, é **um modelo que se preocupa com as “trocas” com o ambiente externo**, ou seja, é um **modelo de sistema aberto**.

1.6. Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas na Administração – TGS – foi derivada do trabalho do biólogo Ludwig von Bertalanffy. Ele buscou integrar todas as áreas do conhecimento. [33](#)

Um sistema, de acordo com Bertalanffy, é **um conjunto de unidades reciprocamente relacionadas para alcançar um propósito ou objetivo**. [34](#)

Assim, a Teoria dos Sistemas acolheu o conceito no qual as organizações são **sistemas abertos**, ou seja, que trocam continuamente energia (ou matéria-prima, informações etc.) com o meio ambiente.

Portanto, não podemos entender uma organização sem saber o contexto em que ela opera. Do mesmo modo, uma organização é a soma de suas partes (gerência de marketing, gerência de vendas etc.) e uma área depende da outra – o conceito de **interdependência**.

Fique Atento: Atualmente, as organizações são vistas como **sistemas abertos**

Ou seja, não adianta nada uma área da empresa se sair muito bem (área de vendas, por exemplo) se outra área está tendo dificuldades (produção, por exemplo). No caso citado, a empresa perderia os clientes por não conseguir cumprir as vendas efetuadas.

Dessa forma, o administrador deve ter uma **visão do todo!** De como as áreas da organização interagem e quais são as interdependências.

Figura 1.14 – Características da Teoria dos Sistemas

Os principais conceitos da Teoria dos Sistemas são:

Ø **Entrada** – se relaciona com tudo o que o sistema recebe do ambiente externo para poder funcionar.

Ø **Saída** – é o que o sistema produz. Uma saída pode ser: energia, uma informação, um produto etc.

Ø **Feedback** – é o retorno sobre o que foi produzido, de modo que o sistema possa se corrigir ou modificar.

Ø **Caixa-preta** – se relaciona com um sistema em que o “interior” não é facilmente acessível (como o corpo humano, por exemplo). Assim, só temos acesso aos elementos de entrada e saída para sabermos como ele funciona.

Veja outros conceitos importantes no gráfico a seguir:

Figura 1.15 – Conceitos da Teoria dos Sistemas

1.7. Teoria Contingencial

Para a Teoria Contingencial, não existe uma “fórmula mágica” para se resolver os problemas das organizações. Cada situação pede uma resposta diferente. Assim, tudo é relativo. Tudo depende.

Ou seja, antes que um administrador possa determinar qual é o “caminho” correto para uma empresa, é necessária uma análise ambiental. Assim, dependendo da situação da empresa, sua estratégia ou a tecnologia envolvida, o “caminho” ou modo de gerenciar será definido de uma maneira ou de outra.

Os fatores principais – como o tamanho da empresa e seu ambiente – são considerados contingências, que devem ser analisadas antes de se determinar um curso de ação. Portanto, não existe mais a “melhor maneira” de se administrar uma organização.

Existiria uma relação funcional entre o sistema e o ambiente. Teríamos as **variáveis dependentes** e as **variáveis independentes**. Todas as ações de dentro da empresa seriam variáveis dependentes do que vier a ocorrer no ambiente externo – que são as variáveis independentes.

Além disso, essa teoria postula que existem **várias maneiras de se alcançar um objetivo**. O que um gestor deve buscar é um ajuste constante entre a organização e seu meio, suas contingências.[35](#)

Figura 1.16 – Características da Teoria Contingencial

Dentre essas contingências importantes, Sobral[36](#) cita: o ambiente interno e externo, a tecnologia, o tamanho e o tipo de tarefa.

Figura 1.17 – Alguns fatores importantes

Uma consequência prática dessas ideias no mundo organizacional foi a tendência de as organizações se tornarem mais exíveis, para que possam reagir mais rápido às mudanças no ambiente.

Entre os novos modelos adotados, temos as **organizações em rede**. Estas são muito mais exíveis e dependem de uma nova visão de mundo por parte de seus gestores.

De acordo com Motta, [37](#) o ambiente é uma rede formada por diversas organizações interligadas. Por exemplo, o mercado automobilístico é formado por diversas montadoras, oficinas, seguradoras, fábricas de peças etc.

Além disso, a própria organização é composta por diversas redes sociais internas. Os diversos departamentos e áreas são dependentes uns dos outros.

Como essas áreas ou grupos estão sempre em contato, seus membros recebem uma pressão ou influência que é derivada desse contato.

Portanto, as diversas decisões dos atores sociais devem ser entendidas dentro

dessas pressões que recebem e das relações de poder internas e externas.³⁸ Ou seja, como dizemos no “popular”: temos de “calçar o sapato” do outro para entender suas decisões.

Nas organizações em rede, em vez de a empresa “verticalizar” sua produção e “fazer tudo sozinha” – como comprar uma indústria e contratar funcionários –, faz um contrato com um parceiro que passa a cumprir essa função.

Dessa forma, a organização em rede “troca” o controle hierárquico da produção pela gestão de contratos de parceria. Se a demanda mudar e o produto não for mais desejado pelos clientes, a mudança estratégica seria mais fácil (é mais fácil cancelar um contrato do que demitir milhares de funcionários, não é verdade?).

Entretanto, apesar de essa teoria acertar ao identificar a realidade e a complexidade da atuação das organizações atualmente, acaba “caindo” em um relativismo exagerado.

Ou seja, **para a Teoria Contingencial tudo depende** ! Dessa maneira, não existem prescrições que possam ser generalizadas. Cada caso será sempre um caso específico e que deve ser analisado dentro de seu contexto.

Além disso, as contingências que influenciam a situação de uma organização são, muitas vezes, inúmeras. Ou seja, a definição do “caminho” a ser seguido por uma empresa pode ser um trabalho bastante complexo.

Figura 1.18 – Críticas à Teoria Contingencial

Vamos ver agora uma questão?

2. (Esaf/MPOG/APO/2010) O estudo da evolução do pensamento administrativo permite concluir, acertadamente, que:

- a) as Teorias Científica e das Relações Humanas são abordagens de sistemas abertos;
- b) a Teoria das Relações Humanas despreza os objetivos organizacionais;

c) a Teoria da Contingência enfatiza a importância da tecnologia e do ambiente;

d) as Teorias Estruturalista e dos Sistemas refletem uma abordagem prescritiva e normativa;

e) a Teoria Comportamental concebe o funcionário como um “homem social”.

A primeira alternativa está errada, pois essas teorias são abordagens de sistema fechado, ou seja, não se preocupam com o ambiente externo e seu impacto na organização.

A letra B também é absurda, pois a Teoria das Relações Humanas não despreza os objetivos organizacionais. Ela apenas tem um “novo caminho” para que esses objetivos sejam alcançados.

A letra C está perfeita e é o nosso gabarito. A Teoria da Contingência realmente vê a tecnologia e o ambiente como fatores importantes. Entretanto, a letra D está incorreta, pois essas teorias têm uma abordagem descritiva e explicativa.

Já a letra E inverte os conceitos. A teoria relacionada com o homem social é a Teoria das Relações Humanas. A Teoria Comportamental é relacionada com o homem administrativo. Assim, o nosso gabarito é mesmo a letra C.

Questões Comentadas

3. (Cespe/Unipampa/Administrador/2009) O fato de os empregados desenvolverem sua própria maneira de executar as tarefas constitui quadro similar ao preconizado pela Teoria da Administração Científica, que defende a autonomia e iniciativa dos colaboradores na realização de suas atividades.

A Administração Científica, lançada por Frederick Taylor, se caracterizava exatamente por desenhar uma “melhor” maneira de executar uma tarefa. Através dos estudos de tempos e movimentos, se chegava a uma maneira “ideal” de fazer algum trabalho, que era então padronizada.

Essa concepção veio exatamente lidar com o problema de cada um fazer o

trabalho da maneira que achava melhor, levando a uma perda de tempo e esforço

físico. O gabarito é questão errada.

4. (Cesgranrio/BNDES/Administração/2008) Desde os primórdios da administração, especificamente

da Administração Científica de Taylor, as organizações tiveram de se adaptar a movimentos de constantes utuações em suas gestões. Em seu “estudo de tempos e movimentos”, Taylor analisava as unidades básicas de trabalho de cada indivíduo. Partindo-se dessa premissa, a validade dos estudos de tempos e movimentos se dá pela:

- a) observação das ações e da forma como elas são executadas na produção;
- b) complementação de tarefas, verificando as que são adequadas às novas realidades da empresa;
- c) implementação de novas técnicas de trabalho na produção;
- d) participação ativa de cada funcionário no processo produtivo;
- e) combinação de valores individuais no processo produtivo.

Taylor analisava cientificamente cada movimento dos funcionários na execução de uma tarefa. Isso lhe possibilitava “construir” um modo de trabalho que poupasse tempo e esforço dos trabalhadores. Assim, a letra A está correta e é o nosso gabarito.

5. (Funiversa/MT UR/Administrador/2010) Assinale a alternativa que apresenta uma das diferenças entre as Teorias Clássicas e as das Relações Humanas.

- a) A estrutura das Teorias das Relações Humanas era mecanicista e impessoal.
- b) O comportamento na organização, segundo as teorias clássicas, era produto de sentimentos e atitudes.
- c) O foco estudado nas teorias clássicas foi o trabalho e as necessidades econômicas dos trabalhadores.
- d) A ênfase na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para o alcance das metas organizacionais foi analisada nas teorias clássicas da administração.
- e) Empregados felizes, que buscavam produzir mais, foram resultados obtidos nas teorias clássicas da

administração.

A Teoria das Relações Humanas não era impessoal, pelo contrário. Nessa teoria é que surgiu a preocupação com as pessoas no contexto do trabalho.

Já a segunda frase inverteu o conceito, pois esta era uma preocupação da Teoria das Relações Humanas, não das teorias clássicas. A letra C está perfeita e é o nosso gabarito.

Entretanto, a letra D também inverteu o conceito, pois essa ênfase apareceu na Teoria das Relações Humanas. O mesmo ocorre na letra E. Portanto, o nosso gabarito é mesmo a letra C.

6. (Cespe/MDS/Administrador/2006) Impessoalidade, hierarquia, exibilização de procedimentos, especialização e ênfase nos controles são características dos modelos das organizações burocráticos de gestão.

A frase está quase toda correta, mas **não é característica da Burocracia a exibilização de procedimentos!** Muito pelo contrário. Na Burocracia, não existe con ança nos funcionários. Portanto, os procedimentos são detalhados, de forma que os indivíduos tenham de seguir “à risca” seus passos. Assim, a frase está errada.

7. (Esaf/ST N/Desenv. Institucional/2008) Vista como uma forma de organização que se baseia na racionalidade, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos como forma de se garantir a máxima e ciência possível, a Burocracia se caracteriza por encampar os seguintes atributos, exceto:

- a) impessoalidade nas relações;
- b) competência técnica e meritocracia;
- c) informalidade das normas e regulamentos;
- d) hierarquia da autoridade;

e) completa previsibilidade do comportamento.

Questão bem tranquila da Esaf. Todas as alternativas estão corretas, menos a letra C. A Burocracia se caracteriza por uma grande formalidade (e não informalidade) das normas e regulamentos. Este é, portanto, o nosso gabarito.

8. (FCC/Alesp/SP/Gestão Projetos/2010) Com relação à administração pública burocrática, considere.

I. Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

II. Esse modelo de gestão possui como princípios orientadores a profissionalização, ou seja, a ideia de carreira e hierarquia funcional, a impessoalidade e o formalismo.

III. Os pressupostos da administração burocrática são a concessão prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles, administradores públicos, dirigem demandas.

IV. O controle pode transformar-se na própria razão de ser do funcionário; voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.

V. A administração burocrática tem como principal qualidade a efetividade no alcance dos resultados; seu foco central é a eficiência do Estado.

Está correto o que se afirma APENAS em:

- a) I e I;
- b) I, I, II e V;
- c) I, II e IV;
- d) I e V;
- e) II, IV e V.

A primeira frase está correta, pois descreve o contexto em que a Teoria da Burocracia foi criada por Max Weber. A criação desse modelo burocrático ocorreu no final do século XIX e buscava um meio mais racional e eficiente para

gerir as organizações do que o patrimonialismo (que tinha como defeito a tendência à corrupção e ao nepotismo – nomeação de parentes para cargos públicos).

A segunda frase está igualmente correta, descrevendo os princípios da Burocracia, que já vimos anteriormente. Entretanto, a terceira frase está incorreta, pois não existe essa condição prévia nos servidores públicos. Muito pelo contrário!

Na hora em que se imagina que seja necessário manualizar todos os processos, de forma a reduzir ao máximo a liberdade que o administrador terá para fazer seu trabalho, já existe uma ideia de desconfiança em seu trabalho, não é mesmo?

A quarta frase está incorreta por um único detalhe. A banca se baseou em um texto de Chiavenato, que em sua obra *Administração Geral e Pública*³⁹ menciona:

“Na administração pública burocrática, o controle pode transformar-se na própria razão de ser do **ESTADO**, voltando-se para si mesmo, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade.”

Assim, a banca trocou Estado por funcionário e considerou a frase incorreta.

Acho essa uma questão bastante maldosa. Além disso, o controle deve sempre existir. O que ocorre na Burocracia é que existe um controle prévio, de procedimentos ou a priori, e não um controle de resultados, ou a posteriori.

Finalmente, a quinta frase também está incorreta. A Burocracia não se distingue por sua efetividade, ou seja, a capacidade de atingir os efeitos e impactos desejados na sociedade.

Normalmente, a Burocracia, por sua cultura legalista, acaba sendo mais voltada às necessidades de sua máquina do que às necessidades de seus clientes. É o que chamamos de organização autorreferida, ou seja, que se preocupa mais com os

problemas internos do que com sua missão e seus objetivos. Dessa forma, as únicas

frases corretas são a I e a II, e o gabarito é letra A.

9. (Cesgranrio/Funasa/ Administrador/2009) Uma das principais características das organizações é sua capacidade de perseguir permanentemente “um equilíbrio dinâmico”, a partir da capacidade dos sistemas de manterem certas variáveis dentro de limites, ainda que estímulos externos as forcem a assumir valores que ultrapassem estes limites. Nessa perspectiva, ocorrem ações de autorregulação ou autocontrole que conduzem à tendência dos sistemas à adaptação, em busca de equilíbrio interno, em face das mudanças externas do meio ambiente.

Essa característica é denominada:

a) entropia;

b) feedback;

c) homeostase;

d) morfogênese;

e) entropia negativa.

O conceito da Teoria de Sistemas que se relaciona com a característica de um sistema buscar o seu equilíbrio é a homeostase. Como exemplo de homeostase, podemos citar o fato de suarmos quando estamos com calor, pois nosso corpo busca reduzir a temperatura. O gabarito é a letra C.

10. (Esaf/ST N/Desenv. Institucional/2005) “A Teoria da Contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo.” (Chiavenato, 2000, p. 585)

Selecione a opção que expressa corretamente o significado da afirmativa anterior.

a) Contingência significa algo previsível que não depende de circunstâncias sociopolíticas, portanto o diagnóstico do ambiente e a escolha de uma tecnologia determinam o desenho organizacional.

b) Esta teoria surgiu a partir de pesquisas feitas no chão de fábrica para verificar os processos produtivos

mais e cazes, cujo resultado conduziu à concepção de que a estrutura funcional é a melhor forma de organizar o trabalho.

c) Contingência significa uma relação de causa e efeito que permite prever o desenho organizacional e as estratégias de mercado a serem implantadas, de modo a garantir maior eficiência organizacional.

d) Essa teoria surgiu a partir de pesquisas feitas em empresas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais e cientistas, cujo resultado conduziu à concepção de um modelo de diagnóstico organizacional.

e) Essa teoria surgiu a partir de pesquisas feitas em empresas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais e cazes, cujo resultado conduziu à concepção de que a estrutura da organização é dependente do ambiente externo.

A letra A está incorreta. Uma contingência não é previsível. Contingência se relaciona com o incerto, não com o previsível. A letra B também está errada, pois seria mais próxima da Administração Científica de Taylor.

Na letra C, não existe essa relação de causa e efeito na Teoria da Contingência.

O que existe é uma relação de “se-então” entre as variáveis externas e internas.

Com relação à letra D, a origem da Teoria da Contingência realmente buscou os modelos de estruturas organizacionais mais e cientistas. Entretanto, a conclusão foi a de que não existe uma “solução única” para todas as empresas, pois dependeria das diversas variáveis externas. Já a letra E está correta e é o nosso gabarito.

Questões Propostas

11. (Cespe/MT E/Administração/2008) Na Teoria da Contingência, são enfatizados modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos, como a estrutura em redes.

12. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de rendas/2009) Levando em consideração a evolução do conhecimento administrativo, no que diz respeito às perspectivas das organizações em rede, assinale a

afirmativa incorreta.

- a) Todas as organizações podem ser consideradas redes sociais.
- b) O ambiente é uma rede formada por organizações interconectadas.
- c) As decisões dos atores sociais devem ser compreendidas com base na racionalidade.
- d) Os contatos entre grupos organizacionais exercem pressão sobre seus membros.
- e) As comparações entre organizações devem levar em consideração as características das redes onde elas estão inseridas.

13. (FGV/T CM/RJ/Auditor/2008) Com relação ao Modelo Contingencial de Administração, é correto

afirmar que:

- a) quanto mais estável o ambiente em que estiver inserida a organização, mais adequado é o uso de um modelo orgânico de estrutura;
- b) a Escola Contingencial prevê a existência de uma forma única e correta de administrar.
- c) quanto à gestão de pessoas, o Modelo Contingencial preconiza que a gestão descentralizada, participativa e flexível é sempre a que traz melhores resultados.
- d) a tecnologia e o ambiente condicionam a forma de gerir a organização.
- e) a Escola Contingencial previa a organização de estruturas rígidas com base na meritocracia.

14. (FGV/MINC/Analista Adm./2006) O modelo de administração pública e consequentemente de formulação de políticas públicas é fortemente influenciado pelas diferentes correntes de pensamento dentro da administração. Dentro dessa visão, analise as alternativas a seguir:

I. A abordagem clássica da administração tem como um dos seus maiores expoentes os trabalhos de Taylor. A preocupação era aumentar a eficiência no nível operacional com um modelo que dava atenção ao método de trabalho, aos movimentos necessários à execução de uma tarefa ao tempo padrão determinado para tal.

II. A abordagem clássica recebe o nome de Teoria da Máquina por considerar a organização sob o prisma do comportamento mecânico. Outro aspecto é o racionalismo dessa abordagem,

que visa à eficiência dos pontos de vista técnico e econômico.

III. A abordagem humanística da administração tem uma forte influência das ciências sociais, principalmente da psicologia. A ideia por trás dessa abordagem era analisar a adaptação do trabalhador ao trabalho e ao mesmo tempo atender às necessidades individuais e sociais do trabalhador.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

15. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) Com relação à Teoria Contingencial, analise as afirmativas a seguir.

I. As organizações possuem natureza sistêmica.

II. Existem princípios universais de administração.

III. As características ambientais condicionam o ambiente organizacional.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

16. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de rendas/2010) Com relação às abordagens contingenciais da administração organizacional, analise as afirmativas a seguir.

I. A responsabilidade social é um indicador da abordagem de metas.

II. A forte cultura corporativa é um indicador da abordagem baseada em recursos.

III. A habilidade dos gerentes no uso de recursos tangíveis é um indicador da abordagem do processo interno.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

17. (Esaf/ST N/Desenv. Institucional/2005) A teoria estruturalista é uma (um):

- a) síntese da teoria da burocracia e uma aproximação da teoria clássica;
- b) síntese da teoria clássica e da Teoria das Relações Humanas;
- c) desdobramento da Teoria de Sistemas;
- d) desdobramento da Teoria das Relações Humanas;
- e) síntese da Teoria Comportamentalista e uma aproximação da Teoria Burocrática.

18. (Esaf/ST N/Desenv. institucional/2008) Assinale a opção que preenche corretamente a lacuna a seguir.

Enfatizando que não há nada de absoluto nas organizações ou na Teoria Administrativa, sendo tudo relativo, a _____ explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance e realização dos objetivos da organização. Nesse contexto, as variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas. Em vez de uma relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente

(independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional, do tipo “se-então”, pode levar a um alcance e caz dos objetivos da organização.

- a) Teoria de Sistemas.
- b) Teoria das Relações Humanas.
- c) Teoria do Desenvolvimento Organizacional.
- d) Teoria Clássica.
- e) Teoria da Contingência.

19. (Esaf/MPOG/EPPGG/2009) Conhecer a evolução do pensamento administrativo, bem como de suas teorias e abordagens, permite concluir, acertadamente, que:

- a) a resolução de problemas organizacionais pode ser tentada pela aplicação conjunta de várias Teorias Administrativas, ainda que suas abordagens sejam, à primeira vista, antagônicas;
- b) como ciência, a Administração independe de outras ciências;
- c) ao enfatizar as tarefas, a abordagem burocrática enrijece a organização, afastando-a de seus objetivos;
- d) a Teoria Clássica da Administração possui apenas valor histórico e referencial, não sendo aplicável em nossos dias;
- e) a cultura de uma organização é determinada por sua estrutura, sendo pouco afetada pelos valores e crenças das pessoas que a integram.

20. (FGV/Sefaz-RJ /Auditor/2006) Em um sistema fechado, o estado inicial é determinado pelas condições iniciais. Se as condições iniciais ou o processo forem alterados, o estado final também o será. Isso não é o que acontece nos sistemas abertos. Nos sistemas abertos, o mesmo estado final pode ser alcançado partindo de diferentes condições iniciais e por diferentes maneiras. Essa característica denomina-se

- a) entropia negativa;

b) equifinalidade;

c) homeostase;

d) uniformidade de práticas;

e) ciclo de eventos.

21. (Cespe/T CU/ACE/2008) Atualmente, não há mais espaço para a utilização da teoria proposta por

Taylor, em nenhum de seus aspectos.

22. (Cespe/T CU/ACE/2008) De acordo com o texto em apreço, a busca por maior eficiência e produtividade nas organizações é uma tônica em diversas teorias da administração. Nesse sentido, uma das vantagens destacadas por Max Weber na abordagem burocrática é a rapidez nas decisões.

23. (Cespe/T CU/ACE/2008) A abordagem contingencial abarca as contribuições de todas as demais abordagens que a antecederam, principalmente da abordagem clássica no que tange à constatação da existência de princípios universais que podem ser aplicados nos diversos níveis da organização.

24. (Cespe/T CU/ACE/2008) A liderança centrada nas pessoas foi uma preocupação teórica de Taylor, que defendia a ideia de que resultados só podiam ser obtidos por intermédio das pessoas.

25. (Cespe/MDS/Administrador/2006) Prebendas e sinecuras, formas patrimonialistas de ocupação de espaços no aparelho do Estado, são substituídas por critérios meritocráticos no modelo burocrático.

26. (FCC/BAHIAGAS/Administrador/2010) Na administração do Estado moderno, reforma administrativa burocrática trata-se:

a) da orientação da transição do Estado burocrático para o Estado gerencial;

b) do processo de transição do Estado patrimonial para o Estado burocrático weberiano;

c) da gestão do processo de transição da Administração Pública tradicionalista para o Estado gerencial

patrimonial;

d) do processo de transição do Estado burocrático weberiano para o Estado patrimonial;

e) da reforma da gestão pública orientando o conjunto de atividades destinadas à execução de obras e serviços, comissionados ao governo para o interesse da sociedade.

27. (Esaf/ANA/Analista administrativo/2009) A Escola das Relações Humanas diferencia-se por ideias

centrais das quais se originaram críticas implacáveis contra o Homo economicus, modelo elaborado pela Escola Clássica. Analise as afirmações e selecione a opção que representa o resultado de sua análise.

() Na Escola das Relações Humanas, o homem é apresentado como um ser que não pode ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas.

() Na Escola das Relações Humanas, o homem não é condicionado pelo sistema social, e sim pelas demandas biológicas.

() O modelo da Escola das Relações Humanas é o Homo complexus, devido à complexidade das suas necessidades.

a) C, C, C

b) C, C, E

c) C, E, E

d) E, E, E

e) E, C, C

Gabaritos

1. E

10. E

19. A

2. C

11. C

20. B

3. E

12. C

21. E

4. A

13. D

22. C

5. C

14. E

23. E

6. E

15. D

24. E

7. C

16. A

25. C

8. A

17. B

26. B

9. C

18. E

27. C

Bibliografia

Andrade, Rui Otávio Bernardes de, and Nério Amboni. Teoria Geral da Administração. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Certo, Samuel C., and S. Trevis Certo. *Modern Management*. 10a ed. Upper Saddle

River: Pearson - Prentice - Hall, 2006.

Chiavenato, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 2a ed. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2008.

_____. *História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa*

influência no mundo moderno. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 8a ed. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2011.

Daft, Richard L. *Management*. Mason: Thomson, 2005.

Gonçalves, José Ernesto Lima. “Processo, que Processo?” *Revista de Administração*

de Empresas – RAE, Out/Dez. 2000: 8-19.

Lima, Carlos Alberto Nogueira de. *Administração Pública para concursos*. Rio de

Janeiro: Elsevier, 2005.

Motta, F., e I. Vasconcelos. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Pioneira.

Thompson Learning, 2004.

Robbins, Stephen P., and Mary Coulter. *Administração*. 5o ed. Rio de Janeiro:

Prentice-Hall, 1998.

Schermerhorn Jr., John R. *Management*. 9a ed. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*.

São Paulo: Pearson - Prentice - Hall, 2008.

Capítulo 2

Cultura Organizacional

Da mesma forma que todos nós temos uma personalidade, um modo

razoavelmente estável de agir perante a vida (se dissermos que alguém é tenso, é

inovador ou simpático, estamos citando traços de personalidade), uma

organização

também

tem

sua

“personalidade”. Essa

“personalidade

organizacional” é chamada de cultura.

A cultura organizacional refere-se aos **significados compartilhados** que moldam a maneira que seus membros se comportam dentro da organização. São os valores que a maioria dos integrantes daquele grupo social compartilha.

Em um banco comercial, por exemplo, as pessoas costumam valorizar o conservadorismo (devem ter cuidado ao emprestar seu dinheiro, não é mesmo?).

Já em uma agência de propaganda esse mesmo aspecto da cultura (conservadorismo) seria muito malvisto, provavelmente.

Dessa forma, a cultura condiciona o modo como os funcionários percebem a empresa e como respondem a seus problemas e desafios, e tem uma influência direta no desempenho.

Em todas as organizações existem valores, símbolos, rituais e práticas que foram se desenvolvendo com o tempo. De acordo com Schein, 1 cultura é:

um modelo de pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como maneira correta para se proceder, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Assim, a cultura da empresa pode mudar, mas nem sempre como consequência

de uma “vontade” dos seus diretores. Essa mudança normalmente ocorre de acordo com uma relação entre variáveis internas e externas, que criam espaço para essa mudança da cultura.

Figura 2.1 – Características da Cultura Organizacional

Cultura Organizacional: condiciona o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

A cultura de uma organização pode ser descrita em relação a dez características principais, de acordo com Robbins:[2](#)

- Ø **Identidade do membro** – O grau com que os empregados se identificam com a organização como um todo, e não com o seu tipo de trabalho ou especialidade profissional.
- Ø **Ênfase no grupo** – O grau com que as atividades de trabalho são organizadas em torno de grupos em vez de indivíduos.
- Ø **Foco nas pessoas** – O grau com que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados em pessoas da organização.
- Ø **Integração das unidades** – O grau com que as unidades da organização são estimuladas a operar de uma maneira coordenada ou interdependente.
- Ø **Controle** – O grau com que regras, regulamentos e supervisão direta são usados para inspecionar e controlar o comportamento dos empregados.
- Ø **Tolerância a risco** – O grau com que os empregados são incentivados a serem agressivos, inovadores e propensos ao risco.
- Ø **Crêterios de recompensa** – O grau com que recompensas como aumentos de salário e promoções são distribuídos por critério de desempenho do empregado em contraste com o tempo de casa, favoritismo e outros fatores não ligados ao desempenho.

Ø **Tolerância a com ito** – O grau com que os empregados são estimulados a expressar conflitos e críticas abertamente.

Ø **Orientação meios- ns** – O grau com que a administração enfatiza resultados ou efeitos em detrimento de técnicas e processos usados para alcançar aqueles resultados.

Ø **Foco em sistemas abertos** – O grau com que a organização monitora e responde a mudanças no ambiente externo.

Normalmente, a cultura de uma organização reflete a maneira de pensar de seus fundadores. Como eles foram os criadores da organização, tiveram também as primeiras ideias de como ela deveria se portar em relação aos desafios, determinando, dessa forma, como seus ocupantes deveriam se comportar dentro dela.

Mas não são só os fundadores que impactam a cultura organizacional. Com o tempo, as experiências vividas por seus funcionários também vão se somando à visão de seus fundadores, moldando e consolidando essa cultura.

2.1. Níveis da Cultura

A classificação mais conhecida dos níveis da cultura é a de **Schein**. De acordo com ele, a cultura existe em três níveis:

Ø **Artefatos** – É o primeiro nível, o **mais superficial**. Basicamente, são todos os aspectos que percebemos assim que temos contato com uma organização.

Dentro desse nível temos: os produtos, os padrões comportamentais, o vestuário, o espaço físico, os símbolos, os logotipos, a linguagem etc.

Ø **Valores** – Relacionados com a crença no que é certo ou errado dentro da organização. Existem em um nível consciente e são utilizados para explicar e justificar o comportamento dos integrantes. Podem ser percebidos nas

histórias, nas lendas, na linguagem e nos símbolos.

Ø **Pressupostos Básicos** – São as verdades inquestionáveis. São aqueles valores tão arraigados que nem são mais explicitados. São as fontes originais dos valores. É o nível mais profundo e difícil de ser mudado. Como os valores, podem ser percebidos nas histórias, nas lendas, na linguagem e nos símbolos.

Figura 2.2

2.2. Cultura Forte e Cultura Fraca

Todas as organizações têm cultura, mas nem toda organização tem uma cultura forte. Uma **cultura forte** é aquela na qual os valores principais são respeitados e compartilhados pelos seus membros. O tamanho da organização, a rotatividade dos funcionários e o tempo de existência são alguns dos fatores que tornam a cultura forte ou fraca. [3](#)

Quanto mais os membros de uma organização respeitam e compartilham seus valores, mais forte é sua cultura! Uma cultura forte gera coesão, lealdade, comprometimento organizacional, e diminui a necessidade da organização de fixar regulamentos e regras de comportamento.

Estudos indicam que a cultura forte tem um poder maior de influenciar o comportamento dos seus funcionários e gera um desempenho superior para a organização.

2.3. Elementos da Cultura

Existem várias maneiras de uma cultura poder ser transmitida dentro de uma organização. Podemos destacar como importantes os seguintes tipos de artefatos: [4](#) artefatos verbais, comportamentais e físicos.

2.3.1. Artefatos Verbais

Ø **Estórias** – narrativas que explicam a origem da organização, sua importância

no contexto econômico e social. São contadas aos novos funcionários para manter vivos os valores da organização, assim como para ajudar a compreender sua natureza e seus propósitos.

Ø **Tabus** – Proibições diversas que buscam moldar o comportamento, ou seja, indicar a maneira aceitável de se comportar dentro do ambiente da empresa.

Ø **Heróis** – São pessoas importantes dentro da vida organizacional, utilizadas como exemplo a ser emulado pelos novos integrantes.

Ø **Mitos** – São contos fictícios que ajudam a moldar a cultura da organização. Como exemplos, teríamos a “imagem da grande família”, bastante comum nas empresas brasileiras, que busca reforçar os valores da organização.

Figura 2.3 – Artefatos verbais

2.3.2. Artefatos Comportamentais

Ø **Ritos, Rituais e Cerimônias** – Referem-se às atividades repetidas que expressam e reforçam os valores-chave da organização. Os rituais de socialização correspondem às estratégias de integração do indivíduo na organização, tornando possível a transmissão de valores e comportamentos para novos membros. Os programas de treinamento e integração de novos funcionários são exemplos de atividades que desempenham esse papel.

Figura 2.4

2.3.3. Artefatos Físicos

Ø **Símbolos** – Podem ser objetos, ações ou eventos que transmitem significados aos membros da organização. Dessa maneira, a forma como as pessoas se vestem, o tipo de carro que os administradores usam, o layout dos escritórios são alguns dos símbolos organizacionais.

Ø **Normas** – Toda organização tem suas normas e manuais de conduta e de

procedimentos, que delimitam o campo de atuação de seus membros e indicam quais são as ações esperadas de cada agente dentro da organização. Os manuais, os códigos de conduta e de ética são exemplos dessas normas.

Figura 2.5

2.4. Cultura Mecanicista e Cultura Orgânica

Essa classificação de culturas se originou do trabalho de Morgan sobre modelos estruturais. As **culturas mecanicistas** são caracterizadas por rigidez, formalidade e controle sobre seus integrantes.

Essa cultura foi dominante na época da industrialização e é **mais adequada a organizações estáveis**, em que as metas e os objetivos não mudam constantemente, com funcionários mais propensos a aceitar a submissão às regras e participar pouco do processo decisório.

A **cultura orgânica** (que deriva de organismos vivos, da biologia) é mais preocupada com a interação com o meio ambiente (fornecedores, clientes, governos etc.). Seus princípios são: exibibilidade, adaptabilidade e informalidade. Portanto, seus funcionários participam ativamente do processo decisório. Assim sendo, **em ambientes dinâmicos essa é a cultura recomendada.**

2.5. Cultura Dominante e Subculturas

O reconhecimento de que a cultura de uma organização possui características comuns não significa que somente existe uma cultura dentro de uma organização! Podem existir **subculturas**. Grande parte das grandes organizações possui uma cultura dominante e algumas subculturas.

De acordo com Robbins, [5](#) uma **cultura dominante** expressa os valores principais que são compartilhados pela maioria dos seus membros. Quando falamos da cultura de uma organização, nos referimos à cultura dominante.

As **subculturas** se desenvolvem em grandes organizações para lidar com problemas e situações diferentes que seus membros enfrentam. Portanto, os funcionários da área de compras podem ter uma subcultura diferente da do pessoal de vendas. Uma subcultura inclui os valores principais da cultura somados aos valores presentes na subcultura.

Cultura Do minante

Subculturas

Refere-se aos valores essenciais que a maioria

Ocorrem em grandes empresas, refletindo problemas,

de seus funcionários compartilha

experiências e desafios de cada setor

Figura 2.6 – Cultura dominante e subcultura

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

1. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) Valores, ritos, mitos e tabus são componentes:

- a) dos objetivos e metas;
- b) do planejamento estratégico organizacional;
- c) da gestão por competências;
- d) da cultura organizacional;
- e) das variáveis estratégicas não controláveis.

Vejam como muitas dessas questões são bem tranquilas em relação a cultura organizacional. Não acredito que vocês tenham tido dificuldade de marcar a letra

D como a resposta certa.

2.6. Disfunções da Cultura

Até agora não analisamos se uma cultura é boa ou ruim. Muitas de suas características podem ser vantajosas. Uma cultura pode trazer estabilidade ao

sistema social na organização, proporcionando um sentido de identidade aos integrantes da organização e um comprometimento com algo maior do que os interesses pessoais. [6](#)

Entretanto, a cultura também pode ser negativa em certas circunstâncias.

Algumas características dessas disfunções são: [7](#)

Ø **Barreiras às mudanças** – a cultura pode ser negativa quando há um ambiente dinâmico (com muitas mudanças acontecendo) e essa cultura impede que a organização se adapte aos novos desafios. A consistência no comportamento não é positiva em ambientes dinâmicos, apenas nos estáveis.

Ø **Barreiras às diversidades** – culturas fortes põem pressão nos integrantes para se “encaixarem” em um perfil de comportamento considerado adequado. A contratação de pessoas de cor, raça, idade, gênero ou outras diferenças pode colidir com essa “visão” do que é aceitável na organização. Essa cultura pode então dificultar a assimilação de pessoas diferentes, que são necessárias para que a organização tenha qualidades e características que somente pessoas diferentes costumam trazer para uma organização.

Ø **Barreiras às aquisições e fusões** – a maior dificuldade que duas organizações costumam encontrar ao ocorrer uma fusão ou aquisição é como conciliar duas culturas diferentes (principalmente quando essas organizações são grandes!). Normalmente, só eram considerados os fatores financeiros ou a linha de produtos envolvidos, mas atualmente os fatores culturais passaram também a ser considerados.

Figura 2.7

Vamos ver outra questão?

2. (FCC/T J/AP/Analista Adm./2009) Em tempos de turbulência e instabilidade, a cultura

organizacional de uma empresa deve ser:

- a) reestruturada através de técnicas de reengenharia para tornar a organização mais eficiente;
- b) amplamente respeitada, pois sua manutenção é mais importante do que a adaptação da organização às mudanças externas;
- c) deixada de lado, pois reete a natureza conservadora de toda organização confrontada com os desafios da globalização;
- d) compreendida como um conjunto de valores, crenças e normas da organização que podem ser mobilizados para enfrentar os desafios do ambiente externo;
- e) constantemente atualizada através da introdução de tecnologia da informação, associada a métodos gerenciais voltados à avaliação de competências.

A alternativa correta é a letra D, pois a cultura deve ser um ativo da organização, ou seja, possibilitá-la a encarar seus desafios e atingir seus objetivos, desde que seja adequada para isso. Assim sendo, nem a cultura deve ser mantida de qualquer maneira, nem descartada constantemente por qualquer motivo. O gabarito é mesmo a letra D.

2.7. Clima Organizacional

O clima organizacional é a **percepção** que os funcionários têm do ambiente de trabalho. De certo modo, podemos dizer que **é a reação à cultura organizacional**.

Poderíamos, portanto, conceituar o clima organizacional como o **conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado momento ou situação**.

Assim sendo, o clima organizacional é importante, pois influencia o desempenho dos indivíduos e das organizações. Existem diversos elementos do ambiente organizacional que influenciam no clima organizacional.

Entre eles temos: a forma como a **comunicação** funciona na empresa, pois pode

ser mais formal ou mais informal; a **integração entre as diferentes áreas funcionais**; o **estilo de gerência** ou liderança das chefias; as **políticas de recursos humanos** (principalmente salários, benefícios e carreira); o **modelo de gestão** adotado pela organização; a **natureza do trabalho** que é executado; o **relacionamento interpessoal**; o **grau de identificação** com a organização e a **clareza de objetivos**.

Clima: é a percepção que os membros têm do ambiente de trabalho.

Portanto, o clima organizacional reflete a satisfação material e emocional das pessoas com o trabalho.

A pesquisa de clima organizacional é um método que busca mapear o ambiente interno da empresa. É a forma pela qual os gestores poderão conhecer melhor os efeitos de suas políticas no ambiente de trabalho. Tendo esse conhecimento, poderíamos trabalhar os principais fatores problemáticos e, assim, melhorar o clima organizacional.[8](#)

Portanto, a pesquisa de clima organizacional analisa o ambiente interno buscando apurar seus pontos fortes e fracos e as expectativas dos trabalhadores.

Ao trabalhar os pontos negativos e melhorar o clima da organização, busca-se aumentar a motivação do trabalhador e aumentar sua produtividade.

O clima organizacional deve ser baseado no planejamento estratégico da organização, ou seja, não existe um tipo de pesquisa que sirva para todas as organizações. Cada organização deve moldar o clima às suas características. O fundamental é que existam uma credibilidade no processo, sigilo e confiança por parte dos funcionários. [9](#)

Vamos ver como esse tema pode ser cobrado?

3. (FCC/Defensoria/SP/Administrador/2010) O clima organizacional mostra-se positivo quando:

- a) frustra as expectativas de ganho imediato em troca de ganhos de longo prazo;
- b) atende às expectativas imediatas de ganho salarial dos funcionários;
- c) incentiva conflitos de expectativas, gerando comportamentos competitivos;
- d) provoca nos funcionários diferentes tipos de motivação para o trabalho;
- e) produz expectativas de acomodação aos padrões de eficiência estabelecidos.

Essa questão não apresenta muitas dificuldades, pois as duas primeiras não se relacionam com o clima organizacional, e as alternativas C e E não se relacionam com aspectos positivos, e sim negativos do clima organizacional. Nosso gabarito, portanto, é a letra D.

Questões Comentadas

4. (FCC/TRF 1a Região/ANAL. ADM. – 2011) Com relação à cultura organizacional de uma empresa,

considere as seguintes afirmativas.

I. Artefatos são os indícios visíveis, materiais ou simbólicos, da cultura da empresa.

II. O terceiro nível da cultura corporativa são as crenças inconscientes nas quais todos os membros acreditam.

III. Premissas básicas são como os membros se comportam, interagem e trabalham no cotidiano da organização.

IV. Cerimônias e eventos são rituais, de caráter positivo ou negativo, que reforçam as normas e enfatizam o que é importante para a organização.

V. O poder numa organização depende apenas do controle das estruturas formais da organização.

Está correto o que se afirma SOMENTE em:

- a) II, IV e V.
- b) I e IV.
- c) I e II.

d) I, I, II e V.

e) I, I e IV.

As duas primeiras frases estão corretas. Na terceira, os pressupostos básicos são as verdades inquestionáveis, a fonte dos valores organizacionais. Assim, essa frase está errada.

A quarta frase está correta. Entretanto, a quinta frase está incorreta, pois o poder não depende apenas dos fatores formais de uma organização. Nosso gabarito é a letra E.

5. (Cespe/MIN. ESPORT E/Administrador/2008) As práticas e rituais, por constituírem a camada mais

profunda da cultura organizacional, são aspectos cuja mudança requer mais tempo, planejamento e cuidados.

A camada mais profunda da cultura organizacional são os seus **pressupostos**

básicos. Estas são verdades inconscientes, que não são nem discutidas mais. Esses

pressupostos básicos são na verdade extremamente difíceis de mudar, pois

envolvem valores muito arraigados. O gabarito é questão errada.

6. (FCC/T RT /PR/Analista Adm./2010) O conjunto de percepções, opiniões e sentimentos que se

expressam no comportamento de um grupo ou uma organização, em um determinado

momento ou situação, é denominado:

a) liderança situacional;

b) padrão valorativo;

c) cultura organizacional;

d) clima organizacional;

e) cultura corporativa.

Quando falamos em percepções e opiniões dos empregados em relação às empresas, estamos nos referindo ao clima organizacional. Nosso gabarito é,

portanto, a letra D.

7. (FCC/T RT /24a/MS/Anal. adm./2011) O estado de ânimo coletivo que os colaboradores de uma organização demonstram em dado momento é denominado:

- a) brainstorming;
- b) cultura organizacional;
- c) ciclos temporais;
- d) clima interno;
- e) benchmarking.

Mais uma vez uma questão bastante tranquila sobre esse tema. Se estivermos

falando de ânimo de um funcionário, estamos nos referindo ao clima

organizacional (percepções, sentimentos, opiniões). Nosso gabarito é a letra D.

(Cespe/T CU/ACE/Gestão de Pessoas/2008) Uma empresa tem apresentado, nos últimos meses, perda de qualidade dos resultados, conflitos entre os membros das equipes e aumento no número de atestados médicos. Após levantamento, verificou-se que o clima organizacional não estava favorável e que algumas medidas deveriam ser tomadas para melhorar o quadro descrito. Na situação hipotética em apreço, a empresa deve:

8. Utilizar os dados do levantamento para construir diagnóstico do clima organizacional, o qual deverá ser repassado à diretoria para que possa ser encaminhado ao arquivo permanente de pesquisas.

O diagnóstico não serve de nada se for “engavetado”. Saber quais são os problemas é meio caminho andado, mas são necessárias também as ações.

Percebam que ler a questão algumas vezes é fundamental, pois é comum o Cespe utilizar um texto grande, com o seu início todo correto, mas no finalzinho colocar um dado que torna a assertiva incorreta. O gabarito é questão errada.

9. Buscar ações efetivas que aumentem a motivação dos empregados, pois o clima organizacional é

fator intimamente relacionado ao nível de motivação dos membros da organização.

Esta frase de ne o que discutimos na questão passada. O diagnóstico é importante para que a organização possa escolher as ações efetivas que possam melhorar o clima organizacional. O gabarito é questão certa.

10. Realizar diagnóstico sobre o clima organizacional e, com base nos resultados encontrados, elaborar um plano de ação exequível de melhoria do clima organizacional.

Perfeito. A pesquisa é o primeiro passo, pois sem saber o que está causando um clima organizacional ruim seria difícil tomar decisões e ações que pudessem corrigir o problema. O gabarito é questão certa.

11. Manter em sigilo os resultados do diagnóstico de clima organizacional, ou seja, não divulgá-los aos participantes da pesquisa.

O segredo não é necessário, nem desejável. Um erro comum nessas pesquisas é exatamente “varrer para baixo do tapete” os resultados para evitar tocar em certos pontos críticos. Os funcionários devem con ar na empresa, e a comunicação deve ser mais aberta.

A imagem que deve ser transmitida é: “queremos ouvir você e estamos preocupados com a percepção que você tem do ambiente de trabalho”.

Obviamente, o segredo vai contra tudo isso. O gabarito é questão errada.

12. Tomar medidas que visem à melhoria do clima organizacional, as quais deverão ser fundamentadas exclusivamente na experiência da equipe técnica da área de gestão de pessoas da organização.

Olhem a pegadinha! O erro está somente no **exclusivamente!** Claro que a experiência da equipe de gestão de pessoas da organização é importante, mas nada impede a mesma de obter ideias em outra área, outra organização, outro país etc.

Como já devem ter ouvido de algum professor, sempre descon em das palavras:

SEMPRE, NUNCA, EXCLUSIVAMENTE etc. Estas são utilizadas em provas de

concurso para “complicar” a sua vida. O gabarito é questão errada.

13. De nir indicadores para o acompanhamento das ações de melhoria do clima organizacional, visando à checagem da efetividade dessas ações.

A de nição de indicadores auxilia no monitoramento das ações que visam melhorar o clima organizacional. Questão tranquila. O gabarito é questão certa.

Questões Propostas

14. (Cespe – Hemobras/Administrador – 2008) A cultura organizacional trata do conjunto de valores, hábitos e condutas adotados pelos membros de uma organização e que necessitam estar escritos para que sejam aceitos por todos os envolvidos.

15. (Cespe – Hemobras/Administrador/2008) Percebe-se a cultura de uma organização identi cando como os membros se vestem e se tratam mutuamente, como os clientes e fornecedores são tratados e como se dão as relações entre chefes e subordinados.

16. (Cespe/Hemobras/Administrador – 2008) Uma cultura organizacional forte se caracteriza sempre como uma vantagem para a organização.

17. (Cespe/Anal. Gestão Pessoas/Serpro/2010) Os três níveis da cultura organizacional são: artefatos observáveis, valores adotados e pressupostos básicos.

18. (Cespe/Anal. Gestão Pessoas/Serpro/2010) Quando as organizações visam promover maior efeito da cultura organizacional sobre o comportamento dos funcionários, é essencial que se garanta que os funcionários compreendam os valores praticados em detrimento dos valores adotados.

19. (Cespe/Anal. Gestão Pessoas/Serpro/2010) Os pressupostos básicos da cultura organizacional são de difícil mudança, pois são implícitos, arraigados e orientadores do comportamento organizacional.

20. (Cespe/Anatel/Analista administrativo/2009) Faz parte do processo de entrada de novos

colaboradores em uma organização a aculturação que sofrerão do grupo, tendo em vista o novo ambiente que lhes é apresentado, não sendo salutar que alterem o clima organizacional já existente, sob pena de causarem prejuízo à empresa.

21. (Cespe/Anatel/Analista administrativo/2009) Na classificação do clima organizacional quanto à relação com o futuro, as organizações são classificadas em adaptativas e não adaptativas.

22. (Cespe/Anatel/Analista administrativo/2009) Ao se comparar a cultura organizacional predominante entre os japoneses e a dos norte-americanos, verifica-se que ambas valorizam muito a hierarquia.

23. (Cespe/Anatel/Analista administrativo/2009) Entre as classificações mecanicista e orgânica, as repartições públicas são enquadradas nesta última.

24. (Cespe/ST M/Anal. Jud. Psi – 2011) A cultura organizacional é holística, compartilhada, construída

socialmente, aprendida, intangível e determinada historicamente.

25. (Cespe/ST M/Anal jud. Psi/2011) Os conteúdos explícitos introjetados e partilhados pelos indivíduos, como, por exemplo, crenças, comportamentos, regras, visões de mundo e significados, compõem a dimensão mais subjetiva do clima organizacional.

26. (Cespe/ST M/Anal. jud. Psi/2011) A cultura e o clima organizacional enfatizam a natureza do vínculo do indivíduo com o trabalho e com a organização.

27. (Cespe/ST M/Anal. jud. Psi./2011) A cultura organizacional é utilizada como uma medida de determinadas variáveis, tais como recompensas, condições de trabalho, mecanismos de controle, normas e valores praticados em uma organização.

28. (Cespe/ST M/Anal jud. Psi/2011) O clima organizacional evidencia como as lousas gerenciais e as práticas administrativas moldam o comportamento das pessoas.

29. (Cespe/MPU/Anal. Administrativo/2010) A cultura organizacional não comporta gerenciamento, dado o descompasso, nas organizações, entre a situação real e a situação ideal.

30. (Cespe/MPU/Anal. Administrativo/2010) O clima organizacional resulta da percepção

compartilhada entre indivíduos, de ênfase afetiva e cognitiva, acerca de práticas, políticas e procedimentos formais e informais de uma organização.

31. (Cespe/Correios/Administrador/2011) A análise de cultura organizacional divide-se em níveis. O primeiro desses níveis é composto por suposições comuns, histórias, rituais e verdades implícitas.

32. (Cespe/Correios/Administrador/2011) A cultura organizacional ou corporativa envolve o compartilhamento de valores entre colaboradores de uma mesma organização, podendo orientar suas condutas.

33. (Cespe/Correios/Administrador/2011) Devido a características muito peculiares, empresas do mesmo ramo de atuação costumam ter culturas idênticas.

34. (Cespe/ABIN/Oficial técnico/2010) Define-se cultura organizacional fraca como aquela em que os valores compartilhados exercem alto impacto no comportamento dos funcionários.

35. (FCC/T RT-23/Analista/2011) Schein (1992) propõe que a cultura organizacional seja analisada sob três camadas: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os valores compartilhados:

- a) são pressuposições importantes, as quais devem ser seriamente consideradas pelos gestores de modo geral. Tais contribuições podem modificar positivamente o alcance dos resultados;
- b) indicam as verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilham. Tais verdades surgem em decorrência das experiências compartilhadas;
- c) exercem funções essenciais no quadro funcional da organização. Tal processo pode representar um intenso mecanismo de motivação para as pessoas que se encontram inseridas naquela cultura;
- d) são os padrões de comportamento facilmente detectados no trabalho cotidiano das pessoas da organização. Eles exercem uma ligação com a ideia de que todos fazem parte de um grupo de trabalho;

e) modi cam sobremaneira a maneira de pensar dos colaboradores, que passam juntos a desenvolver crenças idênticas e que favorecem a construção de uma identidade corporativa. Essa identidade é que estabelecerá o tipo de cultura que a empresa desenvolverá.

Gabaritos

- 1. D
- 13. C
- 25. E
- 2. D
- 14. E
- 26. E
- 3. D
- 15. C
- 27. E
- 4. E
- 16. E
- 28. E
- 5. C
- 17. C
- 29. E
- 6. D
- 18. E
- 30. E
- 7. D
- 19. C
- 31. E

8. E

20. E

32. C

9. C

21. E

33. E

10. C

22. C

34. E

11. E

23. E

35. C

12. E

24. C

Bibliografia

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. 11a ed. Upper Saddle River: Pearson-Prentice-Hall, 2004.

Robbins, Stephen P. & Mary Coulter. *Administração*. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

Rocha, Irani, Sabrina do Nascimento, Alexandre Matos Pereira & Denise Del Prá Netto Machado. “Artefatos Concretos da Cultura Organizacional nas Grandes Empresas Aéreas Brasileiras.” XIII Semead. 2010.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1993.

Sobral, Felipe & Alketa Peci. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*.

Capítulo 3

Planejamento e Estratégia

A administração (ou gestão) estratégica é um conceito abrangente e novo. De acordo com Pearce e Robinson, [1](#)

é um processo que consiste no conjunto de decisões e ações que visam proporcionar uma adequação competitivamente superior entre a organização e seu ambiente, de forma a permitir que a organização alcance seus objetivos.

Desse modo, a administração estratégica é um conceito que é mais abrangente do que um simples planejamento estratégico. Existem algumas diferenças entre a doutrina com relação à ordem das fases principais, mas os principais modelos separam essa gestão em três fases: o **planejamento estratégico**, a **execução** (ou implementação) **estratégica** e o **controle estratégico**.

Figura 3.1 – Fases da Gestão Estratégica

Já Sobral e Peci citam mais fases do processo de Administração Estratégica.[2](#)

Eles fazem um “desdobramento” das fases do planejamento estratégico:

diagnóstico da situação atual, análise estratégica, formulação estratégica, implementação estratégica e controle estratégico.

Figura 3.2 – Fases da Administração Estratégica. (Adaptado de Sobral e Peci 2008)

De certa forma, a fase do **planejamento estratégico** (que no modelo de Sobral engloba as três primeiras fases) monta um diagnóstico da situação da organização e das oportunidades e ameaças que a cercam. Com isso, podemos formular uma estratégia adequada às possibilidades da empresa.

Estando a estratégia “montada”, a organização poderia partir para a **execução**, ou **implementação estratégica**. Nessa fase, os planos são cumpridos e as

atividades e processos da empresa seguem o que foi definido na etapa de formulação.

Continuando, durante e após a execução estratégica, o gestor deve monitorar o desempenho da organização e avaliar se o que foi planejado está sendo “cumprido”. Esse processo é chamado de **controle estratégico**.

Com a realização das metas qualitativas e quantitativas, e os dados fornecidos pelos instrumentos de controle, serão possíveis a correção dos erros e a disseminação das práticas que deram certo. Portanto, o feedback (realimentação ou retroalimentação) fornecido nessa fase auxilia o aprendizado organizacional.

3.1. Planejamento

Todos nós conhecemos e utilizamos o planejamento em nossas vidas, não é mesmo? Quando queremos fazer uma viagem de carro, por exemplo, analisamos qual será a distância até o destino, qual será a estrada mais adequada, quantos postos de gasolina existem no caminho, quanto tempo levará a viagem, quanto custará, entre outros fatores.

Fazendo essa análise, aumentamos a chance de que não aconteça algo de ruim em nossa viagem, como car sem gasolina no meio do caminho, não é verdade?

Nas organizações, também utilizamos o planejamento como uma forma de aumentar as chances de sucesso.

O planejamento é o processo administrativo que influencia todos os outros (direção, organização, controle). Ele é o passo inicial – quando definiremos o que a organização quer fazer, quando e como ela o fará.

Como o futuro é sempre incerto, temos de procurar **reduzir essa incerteza** quando estamos administrando uma organização. Assim, o planejamento é o processo que utilizamos para reduzir a incerteza e aumentar a chance de a

organização ter sucesso. [3](#)

Os principais autores de nem o planejamento como um processo de de nição dos principais objetivos e da forma como esses objetivos serão alcançados. Vejam algumas dessas definições:

Lembre-se: nenhum planejamento irá afastar totalmente a incerteza.

Ø Segundo **Chiavenato**[4](#) – “Planejamento é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los.”

Ø Segundo **Djalma de Oliveira**[5](#) – “Planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais e ciente, e caz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.”

O planejamento possibilita aos gestores focar não somente no curto prazo, mas também no futuro da organização. [6](#) O processo de planejamento, de acordo com Schermerhorn, [7](#) é composto por cinco passos:

1. De nição dos objetivos : neste momento devemos identi car o que queremos, ou seja, aonde queremos chegar.

2. Determinar sua situação atual: neste ponto devemos situar a organização – o quão longe estamos dos nossos objetivos? Dessa forma, teremos uma ideia do “caminho” que terá de ser percorrido.

3. Desenvolver premissas sobre o futuro: é a etapa em que buscaremos antecipar os eventos que poderão acontecer, ou seja, quais são os “cenários” ou situações mais prováveis de acontecer. Com isso, poderemos identi car oportunidades e ameaças aos nossos objetivos.

4. Analisar e escolher entre as alternativas: aqui, iremos gerar e analisar as alternativas possíveis de ação. Após isso, escolheremos a alternativa que seja

mais indicada para que possamos atingir nossos objetivos.

5. Implementar o plano e avaliar os resultados: Agora, devemos executar o planejado e avaliar quais são os resultados atingidos, de modo que possamos corrigir os desvios e revisar os planos, se necessário.

Veja um gráfico com esses cinco passos do processo de planejamento:

Atenção: não há consenso entre os autores sobre a ordem das fases do planejamento.

Figura 3.3 – Passos do planejamento

Dentre outras vantagens, o planejamento ajuda o gestor a focar seu esforço, a dar um sentido de direção aos membros da organização, a reduzir o impacto das mudanças do meio externo, a maximizar a eficiência, a definir os parâmetros de controle e no próprio autoconhecimento da empresa e das forças que a cercam.

As principais vantagens do planejamento estão neste gráfico:

Figura 3.4 – Vantagens do planejamento. (Fonte: Sobral e Peci, 2008)

3.2. Níveis do Planejamento

O planejamento não ocorre da mesma forma em todos os níveis da organização.

Dependendo do nível hierárquico, o planejamento terá características diferentes, com relação ao prazo, à abrangência e ao seu conteúdo. [8](#)

No nível estratégico, o enfoque deve ser global, ou seja, iremos analisar os grandes problemas que afetam a empresa como um todo. Nesse nível, a organização definirá seus objetivos gerais e genéricos. Depois, esses objetivos serão detalhados nos níveis abaixo (tático e operacional).

Imagine que você é o principal executivo de uma indústria de alimentos. Nesse caso, você, como ocupante do nível estratégico, terá de analisar o ambiente externo e decidir as diretrizes estratégicas para que a empresa tenha sucesso no longo prazo e sobreviva.

Quais serão os produtos que os consumidores desejarão nos próximos cinco anos? Que mercados crescerão mais? Será melhor investir em doces para crianças

ou produtos dietéticos? Essas serão algumas das questões que você deverá analisar nesse nível.

Dessa forma, imagine que sua decisão foi investir em uma nova linha de barras de cereais para pessoas jovens e que sejam preocupadas com a estética. Para atingir esse objetivo, a empresa terá de montar uma fábrica nova e investir R\$200 milhões.

Como veremos a seguir, essa decisão estratégica (de investir R\$200 milhões em uma nova fábrica e entrar em um novo mercado) irá orientar o trabalho dos níveis inferiores.

Assim sendo, o nível abaixo – o tático ou gerencial – terá de tomar decisões e planejar seu próprio trabalho baseado nas decisões que o nível estratégico definiu.

Um gerente de Recursos Humanos dessa empresa, por exemplo, terá agora que iniciar seu plano tático, de forma a capacitar a empresa a abrir essa fábrica com pessoas contratadas, treinadas e motivadas para o trabalho, não é mesmo?

Portanto, esse gerente vai se basear nas decisões estratégicas para, na sua área, tomar as decisões que possibilitem à empresa atingir seus objetivos como um todo.

O mesmo acontecerá com um ocupante do nível operacional. Um supervisor de recrutamento e seleção terá o trabalho de mapear as áreas que necessitarão de funcionários e os per s ideais de cada cargo, deverá buscar e selecionar essas pessoas na própria empresa ou no mercado de trabalho.

Portanto, ele irá planejar a execução daquela tarefa específica, daquela atividade de recrutamento, que foi derivada das decisões tomadas no nível estratégico e no nível tático.

Dessa forma, o **planejamento estratégico** se refere à organização de modo global e é focado no longo prazo. [9](#) Esse tipo de planejamento tem uma visão forte no ambiente externo, ou seja, em como preparar a organização para os desa os do

meio ambiente (economia, clientes, governos, concorrentes, fornecedores etc.). Os objetivos nesse nível devem ser mais gerais, ou seja, pouco detalhados.

Figura 3.5 – Níveis do planejamento

O **planejamento estratégico** tem como principais fases: a de nição do negócio, missão, visão e valores da organização, o diagnóstico estratégico (composto da análise interna e externa da organização), a formulação da estratégia, a implantação dela e o controle de todo o processo.

Ou seja, a organização deve primeiro analisar quais sua razão de existir, seus valores e como ela quer impactar a sociedade (missão, visão, negócio). Após isso, a organização deve decidir aonde quer chegar, ou seja, qual é o “destino” desejado (visão) e qual é a situação atual (diagnóstico estratégico).

A **estratégia** então é o “caminho” escolhido para que a organização possa chegar nesse “destino desejado” pela visão estratégica. [10](#)

De acordo com Matos e Chiavenato, [11](#) o planejamento estratégico consiste em cinco características principais:

- 1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável** – ou seja, devemos entender que estamos lidando com a incerteza. Portanto, todo planejamento deve ser dinâmico – sendo constantemente reavaliado e monitorado.
- 2. O planejamento estratégico é orientado para o futuro** – o planejamento é voltado ao longo prazo, e como as decisões atuais poderão impactar a organização nesse futuro.
- 3. O planejamento estratégico é compreensivo** – dessa forma, envolve a organização como um todo. Todos os recursos e pessoas devem ser envolvidos nesse processo para que a organização tenha sucesso.

4. O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso –

naturalmente existem pensamentos diferentes e conflitantes dentro de uma organização. Entretanto, o planejamento deve buscar o melhor resultado para todos dentro da organização. Uma das características de um planejamento de sucesso é o envolvimento e o comprometimento de todas as áreas e pessoas para que ele seja bem executado.

5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional –

com a prática do planejamento, a organização passa tanto a se conhecer melhor como a conhecer melhor seu ambiente externo e seus desafios.

No gráfico a seguir podemos ver as principais fases do planejamento estratégico:

Figura 3.6 – Fases do planejamento

O **planejamento tático** deve observar as diretrizes gerais estipuladas no

planejamento estratégico e determinar os objetivos específicos de cada unidade ou departamento.

Dessa forma, os gerentes devem detalhar os objetivos de cada setor (Gerência de Finanças, por exemplo) para que os objetivos estratégicos da empresa se realizem.

Um planejamento tático costuma ser focado no médio prazo.

Já o **planejamento operacional** irá determinar as ações específicas necessárias para cada atividade ou tarefa importante da organização. Seus objetivos são bem detalhados e específicos.

Esse planejamento também é um desdobramento do planejamento tático, pois irá estabelecer como as tarefas devem ser cumpridas para que, somadas, os objetivos táticos (e os estratégicos) sejam atingidos. Nesse nível, o planejamento é focado no curto prazo e é constantemente revisto.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

1. (Cespe/Serpro/Gestão empresarial/2008) Há consenso entre as metodologias de que o planejamento estratégico deve ter início com o estabelecimento dos objetivos gerais da organização.

Não existe esse consenso. Como já mencionamos anteriormente, Chiavenato¹² acredita que o planejamento se inicia com a definição dos objetivos. Já Oliveira¹³ acredita que este se inicia com o diagnóstico estratégico.

Dessa forma, não existe um consenso sobre a ordem dessas fases. O gabarito é questão errada.

3.3. Missão e Visão e Negócio

A missão e a visão de uma organização são muito importantes em um processo de planejamento estratégico, pois dão um “norte” para todos os atores envolvidos nesse processo.

A missão de uma organização é a razão de existir desta. É o motivo pelo qual ela foi criada, o que ela veio contribuir ou resolver na sociedade.

Por exemplo, uma universidade deve fazer o quê? Gerar conhecimento, não é mesmo? Portanto, uma missão de uma universidade poderia ser algo assim:

Gerar conhecimento e contribuir para o desenvolvimento sociocultural da comunidade, gerando oportunidades e valorizando seus colaboradores.

Dessa forma, a missão serve para deixar claro qual é a função maior daquela organização, para definir quais serão as necessidades que devem ser atendidas e buscar o comprometimento dos colaboradores.

Figura 3.7 – Missão organizacional

Muitos autores citam também a definição do **negócio** como de grande importância. Basicamente, a definição do negócio determina o “raio” de atuação da organização – **suas atividades principais em um determinado momento.**

De acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli, [14](#)

os benefícios advindos da definição do negócio estão relacionados à determinação do seu âmbito de atuação. Assim, a organização pode ajustar seu fôco no mercado e desenvolver seu diferencial competitivo, orientando o posicionamento estratégico da organização e evitando a miopia de mercado exposta por Levitt.

Alguns autores fazem uma divisão entre uma definição de negócio restrita (mais focada nas atividades atuais) e uma definição mais ampla (relacionada com os benefícios oferecidos). Assim, esta última seria mais abrangente.

Um exemplo citado por Lobato seria o caso da Nokia. [15](#) Em uma definição restrita do negócio da empresa, esta seria fornecedora de telefones celulares. Já em uma definição mais ampla, ela “conectaria pessoas”.

O problema é que a definição mais ampla é bem semelhante à missão e acaba “confundindo” a cabeça de muitos candidatos. A principal diferença é que **a missão funciona mais como uma declaração de intenções**, ao passo que **a definição do negócio é mais circunstancial**, mais focada na situação presente e nos benefícios atuais que ela gera aos clientes.

Já **a visão é um destino desejado**. Uma organização deve saber aonde quer chegar, quais são seus objetivos maiores. Vamos ver um caso prático? Imagine uma empresa de cosméticos brasileira, que tenha operações somente no Brasil. Uma visão de futuro dessa empresa poderia ser algo assim:

Ser reconhecida como a líder de mercado no Brasil em 2020 e iniciar nossas operações nos mercados americano e europeu.

Assim sendo, essa visão servirá para que todos os funcionários entendam qual é o “grande plano”, ou seja, **aonde a empresa está querendo chegar**. Isso facilitará o trabalho de todos, pois será mais fácil entender quais serão as prioridades e

como cada um deve se preparar para que esses objetivos sejam alcançados.

A seguir vemos no gráfico as principais características da visão:

Figura 3.8 – Visão de uma organização

Vamos ver como o tópico já foi cobrado?

2. (Cespe/Inca/Gestão pública/2010) Manter-se reconhecido e referenciado como laboratório de excelência de gestão da produção em pesquisa, desenvolvimento e extensão, com ética e responsabilidade social, é uma declaração que exemplifica uma visão.

Uma visão é um ponto imaginário no futuro relativo à posição que a organização deseja se encontrar. Assim, refere-se a um objetivo desejado e que deverá “mostrar o caminho” aos seus membros. Portanto, essa frase é um exemplo aceitável de visão. O gabarito é questão correta.

3.4. Diagnóstico Estratégico – Análise SWOT

Entre as fases do planejamento, uma das mais importantes é a fase do diagnóstico estratégico. Nessa fase, analisa-se o ambiente externo e interno da empresa para que o gestor saiba qual a real situação em que se encontra a organização e possa definir quais tipos de estratégia são mais adequados no momento.

Uma das ferramentas mais utilizadas é a **análise** SWOT (acrônimo dos termos em

inglês: Strengths

= **forças**; Weaknesses

= **fraquezas**; Opportunities =

oportunidades; Threats = **ameaças**).

Portanto, é uma análise das forças e fraquezas da organização (ambiente interno) e das ameaças e oportunidades que ela pode ter de enfrentar (ambiente

externo).

A principal diferença entre o ambiente interno e externo para o gestor é que no primeiro caso (ambiente interno) as variáveis são controláveis, e no segundo caso (ambiente externo), não!

Pontos fracos são fatores internos que, de alguma forma, deixam a empresa em desvantagem em relação aos seus concorrentes. Podem ser, por exemplo, uma marca desconhecida no mercado, uma equipe desmotivada, produtos desatualizados, alto endividamento da empresa etc.

Já os pontos fortes são o contrário, ou seja, fatores internos que deixam a empresa em vantagem perante seus pares! Podem ser, por exemplo, clientes fiéis, profissionais capacitados, uma logística eficiente, produtos inovadores, custos baixos etc.

Quando dizemos que os pontos fracos e fortes são variáveis controláveis, é porque esses fatores podem ser “trabalhados” mais facilmente pelos gestores.

Uma marca desconhecida (ponto fraco) pode ser melhorada com uma campanha eficiente de marketing. Uma empresa endividada (ponto fraco) pode renegociar suas dívidas ou conseguir parceiros que a financiem.

Já as ameaças e oportunidades são variáveis externas e, a princípio, não controláveis! Se existe a possibilidade de que o governo lance uma nova legislação que possa prejudicar sua empresa (ameaça), muitas vezes não está ao seu alcance evitar que a legislação seja criada, somente adaptar-se aos seus efeitos, não é verdade?

Portanto, as ameaças são fatores externos (um novo concorrente no mercado, um aumento nos impostos, um aumento no câmbio etc.) **que podem prejudicar a empresa, e as oportunidades são fatores externos que podem beneficiar a**

empresa (crescimento econômico do país, a quebra de uma empresa rival etc.).

3.5. Objetivos, Metas e Planos

Uma das mais frequentes dúvidas que escuto dos candidatos é: a qual, qual é a diferença entre um objetivo e uma meta?

Um **objetivo** é um estado (ou situação) desejado. Ou seja, é aonde queremos “chegar”. Por exemplo, o governo pode definir como objetivo reduzir o número de jovens com menos de 15 anos fora das escolas.

Esse objetivo, porém, deve ser quantificado! Assim, para que a administração possa distribuir seus recursos, ela deve saber quantas pessoas devem ser incluídas no programa e quando (exemplo: 150 mil alunos até dezembro de 2013). **Isso agora virou uma meta!**

Assim, uma meta é um desdobramento de um objetivo. Com ela, podemos controlar e avaliar melhor a execução de um planejamento, já que um objetivo final pode ser muito “distante”.

Dessa maneira, devemos “quebrar” o objetivo em diversas metas intermediárias.

O somatório dessas metas nos levará, então, a atingir o nosso objetivo.

Imagine o caso de um candidato que conheci: ele iniciou seus estudos no ano retrasado. Seu objetivo era passar em um bom concurso, para poder dar uma melhor qualidade de vida à sua família.

Entretanto, ele sabia que ainda estava distante desse sonho. Sua primeira meta foi não ser eliminado nas provas (atingir a nota mínima) em alguma prova naquele ano. Com o tempo, essa meta foi atingida.

Após isso, construiu outra meta: ter suas redações corrigidas em algum concurso de 2010. Ele conseguiu atingir essa também.

Sua meta posterior foi ser classificado “fora” das vagas dentro desse ano. Por

m, sua meta nal será atingir a aprovação dentro das vagas – atingindo, assim, seu objetivo inicial!

Para isso, ele precisa desenvolver um **plano de ação** – ou seja, as ações que serão necessárias para que atinja seus objetivos.¹⁶ Dessa maneira, ele detalhou todas as matérias que necessita aprender e os horários para cada uma delas dentro da semana.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

3. (Cespe/Inca/Gestão pública/2010) Um secretário executivo do Ministério da Saúde, cujas atividades relativas ao planejamento envolvam decisões a serem tomadas acerca de objetivos e estratégias caracteristicamente de longo prazo, não poderá formular ou implementar pessoalmente todo o plano.

Nessa questão o Cespe está se referindo ao planejamento estratégico. Assim, não é recomendável que apenas uma pessoa, mesmo que seja o chefe mais graduado, formule ou implemente o planejamento sozinho. Assim, a questão está correta.

3.6. Escolas do Planejamento

De acordo com Mintzberg, existem dez escolas do planejamento estratégico, ou seja, maneiras diferentes de descrever o processo de formação da estratégia. ¹⁷

Essas escolas re etem o pensamento de diversos autores e mostram a evolução desses conceitos desde os anos 1960. Elas podem ser classi cadas em **três grupos: as de natureza prescritiva, as de natureza descritiva e a de configuração.**

As **escolas de natureza prescritiva** se preocupam em detalhar como o processo de formação da estratégia deve ser feito, em vez de se preocuparem com como essas estratégias são realmente formadas.

Dentro desse grupo os autores incluem a escola do **design**, a escola do **planejamento** e a escola do **posicionamento**. A **escola do design** é a mais

tradicional e foi a base para as outras duas escolas.

Dentro dessa escola, a formação da estratégia é vista como um ajuste entre as forças internas (forças e fraquezas) e externas (ameaças e oportunidades). De acordo com o autor, seria um processo de concepção. Assim, o planejamento seria um ajuste entre as forças.

As principais premissas dessa escola são:[18](#)

Ø **A formação da estratégia deve ser um processo de pensamento**

deliberado – ou seja, a estratégia deve ser derivada de um pensamento consciente, racional.

Ø **A responsabilidade pela estratégia é do executivo mais graduado** – nessa

escola, o processo de planejamento deve ser deixado a cargo de apenas uma pessoa, o chefe! Os outros funcionários são vistos como subsidiários nesse processo.

Ø **O modelo deve ser simples e informal** – muita elaboração e detalhamento

seriam prejudiciais – a estratégia deve poder ser “montada” dentro da mente do executivo principal. O processo seria então um pouco formal e um pouco intuitivo.

Ø **As estratégias devem ser únicas** – cada caso deve ser analisado

individualmente.

A segunda escola é a do **planejamento**. O autor mais conhecido dessa linha é Ansoff. Essa escola se baseou na escola do design, mas com algumas distinções. A primeira é em relação ao processo **formal**.

Aqui o planejamento é “tocado” por toda uma equipe de planejadores, especializados, que buscam estruturar todos os dados possíveis de forma a montar a estratégia da organização.

Assim, acaba a simplicidade. O planejamento se torna um processo elaborado e detalhado, com diversos passos a serem cumpridos e checklists (listas de verificação) a serem marcadas. A responsabilidade pelo planejamento – em teoria – continua com o executivo máximo.

Mas, como o processo é extremamente complexo, na prática quem monta a estratégia acaba sendo a equipe de planejadores – o executivo apenas aprova ou não!

Já a escola do **posicionamento** apareceu com força em decorrência da publicação do livro de Michael Porter – Estratégia Competitiva. Para essa escola, o importante não é somente o processo de formulação estratégica, mas a estratégia em si.

Ou seja, existiriam somente algumas estratégias válidas em um mercado competitivo (chamadas de estratégias genéricas – custo, diferenciação e foco).

Uma organização deveria escolher uma estratégia de modo que ocupasse um posicionamento que pudesse ser defendido de seus concorrentes.

Assim, cada organização deveria escolher a estratégia que melhor se adapte às suas capacidades – utilizando-se a própria análise SWOT e o modelo das cinco forças competitivas. [19](#)

De certa forma, essa escola não renega as premissas das duas anteriores, mas se preocupa mais em entender a importância de cada estratégia, em vez de focar no processo de formulação das estratégias. A seguir, podemos ver um resumo das três escolas:

Design

Planejamento

Posicionamento

Processo de

Processo formal e detalhado –

Processo analítico das forças do

concepção pelo chefe

com etapas e checklists.

mercado e estratégias válidas.

máximo.

Responsabilidade do CEO – na

Posições devem poder ser

Simples e informal.

prática dos planejadores.

defendidas.

Figura 3.9 – Escolas do planejamento – prescritivas

As próximas escolas que veremos estão no grupo das **escolas descritivas** – que se preocupam com o processo de formulação da estratégia como ele realmente ocorre.

A primeira que veremos é a escola **empreendedora**. Aqui, o processo de planejamento é visto como resultado de uma **visão de longo prazo do principal executivo**, ou seja, toda a estratégia deriva de um processo visionário desse indivíduo!

Dessa forma, é um processo baseado nas experiências anteriores, vivências e pontos de vista desse executivo. Assim, é baseado na intuição e análise pessoal das capacidades e do destino que essa organização deve almejar.

Com isso, o planejamento deve ser controlado e comunicado pelo chefe máximo, e toda a estratégia deve ser revisada constantemente por esse executivo.

Já a escola **cognitiva** se baseia nos processos mentais necessários ao processo de formulação da estratégia. Assim, não basta a preocupação com o que é necessário “saber” para que um indivíduo possa ser um estrategista – há de se preocupar com o modo como esses conhecimentos são “construídos” dentro da mente dos planejadores.

Essa escola é bastante nova e ainda está se desenvolvendo, mas se mostra bastante promissora. Entretanto, ainda não trouxe muitas soluções, apenas uma melhor compreensão das distorções e distorções que temos ao analisar os dados e informações e montar os conceitos e esquemas em nossa mente.

Um das escolas mais interessantes é a do **aprendizado**. Nessa escola, pensamento é de que o processo de montagem da estratégia não depende de um só indivíduo – o chefe. Isso ocorre pois se acredita que a realidade é muito complexa para que somente uma pessoa possa “dominar” todos os dados necessários.

Assim, a montagem da estratégia é vista como um processo de aprendizagem ao longo do tempo. Dessa maneira, o chefe aprende. Mas o mais comum é que muitas pessoas dentro da organização – a coletividade – aprendam juntas com a experiência.

Assim, existem muitos potenciais “estrategistas” dentro da empresa. E esse planejamento não acontece em um momento inicial. Ele vai se formando com o passar do tempo e dos fatos – o que Mintzberg chama de **processo emergencial**. [20](#)

Ou seja, é com o passar do tempo que a estratégia vai se formando.

O papel do líder seria não o de concentrar o planejamento, mas de criar um ambiente propício ao aprendizado estratégico, de modo que novas estratégias “floresçam”.

A próxima escola é a do **poder**. Nessa visão, o processo de formulação da

estratégia é visto como uma barganha entre os diversos “atores” dentro da organização. Assim, a estratégia é formada aos poucos – através da negociação e persuasão dos membros influentes da empresa.

Além disso, Mintzberg divide esse poder em dois tipos. O **micropoder** é o processo de formação interno da estratégia. Nesse caso, o processo de formulação também é emergente, ou seja, vai se formando com o tempo.

Já o **macropoder** é a utilização da influência da organização para, em conjunto com outras organizações, buscar os interesses da empresa. Assim, uma empresa em dificuldades pode negociar um empréstimo com um banco do governo, pois poderia demitir milhares de pessoas de uma vez só.

Em outra situação, por exemplo, poderia montar uma parceria com um concorrente para dominar um mercado específico. Assim, a estratégia seria a busca de alianças e negociações com outros entes, de forma a maximizar as possibilidades da empresa.

Temos ainda a **escola cultural**, que vê o processo de planejamento como um processo coletivo interativo e que reflete as crenças e os valores desses indivíduos. Assim, as estratégias seriam derivadas da maneira de pensar, e os valores, das pessoas dentro das organizações.

Um banco de investimento, por exemplo, teria a tendência de buscar riscos maiores e estratégias mais arriscadas do que um banco do governo – refletindo as diferenças culturais de seus membros e sócios.

Finalmente, a **escola ambiental** diz que o ator principal no processo de planejamento é o ambiente, ou seja, que a organização é passiva. Seu papel é apenas adaptar-se às mudanças no ambiente – ou “morrer”.

Dessa forma, o papel do líder é “perceber” as mudanças e desenvolver as

transformações necessárias para que a organização sobreviva.

Veja um resumo das principais características dessas escolas:

Empreendedor

Cognitiva

Aprendizado

Processo

Processo de aprendizado coletivo

visionário do

Processo mental de criação.

da estratégia.

Líder.

Estratégia é visualizada por mapas,

Processo emergente – estratégia

Baseado na

conceitos e esquemas.

se forma com o tempo.

intuição.

Poder

Cultural

Ambiental

Processo de

negociação.

Processo coletivo que reflete

Processo reativo ao ambiente.

Micropoder – disputas

as crenças e valores do

Organizações são passivas – ou se

internas.

grupo.

adaptam ao ambiente ou

Macropoder – uso da

Estratégia reflete a cultura

“morrem”.

influência pela

dominante.

organização.

Figura 3.10 – Escolas do planejamento – descritivas

O último grupo só conta com uma escola – a da **configuração**. Para ela, as

organizações tendem a manter uma configuração estável de certas características:

tipo de estrutura, atuação em um contexto e estratégias coerentes.

Entretanto, de tempos em tempos elas passariam por um processo de

transformação (como uma empresa regional passando a atuar nacionalmente, com

uma competitividade e escala maiores).

Assim, os gestores deveriam manter certa estabilidade nas estratégias, ao mesmo

tempo em que deveriam manter a empresa com uma capacidade de adaptação –

para os períodos de transformação.

Dessa maneira, a empresa deveria adotar uma estrutura de formação de

estratégias, em função da alternância entre estabilidade e necessidade de

transformação. De acordo com Mintzberg, essa escola abrange todas as premissas

das escolas anteriores.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

4. (Cespe/Unipampa/Administrador/2009) Uma organização que atribui ao seu principal executivo a responsabilidade de elaborar todo o processo de concepção das estratégias adota a loso a da escola do aprendizado.

A escola do aprendizado diz exatamente o contrário – que o processo de formação da estratégia é coletivo, que existem diversos potenciais “estrategistas” dentro da organização.

As escolas que atribuem ao CEO (executivo mais graduado) a responsabilidade pela concepção da estratégia são: a escola do design e a escola empreendedora. O gabarito é questão errada.

3.7. Planejamento por Cenários

O planejamento por cenários é uma ferramenta que usamos no processo de planejamento para podermos ter uma visão mais abrangente em um contexto de muita incerteza.

Cenários podem ser descritos como possíveis situações no futuro. Essas “estórias” construídas podem nos ajudar, pois nos possibilitam reconhecer e nos adaptar às mudanças quando estas ocorrerem.

Dessa forma, o planejamento por cenários se relaciona com a construção das “estórias” possíveis, que mostram alguns caminhos que a organização (e até nós mesmos, em nossas próprias vidas!) pode percorrer.

Assim podemos imaginar qual deve ser nosso comportamento se algumas dessas “estórias” se tornarem realidade. [21](#)

Imagine que você trabalhe em uma montadora de automóveis. Seu trabalho é analisar quais seriam os cenários do mercado brasileiro no ano de 2020.

Assim sendo, você precisa entender quais são as forças e tendências que poderão

impactar o mercado de automóveis, de forma a prever quais seriam os modelos que seriam mais demandados, quais regiões cresceriam mais, que faixa etária seria mais propensa a comprar carros novos etc.

Provavelmente, você chegaria à conclusão de que existem certos fatores que são mais importantes nessa análise, como: o crescimento da economia, o envelhecimento da população, o número de pessoas que estarão saindo das grandes cidades etc.

Cenários: São situações futuras que podem nos ajudar a compreender nossos desafios e potenciais.

Com isso, o seu setor montaria cenários possíveis para o mercado no ano de 2020. Com esses cenários ou possíveis “futuros”, seria mais fácil para os gestores decidirem em que modelos investir e quais seriam as estratégias que deveriam ser seguidas para cada tipo de cenário.

Você se lembra do filme De Volta para o Futuro? Esse filme mostrava como a viagem pelo tempo poderia alterar a vida das pessoas no seu futuro. Uma festa “perdida” poderia causar uma mudança drástica na vida de uma pessoa: casamentos não aconteceriam, filhos não nasceriam etc.

De certa forma, o gestor busca “imaginar” como certas decisões atuais podem “mudar o futuro” da empresa. Como a eleição de um governo de oposição afetará as regras para nosso setor? Como a entrada de vinte milhões de pessoas na classe C pode alterar a demanda por nossos produtos?

Com essas questões, vamos montando “situações” ou cenários possíveis, o que nos fará aprender sobre nosso ambiente e nos preparará para os próximos desafios.

Portanto, o planejamento por cenários está ligado à **tomada de decisões atuais e à compreensão de como essas decisões podem afetar nossa situação futura.**

Os cenários podem ser utilizados tanto em grandes empresas quanto em pequenas organizações, e, como falamos, até em nossas decisões pessoais do dia a dia. Essa ferramenta pode ajudar as pessoas a tomar melhores decisões (principalmente em questões difíceis).

Devemos, porém, ter cuidado – **cenários não são previsões!** Não é possível prever o futuro com algum grau de certeza. Portanto, os **cenários devem ser vistos como um auxílio para ajudar as pessoas em seu aprendizado.**

Ao contrário dos métodos de previsão tradicionais – relacionados à análise de tendências –, os cenários fornecem algumas visões alternativas do futuro e **não extrapolam simplesmente as tendências atuais.**

Entretanto, de acordo com Djalma Oliveira, **essa simples extrapolação de tendências passadas pode ser considerada um tipo de construção de cenário.** [22](#)

Para esse autor, a metodologia de planejamento por cenários divide-se em duas abordagens: a projetiva e a prospectiva. Na **abordagem projetiva** procura-se criar um único cenário baseado nos fatos passados. **O cenário futuro seria então único!**

Figura 3.11 – Abordagem projetiva

Já a **abordagem prospectiva** buscaria criar **diversos cenários futuros** possíveis tendo como base o estado atual, ou seja, o presente.

Figura 3.12 – Abordagem prospectiva

Vamos ver como isso já foi cobrado?

5. (Cespe/MPS/Administrador/2010) São as abordagens prospectiva e projetiva consideradas as principais formas básicas de desenvolvimento de cenários.

A questão está obviamente correta, seguindo a classificação de Djalma de

Oliveira citada!

A abordagem prospectiva é, apesar disso, muito mais interessante. Geralmente, o gestor prefere a ilusão da certeza de um determinado futuro projetado à compreensão dos riscos e das realidades.

Mas, no longo prazo, essa recusa em ver a incerteza o levará a ter surpresas desagradáveis. **A construção de cenários não lhe fornece uma única visão de futuro, mas possibilita-lhe preparar-se para “o que possa acontecer”!**

Portanto, para poder lidar com um mundo em constante mudança e incerteza, as pessoas devem ser capazes de mudar suas percepções – de questionar suas visões de mundo e seus entendimentos de como o mundo funciona para que possam “enxergar” melhor as engrenagens que fazem o mundo mudar.

O objetivo do uso de cenários é, portanto, ajudar o gestor a mudar sua percepção arraigada da realidade – a questioná-la – para que possa entender melhor sua situação e como ela pode mudar no futuro.

Os cenários devem ter as seguintes características – ou atributos: ser **relevantes** (que tratem de fatores novos e importantes no futuro da empresa), **plausíveis** (que tenham possibilidades reais de ocorrerem), **claros** (um cenário extremamente complexo pode não ser compreendido e aceito pela chefia) e **focados** (de modo a analisar somente fatores e mudanças relevantes).

Figura 3.13 – Atributos dos cenários

3.8. Análise Competitiva e Estratégias Genéricas – Estratégia

Não existe uma definição única sobre o conceito de estratégia, mas os conceitos geralmente reetem a necessidade de se definir os objetivos a serem alcançados, como esses objetivos devem ser alcançados (o melhor “caminho”) e a análise das forças ambientais (tanto internas quanto externas) que a organização enfrenta no

momento.

A seguir, descrevemos algumas definições de estratégia de autores conhecidos:

Porter²³ – Estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensiva numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Chandler²⁴ – Estratégia é a determinação de objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos.

Os conceitos de estratégia evoluíram bastante nos últimos 50 anos, e atualmente temos duas correntes principais: a corrente que considera a estratégia como posicionamento e a corrente que considera a estratégia um movimento.

3.9. Estratégia como Posicionamento

Essa corrente, da qual Porter é o principal autor, tem como base a noção de **adequação estratégica**. Nesse enfoque, a estratégia se relaciona aos conceitos de adaptação e posicionamento. Ou seja, a corrente sugere que as organizações devem se adaptar ao ambiente para poderem conquistar vantagens competitivas e uma posição dominante em seus mercados.

Essa corrente defende a análise do ambiente, tendo como ferramenta principal a **análise SWOT**. Após conhecer sua situação estratégica, a organização utilizaria seus recursos na busca de vantagens competitivas, de acordo com os conceitos de Porter que veremos adiante.

3.10. Modelo de Cinco Forças de Porter

Michael Porter nos trouxe também o conceito das cinco forças competitivas que afetam a estratégia de uma empresa. ²⁵ Esses fatores são os seguintes:

Ameaça de Novos Entrantes – Alto investimento necessário e economias de escala são alguns dos fatores que podem dificultar a entrada de um novo

competidor em um mercado. Naturalmente, é mais difícil abrir uma nova indústria aeronáutica do que uma nova loja de roupas. Dessa forma, as empresas que estão em setores com altas barreiras à entrada sofrem menos competição do que as que estão em mercados com baixas barreiras de entrada.

Poder de Negociação dos Clientes – Quanto mais informados estão os clientes, mais eles normalmente podem exigir das empresas qualidade, preço e serviços. Os clientes são poderosos quando são poucos, ou compram em grande quantidade, quando os custos de trocar de fornecedor são baixos, quando eles conhecem as estruturas de custos das empresas e quando podem deixar de consumir os produtos ou fabricá-los internamente.

Poder de Negociação dos Fornecedores – Muitos dos fatores que podem deixar os clientes fortes podem deixar os fornecedores poderosos se forem invertidos! Os fornecedores são fortes quando: são poucos e/ou dominam o mercado, quando o custo de trocar de fornecedor é alto, quando os clientes são pouco importantes e quando podem se tornar competidores, ou seja, passar a concorrer no mercado do cliente.

Ameaça de Produtos Substitutos – Um produto é substituto quando satisfaz a mesma necessidade dos clientes (exemplo: manteiga e margarina). Se existem muitos produtos que podem substituir o produto que sua empresa fornece, a posição estratégica é difícil e o setor será menos atraente e lucrativo.

Rivalidade entre os Concorrentes – Se existem muitos concorrentes em um mercado e se a força deles é semelhante, pode ocorrer uma guerra de preços, levando a uma queda na atratividade do setor. Outros fatores que levam a isso são: custos altos elevados, que podem levar as empresas a buscar operar com capacidade total, e uma grande barreira de saída, como instalações caras, de difícil

venda, maquinário específico e altas indenizações que podem levar empresas a continuar investindo e operando em mercados com lucratividades baixas.

Figura 3.14 – Modelo de Porter das cinco forças competitivas.

(Fonte: Porter, **How Competitive Forces Shape Strategy**, 1979)

3.11. Estratégias Genéricas de Porter

Entender as cinco forças competitivas possibilita ao gestor escolher a melhor estratégia para sua organização. De acordo com **Porter**, as três principais estratégias genéricas são: liderança em custos, diferenciação e foco (ou enfoque). [26](#)

Liderança em custos – Nessa estratégia, a empresa busca ser a mais **eficiente** na produção de produtos e serviços em seu mercado, de modo que tenha **vantagem competitiva** em relação aos seus concorrentes. Pode-se alcançar isso com: economias de escala, acesso a matérias-primas mais baratas, entre outras. Essa posição de custo mais baixo que seus concorrentes permite uma série de vantagens, como operar com lucratividade quando seus concorrentes estão perdendo dinheiro, por exemplo.

Diferenciação – Uma empresa também pode ter vantagens competitivas tendo produtos com **características únicas** na percepção de seus clientes, que lhe possibilitem cobrar um preço mais alto sem perder sua clientela. Um exemplo atual é a Apple. Essa empresa, com seus produtos inovadores como o iPhone e o iPad, tem conquistado uma maior lealdade de seus clientes e maior lucratividade. A diferenciação pode ocorrer na qualidade do produto, no atendimento, no estilo do produto, na marca etc.

Foco ou Enfoque – Também é chamada de estratégia de nicho. Nessa situação, a empresa foca seus esforços em um mercado pequeno (seja geográfico, produto ou clientela) de modo a conseguir uma vantagem específica naquele mercado, que

não tenha como conseguir em todo o mercado (a Ferrari buscou essa estratégia com o foco em carros de alto desempenho, pois era pequena para concorrer no mercado de automóveis populares, muito maior, antes de ser comprada pela Fiat).

Vantagem Estratégica

Esco po de Atuação

Posição de Baixo Custo

Unicidade Observada pelo Cliente

Co mpetitiva

Toda a Indústria

Liderança em Custo s

Diferenciação

Segmento Estreito

Fo co

Figura 3.15 – Estratégias genéricas de Porter

3.12. Matriz de Ansoff

A matriz de Ansoff é uma ferramenta que auxilia o gestor na avaliação das oportunidades de crescimento de uma determinada unidade de negócio em um mercado específico.[27](#)

Essa matriz também é chamada de “produto versus mercado”. [28](#) Através dessa ferramenta, comparamos os **dados de mercado** (novos e existentes) e os **dados dos produtos** (novos e existentes) e podemos criar quatro “estratégias possíveis”.

Veja a figura a seguir:

Pro duto s

Existentes

No vo s

Existentes

Penetração de Mercado

Desenvolvimento de Produtos

Mercado s

No vo s

Desenvolvimento de Mercado

Diversificação

Figura 3.16 – Matriz de Ansof f .

(Fonte: Adaptado de Kotler, 2000)

As estratégias possíveis são as seguintes:[29](#)

Ø **Penetração de mercado** – Nesses casos em que a empresa já dispõe dos produtos e os mercados já estão sendo atendidos, ela deve buscar ampliar a sua presença e ganhar “espaço” (participação de mercado, ou market-share) diante dos seus concorrentes.

Ø **Desenvolvimento de mercado** – Essa estratégia ocorre quando tentamos utilizar produtos existentes em novos mercados. Desse modo, buscamos ganhar mercado em mercados ainda não explorados pela empresa.

Ø **Desenvolvimento de produtos** – Nessa situação, a empresa busca lançar novos produtos para vender aos clientes atuais e mercados em que ela já atua. A ideia é inovar e atender a demandas novas dos clientes que a companhia já tem.

Ø **Diversificação** – Essa é a estratégia mais arriscada, pois a empresa lançará um produto novo em um mercado que ainda não está presente.

Essa ferramenta auxilia o gestor na formulação estratégica, de modo a facilitar a visualização das alternativas possíveis de ação.

3.13. Estratégia como Movimento

A partir das diversas mudanças que ocorreram no ambiente de negócios a partir dos anos 1980, como a aceleração da globalização, a internet, o aumento da concorrência nos mercados, a introdução do trabalho virtual, entre outros, levaram à criação de uma segunda corrente: a **corrente do movimento**.

Nessa visão, a ideia predominante é a de que as **posições estratégicas estão em constante ataque do mercado e que a melhor alternativa é sempre se “movimentar”**, ou seja, nunca se acomodar. Um ambiente dinâmico torna a defesa de uma posição estratégica algo extremamente difícil.

Os autores mais conhecidos dessa corrente são **Hamel e Prahalad**, [30](#) que criaram um novo conceito: o da **intenção estratégica**. Para eles, as empresas devem perseguir uma visão de longo prazo e ter um conjunto de competências centrais para ter sucesso.

O objetivo da estratégia deixa de ser a adequação estratégica ao ambiente externo para se tornar a **eterna renovação e inovação**, buscando sempre o “movimento” estratégico. Podemos resumir essa ideia como: o **“ataque é a melhor defesa”** como a estratégia para se manter competitivo.

3.14. Tipos de Estratégia

Segundo Djalma de Oliveira, [31](#) as estratégias podem ser classificados em quatro tipos principais, de acordo com sua situação estratégica:

3.14.1. Estratégia de Sobrevivência

Essa estratégia deveria ser adotada quando a empresa enfrenta um número grande de ameaças e não conta com uma situação interna favorável, ou seja, tem muitas fraquezas.

Desse modo, não restariam muitas alternativas ao gestor a não ser “apertar o

cinto”, ou seja, cortar todos os investimentos e reduzir os gastos. Oliveira subdivide essa estratégia em: [32](#)

Ø **Redução de custos** – Nessa alternativa o objetivo é reduzir os gastos a qualquer custo! Todos os supér uos são cortados para que a organização consiga suportar a fase negativa e volte a ter resultados positivos.

Ø **Desinvestimento** – Muitas vezes a melhor opção é descontinuar a produção de algum produto/serviço que não esteja sendo lucrativo, de modo a possibilitar que a empresa se concentre em seus produtos principais.

3.14.2. Estratégia de Manutenção

A organização deve buscar uma estratégia de manutenção quando existirem muitas ameaças no ambiente, mas também caso existam forças internas que possibilitem à empresa enfrentar essas ameaças. Oliveira subdivide essa estratégia em: [33](#)

Ø **Estratégia de estabilidade** – basicamente, ocorre quando uma empresa que estava lucrativa passa por momentos difíceis nanceiramente, como uma dívida ou prejuízo momentâneo. A empresa busca então um retorno à situação confortável que detinha.

Ø **Estratégia de especialização** – a empresa foca sua atenção em poucos produtos ou mercados, de forma a ganhar competitividade nessas áreas. O problema é que a organização ca mais vulnerável a ataques, pois ca dependente de um só setor ou produto para sobreviver.

Ø **Estratégia de nicho** – a empresa busca um espaço ainda mais restrito do que na estratégia de especialização. Aqui, a empresa busca ser a melhor em um único produto ou mercado, geralmente pequeno o bastante para poder ser defendido por uma empresa menor.

3.14.3. Estratégia de Crescimento

Quando a empresa vislumbra muitas oportunidades em seu ambiente, apesar de contar ainda com muitos pontos fracos, ela pode optar por uma estratégia de crescimento. Oliveira subdivide essa estratégia em:[34](#)

Ø **Estratégia de inovação** – a organização procura lançar novos produtos, com tecnologia avançada ou inédita, em busca de criar um impacto na mente dos consumidores.

Ø **Estratégia de internacionalização** – a empresa vai buscar operar em países onde ainda não tem negócios.

Ø **Estratégia de joint venture** – ocorre quando existe uma parceria de duas empresas para “atacar” um mercado específico.

Ø **Estratégia de expansão** – a expansão é o aumento de produção dos produtos e/ou serviços que a empresa fornece ao mercado. Se a empresa não acompanhar a evolução do mercado, pode perder participação de mercado por não poder atender a seus consumidores.

3.14.4. Estratégia de Desenvolvimento

Quando existem muitas oportunidades e forças internas dentro da organização, a estratégia a ser buscada é a de desenvolvimento. Podem ser buscados tanto novos mercados, produtos e tecnologias, bem como uma diversificação dos atuais produtos e mercados. Oliveira subdivide essa estratégia em:[35](#)

Ø **Desenvolvimento** – a empresa pode conquistar novos mercados para seus produtos, desenvolver produtos melhores e mais avançados, buscar a associação visando melhorias nos panoramas financeiros, de capacidades e de mercado (desenvolvimento de manutenção).

Ø **Diversificação** – na estratégia consiste na busca de novas oportunidades e

mercados quando os produtos e os mercados atuais já estão saturados, não

apresentam boa lucratividade ou estão em declínio.

Fazendo um “cruzamento” entre a análise SWOT e os tipos de estratégia, temos

a seguinte matriz:

Ambiente Externo

Oportunidades

Ameaças

Forças

Desenvolvimento

Manutenção

Ambiente Interno

Fraquezas

Crescimento

Sobrevivência

Figura 3.17 – Matriz de relação entre a análise SWOT e os tipos de estratégia

Vamos ver como isso já foi cobrado?

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

a) sobrevivência;

b) desenvolvimento;

c) manutenção;

d) crescimento;

e) manutenção.

Essa questão da Esaf demandou um conhecimento sobre os tipos de estratégias e

seu relacionamento com a análise SWOT. A questão é bem “decoreba”, mas acredito que muitos poderiam ter acertado pela “lógica”.

Se temos muitos pontos fortes, por exemplo, poderíamos logo “eliminar” a letra A, pois não seria adequada uma estratégia de sobrevivência. A letra E não apresenta um tipo de estratégia. Assim, também seria descartada.

A estratégia de crescimento depende de termos oportunidades. Assim, como a questão nos apresenta um cenário de ameaças, poderíamos descartar também a letra D. A estratégia de desenvolvimento necessita de forças e oportunidades. Com isso, a opção correta é a estratégia de manutenção. O gabarito é mesmo a letra C.

3.15. Redes e alianças

Em um mundo cada vez mais globalizado e com empresas cada vez maiores e atuantes em escala transnacional, não é mais adequado pensarmos uma organização como um ente isolado, ou seja, sem levarmos em consideração suas redes e alianças.

De acordo com Pitassi e Macedo-Soares, [36](#)

Para sustentar sua vantagem competitiva, um número crescente de empresas no Brasil, como no resto do mundo, está estabelecendo múltiplas alianças de diferentes tipos, constituindo-se em redes, inclusive virtuais.

Atualmente, grande parte das empresas brasileiras e mundiais tem buscado formar redes e alianças estratégicas de modo a poder compartilhar recursos e competências, além de reduzir seus custos. [37](#)

Seja para atender a um novo mercado ou para melhor atender aos atuais clientes, as redes possibilitam um fortalecimento estratégico da empresa perante seus concorrentes sem um aumento grande dos custos.

De acordo com Gulati, [38](#)

Permite perceber as oportunidades e restrições criadas pelas redes estratégicas, que podem proporcionar às empresas acesso a informações, recursos, mercados e tecnologias que contribuem para a vantagem competitiva, bem como compartilhamento de riscos, outsourcing de cadeias de valor e funções organizacionais, ao mesmo tempo que podem encapsular as empresas em relações improdutivas ou privá-las de outras associações mais vantajosas.

Portanto, **as alianças permitem às empresas dar “saltos” maiores do que seria possível sem elas**. A Embraer, por exemplo, firmou nos anos 1990 diversas parcerias com empresas estrangeiras no desenho e na fabricação do modelo ERJ-145, quando enfrentava muitas dificuldades financeiras.

Cada empresa ficou responsável por desenhar uma “parte” do avião e seria contratada para fabricá-la quando algum avião fosse vendido. Os motores foram projetados por uma companhia, os equipamentos eletrônicos, por outra etc.

Com isso, a empresa conseguiu desenvolver o projeto do avião com um investimento menor do que seria antes imaginado e conquistou “mercado” com o ganho de imagem possibilitado pela associação com os seus parceiros – todos conhecidos e valorizados no mercado aeronáutico.

De acordo com Tauhata e Macedo Soares, as alianças e redes podem ser dos seguintes tipos:[39](#)

- Ø joint ventures;
- Ø contratos de fornecimento de longo prazo;
- Ø investimento acionário minoritário;
- Ø contratos de fornecimento de insumos/serviços;
- Ø pesquisa e desenvolvimento em conjunto;
- Ø fusões e aquisições.

Entre os efeitos positivos dessas redes e alianças, podemos citar o ganho na

posição de barganha – ou de negociação – que ocorre quando essas redes passam a negociar com seus fornecedores em conjunto, e o aumento do “custo de entrada” dos potenciais concorrentes em um mercado (aumento da barreira de entrada).

3.16. Administração por Objetivos

Antigamente, as empresas tinham um processo de planejamento centralizado.

Nesse processo, a organização mantinha um departamento de planejamento e pesquisas que fazia o diagnóstico interno e externo e determinava os objetivos da companhia como um todo e de cada departamento.

Naturalmente, essa prática demandava uma grande capacidade de análise dessa equipe, pois deveria ter conhecimento de diversos aspectos de cada mercado em que a empresa estivesse envolvida e das capacidades internas de cada departamento.

Desse modo, o processo era lento e muitas vezes não levava em consideração aspectos e detalhes que seriam desconhecidos desses integrantes.

Para melhorar o processo de planejamento, Peter Drucker passou a propor um novo modelo – a **Administração por Objetivos**. [40](#) De acordo com ele, a ideia é o envolvimento de todos os membros organizacionais no processo de definição dos objetivos.

Na Administração por Objetivos – ou APO – o planejamento não teria um caráter de “cima para baixo”, com os diretores de cúpula impondo metas e objetivos aos subordinados, mas sim um processo de “baixo para cima”.

Nesse modelo, os objetivos são estabelecidos de comum acordo entre os chefes e os subordinados de cada órgão. Isso seria mais adequado a um ambiente mutável e dinâmico e no qual os envolvidos diretamente com os problemas teriam uma melhor condição de tomar as decisões e ter acesso a dados e informações.

O conceito parte da premissa de que, **se os subordinados “comprarem” a ideia e negociarem os objetivos, estarão mais comprometidos com o atingimento dos mesmos.**

Ou seja, os funcionários de cada departamento diriam se as metas e os objetivos poderiam ou não ser atingidos com os recursos disponíveis. Existiria efetivamente uma negociação entre chefes das áreas e os funcionários em relação aos objetivos e os recursos necessários para a equipe.

De acordo com Sobral, a Administração por Objetivos é um processo composto de quatro fases:[41](#)

Ø **Especificação dos objetivos** – nessa fase, cada órgão determinaria, de modo participativo, os objetivos e metas de seu setor.

Ø **Desenvolvimento de planos de ação** – após a definição dos objetivos, seriam detalhados os planos de ação que indicariam como os objetivos seriam alcançados.

Ø **Monitoramento do progresso** – naturalmente, todo o desempenho deve ser monitorado para que saibamos se os objetivos estão sendo atingidos e se serão necessárias algumas correções de rumo.

Ø **Avaliação dos resultados** – nessa fase, os resultados são comparados com o planejamento e servem de subsídio ao processo de planejamento futuro.

Assim como qualquer ferramenta gerencial, a APO apresenta algumas críticas. Entre elas, teríamos uma excessiva preocupação com o curto prazo, a perda da noção do “todo” com o desmembramento dos objetivos e uma excessiva preocupação com os objetivos individuais e departamentais em contraponto aos objetivos estratégicos gerais.

3.17. Controle Estratégico

Após a definição da estratégia organizacional e do início da execução, será necessária a utilização de ferramentas de controle estratégico. Atualmente, a principal ferramenta para o controle estratégico é o **Balanced Scorecard**. De acordo com Lobato et al., [42](#)

Na gestão estratégica competitiva, **o alinhamento e controle estratégicos são suportados pela ferramenta Balanced Scorecard (BSC)**, pela qual se elaboram medidas financeiras e não financeiras que possibilitam o desdobramento das estratégias a serem implementadas.

Dessa maneira, os gestores poderão acompanhar os resultados da organização de acordo com a estratégia traçada, de modo a corrigir os desvios e aprender, gerando conhecimento com todo o processo. Vamos conhecer a ferramenta?

3.18. Balanced Scorecard

Imagine dirigir um veículo e só ter à disposição o velocímetro. Você consegue ver qual a velocidade em que está dirigindo, mas não sabe se seu tanque está cheio, quantos quilômetros já rodou, ou se a água do radiador está dentro dos limites ou não. Dessa forma, terá uma grande chance de não chegar ao seu destino, não é mesmo?

Portanto, você precisa ter à disposição, em seu veículo, uma série de indicadores que lhe possibilitem entender como seu carro está se comportando. O mesmo ocorre com as organizações.

Até pouco tempo atrás, os únicos indicadores utilizados eram os financeiros.

Dessa forma, os gestores mediam a situação de uma organização de acordo com um só ponto de vista: sua capacidade financeira. Entretanto, indicadores como o retorno sobre o investimento, liquidez e margem líquida sobre vendas são importantes, mas só contam um lado da história.

De acordo com Kaplan e Norton, [43](#) para que as organizações modernas possam

“navegar” em um futuro mais competitivo, de tecnologia avançada e com pessoas cada vez mais capacitadas, será necessário mais do que apenas monitorar dados financeiros do desempenho passado.

Para os autores, os indicadores financeiros contam os fatos passados, mas são inadequados para avaliar o desempenho de empresas que buscam criar valor através do investimento em clientes, fornecedores, empregados, processos, tecnologia e inovação.

Um dos principais problemas é que **os dados contábeis e financeiros só captam os ativos tangíveis da organização**, ou seja, seus ativos físicos (imóveis, bens, dinheiro etc.). Os **ativos intangíveis** – valor da marca, percepção de qualidade dos produtos, capacidade dos funcionários, capacidade de inovação – **normalmente não são contabilizados**.

O problema é que avaliar e medir esses ativos intangíveis se torna mais difícil. [44](#) É mais fácil contar o dinheiro no banco do que avaliar quanto vale o conhecimento dos trabalhadores de uma organização, não é verdade? Entretanto, esses ativos intangíveis, antes relegados a um segundo plano, serão cada vez mais importantes na era do conhecimento.

Dessa forma, Kaplan e Norton construíram um **modelo que complementa os dados financeiros do passado com indicadores que buscam medir os fatores que levarão a empresa a ter sucesso no futuro**. [45](#)

Dessa forma, nesse modelo existem quatro perspectivas: **financeira, clientes, processos internos e aprendizado e conhecimento**. Os indicadores e os desempenhos avaliados serão derivados da visão e da estratégia da organização. A seguir podemos ver um diagrama que representa as quatro perspectivas do Balanced Scorecard – BSC.

Figura 3.18 – Balanced Scorecard

(Fonte: Kaplan e Norton 1996)

Nesse contexto, as perspectivas podem ser descritas assim:

Ø **Perspectiva financeira** – analisa o negócio do ponto de vista financeiro.

Relaciona-se normalmente com indicadores de lucratividade, [46](#) como receita líquida, margem líquida, retorno sobre o investimento, entre outros. Indica se a estratégia da empresa está se traduzindo em resultados financeiros.

Ø **Perspectiva dos clientes** – nesse ponto de vista, busca-se identificar os segmentos (de clientes e de mercados) em que a empresa atuará e as medidas de desempenho que serão aceitas. Geralmente envolve indicadores como: satisfação dos clientes, retenção de clientes, lucro por cliente e participação de mercado. Essa perspectiva possibilita ao gestor as estratégias de mercado que permitirão atingir resultados superiores no futuro.

Ø **Perspectiva de processos internos** – identifica os processos críticos que a empresa deve focar para ter sucesso. Ou seja, mapeia os processos que causam o maior impacto na satisfação dos consumidores e na obtenção dos objetivos financeiros da organização. [47](#) Devem ser melhorados os processos existentes e desenvolvidos os que serão importantes no futuro.

Ø **Perspectiva do aprendizado e do crescimento** – identifica as medidas que a empresa deve tomar de modo a se capacitar para os desafios futuros. As principais variáveis são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Dessa forma, as empresas devem treinar e desenvolver seu pessoal, desenvolver sistemas melhores e procedimentos que alinhem os incentivos aos objetivos corretos.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

7. (Cespe/T RE-ES/T EC ADM./2011) O uso de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) é inviável

no modelo de gestão estratégica, dado o nível de atuação desse modelo.

A utilização do Balanced Scorecard na gestão estratégica não é inviável, muito pelo contrário. Essa ferramenta é utilizada dentro da gestão estratégica de uma organização. O gabarito é questão errada

Continuando, na visão dos autores, o BSC deveria ser mais do que uma coleção de indicadores críticos. Dessa forma, o BSC deve incorporar uma série de relacionamentos de causa e efeito e uma mistura de indicadores de desempenho e os vetores que levam a esses desempenhos.

Atenção: O BSC não está baseado somente em indicadores financeiros e contábeis.

Ou seja, o sistema de medição deve fazer uma relação direta entre os objetivos nas várias perspectivas, de forma que eles sejam gerenciados e validados. [48](#)

Vamos imaginar um caso prático?

Você trabalha em uma empresa de refrigerantes e deve montar um BSC para sua empresa. O primeiro indicador que você analisa é: **retorno sobre o capital investido**. Dessa maneira, esse é um indicador da **perspectiva financeira**.

Mas o que levaria a um bom retorno sobre o capital investido? Pensando bem, você conclui que a empresa precisa vender mais aos seus consumidores, de modo a aumentar as receitas. Para vender mais aos seus consumidores, a empresa precisa atendê-los bem, não é verdade? Eles precisam estar satisfeitos com o serviço existente.

Dessa maneira, o **índice de satisfação dos clientes** pode ser um indicador da **perspectiva clientes**, pois você imagina que quanto mais eles estiverem satisfeitos mais comprarão! Mas, pensa novamente você, o que faz com que eles quem satisfeitos? Imagine que o **tempo de produção e distribuição** seja o aspecto mais

importante para seus clientes, pois quanto mais rápido a cerveja chegar ao ponto de consumo, mais “gostosa” ela fica!

Portanto, o tempo entre o processo de produção e a distribuição seria um **indicador da perspectiva dos processos internos**, pois afeta a perspectiva clientes e a perspectiva financeira. Mas o que deve ocorrer para que os processos sejam mais bem-feitos? Talvez seja necessário treinar sua equipe da fábrica em uma nova gestão da qualidade. Portanto, o **investimento em qualificação** (horas/funcionário) seria o **indicador de aprendizado e crescimento**.

Veja uma figura que sintetiza o caso:

Figura 3.19 – Relação causa e efeito dos indicadores

Dessa forma, um Balanced Scorecard bem-construído deve mostrar a estratégia da empresa ou do departamento envolvido. [49](#) Cada indicador no BSC deve ser um passo da estratégia. De acordo com Kaplan e Norton,

Empresas inovadoras estão usando o Balanced Scorecard como um sistema de gestão estratégica, para gerenciar sua estratégia no longo prazo. Eles estão utilizando o Scorecard para realizar estes processos críticos:

1. Clarificar e traduzir a visão e a estratégia;
2. Comunicar e ligar os objetivos estratégicos às medidas;
3. Planejar, estipular metas e alinhar as iniciativas estratégicas;
4. Aumentar o feedback estratégico e o aprendizado.

3.19. Mapa Estratégico

Os mapas estratégicos são ferramentas que auxiliam na comunicação e visualização das estratégias gerenciadas pelo Balanced Scorecard. [50](#) Através do mapa estratégico, conseguimos “resumir” graficamente a missão, a visão, os principais objetivos estratégicos e os indicadores envolvidos.

Muitas vezes as pessoas não entendem as estratégias. Se não entendemos algo, provavelmente não iremos executar bem, não é mesmo? Portanto, precisamos dos mapas estratégicos para que essas estratégias sejam claras para todos. De acordo com Herrero, [51](#)

o mapa estratégico é a representação visual da história da estratégia de uma organização.

A visualização e a comunicação das principais “diretrizes” da estratégia da instituição são fundamentais para que as pessoas compreendam qual é o “caminho” a seguir e consigam “alinhar” suas ações e atividades para que os objetivos sejam atingidos.

Assim, o mapa estratégico assume esse papel de facilitar a comunicação da estratégia. Sem ele, caria mais “árida” e textual a tarefa de comunicar. A seguir, podemos ver um exemplo de mapa estratégico (da Agência Nacional de Aviação Civil – Anac).

Vejam que a instituição apresenta sua missão e sua visão no documento e aponta seus fatores (ou perspectivas) estratégicos. Como a instituição é do setor público, eles zeram adaptações no modelo original de Kaplan e Norton. Vejam no documento que substituíram os “clientes” e “aspectos financeiros” por “regulados” e “sociedade”.

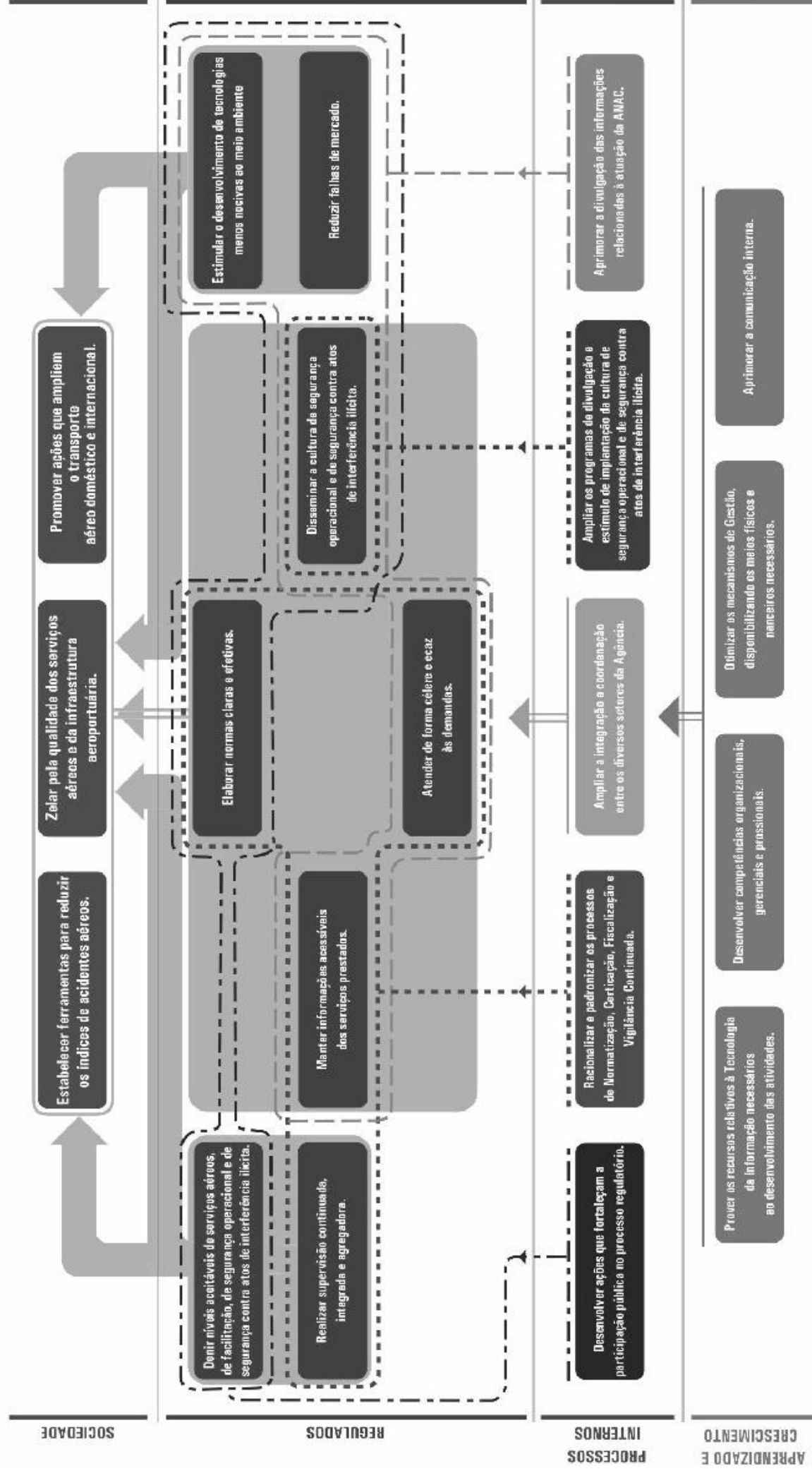
Dessa maneira, em apenas uma página podemos, mesmo sem conhecer a fundo a Anac, perceber quais são os processos críticos e objetivos estratégicos em cada perspectiva. Esse é o efeito desejado de um mapa estratégico benfeito!

De acordo com Kaplan e Norton, [52](#) o sucesso da execução da estratégia depende de sua compreensão pelos empregados da organização, que, por sua vez, depende de uma nítida descrição.

Para os autores, [53](#) os diferentes sentidos do mapa estratégico são: mostrar o destino estratégico, destacar o valor do capital intelectual, representar visualmente a estratégia, ligar o trabalho individual à estratégia, demonstrar o fluxo de valor e reforçar a importância do conhecimento.

Veja a seguir o mapa estratégico da Anac:

MAPA ESTRATÉGICO



Vamos ver como isso já foi cobrado em concursos?

8. (Esaf/CGU / AFC – 2012) Considerado uma importante ferramenta de gestão estratégica, o Balanced Scorecard busca a maximização dos resultados com base nas seguintes perspectivas, exceto:

- a) concorrência e tecnologia;
- b) financeira;
- c) clientes;
- d) processos internos;
- e) aprendizado e crescimento.

Questão bem simplória da Esaf. O candidato deveria apenas lembrar-se das quatro perspectivas originais do modelo de Kaplan e Norton: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A única alternativa que não apresenta uma perspectiva do Balanced Scorecard é a letra A – concorrência e tecnologia –, que é, portanto, o gabarito da banca.

Questões Comentadas

9. (Cespe/MPS/Administrador/2010) Em função das constantes mudanças nos ambientes de negócios, o planejamento estratégico possui caráter de curto prazo. Um claro exemplo disso é a constante revisão que a alta gerência executa semestralmente em algumas empresas.

O planejamento estratégico é feito tendo em vista o longo prazo! Mesmo quando ele é revisto, seja semestralmente ou por causa de um evento crítico (o ataque de 11 de setembro foi um deles, por exemplo), seu caráter de longo prazo não muda.

Lembre-se de que o planejamento é um processo dinâmico, ou seja, pode e deve ser ajustado quando as condições do ambiente se alteram. Assim, o gabarito é

questão errada.

10. (Cespe/FUB/Administrador/2009) O planejamento nas organizações é feito em nível institucional e em níveis gerenciais inferiores, com cada gerente construindo o planejamento para a sua unidade.

O gerente é normalmente o responsável pelo planejamento tático de sua divisão ou gerência. Esses planejamentos táticos devem de nir como sua gerência apoiará a organização em seu planejamento estratégico ou institucional. Gabarito: Certo.

11. (Cespe/Abin/O cial técnico/2010) A primeira tarefa do planejador é de nir um plano, parte mais importante do processo de planejamento. Em seguida, ele deve coletar e processar dados relevantes para a implementação desse plano, a partir de novas informações e decisões.

Essa afirmativa está toda equivocada! De acordo com Chiavenato, [55](#) o

planejamento se inicia com a de nição dos objetivos; já Oliveira [56](#) acredita que este se inicia com o diagnóstico estratégico.

De qualquer forma, a de nição do plano não seria nunca o primeiro passo.

Tampouco as informações seriam coletadas depois do plano já estabelecido, pois necessitamos das informações exatamente para de nir o que deverá ser feito, não é mesmo? O gabarito é questão incorreta.

12. (Esaf/CGU / AFC/2012) Entre as diversas Escolas do Pensamento Estratégico, uma delas possui caráter abrangente e eclético, segundo o qual, para cada período ou situação de contexto, a organização deve adotar uma determinada estrutura de formação de estratégias, em função da alternância entre estabilidade e necessidade de transformação. Trata-se da:

- a) Escola do Design;
- b) Escola Empreendedora;
- c) Escola Ambiental;
- d) Escola da Conf iguração;

e) Escola do Planejamento.

A Escola do Planejamento que determina que os gestores deveriam proporcionar uma certa estabilidade nas estratégias e ao mesmo tempo manter a empresa com uma capacidade de adaptação (para os períodos de transformação) é a Escola da Configuração. Dessa maneira, o gabarito é mesmo a letra D.

13. (Cespe/Unipampa/ Administrador/2009) Uma organização que atribui ao seu principal executivo a responsabilidade de elaborar todo o processo de concepção das estratégias adota a loso a da Escola do Aprendizado.

A Escola do Aprendizado diz exatamente o contrário – que o processo de formação da estratégia é coletivo, que existem diversos potenciais “estrategistas” dentro da organização.

As escolas que atribuem ao CEO (executivo mais graduado) a responsabilidade da concepção da estratégia são a Escola do Design e a Escola Empreendedora. O gabarito é questão errada.

14. (Cespe/Unipampa/ Administrador/2009) De acordo com os pressupostos da Escola Cultural, a formação da estratégia constitui um processo coletivo.

Exato! A Escola Cultural diz que o processo de planejamento é coletivo e re ete as crenças e valores comuns dos membros da organização. Dessa maneira, a questão está correta.

15. (FGV/Sefaz-RJ/Auditor/2011) Existem três estratégias genéricas para tornar uma empresa mais

competitiva: a diferenciação, a liderança de custo e a focalização. A Diferenciação é uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva por meio do desenvolvimento de um produto que o cliente perceba como diferente dos demais produtos oferecidos pelos concorrentes. A Liderança de Custo é uma estratégia que focaliza tornar uma organização mais competitiva por meio de produtos mais baratos do que os dos concorrentes.

A Focalização (ou enfoque) é uma estratégia que procura tornar uma organização mais competitiva por concentrar-se em um particular e específico consumidor.

Essa alternativa da FGV trouxe de nições perfeitas das estratégias genéricas de Porter. O gabarito é questão correta. Nessa prova, a FGV colocou enunciados enormes e buscou “cansar” o aluno.

A alternativa era apenas uma das alternativas de uma múltipla escolha. Em uma prova dessas, calma e tranquilidade são fundamentais para se fazer uma boa prova.

Não se apresse! Leia com cuidado antes de marcar.

Questões Propostas

16. (Cespe/Inca/Gestão Pública/2010) Constitui um exemplo de missão da organização a declaração:

a empresa X atuará no Brasil e no exterior de forma integrada no negócio de energia, com um crescimento médio anual de 11% na produção de óleo e gás, durante três anos.

17. (Cespe/Inca/Gestão Pública/2010) É um exemplo de meta a declaração: tirar em matemática nota mínima 7, em todas as provas do período semestral.

18. (Cespe/Inca/Gestão Pública/2010) Considerando que uma empresa farmacêutica, cujas pesquisas para novos medicamentos na média demandem cinco anos para serem concluídas, esteja com uma rotatividade de pesquisadores na ordem de 75% ao ano, então, pelos conceitos de análise SWOT, tem-se uma ameaça para a empresa.

19. (Cespe/MPU/Anal. Administrativo/2010) O processo de planejamento contempla a de nição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

20. (Cespe/BASA/Administração/2010) A concepção de organização como entidade pressupõe que ela constitui um sistema frouxamente unido, o que impossibilita planejamentos, na medida em que planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos

resultados.

21. (Cespe/Basa /Administração/2010) Enquanto projetar o futuro é um processo que envolve decidir como agir com base no que está ocorrendo no ambiente imediato e no futuro próximo, planejar é a tradução dessa decisão em ações gerenciáveis. A projeção futura e o planejamento devem encontrar-se no ponto em que seja possível divisar uma estratégia de ação e traduzi-la em uma meta ou alvo.

22. (Cespe/Aneel/Anal. adm/2010) Considerando a metodologia conhecida como avaliação SWOT (strengths: forças; weaknesses: fraquezas; opportunities: oportunidades e threats: ameaças), que pode servir de base aos processos de planejamento estratégico, julgue o item a seguir.

A identificação das fraquezas refere-se ao ambiente externo das empresas e das organizações.

23. (FGV/Badesc/Analista Adm./2010) A estratégia de enfoque apresenta o risco de:

- a) as mudanças tecnológicas anularem os investimentos anteriores;
- b) a empresa ser incapaz de enxergar as mudanças necessárias nos produtos, em virtude de viés financeiro;
- c) a empresa encontrar compradores mais sofisticados no mercado;
- d) os concorrentes encontrarem submercados dentro do alvo estratégico da empresa;
- e) os concorrentes inovarem com base em imitações.

24. (FCC/ALESP/SP/Gestão projetos/2010) Empresas inovadoras utilizam o Balanced Scorecard como:

- a) um sistema de indicadores do próprio desempenho financeiro;
- b) um processo contínuo de medição de produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes ou líderes do setor;
- c) um recurso de TI especializado em planejamento estratégico situacional;
- d) um método de implementação de estratégia de redução dos níveis hierárquicos;
- e) a estrutura organizacional básica dos seus processos gerenciais.

25. (Esaf/MPOG / EPPGG/2009) Tal como no esforço de planejamento estratégico, uma

organização

que busque estabelecer um modelo de desenvolvimento institucional deve percorrer as seguintes etapas:

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

Estão corretas:

- a) todas estão corretas;
- b) apenas I e II;
- c) apenas I, II e IV;
- d) apenas I, II e III;
- e) apenas I e II.

26. (Esaf/ANA/Analista administrativo/2009) Segundo Henry Mintzberg, são dez as escolas de planejamento estratégico: design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental e conguração. Relacione as colunas na tabela a seguir e selecione a opção que representa a sequência encontrada.

1. Design

Formação da estratégia como um processo emergente em que o sistema coletivo é que aprende.

Formação da estratégia como um processo reativo ao meio ambiente, que se apresenta para a

2. Planejamento organização como um grupo de forças contra as quais ela precisa reagir.

3.

Formação da estratégia como um processo de concepção, em que o controle permanece nas mãos do Posicionamento CEO (chief executive officer), que mantém o processo de maneira informal e simples.

4.

[] Formação da estratégia como um processo analítico para lidar com posições de mercado no geral e de

Empreendedora forma reconhecível.

[] Formação da estratégia como um processo de transformação que interrompe em período de

5. Cognitiva

estabilidade.

[] Formação da estratégia como um processo formal dividido em etapas, que são apresentadas na forma

6. Aprendizagem de listas de verificação.

[] Formação da estratégia como um processo visionário definido pelo CEO como uma percepção da direção

7. Poder

que a empresa deve seguir no longo prazo: aí é que reside o seu ponto fraco devido à concentração no comportamento de um único indivíduo.

[] Formação da estratégia como um processo mental como formas de enxergar conceitos, mapas,

8. Cultural

esquemas e estruturas.

[] Formação da estratégia como um processo coletivo baseado nas crenças e interpretações comuns a

9. Ambiental

todos os membros da organização.

[] Formação da estratégia como um processo de negociação por meio do exercício da influência para

10.

negociar estratégias favoráveis a certos interesses. Seu ponto fraco é desconsiderar aspectos como a cultura

Configuração

da empresa e o exercício da liderança.

TABELA 1

a) 5, 10, 4, 3, 7, 6, 8, 2, 9, 1

b) 6, 9, 1, 3, 10, 2, 4, 5, 8, 7

c) 2, 4, 3, 5, 10, 6, 8, 7, 9, 1

d) 10, 9, 8, 7, 6, 5, 2, 3, 4, 1

e) 5, 9, 2, 3, 8, 1, 4, 6, 10, 7

27. (Esaf/CGU/AFC/2012) Acerca dos conceitos de gestão estratégica e planejamento estratégico, é

correto afirmar que:

a) o conceito de gestão estratégica é mais amplo que o de planejamento estratégico;

b) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal do planejamento estratégico;

c) o conceito de planejamento estratégico é mais amplo que o de gestão estratégica;

d) problemas rotineiros e previsíveis constituem objeto principal da gestão estratégica;

e) ambos os conceitos se equivalem, podendo ser tidos como sinônimos.

28. (Esaf/Susep/Adm. Financeira/2010) Concebe-se que um processo de administração estratégica tem como fases principais a Formulação da Estratégia, a Operacionalização da Estratégia e o Acompanhamento e Controle. Na última fase (acompanhamento e controle), podemos afirmar que:

a) deve identificar os culpados por possíveis falhas;

b) deve fixar metas quantitativas e mensuráveis;

c) deve permitir a realimentação necessária à correção de rumos;

d) deve ter a imagem de um processo de auditoria, realizado de tempos em tempos;

e) deve controlar para que a execução seja rigorosamente de acordo com o planejado

29. (FCC/T RT 24a/MS/Téc. Adm./2011) Sobre o Planejamento Estratégico, analise:

I. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos.

II. É o mesmo que planejamento, porém com ênfase no aspecto de curto prazo dos objetivos.

III. É o mesmo que planejamento, mas com ênfase na análise global do cenário.

Está correto o que consta APENAS em

- a) I e II;
- b) I e II;
- c) I;
- d) I e II;
- e) I e I.

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

- a) operacional.
- b) tática.
- c) estratégica.
- d) holística.
- e) racional.

31. (Esaf/Susep/Adm. Financeira/2010) Um planejamento é estratégico quando se dá ênfase ao aspecto:

- a) de longo prazo dos objetivos e à análise global do cenário;
- b) de prazo emergencial dos objetivos e à análise global do cenário;
- c) de longo prazo dos objetivos e à análise da situação passada;
- d) de médio prazo dos objetivos e à análise da situação atual;
- e) de urgência dos objetivos e à análise da situação futura.

32. (FCC/Alesp/SP/Gestão projetos/2010) Com referência ao nível funcional, o planejamento estratégico tem como objetivo:

- a) determinar a missão da empresa, em termos de segmento de mercado;

- b) definir as unidades de negócios geridas como centros de lucro;
- c) alocar os recursos segundo a lucratividade das unidades de negócio;
- d) alinhar as ações setoriais com as estratégias de negócios e a missão da organização;
- e) influir na tomada de decisões de longo prazo que a empresa deva tomar.

33. (FCC/T RT /PR/Analista adm./2010) A análise estratégica da organização envolve:

I. a análise do ambiente externo, que amplia a sensibilidade do conjunto de pessoas, tornando-as aptas a implementar estratégias antecipatórias alinhadas com as principais tendências e demandas;

II. a análise do ambiente externo, que possibilita a alavancagem de oportunidades, pontos fortes e fracos e a prevenção contra as ameaças emergentes;

III. a análise do ambiente interno, baseado na avaliação do desempenho da organização perante sua missão e objetivos, forças e fraquezas, políticas governamentais e concorrência;

IV. a análise das características internas da organização, identificando e hierarquizando os seus pontos fortes e fracos;

V. a análise do ambiente interno segundo uma avaliação de caráter organizacional, baseando-se nos conceitos de desempenho da instituição em relação ao cumprimento da missão, efetividade, eficácia, eficiência e humanização.

É correto o que consta APENAS em:

- a) I e V;
- b) I, II e III;
- c) II, IV e V;
- d) II e IV;
- e) I, IV e V.

34. (Esaf/MPOG/Economista/2006) Escolha a opção que completa corretamente a lacuna da frase a

seguir.

“ refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia, geralmente global e de longo prazo, criando um consenso em torno de uma determinada visão de futuro.”

- a) Flexibilização Organizacional
- b) Programa de Qualidade Total
- c) Benchmarking
- d) Planejamento Estratégico
- e) Aprendizagem Organizacional

35. (Esaf/ANA/Analista Administrativo/2009) Considerado uma ferramenta de mudança organizacional, o planejamento estratégico pode ser caracterizado pelas seguintes afirmações, exceto:

- a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, sujeito à incerteza e ao respeito dos eventos ambientais;
- b) é orientado para o futuro. Seus horizontes de tempo são o curto e médio prazos;
- c) é compreensivo, envolve a organização como um todo, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização;
- d) é um processo de construção de consenso, pois oferece um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha à organização;
- e) é uma forma de aprendizagem organizacional, pois constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças.

Gabaritos

- 1. E
- 13. E
- 25. A

2. C
14. C
26. B
3. C
15. C
27. A
4. E
16. E
28. C
5. C
17. C
29. D
6. C
18. E
30. C
7. E
19. C
31. A
8. A
20. E
32. D
9. E
21. C
33. E
10. C

22. E

34. D

11. E

23. D

35. B

12. D

24. E

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. Administração nos novos tempos. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Decourt, Felipe, Hamilton da Rocha Neves, e Paulo Roberto Baldner.

Planejamento e Gestão Estratégica. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

Hamel, Gary, e C.K. Prahalad. “Strategic Intent.” Harvard Business Review, May-Jun 1989.

Herrero, Emílio. Balanced Scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Kaplan, Robert S., e David P. Norton. ee Balanced Scorecard: translating strategy into action. 1a ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Lobato, David Menezes, Jamil Moisés Filho, Maria Cândida Soterlino Torres, e Murilo Ramos Alambert Rodrigues. Estratégia de empresas. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico – conceitos, metodologias e práticas. 24a ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Paludo, Augustinho Vicente. Administração pública: teoria e questões. 1a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Porter, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Porter, Michael E. “How Competitive Forces Shape Strategy.” *Harvard Business Review*, Mar-Apr 1979.

Porter, Michael E. “What is Strategy?” *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996.

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

Tauhata, Tatiana L., e T. Diana L. v. A. de Macedo Soares. “Redes e Alianças Estratégicas no Brasil: caso CVRD.” *Rae Eletrônica* V.3, n.1 (Jan-Jun 2004).

Capítulo 4

Estrutura Organizacional

Organizar é o processo de alocar pessoas e outros recursos para atingir um objetivo. Envolve tanto a **divisão de trabalho** como a **coordenação** desses trabalhos para alcançar um resultado desejado.

O processo de organização de ne quem deve fazer o quê, quem é responsável por quem e como as diferentes partes da organização devem se relacionar e trabalhar juntas.

Assim, poderíamos dizer que a **estrutura organizacional** é o conjunto ordenado de **responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões** de uma empresa ou organização.

Figura 4.1 – Definição de organização

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado em concursos?

1. (FCC/Arce/Analista Reg./2006) A soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, posteriormente, como a coordenação é realizada entre essas tarefas é denominada:

- a) estrutura de uma organização;
- b) planejamento estratégico;
- c) missão da organização;
- d) reengenharia da organização;
- e) redesenho dos processos.

Como vimos, o processo administrativo que se relaciona com a divisão de trabalho e a coordenação desse trabalho é a **organização**. A estrutura organizacional é o resultado das decisões do processo de organização. Dessa forma, a letra A está correta e é nosso gabarito.

As letras B e C se relacionam com o planejamento. Assim sendo, estão incorretas. Do mesmo modo, as letras D e E estão erradas, pois se relacionam com a gestão de processos.

Continuando, os elementos principais da estrutura organizacional de que trataremos neste capítulo estão descritos na figura a seguir.

Figura 4.2 – Elementos da organização

4.1. Estruturas Formais e Informais

A **estrutura formal** é a estrutura oficial de uma instituição. Assim sendo, é a estrutura representada no **organograma**, em que existe a identificação dos diversos cargos e das linhas de autoridade e comunicação entre eles. De acordo com Schermerhorn, [1](#) lendo um organograma, você pode entender vários aspectos de uma organização, como:

Ø **Divisão de trabalho** – cargos e títulos mostram quem faz o que dentro da empresa.

Ø **Relação de supervisão** – linhas mostram quem se reporta a quem.

Ø **Canais de comunicação** – linhas mostram os canais de comunicação.

Ø **Subdivisões principais** – divisões que se reportam a um mesmo gerente são mostradas.

Ø **Níveis hierárquicos** – os diversos níveis hierárquicos são evidenciados.

A **estrutura informal** está presente em todas as organizações. É uma rede de **relacionamentos não oficiais**, mas muito importantes, que moldam os relacionamentos entre os ocupantes da organização.

Portanto, se a estrutura informal fosse desenhada, mostraria quem fala com quem, quem tem amizade ou inimizade com quem etc. Assim sendo, indicaria então todos os relacionamentos espontâneos dentro da organização, **não dependentes do cargo oficial**.

Atenção: não podemos eliminar a estrutura informal, nem isso seria desejável.

É impossível compreender totalmente uma organização sem conhecer sua estrutura informal. **Ela pode ser muito benéfica** para que uma organização possa atingir seus objetivos, principalmente em épocas de mudanças rápidas.

Como é demorado e complicado o processo de mudança da estrutura formal, a estrutura informal possibilita à empresa se adaptar mais facilmente aos novos desafios. Outra vantagem é possibilitar aos funcionários conseguir alguma informação que seria difícil pelos canais formais, além de possibilitar o aprendizado de modo informal, que ocorre quando aprendemos alguma tarefa com um colega de trabalho, por exemplo.

Entretanto, a **estrutura informal também traz desvantagens**, como boatos infundados, fofocas, desentendimentos pessoais que atrapalham o andamento do trabalho, a perda de energia em conflitos etc.

4.2. Especialização do Trabalho

A **divisão de trabalho** é um aspecto central de cada organização. Com a divisão

de trabalho, um funcionário pode se especializar em uma determinada tarefa, aumentando sua eficiência.

De acordo com Sobral, [2](#) **a especialização do trabalho é o grau em que as tarefas são divididas e padronizadas para que possam ser aprendidas e realizadas de forma relativamente rápida por um único indivíduo em dada organização.**

A especialização, apesar de seus efeitos benéficos, pode também ser negativa.

Quando a especialização é excessiva, pode levar a uma insatisfação do funcionário e à perda de eficiência e de produtividade (o trabalho fica muito chato e repetitivo).

Figura 4.3 – Especialização

Dessa forma, quando aumentamos a especialização, tendemos a aumentar a nossa produtividade. Entretanto, essa melhoria ocorre até certo ponto. **Após determinado limite, a especialização é maléfica**, pois o trabalho torna-se extremamente cansativo e pouco desafiador.

4.3. Enriquecimento do Trabalho

Fazer sempre a mesma coisa é muito chato, não é mesmo? A especialização pode criar uma grande desmotivação nos trabalhadores, pois em pouco tempo estes se veem sem desafios.

Muitas organizações sabem disso e buscam aumentar a motivação dos funcionários com o **enriquecimento dos cargos**. Isso pode ser feito de diversas maneiras: com um rodízio de tarefas e de cargos, com treinamentos e com o aumento de responsabilidades e desafios, entre outras formas.

Dessa maneira, a pessoa pode estar continuamente aprendendo e se desenvolvendo. Ao mesmo tempo, a organização “ganha” pessoas mais motivadas e versáteis (pois passam a contar com diversas habilidades novas).

Se um trabalhador ca doente, por exemplo, outro profissional é facilmente deslocado para sua função, pois já teve contato com o trabalho desenvolvido. Esse enriquecimento pode acontecer de duas formas: o enriquecimento lateral e o enriquecimento vertical.

O **enriquecimento lateral** acontece quando as pessoas passam a executar tarefas com a mesma diligência e responsabilidade das anteriores. Ou seja, a pessoa continua no mesmo nível hierárquico, mas passa a executar uma tarefa diferente. Já no **enriquecimento vertical** a pessoa recebe tarefas mais difíceis e com um nível de responsabilidade maior. Assim, deixa de executar tarefas mais simples para executar tarefas mais condizentes com seu novo nível de maturidade.

4.4. Cadeia de Comando

A divisão de trabalho também traz a necessidade de haver uma divisão do comando dentro da organização. Essa divisão tem como objetivo dirigir as pessoas para que os objetivos sejam atingidos.

Isso gera o que se chama de **estrutura hierárquica** dentro da instituição, separando os cargos de acordo com a autoridade de cada um. Essa hierarquia é chamada de **cadeia de comando**.³

A cadeia de comando seria então uma linha que passa do topo da hierarquia até o cargo mais baixo, mostrando quem manda em quem dentro da organização e quem deve responder a quem.

Figura 4.4 – Cadeia de comando

Portanto, as decisões referentes à cadeia de comando demonstram como a autoridade é dividida entre os cargos e as divisões na organização. Na figura anterior, vemos a sequência de uma cadeia de comando: o gerente de cobrança reporta-se ao gerente financeiro, que se reporta ao presidente da empresa.

O conceito de cadeia de comando está relacionado a outro conceito: o da **unidade de comando**, o qual diz que cada funcionário se reporta a apenas um superior hierárquico.

Entretanto, atualmente esse conceito clássico na administração está sendo cada vez menos utilizado. Essa questão será mais bem abordada adiante, quando estudarmos as estruturas mais modernas.

Figura 4.5 – Características da cadeia de comando

4.5. Amplitude de Controle

A amplitude de controle relaciona-se ao número de subordinados que os superiores comandam em uma organização. ⁴ Dessa forma, **quanto maior o número de subordinados por chefe, maior é a amplitude de controle**. Assim sendo, se existem poucos subordinados por chefe, a amplitude de controle é menor.

Figura 4.6 – Estrutura achatada

Essa divisão de autoridade e responsabilidade vai de nír quantos níveis hierárquicos e quantos administradores deveremos ter em uma dada organização.

Se decidirmos ter poucos subordinados por chefe, teremos uma estrutura aguda.

Entretanto, hoje em dia, as empresas estão buscando estruturas achatadas, com muitos subordinados por cada chefe e uma amplitude de controle maior.

Figura 4.7 – Estrutura aguda

As estruturas achatadas são vistas como facilitadoras de um processo de delegação (delegar é confiar responsabilidade e autoridade a um subordinado para que execute alguma tarefa e possa atingir um objetivo), aumentando a agilidade no processo decisório e a adaptabilidade às mudanças no meio externo.⁵

Além disso, essas estruturas acarretam um custo administrativo menor.

Entretanto, o chefe não consegue dar o mesmo suporte aos seus subordinados, pois tem muitos funcionários para supervisionar.

Figura 4.8 – Características da amplitude de controle

4.6. Centralização e Descentralização

A **centralização** ocorre quando, em uma organização, a maioria das decisões é tomada pelos ocupantes dos cargos no topo da mesma, ou seja, pelos chefes. Dessa maneira, se em uma empresa somente o presidente puder tomar decisões, dizemos que existe centralização.

Já a **descentralização** ocorre quando acontece o contrário, ou seja, **quando a autoridade para tomar decisões está dispersa pela empresa**, através dos seus diversos setores.

As **vantagens da centralização**, de acordo com Chiavenato, [6](#) são:

Ø **Controle** – facilita o controle de problemas complexos ou que podem ter consequências para toda a organização.

Ø **Custos** – devido a uma escala maior, algumas decisões são mais eficientes quando são centralizadas em um setor. Isso pode ocorrer em centrais de compras, por exemplo, que podem conseguir preços melhores do que diversos setores comprando o mesmo produto separadamente.

Ø **Novas tecnologias** – com as novas tecnologias de TI a cúpula da empresa pode ter informações cada vez mais rapidamente, podendo reter um controle maior sem perder a eficiência, a rapidez e a flexibilidade.

As principais **vantagens da descentralização** são:

Ø **Agilidade** – Se a decisão está a cargo da pessoa envolvida diretamente no problema, ela responde com mais rapidez;

Ø **Independência** – a descentralização gera uma maior independência nos funcionários que trabalham nos escalões mais baixos, permitindo também que a criatividade deles possa aflorar.

Ø **Novas tecnologias** – da mesma forma que permitem uma centralização mais eficiente, as novas tecnologias de TI possibilitam uma descentralização das decisões para as camadas mais baixas na hierarquia sem que a cúpula perca o controle dos resultados dessas decisões.

Figura 4.9 – Centralização e descentralização

Vamos ver como isso pode ser cobrado?

2. (Cespe/Basa/Administração/2010) Ao adotar a descentralização, o gerente de uma agência bancária tem como vantagem extinguir o risco de superposição de esforços para realização de uma tarefa.

A descentralização ocorre quando o poder de decidir está distribuído por toda a organização. Dessa forma, as pessoas envolvidas diretamente (na “linha de frente” como se costuma dizer) podem tomar as decisões necessárias para resolver um problema ou melhor atender ao cliente.

Portanto, a centralização seria então uma situação em que a autoridade está localizada na cúpula ou topo da hierarquia, ou seja, centralizada na chefia.

Quando dizemos que nosso chefe é “centralizador” queremos exatamente dizer que ele quer decidir tudo, não é mesmo?

A descentralização traz várias vantagens, como a rapidez na tomada de decisões, a flexibilidade e a possibilidade para quem está lidando diretamente com a questão (e tem mais informações) de tomar as decisões para solucionar seu problema.

Apesar disso, a descentralização, por distribuir as decisões por diversas pessoas e setores, acarreta situações em que pessoas decidirão de forma diferente lidando

com problemas semelhantes (cada pessoa tem uma personalidade e uma maneira de pensar diferente, não é mesmo?). E também pode acontecer de mais de uma pessoa buscar solucionar o mesmo problema ao mesmo tempo (o que chamamos de superposição de esforços).

Assim, a descentralização aumenta, sim, as chances de ocorrer a superposição de esforços, ao contrário do que disse a questão. O gabarito é questão incorreta.

4.7. Posições de Linha e Staff

Outra classificação dos cargos ou atividades dentro de uma organização relaciona-se com a autoridade. São as posições de linha ou as posições de staff (ou assessoria).

Uma maneira de identificar e diferenciar essas posições refere-se ao poder de comando. As posições de linha teriam o comando sobre seus subordinados, e as posições de staff apenas poderiam sugerir, aconselhar ou recomendar aos funcionários.[7](#)

Outra forma que existe para essa diferenciação é considerar as funções de linha ligadas às atividades-primárias da organização e as funções de staff ligadas às suas atividades-meio.

Na figura a seguir, o diretor de logística estaria em uma posição de linha, pois coordena o trabalho de logística dos produtos, enquanto o consultor jurídico estaria em uma posição de staff, tendo autoridade de staff, ou funcional, de advertir, aconselhar ou recomendar aos funcionários quando o tema for de sua área de atuação.

Figura 4.10 – Posições de linha e staff.

4.8. Departamentalização

A departamentalização é a forma como uma organização pode juntar e integrar

pessoas, tarefas e atividades em unidades, tendo como objetivo facilitar a coordenação da empresa. [8](#)

O departamento é, portanto, uma unidade de trabalho que agrega um somatório de atividades semelhantes ou coerentes entre si. De acordo com Chiavenato, [9](#) a departamentalização é um meio de se obter homogeneidade de tarefas em cada órgão.

A **departamentalização** deve facilitar o trabalho dos administradores, pois possibilita um **aproveitamento mais racional dos recursos da organização**.

Assim sendo, os critérios devem ser os mais racionais, visando atingir os objetivos da organização.

Os principais tipos de departamentalização são:

4.9. Departamentalização Funcional

É o critério mais usual na administração. Os departamentos são agrupados de acordo com a função organizacional, ou seja, são formados departamentos de Marketing, de Finanças, de Recursos Humanos etc.

Nesse tipo de departamentalização, o agrupamento é feito tendo em vista a semelhança das tarefas, habilidades e recursos para a execução de cada função específica.

Figura 4.11 – Departamentalização funcional

Suas principais vantagens são: junta todas as pessoas que executam as mesmas tarefas em um só departamento, facilitando a utilização das capacidades técnicas das mesmas; facilita o treinamento e é indicada para organizações em setores mais estáveis e que não mudem muito seus produtos e serviços.

Já as desvantagens se relacionam com uma falta de coordenação entre os departamentos, a dificuldade de se adaptar às mudanças externas e uma visão mais

“estreita” dos membros dos departamentos, pois só analisam seus próprios problemas.

4.9.1. Departamentalização por Produto

Nesse tipo de departamentalização, as divisões são agrupadas por tipo de produto ou serviço. Dessa forma, uma grande empresa poderia ser dividida em: setores de alimentos infantis, de bebidas, de limpeza doméstica etc.

Esse modelo é mais adequado quando as tecnologias envolvidas na fabricação, comercialização ou atendimento ao cliente de cada produto ou serviço são muito diferentes.

Um caso prático é o da empresa GE (General Electric), que fabrica desde turbinas de avião até lâmpadas e equipamentos médicos. Como cada produto é muito diferente, e suas cadeias de suprimento e de distribuição são diversas, faz mais sentido dividir os departamentos por tipo de produto. [10](#)

Assim, cada administrador está mais capacitado a focar nos aspectos importantes de cada setor, facilitando, portanto, o processo de gestão e de inovação nas linhas de produtos e serviços. Dessa maneira, é mais fácil atender os clientes de uma maneira mais adequada.

Figura 4.12 – Departamentalização por produtos

Essa departamentalização aumenta a coordenação entre os diversos departamentos de cada divisão. Além disso, a maior capacidade de inovação e de flexibilidade é outra vantagem desse modelo. [11](#)

Entretanto, nem tudo “são ores”. Nesse tipo de departamentalização, os “especialistas” são espalhados pela organização, deixando, muitas vezes, o treinamento e o desenvolvimento técnico para segundo plano.

4.9.2. Departamentalização por Cliente

Esse tipo de departamentalização ocorre quando a empresa tem clientes com necessidades muito diferentes, o que justificaria um atendimento personalizado a cada tipo de clientela. Em um banco, pode haver uma gerência para clientes corporativos e uma gerência para clientes pessoa física, por exemplo.

Dessa forma, o administrador alocará recursos, pessoas e atividades mais condizentes com as necessidades e demandas de cada clientela. [12](#) Isso é importante em alguns setores em que as demandas sejam muito diferentes entre as diversas “clientelas”.

Assim, nesse tipo de departamentalização, o cliente é o foco principal, não as necessidades internas das organizações.

Figura 4.13 – Departamentalização por cliente

4.9.3. Departamentalização Territorial ou Geográfica

A departamentalização geográfica é interessante quando a empresa está distribuída em um território muito grande. Nesse caso, é importante a empresa descentralizar recursos específicos para cada região.

Outro aspecto que pode apontar a necessidade de um tipo desses de departamentalização é quando existem uma diferença e especificidade grande de acesso a mercados consumidores e a pessoas qualificadas, bem como a matérias-primas.

Nesses casos, os administradores podem ser especializados nas demandas e especificidades de cada região. Como exemplo, uma empresa poderia ter gerências nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste etc.

Assim, quando a empresa estiver “cobrindo” áreas muito grandes e diferentes, a departamentalização pode ser indicada. Cada setor poderá, através da melhor compreensão de cada região, atingir mais facilmente os objetivos da organização.

Figura 4.14 – Departamentalização geográfica

4.9.4. Departamentalização por Processo

Nesse tipo, as atividades e os recursos são agrupados em torno de processos-chave específicos da empresa. Em uma montadora de automóveis, por exemplo, poderíamos ter os setores de pintura e montagem.

Dessa maneira, dividimos o trabalho de acordo com as atividades principais que ocorrem dentro de uma organização. Assim sendo, os profissionais encarregados de cada processo estariam localizados nos setores responsáveis por eles.

Esse tipo de departamentalização é mais utilizado nos níveis mais baixos da hierarquia, relacionados com as áreas de produção e logística. Assim, a tecnologia passa a ser o foco desse modelo.[13](#)

O maior problema desse tipo de departamentalização é a pouca exibibilidade em um contexto de mudança tecnológica grande ou necessidade de mudança dos processos.

Figura 4.15 – Departamentalização por processos

Vamos ver como esse tópico pode ser cobrado?

3. (Cespe/Abin / Oficial técnico/2010) Um departamento, em uma organização, é um agregado de cargos, não podendo, em nenhuma circunstância, corresponder a um único cargo.

A questão está errada porque um departamento pode, sim, em determinadas circunstâncias, ser composto por apenas um cargo. Isso é relativamente comum em empresas pequenas, com uma pessoa apenas (um cargo) tomando conta de um departamento.

Uma empresa que tenha apenas um vendedor está nessa situação, não é verdade?

O gabarito é questão incorreta.

4.10. Desenho Estrutural das Organizações

O desenho estrutural é o resultado de várias decisões a respeito dos aspectos de autoridade, da comunicação interna e da departamentalização na organização. [14](#)

Portanto, um gestor deve levar em consideração os principais elementos do processo organizacional, já analisados. Dessa forma, as estruturas organizacionais identi cam os grupos de pessoas de acordo com a posição de cada um na empresa, as cadeias de comando e comunicação e as ligações verticais entre a che a e o nível operacional, de forma a coordenar os trabalhos. De acordo com Sobral e Alketa, [15](#)

Além dos departamentos, nas estruturas organizacionais são de nidos os canais por onde uem a **autoridade e a comunicação**.

Existem vários tipos de estrutura organizacional, como a estrutura funcional, a divisional, a matricial e a estrutura em rede. A seguir veremos cada uma em detalhes.

4.11. Estrutura Linear

Na estrutura linear, a autoridade está centralizada em apenas um cargo. Dessa forma, o superior tem autoridade única sobre seus funcionários e não a reparte.

Essas estruturas adaptam-se melhor a ambientes mais estáveis.

Vamos ver como isso já foi cobrado em concursos?

4. (FCC/T RT 24a/MS/Anal. adm./2011) T ipo de estrutura organizacional em que cada superior tem autoridade única e absoluta sobre seus subordinados e que não a reparte com ninguém:

- a) gerencial;
- b) f uncional;
- c) staff;
- d) linear;
- e) operacional.

Essa questão também está quase de graça. Entre as opções, teríamos de escolher apenas entre a estrutura funcional e a linear, pois as outras não são tipos de estrutura organizacional.

Dessa forma, como vimos, o tipo de estrutura em que o chefe tem autoridade única sobre seus comandados é a estrutura linear. O gabarito é a letra D.

4.12. Estrutura Funcional

A estrutura funcional é a mais comum na administração. Quase todas as organizações iniciam sua vida tendo uma estrutura funcional. É também a estrutura mais intuitiva, pois é dividida de acordo com as tarefas e funções organizacionais, como finanças, marketing, recursos humanos etc.[16](#)

Essa estrutura é mais adequada a empresas menores, organizações em ambientes estáveis, que tenham poucos produtos e/ou serviços ou que operem em uma região pequena. Um exemplo de estrutura funcional pode ser visto no exemplo da gura a seguir.

Figura 4.16 – Estrutura funcional.

(**Fonte:** Sobral e Peci, 2008)

Entre as principais vantagens e desvantagens dessa estrutura estão:

Vantagens

Desvantagens

Estimula uma visão limitada dos objetivos

Facilita o aperfeiçoamento dos funcionários nas
organizacionais

suas especialidades

Dificulta a coordenação e a comunicação entre os

Facilita a comunicação dentro das áreas funcionais

departamentos

Permite economias de escala e o aproveitamento

Diminui a rapidez de resposta aos desafios

dos recursos

externos

Facilita a centralização das decisões

Dificulta a responsabilização pelos problemas

organizacionais

Figura 4.17 – Vantagens e desvantagens da estrutura funcional.

(Baseado em: Sobral e Peci, 2008)

4.13. Estrutura Divisional

Quando as empresas cam maiores, com produtos e serviços diversificados e presença em vários mercados, setores e/ou países diferentes, acabam migrando para uma estrutura divisional.

Nessa estrutura, a organização agrega as tarefas e recursos em divisões, de acordo com os produtos, clientes e/ou mercados importantes para ela.

Dessa forma, cada divisão ca então quase autônoma, tendo seu próprio setor de marketing, de produção e logística, de forma a poder tomar quase todas as decisões relativas ao seu produto e mercado e atender seus respectivos clientes. [17](#)

Portanto, a lógica desse tipo de estrutura é uma descentralização de autonomia operacional às divisões, mas com um planejamento, coordenação e controle ainda centralizados na cúpula.

Um exemplo de estrutura divisional pode ser visto na figura a seguir:

Figura 4.18 – Estrutura divisional

Portanto, cada administrador de divisão é cobrado pelos resultados e

desempenho de cada linha de produtos que representa ou mercado que atende.

Entretanto, as atividades de apoio (como nanças e recursos humanos) continuam operando na matriz. [18](#)

As principais vantagens e desvantagens desse tipo de estrutura são mostradas a seguir:

Vantagens

Desvantagens

Pode gerar uma maior preocupação com

Permite uma melhor distribuição dos riscos,

os resultados da divisão do que da empresa como

pela relativa descentraliz ação que proporciona

um todo

Gera um aumento na velocidade de resposta

Cria uma redundância de recursos, pois cada divisão

aos desafios externos

cria suas estruturas

Facilita a avaliação do desempenho de cada

Pode gerar uma disputa entre as divisões por

unidade

recursos da empresa

Possibilita maior proximidade com o cliente e

Gera um menor desenvolvimento técnico, pois os

suas demandas

departamentos funcionais das divisões são menores

Figura 4.19 – Vantagens e desvantagens da estrutura divisional.

(Baseado em: Sobral e Peci, 2008)

4.14. Estrutura Matricial

A estrutura matricial é um modelo misto, que comporta ao mesmo tempo uma estrutura funcional com uma estrutura horizontal, que normalmente se refere a um projeto, uma divisão específica ou um produto.

Nesse modelo, tenta-se juntar as vantagens das duas estruturas (funcional e por projeto) de forma a juntar os especialistas em cada área nos projetos ou produtos que sejam necessários no momento.

A lógica desse modelo é o que se chama **autoridade dual**, ou seja, o funcionário responde a dois chefes ao mesmo tempo! Lembrem-se sempre desta informação, que as bancas adoram cobrar: **não há unidade de comando na estrutura matricial!**

Vamos imaginar que você trabalhe em uma empresa, como o exemplo a seguir.

Você pode estar subordinado ao diretor da lial do Brasil, por exemplo, mas também responder ao gerente do produto “seguros” da empresa. Este pode estar lançando um produto no mercado e necessitar de uma equipe multidisciplinar, composta de funcionários de várias filiais ao redor do mundo, por exemplo.

Figura 4.20 – Estrutura matricial

Essa estrutura é chamada de matricial, pois seu aspecto é semelhante a uma matriz, como vocês podem ver. Dessa forma, **a estrutura matricial foi uma tentativa de conciliar uma estrutura rígida e hierárquica a uma maior flexibilidade**, cada vez mais necessária nestes tempos de muitas mudanças no contexto das organizações.

Portanto, a estrutura matricial é utilizada normalmente para atender a projetos ou negócios que demandem equipes com pessoas que tenham vários per s

diferentes, funcionando temporariamente no caso dos projetos ou que possam trabalhar em várias áreas da empresa ao mesmo tempo.

Como vocês podem imaginar, **responder a dois chefes ao mesmo tempo não é fácil!** Da mesma forma, controlar alguém que não responde só a você também traz seus inconvenientes (como saber se o funcionário X está realmente fazendo um trabalho para o “outro chefe”?). Assim, essa coordenação pode realmente gerar conflitos internos e confusão.

Entretanto, a maior mobilidade dos funcionários pode gerar uma maior troca e interação entre pessoas de diferentes áreas da empresa. Outro fator importante é aproveitar melhor os recursos (principalmente de pessoal qualificado) na organização, evitando que pessoas sejam pouco aproveitadas em um setor quando há muito trabalho em outra área ou projeto.

Entre as principais vantagens e desvantagens da estrutura matricial, Sobral aponta:

Vantagens

Desvantagens

Pode gerar uma maior preocupação com

Permite uma melhor distribuição dos riscos, os resultados da divisão do que da empresa como pela relativa descentralização que proporciona.

um todo.

Gera um aumento na velocidade de resposta

Cria uma redundância de recursos, pois cada divisão aos desafios externos.

cria suas estruturas.

Facilita a avaliação do desempenho de cada

Pode gerar uma disputa entre as divisões por unidade.

recursos da empresa.

Possibilita maior proximidade com o cliente e

Gera um menor desenvolvimento técnico, pois os suas demandas.

departamentos funcionais das divisões são menores.

Figura 4.21 – Vantagens e desvantagens da estrutura matricial.

(Baseado em: Sobral e Peci 2008)

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

5. (Cespe/MPS/Administrador/2010) A estrutura matricial de uma organização, solução para coordenar recursos multidisciplinares designados para determinado projeto, compromete os princípios básicos da unidade de comando e da equivalência entre responsabilidade e autoridade.

A estrutura matricial caracteriza-se por conter o que chamamos de autoridade dual¹⁹ (ou seja, você responde a dois chefes, um funcional e outro do projeto).

Dessa forma, **não existe unidade de comando!**

Essa situação pode acarretar às vezes alguns problemas. Imagine que você se reporta a duas pessoas e a primeira pede que você vá a uma reunião na zona sul da cidade e o outro chefe ordena que você vá a uma reunião com um cliente na zona norte da cidade – no mesmo horário. Ficou complicada sua situação, não é mesmo?

Apesar desses problemas, a estrutura matricial gera uma maior exibibilidade na organização do que é possível com uma estrutura tradicional. O gabarito é questão

correta.

4.15. Estrutura em Rede

Uma estrutura em rede atrai recursos, em qualquer lugar do mundo, para alcançar uma qualidade e um preço que possibilitem à empresa vender seus produtos e serviços em seu mercado. A maior vantagem desse tipo de organização é sua flexibilidade e competitividade em escala global.

Portanto, a exibibilidade advém da possibilidade de a organização contratar qualquer serviço ou produto necessário no momento, e pouco tempo depois poder trocar de fornecedor, sem ter os custos de possuir maquinário, instalações fabris ou ter de demitir pessoal.

Dessa forma, a organização pode se adaptar a mudanças no ambiente externo muito mais rapidamente e aproveitar as oportunidades de mercado que apareçam.

Figura 4.22 – Estrutura em rede

Outra grande vantagem é que essa estrutura é uma das mais enxutas, pois não são necessários muitos níveis hierárquicos. Pouca supervisão é necessária, sendo então eliminados muitos níveis de gerência, deixando a estrutura mais achatada.

As maiores desvantagens dizem respeito à falta de controle direto sobre os processos de trabalho. Como a empresa contrata produtos e serviços, a administração tem de lidar com contratos, coordenação entre parceiros e comunicações com outras empresas para assegurar que os prazos e a qualidade sejam atendidos.

Vantagens

Desvantagens

Permite uma maior flexibilidade e

Aumenta a dificuldade de apurar a responsabilidade

adaptabilidade da organização ao ambiente

por algum problema.

complexo e mutável.

Dificuldade na cobrança e controle, pois depende do

Estimula o desenvolvimento da

gerenciamento de contratos e negociações entre os

competitividade global.

parceiros.

Promove um ambiente desafiador e motivador

Possibilidade maior de perda de um parceiro

para trabalhar.

estratégico, com impacto grande nos resultados.

Reduz os gastos de supervisão.

Dificuldade de criar uma cultura organizacional forte.

Reduz os níveis hierárquicos.

Figura 4.23 – Vantagens e desvantagens da estrutura em rede.

(Baseado em: Sobral e Peci, 2008)

Vamos ver como o tema já foi cobrado em concursos?

6. (Cespe/MPS /Administrador/2010) A organização em rede tem sido um instrumento facilitador na formação de monopólios sobre tecnologias e meios de produção, assim como na exclusão de diversas empresas em diferentes mercados, sendo marcada pela individualidade das organizações.

A organização em rede veio ao encontro da necessidade de as empresas

enfrentarem os desafios do mundo contemporâneo. Nessa estrutura, a tendência é

ter uma maior descentralização e maior busca de parcerias entre empresas

distintas para atender às exigências cada vez maiores do mercado. [20](#) A assertiva diz exatamente o contrário.

Uma estrutura em rede pode ocorrer quando uma empresa conta com diversos parceiros (que podem estar em qualquer lugar do mundo) para gerir seus negócios.

O instrumento de controle deixa de ser a hierarquia para a gestão de parcerias e contratos com fornecedores externos. Em vez de verticalizar seu processo produtivo (construindo fábricas, contratando pessoas etc.), a organização contrata esses serviços no mercado.

Quando uma empresa de calçados utiliza uma fábrica de terceiros, localizada na China, para produzir seu produto, uma rma de distribuição para entregar seus pedidos na Europa, tendo o design sido encomendado em um escritório italiano, está utilizando uma estrutura em rede. Assim, o gabarito é questão incorreta.

4.16. Fatores que Influenciam a Estrutura

A de nição da estrutura correta para uma determinada organização depende de vários fatores. Não existe um modelo que sirva para todas as organizações! Os fatores principais são: a estratégia, o ambiente, a tecnologia e o tamanho.

4.16.1. A Estrutura Segue a Estratégia

De acordo com Chandler, as mudanças na estratégia precedem e são a causa de mudanças na estrutura das organizações.

Utilizando as estratégias propostas por Porter como exemplo, com uma estratégia de custo, a empresa busca e ciência interna. Essa estratégia seria mais adequada a uma estrutura funcional, pois ela utiliza os recursos de maneira mais eficaz com sua hierarquia e cadeia de comando.

Já com uma estratégia de diferenciação, que necessita de inovação e de

exibibilidade organizacional, a empresa deveria adotar uma estrutura horizontal, como uma estrutura em rede, virtual ou por equipes.

4.16.2. A Estrutura Segue o Ambiente

A estrutura também é afetada pelo grau de incerteza ambiental. Quanto mais incerto o ambiente externo, mais difícil se torna o processo de tomada de decisões dos gestores, levando-os a descentralizar a decisão.

Quanto mais simples, ou mais estável o ambiente externo, mais fácil se torna o trabalho de “entender” esse ambiente, tornando menos existente a necessidade de descentralizar.

Da mesma forma, ambientes complexos di cultam o trabalho de padronização e formalização dos trabalhos. Portanto, estruturas burocráticas não se adaptam muito bem a setores dinâmicos, com vários fatores envolvidos e mudanças rápidas no panorama, como produtos e concorrentes novos, mudanças nas tecnologias envolvidas e nos costumes e necessidades dos clientes.

Para ambientes complexos e dinâmicos, as estruturas em rede são mais indicadas, pois possibilitam maior flexibilidade e capacidade de inovação.

4.16.3. A Estrutura se Adapta à Tecnologia

Tecnologia inclui o conhecimento, as técnicas, as ferramentas e as atividades utilizadas pela organização para entregar produtos e serviços ao mercado. A tecnologia também afeta o tipo de estrutura mais adequado a uma organização.

De acordo com pesquisas, em organizações que têm a produção em massa (tecnologia de produção em grande quantidade e especi cações semelhantes), o modelo mecanicista tem sido o mais adequado.

Já as empresas que contam com a produção por unidade (tecnologia de produção em pequenas quantidades para atender uma clientela especí ca) e com a

produção por processo contínuo (tecnologia de produção em que todo o processo é automatizado e nunca é parado) adaptam-se melhor a estruturas orgânicas.

4.16.4. A Estrutura Segue o Tamanho

O tamanho da organização afeta, naturalmente, a sua estrutura. O aumento do tamanho de uma empresa normalmente leva a uma maior delegação e descentralização, pois é impossível administrar uma grande empresa somente pela cúpula.

Outra faceta do crescimento é o aumento da formalização (uso de normas e regulamentos), pois as organizações necessitam controlar os processos que foram descentralizados de alguma forma.

Outros aspectos que normalmente são influenciados quando uma organização cresce são: **aumento do número de níveis hierárquicos**, **aumento do número de departamentos** (diferenciação horizontal), **aumento do controle** e **ampliação da importância do planejamento** na administração da empresa.

4.17. Estruturas de Mintzberg

Uma das mais importantes classificações de designs estruturais foi criada por Mintzberg.²¹ O autor deuiu as cinco partes básicas de cada organização e as principais configurações. Vejamos as partes básicas segundo o autor:

Ø **O Núcleo Operacional (Operating Core)** – é composto pelos funcionários que executam o trabalho de produzir os produtos e prestar os serviços.

Ø **A Cúpula Estratégica (Strategic Apex)** – são os administradores do topo hierárquico, responsáveis por supervisionar todo o trabalho na organização.

Ø **A Linha Intermediária (Middle Line)** – são os gerentes, que fazem a ligação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional.

Ø **A Tecnoestrutura (Technostructure)** – são analistas que executam tarefas

administrativas, como o planejamento e controle do trabalho dos outros.

Ø **O Staff de Suporte (Support Staff)** – são os profissionais que prestam serviços indiretos para a organização, como entregas de malotes, alimentação, relações-públicas etc.

Figura 4.24 – Estruturas de Mintz berg.

(**Fonte:** Mintz berg e Quinn 2001)

As principais configurações de Mintzberg são as seguintes:[22](#)

Estrutura Simples – Também chamada de **organização empreendedora**. É composta de uma cúpula estratégica pequena e de um núcleo operacional. O caso mais usual é o da pequena empresa.

Nessa configuração, existem **poucos controles e formalização**, pois o executivo principal consegue muitas vezes sozinho administrar a empresa e conhece todos os funcionários.

Dessa forma, pouco existe também de planejamento e padronização do trabalho, sendo a estrutura mais enxuta para poder concorrer com as grandes burocracias.

Com o tempo e o crescimento, essas empresas se transformarão em burocracias, pois é difícil administrar uma empresa grande nessa configuração por muito tempo.

Como podem ver no gráfico a seguir, essa estrutura não conta nem com o staff de suporte e tampouco com uma tecnoestrutura.

Figura 4.25 – Estrutura simples.

(**Fonte:** Mintz berg e Quinn. 2001)

Burocracia Mecanizada – Essa configuração é muito comum em grandes indústrias que têm tecnologia de produção em massa. Existe uma **grande**

padronização dos processos de trabalho, que é repetitivo e especializado para possibilitar a utilização e o treinamento de uma massa de trabalhadores desqualificada.

Portanto, essa configuração é baseada na **burocracia weberiana**, com sua formalidade, padronização e especialização do trabalho. Como existe uma grande padronização, a tecnoestrutura é bastante importante nessa configuração.

Figura 4.26 – Burocracia mecanizada.

(Fonte: Mintzberg e Quinn. 2001)

Burocracia Profissional – Esse tipo de burocracia baseia-se na **padronização**

de habilidades, e não dos processos de trabalho. Os casos mais lembrados são as universidades (em que os professores das diversas disciplinas formam o núcleo operacional) e os hospitais (mesma situação ocorre com os médicos e enfermeiros).

Dessa forma, as organizações, por sua peculiaridade, dão muito mais liberdade aos seus trabalhadores, pois estes são altamente especializados.

Portanto, nessa configuração, o núcleo operacional tem muita importância, assim como o staff de suporte (que serve ao núcleo operacional), mas não há a necessidade de uma tecnoestrutura grande nem de uma linha intermediária importante, pois o executor tem maior autonomia para executar seu trabalho, e quem padroniza sua atividade são as associações profissionais (Crea, por exemplo).

Figura 4.27 – Burocracia profissional.

(Fonte: Mintzberg e Quinn. 2001)

Estrutura Divisionalizada – Essa estrutura na verdade é um conjunto de organizações dentro de outra, ou seja, a descrição de um **conglomerado de empresas**.

Isso acontece quando a empresa é muito grande e seus produtos e/ou mercados tornam-se muito diversos, incentivando a criação de **estruturas próprias** para cada setor ou produto distinto, possibilitando uma maior autonomia e flexibilidade para os gestores atingirem seus resultados.

Nessa configuração, o **controle é realizado por resultados** (outputs), portanto diz-se que a padronização é sobre esses outputs, e não sobre como será feito o trabalho em si. Dessa forma, existe uma pequena tecnoestrutura para controlar os resultados.

Figura 4.28 – Estrutura divisionalizada.

(Fonte: Mintz berg e Quinn. 2001)

Adhocracia – Essa con guração é a mais adequada para as empresas envolvidas em setores dinâmicos, como o aeroespacial, o de consultorias e o cinematográfico.

Nessas organizações, não existe uma estrutura xa, mas diversos pro ssionais altamente treinados, que são agrupados de acordo com uma necessidade especí ca (por isso o termo ad hoc), portanto existe uma estrutura por projetos.

Imagine um filme a ser produzido. A equipe que vai trabalhar no filme vai sendo montada por seu produtor dentro de um número grande de pro ssionais gabaritados existente na empresa ou no mercado de trabalho.

Ao terminar o lme, esses pro ssionais serão escolhidos para outros projetos, com equipes diferentes de pessoas. Portanto, o trabalho não é formalizado, nem existem padrões de comportamento. A estrutura linha-staff perde então o sentido, com a organização se fundindo e o poder se espalhando por toda a empresa.

Dessa forma, como os pro ssionais do núcleo operacional têm grande conhecimento e perícia, confundem-se com a linha intermediária, pois influenciam na definição dos projetos e no andamento dos mesmos.

Essas organizações são orgânicas, exíveis e dinâmicas, levando a um ambiente inovador e criativo. Portanto, o núcleo operacional funde-se com a linha intermediária, como podem ver a seguir.

Figura 4.29 – Adhocracia.

(Fonte: Mintz berg e Quinn. 2001)

Vamos ver como esse tópic já foi cobrado em concursos?

7. (Cespe/MS/Administrador/2010) As recompensas na adhocracia são baseadas no resultado do funcionário no exercício do seu cargo.

Essa é uma característica da Burocracia, e não da Adhocracia. Na Adhocracia as

recompensas **não são baseadas apenas no resultado** do funcionário no exercício do seu cargo! Essa é uma dúvida comum!

O que você deve ter em mente é que a Adhocracia não se presta muito a atividades padronizadas (que são as mais fáceis de se medir!). A Adhocracia se presta melhor a atividades em que estão envolvidos o intelecto ou habilidades complexas, em trabalhos inovadores e/ou que necessitem de alta criatividade. Nesse tipo de atividade, nem sempre é possível ou desejável parametrizar um sistema de resultados normal. Como poderíamos avaliar um trabalho de um pesquisador de uma vacina para o câncer, que pode levar 15 anos para ser desenvolvida, por exemplo?

Pode ser interessante montar um pacote de incentivos baseado também em outros fatores, como capacidade intelectual, número de propostas, projetos envolvidos etc. Portanto, o gabarito é questão incorreta.

Questões Comentadas

8. (FCC/T RT 22a/PI/Analista Adm./2010) Sobre as características básicas das organizações, a estrutura organizacional:

- a) determina as relações informais de subordinação, entre as quais os níveis de hierarquia e a amplitude de controle de gerentes e supervisores;
- b) não identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos e de departamentos na organização como um todo;
- c) inclui o projeto de sistema de informação para assegurar comunicação e coordenação e integração de esforços somente entre os departamentos operacionais e os stakeholders;
- d) reflete-se no organograma que mostra apenas as partes operacionais de uma organização e como estas estão inter-relacionadas;
- e) possui ligações verticais utilizadas para coordenar atividades entre a cúpula e a base da organização.

A primeira alternativa está incorreta, pois a estrutura organizacional não determina as relações informais, e sim as relações formais entre os indivíduos e cargos. Da mesma forma, a letra B está equivocada, pois a estrutura identifica o agrupamento de indivíduos em departamentos (departamentalização).

A letra C está também errada, pois o sistema de comunicação não deve ser apenas entre os departamentos operacionais e os stakeholders. Da mesma maneira, a letra D tem também uma “pegadinha”, pois a palavra “apenas” invalida a questão. Nosso gabarito é mesmo a letra E.

9. (Esaf/ANA – Analista Adm./2009) Como instrumento gerencial contemporâneo, é correto afirmar sobre os mecanismos de rede:

- a) seu pressuposto básico é o da articulação conjunta entre as organizações, visando ao compartilhamento de recursos, exceto o acesso ao know-how, que deve ser mantido em sigilo;
- b) as redes podem ser compreendidas como a formação de relações interorganizacionais segundo uma perspectiva econômica e mercadológica;
- c) as redes são vistas como uma forma rígida e centralizada de governança;
- d) a redução dos custos de transação é a única causa da emergência das redes organizacionais;
- e) embora seja um espaço plural, onde coexistem diferentes agentes, a rede organizacional se caracteriza pela unicidade de capital e de interesses corporativos.

A letra A deixa “de fora” o acesso ao know-how (“saber como”), tornando a assertiva incorreta. Já a letra B está certa.

A letra C está errada, pois as redes são exatamente o contrário do que a banca afirmou. O mesmo ocorre com a letra D, pois as redes não existem apenas para a redução de custos, mas, principalmente, para ganhos de flexibilidade.

A letra E também não faz sentido, pois nas estruturas em rede não existe essa unicidade de capital ou de interesses. O nosso gabarito é mesmo a letra B.

10. (Cesgranrio/Termoçou/Administrador jr./2008) Em relação às estruturas organizacionais, tem-se que a estrutura:

- a) física é idêntica em qualquer empresa;
- b) informal é mais importante do que a estrutura formal;
- c) informal é reconhecida juridicamente, de fato e de direito;
- d) formal não está sujeita aos sentimentos e relacionamentos;
- e) formal não pode ser representada pelo organograma da empresa.

A primeira alternativa é absurda, pois uma empresa grande e que opere em diversos países não terá a mesma estrutura que uma pequena empresa, não é mesmo?

Na letra B, não existe essa maior importância da estrutura informal em relação à estrutura formal. A letra C também está equivocada, pois a estrutura informal é derivada dos relacionamentos informais, e não é reconhecida legalmente.

Já a letra D está perfeita, pois a estrutura formal é derivada dos cargos e relacionamentos oficiais dentro de uma organização. Entretanto, a letra E troca os conceitos de estrutura informal com a formal. O nosso gabarito é mesmo a letra D.

11. (Cespe/Abin/Ocial técnico/2010) Entre os critérios de departamentalização, inclui-se o funcional, organizado por tarefas independentes e orientadas para um objetivo geral.

Na departamentalização funcional, os órgãos não são organizados por tarefas independentes, **mas sim interdependentes**, ou seja, que dependem umas das outras.

Imagine uma rma que tenha seus departamentos de vendas e de produção. Se o departamento de vendas não zer um bom trabalho, irá causar a suspensão da produção, não é mesmo? Ou seja, se a empresa não vender bem, terá de reduzir sua produção.

Por outro lado, se a produção da empresa tiver problemas de atraso e de qualidade, isso irá tornar o trabalho de vender cada vez mais difícil. Dessa forma, os departamentos de vendas e de produção são interdependentes. O gabarito é questão incorreta.

Questões Propostas

12. (Esaf/CGU/AFC/2006) Indique a que critério de departamentalização se refere cada frase.

I. Privilegia a especialização e o máximo de utilização das habilidades técnicas das pessoas.

II. Facilita o emprego de tecnologia, das máquinas e equipamentos, do conhecimento e da mão de obra.

III. Adapta-se às peculiaridades de cada mercado consumidor.

Escolha a opção correta.

- a) I e II – departamentalização por cliente.
- b) II – departamentalização por processo.
- c) I – departamentalização funcional.
- d) I e II – departamentalização por produto.
- e) I – departamentalização por período.

13.

(Esaf/CGU/AFC/2004)

**Uma
organização
pode
adotar
diferentes
critérios
de**

departamentalização para sua estrutura organizacional, dependendo de seu porte, estratégia, dispersão geográfica. Dados os critérios de departamentalização funcional, por localidade e por cliente, faça a correspondência com as estratégias indicadas a seguir e marque a opção que expressa corretamente a relação estratégia/critério de departamentalização.

I. A organização tem como meta abrir seis filiais, uma em cada capital dos estados do Nordeste.

II. A organização tem como meta consolidar a especialização da produção, comercialização e informática.

III. A organização tem como meta consolidar sua posição junto aos consumidores, prestando-lhes serviços diferenciados.

IV. A organização tem como meta consolidar sua posição no mercado nas cidades onde atua.

V. A organização tem como meta lançar um produto direcionado a jovens da classe média.

a) I. por cliente I. funcional II. por localidade IV. por cliente V. por localidade.

b) I. funcional I. por cliente II. por localidade IV. funcional V. por localidade.

c) I. por localidade I. funcional II. por cliente IV. por localidade V. por cliente.

d) I. por cliente I. por localidade II. funcional IV. por cliente V. por localidade.

e) I. por cliente I. funcional II. por cliente IV. por localidade V. por cliente.

14. (FCC – T J/AP – Analista Adm./2009) Com relação às vantagens da descentralização sobre a centralização, assinale a afirmativa INCORRETA.

a) Visão mais focada na defesa do sucesso dos departamentos em complementação aos interesses da organização como um todo.

b) Há maior envolvimento dos funcionários operacionais nas decisões tomadas e maior motivação entre os gerentes e, portanto, maior criação de valor moral na organização.

c) As decisões dos administradores são tomadas com base numa visão global das metas e objetivos da organização.

d) As decisões são tomadas por administradores com mais informação sobre o contexto e as suas

implicações sobre toda a organização.

e) Melhora o nível de capacitação e ciência das gerências intermediárias e da sua comunicação com o nível operacional.

15. (Cespe/Min. esporte /Administrador/2008) A descentralização administrativa tem como vantagem básica a maior uniformidade dos procedimentos da organização.

16. (FCC/T RF 5a Região/Anal.adm./2008) O Princípio de Administração “Cada subordinado recebe ordens e presta contas somente a um superior” refere-se ao princípio:

- a) cadeia escalar;
- b) unidade de direção;
- c) unidade de comando;
- d) estabilidade do pessoal;
- e) manter a disciplina.

17. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) Ao definir a estrutura organizacional de uma empresa, seus administradores devem considerar seis elementos básicos:

- a) tecnologia; produto/serviço; análise do trabalho; agrupamento de funções; custos e número de níveis de comando;
- b) divisão do trabalho; produtividade; segmento de negócio; tecnologia; distribuição das equipes e localização geográfica;
- c) mão de obra necessária; características dos clientes; amplitude do negócio; concentração do trabalho; funções essenciais e agrupamento das tarefas;
- d) especialização do trabalho; departamentalização; cadeia de comando; amplitude de controle; centralização/descentralização e formalização;
- e) foco do negócio; público-alvo; mão de obra especializada; amplitude de controle; divisão de poder e distribuição geográfica;

18. (FCC/PGE/RJ/Auditor/2009) Em relação à Adhocracia, expressão da autoria de Alvin Toffler e

popularizada por Robert Waterman com o livro *Adhocracy – The Power to Change*:

I. O objetivo da Adhocracia é a identificação de novas oportunidades por meio do incentivo à criatividade individual enquanto caminho para a renovação organizacional.

II. É a estrutura que mais estimula a inovação, pois é a que respeita menos os princípios clássicos de gestão, e especialmente a unidade de comando.

III. Pode ser definida como qualquer forma de organização que conta com todos os procedimentos típicos das organizações burocráticas relacionados com a resolução de problemas e a obtenção de resultados.

IV. Essa estrutura exige uma especialização horizontal reduzida, impedindo a formação de grupos de especialistas em unidades funcionais autônomas.

V. É caracterizada pelo elevado grau de descentralização, além de uma precisão de definição de papéis, embora com alguma dificuldade no fluxo de comunicação informal.

- a) Estão corretas APENAS as afirmativas I e II.
- b) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e V.
- c) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e IV.
- d) Estão corretas APENAS as afirmativas II e IV.
- e) Estão corretas APENAS as afirmativas II, IV e V.

19. (FCC/T J/AP/Analista Adm./2009) O formato organizacional que assegura maior flexibilidade é:

- a) a estrutura em redes de equipes;
- b) a estrutura funcional linear;
- c) o sistema orgânico homeostático;
- d) a estrutura matricial;
- e) a estrutura burocrática.

20. (FCC/Defensoria/SP/Administrador/2010) Organizações que planejam desenvolver uma estrutura mais exível, associada a maior eficiência e motivação, devem optar por uma

estrutura:

- a) departamental de tipo funcional;
- b) de redes integradas de equipes;
- c) departamental por processos;
- d) de tipo linha-staff;
- e) de tipo linear.

21. (Cespe/Ceturb-ES/Administrador/2010) Os grupos informais, alianças não estruturadas formalmente pela organização, agem em interesse próprio e, por vezes, são mais fortes que os grupos formais.

22. (FCC/T RT 22a/PI/Analista adm./2010) Em uma estrutura funcional:

- a) as atividades são agrupadas por processos;
- b) não há o desenvolvimento em profundidade das habilidades dos funcionários;
- c) o tempo de resposta às mudanças ambientais é rápido;
- d) o grau de inovação é baixo e há uma visão restrita das metas organizacionais;
- e) a coordenação horizontal entre os departamentos é eficaz e efetiva.

23. (FCC/Metrô/Administração/2008) Agrupar num mesmo órgão as atividades a ns ou de mesma natureza ou especialidade é o processo de departamentalização:

- a) por produto ou serviço;
- b) por processo;
- c) por área geográfica;
- d) funcional;
- e) matricial.

24. (Esaf/MPOG / EPPGG/2009) Ao lidar com o tema “departamentalização”, é correto pressupor que:

- a) o gerenciamento de projetos é inviável em um ambiente matricialmente estruturado;

- b) cada nível hierárquico comporta não mais que um tipo de departamentalização;
- c) formas tradicionais de departamentalização estimulam a comunicação horizontal;
- d) no âmbito da administração pública, é inviável a adoção de estruturas inovativas;
- e) estruturas matriciais não se caracterizam pelo prestígio à unicidade de comando.

25. (FCC/T RT 22a/PI – Analista adm./2010) Estrutura organizacional que alcança a coordenação necessária para atender a demandas duais de clientes; permite o compartilhamento flexível de recursos humanos entre os produtos; faz com que os participantes experimentem autoridade dual. Trata-se da estrutura:

- a) divisional;
- b) matricial;
- c) funcional;
- d) geográfica;
- e) ad hoc.

26. (Esaf/MPOG / APO – 2010) Sobre o tema “departamentalização e divisão do trabalho”, é correto

afirmar:

- a) por ser contemporânea, a abordagem matricial é preferível à funcional;
- b) em ambientes que privilegiam resultados, inexistente espaço para a adoção de estruturas colegiadas ou de assessoramento;
- c) a abordagem de organização virtual é mais aplicável à estruturação de indústrias navais;
- d) em organizações matricialmente estruturadas, a preocupação com a hierarquia é abolida;
- e) em grandes organizações, é possível a coexistência de dois ou mais tipos de departamentalização.

27. (FCC/MP/RS/Administrador/2008) O que caracteriza uma estrutura organizacional de tipo matricial é:

- a) a constituição de uma equipe heterogênea de especialistas em diferentes áreas, que são deslocados de suas funções habituais para se dedicarem a uma tarefa específica;

- b) a combinação de formas de departamentalização funcional e de produto ou projeto na mesma estrutura organizacional;
- c) a delegação de autoridade e responsabilidade às equipes, que se tornam autônomas e autossuficientes para decidir sobre seu trabalho;
- d) a reunião de especialistas em torno de atividades similares, agrupadas e identificadas de acordo com os seus fins;
- e) a combinação de órgãos de linha, diretamente relacionados aos objetivos vitais da empresa e de órgãos de staff que apoiam os primeiros.

27. (Esaf/ST N / Desenv. Institucional/2008) Acerca da estrutura matricial, é incorreto afirmar:

- a) a essência da estrutura matricial é combinar as características das estruturas verticais (funções) e das horizontais (processos), resolvendo em parte o problema da centralização/descentralização;
- b) esse tipo de estrutura foi projetado para proporcionar às organizações as condições de exibibilidade e de funcionalidade, possibilitando-as, assim, de reagirem rapidamente às mudanças ambientais a que normalmente estão submetidas;
- c) o arranjo matricial, apesar de ser mais complexo que o tradicional, apresenta-se como uma opção de estrutura que possibilita às pessoas obterem uma visão global das operações e do negócio da organização. Nesse contexto, o organograma hierárquico vertical deve ser substituído por algo que represente um mapa organizacional, de tal forma que o negócio da empresa esteja claro para todas as pessoas que integram a organização;
- d) considerando que a característica morfológica desse tipo de estrutura implica uma mudança radical das responsabilidades, as interfaces entre o eixo horizontal e vertical devem estar muito bem-definidas e claras apenas para o nível estratégico/gerencial da organização;
- e) embora o modelo matricial busque a apropriação das vantagens de cada uma das estruturas, vertical e horizontal, existe uma complexidade inerente à sua própria constituição que dificulta sua operacionalização. A principal restrição que é feita a esse tipo de estrutura é que, dependendo de

como é concebida, pode haver conflito de responsabilidades ou duplo comando.

29. (FCC/Bahiagas/Administrador/2010) O tipo híbrido de departamentalização no qual existem os órgãos principais de trabalho, que têm vida limitada à duração do projeto e os órgãos de apoio funcional, permanentes, que apoiam os projetos e os orientam em assuntos especializados é denominado:

- a) matricial;
- b) funcional;
- c) divisional;
- d) por produtos;
- e) staff.

30. (Cespe/MS/Administrador/2010) A adhocracia prevê o compromisso dos funcionários com a qualidade.

31. (FCC/Arce/Analista reg./2006) Uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização do comportamento, especialização do trabalho altamente horizontalizada, baseada em treinamento formal, tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais para propósitos de organização interna divididos em pequenas equipes de projetos baseadas no mercado, que visam à execução de um trabalho específico, são parâmetros de design organizacional, identificados por H. Mintzberg, para o desenho de uma estrutura denominada:

- a) burocracia profissional;
- b) divisionalizada;
- c) burocracia mecanizada;
- d) estrutura simples;
- e) adhocracia.

Gabaritos

1. A

12. C

22. D

2. E

13. C

23. D

3. E

14. C

24. E

4. D

15. E

25. B

5. C

16. C

26. E

6. E

17. D

27. B

7. E

18. A

28. D

8. E

19. A

29. A

9. B

20. B

30. C

10. D

21. C

31. E

11. E

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2a ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

—. Administração nos novos tempos. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

—. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Daft, Richard L. Management. Mason: Thomson, 2005.

Maximiniano, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Mintzberg, Henry, e James Brian Quinn. O Processo da Estratégia. 3a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Robbins, Stephen P., e Mary Coulter. Administração. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

Schermerhorn Jr., John R. Management. 9a ed. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

Capítulo 5

Motivação

De acordo com DaE, [1](#) a motivação é relativa às forças internas ou externas que fazem uma pessoa se entusiasmar e persistir na busca de um objetivo! Como a motivação afeta a produtividade, a organização deve canalizar a motivação para os

objetivos organizacionais.

Dessa forma, Robbins² diz que, no ambiente organizacional, a motivação é a vontade de exercer altos níveis de esforço para alcançar os objetivos organizacionais.

Entretanto, a diversidade existe no fato de que as pessoas são muito diferentes umas das outras. O que pode motivar uma pessoa pode não motivar outras. Existe uma diversidade de teorias motivacionais,³ mas em geral os autores abordam dois tipos de fatores, os extrínsecos (de fora da pessoa) e os intrínsecos (de dentro da pessoa).

De acordo com Bergamini,

No primeiro caso, pressupõe-se que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, quer dizer, nasce de fatores extrínsecos que são, de certa forma, soberanos e alheios à sua vontade. No segundo caso, subjaz a crença de que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, uma vez que têm suas origens nas impulsões interiores; assim sendo, o próprio ser humano traz em si seu potencial e a fonte de origem do seu comportamento motivacional.

Existem, portanto, diversas teorias que se baseiam nos fatores externos e/ou internos do indivíduo. Quando uma empresa oferece um prêmio para o funcionário que bater uma meta está se baseando nos fatores externos (você não teria vontade de bater a meta, mas como existe um estímulo externo – o prêmio – você se esforça para isso).

Já quando você deseja fazer um trabalho bem-feito, pois acha seu trabalho interessante e importante, está se baseando em fatores internos (sua preocupação com os outros ou seu orgulho de fazer um trabalho bem-feito).

A seguir podemos ver um resumo dos tipos de motivação:

Figura 5.1 – Tipos de motivação

5.1. Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo

As teorias de motivação podem ser divididas em teorias de conteúdo e teorias de processo. As **teorias de conteúdo** se concentram nas razões que levam uma pessoa a ficar motivada (seria o QUE motiva alguém).

Naturalmente, a grande maioria das pessoas deseja ou necessita de coisas que não têm. Quando queremos algo (seja um carro melhor, uma viagem ao exterior, ou que nossa família coma todos os dias), temos uma “motivação” para alcançar esse objetivo, não é mesmo? As teorias que se preocupam com as necessidades que nos “impulsionam” são as teorias de conteúdo. [4](#)

Já as **teorias de processo** se concentram no modo em que o comportamento é motivado (seria o COMO essa motivação ocorre).

Os teóricos que trabalham com essas teorias acreditam que as pessoas são mais propensas a se comportar com “motivação” se três condições acontecem: as pessoas creem que as ações atingirão o desempenho desejado; que esse desempenho levará ao resultado buscado e o resultado é realmente desejado por elas. [5](#)

A seguir podemos ver as principais teorias motivacionais.

Figura 5.2 – Teorias de Conteúdo e de Processo

5.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades, também conhecida como a pirâmide de Maslow (nome de seu criador, o psicólogo Abraham Maslow), é uma das mais intuitivas teorias de motivação.

De acordo com o autor, o comportamento do ser humano é motivado por diversos estímulos internos ou por necessidades.

Essas necessidades seriam diversas, e ele as classificou em uma hierarquia, desde

as mais básicas, como as fisiológicas e de segurança, às de nível superior (estima e autorrealização), conforme o seguinte gráfico.

Figura 5.3 – Hierarquia de Maslow

O ponto-chave dessa teoria é exatamente a hierarquia dessas necessidades. A teoria diz que as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem, ou seja, seria necessário suprir as necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes que deva existir um trabalho de atendimento das necessidades de estima.

Um exemplo seria uma pessoa que está faminta. Essa pessoa buscará a todo custo suprir a carência (alimento) antes de se preocupar com a sua realização profissional, status e reconhecimento, não é mesmo?

Com isso, o gestor que busca implantar um programa de motivação deve analisar em que estado se encontra seu funcionário e passar a trabalhar sempre o nível hierárquico de necessidades atual, ou o primeiro nível de necessidades acima do atual, ou seja, do que se encontra no momento sendo atendido!

Assim que uma necessidade é atendida, ela perde importância, sendo “ativada” então a necessidade de nível superior.

Uma dúvida constante dos alunos se concentra na diferença entre as necessidades sociais e de estima. Bom, vamos imaginar uma situação prática. As necessidades sociais seriam ligadas ao amor, as amizades etc.

Uma pessoa pode desejar uma vida simples, sem luxos, sem notoriedade, não é verdade? Mas acho que quase todos desejam ter amigos, ter um(a) namorado(a) etc.

Assim, uma pessoa que buscasse ser um pescador em uma pequena vila não busca notoriedade, status, prestígio, não é mesmo? Mas se ele gosta de ter amigos, de namorar etc. tem uma necessidade social.

Vamos ver agora uma questão sobre esse tema?

1. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) Na Teoria Motivacional de Maslow, a necessidade das pessoas de se sentirem valorizadas pelos que as rodeiam representa o tipo de necessidade:

- a) fisiológica;
- b) de estima;
- c) de segurança;
- d) social;
- e) de autorrealização.

A necessidade fisiológica diz respeito aos aspectos mais básicos como: comida, água etc. Portanto, a alternativa A está incorreta. Nosso gabarito é a alternativa B, pois a necessidade de as pessoas se sentirem valorizadas pelo outros é relacionada à estima.

A necessidade de segurança se relaciona com a sensação de não estarmos passando perigo (como risco de acidentes, assaltos etc.). Já a necessidade social se refere à nossa necessidade de termos amigos, colegas de trabalho.

E, por último, a necessidade de autorrealização é relacionada com nossas necessidades de crescimento pessoal e profissional. O gabarito é a alternativa B.

5.1.2. Teoria X e Y de McGregor

A teoria X e Y de McGregor, uma das teorias mais simples e intuitivas no estudo da Administração, é também uma das mais cobradas em provas de concurso!

McGregor trouxe a ideia de que existem **duas “maneiras” de se ver as pessoas**.

Essas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança). [6](#)

Pela **teoria X**, as pessoas seriam naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e

sem iniciativa própria. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível!

Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais fiscalizador e controlador, pois acredita que quando “virar as costas” o trabalhador parará de trabalhar. Ele irá tratar os subordinados de modo mais rígido e será autocrático (decidirá tudo sozinho), pois acha que o empregado não gosta de assumir responsabilidades e não consegue tomar decisões! Não delegará responsabilidades, porque acha que os funcionários são dependentes.

Fique atento: A teoria X é uma visão negativa e antiquada do trabalhador.

Essa visão seria mais “antiga” e adequada a uma organização em um ambiente estável e com um modelo burocrático de gestão.

Já a **teoria Y** seria mais embasada na **confiança nas pessoas** ! Nessa situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa.

A ideia é a de que as pessoas buscam assumir responsabilidades e desafiá-las! Desse modo, o próprio empregado se controla, não havendo a necessidade de coerção!

Como o administrador acredita no potencial de seus subordinados, ele busca a participação deles, delega poderes para que eles assumam responsabilidades e cria um ambiente mais democrático e empreendedor no trabalho!

Essa teoria seria mais adequada a uma organização que esteja em um ambiente instável e dinâmico e que busque a inovação nos processos de trabalho. Hoje em dia, essa é a visão mais recomendada!

Teoria X

Teoria Y

Maioria das pessoas não

desgosta do trabalho.

Pessoas não gostam de trabalhar.

Pessoas são capazes de se autocontrolar e

Pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os

dirigir quando estão comprometidas.

resultados.

Pessoas buscam desafios e assumir

Pessoas preferem não assumir responsabilidades, têm

responsabilidades.

pouca ambição e buscam segurança.

Pessoas são, em sua maioria, criativas e

ambiciosas.

Figura 5.4 – Teoria X e Y

Vamos analisar agora questões sobre a teoria X e Y de McGregor?

2. (Cespe/BASA/Administração/2010) A adoção de um controle rigoroso por parte de um gerente sobre seus colaboradores, por entender que estes são desmotivados e dependem de uma liderança forte, identifica-se com os pressupostos da teoria X proposta por Douglas McGregor.

Como podem ver, as questões sobre a teoria X e Y de McGregor são bem simples! Se você já conhece o assunto, não deverá ter problemas. Como já estudamos, a necessidade de um controle rígido e rigoroso sobre os funcionários se identifica com a teoria X de McGregor. O gabarito é questão correta.

3. (Cespe/AGU/Anal.adm./2010) Ao assumir a gerência de qualidade de uma organização, Maria pretende criar uma auditoria de processos gerenciais, que avaliará a conformidade das atividades desenvolvidas pelos diversos setores componentes da organização. Para compor sua equipe, Maria decidiu recrutar pessoalmente cada colaborador, por meio de seleção

externa, pois acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar. Visando atrair colaboradores para o cargo, ela oferecerá as melhores gratificações financeiras da organização. Os futuros auditores de processos terão uma rotina muito bem delineada e serão avaliados semestralmente pelas chefes imediatas. Os aspectos da avaliação julgados deficientes serão objeto de capacitações. Com referência a essa situação hipotética e ao tema por ela evocado, julgue os próximos itens.

Maria, em termos de liderança, se pauta na teoria X de McGregor.

Como vimos na questão, Maria “acredita que, de modo geral, as pessoas não são responsáveis e não gostam de trabalhar”. Se ela tem essa visão sobre os funcionários, ela está se pautando na teoria X de McGregor. Também está certa a frase.

5.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg é uma das mais importantes no estudo da Administração e uma das que mais se presta a “pegadinhas” de bancas de concurso. A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação, daí o nome da teoria: dois fatores!

Fique atento: Para Herzberg, nem dinheiro nem pessoas motivam os trabalhadores.

Os **fatores motivacionais** seriam os relacionados a necessidades do mais alto nível, como o reconhecimento das pessoas, o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento profissional e de aprendizagem e o exercício da responsabilidade.

Herzberg disse que quando esses fatores motivacionais não existem, as pessoas são neutras em relação à motivação (não são motivadas nem desmotivadas). Mas quando esses fatores estão presentes geram um alto nível de motivação no profissional.

Já os **fatores higiênicos** influenciam a insatisfação, ou seja, podem gerar insatisfação se forem negativos, mas não geram satisfação se forem positivos! Entre esses fatores estão relacionadas: condições de trabalho, remuneração, segurança, relações pessoais, políticas da empresa e supervisão.

No caso da organização que forneça bons salários, boas condições de trabalho e segurança, ela pode gerar um ambiente harmônico, mas não necessariamente um ambiente altamente motivador. Prestem bem atenção nisto: o **salário não é fator motivacional! A relação interpessoal também não é motivadora!** Ou seja, nem dinheiro nem pessoas motivam os funcionários.

Influenciam a satisfação

Influenciam a insatisfação

Salários

Crescimento pessoal

Relacionamentos pessoais

Conteúdo do trabalho

Condições de trabalho

Exercício da responsabilidade

Supervisores

Reconhecimento

Segurança

Realização

Políticas da empresa

Figura 5.5

Vamos imaginar um caso hipotético: Você passa em um concurso público e é nomeado para um cargo em um órgão federal. Se sente muito feliz de passar a

ganhar um ótimo salário, com estabilidade e, além disso, acha o ambiente de trabalho ótimo! Todos os seus companheiros de trabalho são pessoas simpáticas e atenciosas. **A vida está linda, pensa você!**

Mas o trabalho que lhe deram é passar fax e tirar cópias. Pense agora, você não vai ficar muito motivado no trabalho, não é verdade? Isso foi o que Herzberg notou em sua pesquisa.

De acordo com Herzberg, o trabalho do gestor seria remover os fatores higiênicos que estejam criando insatisfação e criar os fatores motivadores para que seus funcionários atinjam um alto grau de desempenho.

Esses fatores também podem ser chamados de **intrínsecos** (motivacionais, ou relacionados com o conteúdo do cargo e ao funcionário em si) e **extrínsecos** (higiênicos, ou relacionados ao ambiente da empresa).

Vamos ver como pode ser cobrado este tópico?

4. (Esaf/ST N/Desenv.institucional/2008) São características das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg, respectivamente:

- a) as necessidades humanas podem ser colocadas em uma hierarquia de importância; e há uma alta correlação entre a necessidade de realização e o desenvolvimento eficaz da organização;
- b) as necessidades mais básicas do homem são as biológicas e as de segurança; e os administradores com grande poder usam esses poderes mais em benefícios de si próprios que da organização;
- c) as necessidades obedecem a uma hierarquia que pode ser influenciada pela cultura; os fatores motivadores relacionam-se com o contexto do trabalho;
- d) uma necessidade satisfeita não motiva mais o comportamento; e existem fatores que não motivam, mas que contribuem para a insatisfação se não estão presentes;
- e) a motivação gera grande necessidade de feedback para a organização; e um homem motivado deixa de se importar com as pequenas dificuldades do dia a dia, ainda que sejam perenes.

A alternativa que corretamente se refere às duas teorias é a letra D. De acordo com a teoria de Maslow, uma necessidade que já foi satisfeita não é motivadora. E, de acordo com Herzberg, existem fatores que não são motivadores (higiênicos), mas que podem trazer insatisfação se não estiverem presentes (bom salário, por exemplo). O gabarito é mesmo a letra B.

5. (FCC/T RF 5a Região/Anal. adm./2008) Pela Teoria da Motivação de Herzberg, estilo de supervisão,

políticas empresariais, condições ambientais, relações interpessoais, status, remuneração e vida pessoal são chamados fatores:

- a) de autoestima;
- b) motivacionais;
- c) fisiológicos;
- d) higiênicos;
- e) de poder.

Como acabamos de ver, os fatores ligados ao meio externo como o ambiente de trabalho, o salário, as relações pessoais, entre outros, fazem parte dos fatores higiênicos.

Os fatores motivacionais são relacionados, para Herzberg, com os fatores internos da pessoa, como sua realização, seu interesse pelo conteúdo do trabalho, seu reconhecimento etc. O gabarito é a alternativa D.

6. (Cespe/Unipampa/Administrador/2009) Segundo a teoria dos dois fatores, proposta por Herzberg, ao conceder aumento na remuneração de seus colaboradores, o administrador atuará em um fator motivacional.

Esta é a pegadinha mais recorrente em concursos de Administração! **Prestem atenção: o salário não é fator motivador** segundo Herzberg, e sim fator higiênico.

Se seu salário for muito baixo, lhe trará insatisfação, mas se seu salário for bom não o motivará por si só! Fatores motivacionais seriam: o conteúdo do trabalho, a possibilidade de crescimento e aprendizado, o reconhecimento etc. O gabarito é questão incorreta.

5.1.4. Teoria do Reforço

Essa teoria afirma que o reforço condiciona o comportamento. Ou seja, os indivíduos podem ser manipulados a se comportarem de certa maneira, de acordo com os estímulos aplicados a eles. [7](#)

Assim, se queremos que os funcionários cheguem sempre cedo, deveremos instituir um prêmio de assiduidade. Se quisermos que os vendedores atinjam as metas, deveremos pagar um bônus aos que atingirem. Essa teoria, como já devem estar pensando, é uma das mais utilizadas no meio organizacional.

A teoria do reforço não toma conhecimento do que se passa no “interior” da pessoa (como as emoções, expectativas, atitudes etc.), apenas do que acontece com o indivíduo quando ele age. [8](#)

Assim, essa teoria é muito criticada pelo seu aspecto “manipulador” das pessoas. Apesar disso, seu impacto não é renegado. Apenas não se acredita mais que o reforço seja o único fator que gera uma maior motivação e, por consequência, um melhor desempenho.

Características da Teoria do Reforço

Busca entender como as consequências

A relação entre o comportamento e suas

O reforço é uma tentativa de

dos comportamentos anteriores

consequências segue uma ideia de

causar a repetição ou a inibição de

influenciam as ações futuras

aprendizagem cíclica

um comportamento

Figura 5.6 – Características da Teoria do Reforço

De acordo com a teoria, as ferramentas que um gestor de pessoas poderia utilizar iriam desde um estímulo positivo (um prêmio, por exemplo) até um estímulo negativo (uma punição).

Estímulos positivos tenderiam a reforçar o comportamento, ao passo que os estímulos negativos buscariam anular um comportamento indesejado. As estratégias seriam quatro: reforço positivo, reforço negativo, punição e extinção.

Figura 5.7 – Estratégias de modificação do comportamento

5.1.5. Teoria ERC (ou ERG) – Alderfer

Basicamente, essa 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 empíricos – os dados das pesquisas. [9](#)

A primeira diferença entre as duas teorias é o fato de que Alderfer “condensou” os níveis hierárquicos. Para ele, são apenas três os níveis de necessidades: de existência, de relacionamento e de crescimento.

Figura 5.8 – Hierarquia de Alderfer

O primeiro nível – existência – engloba os primeiros níveis de Maslow (fisiológico e segurança). Já o segundo nível – relacionamento – engloba o nível social de Maslow e alguns fatores externos do nível de estima. Finalmente, o nível de crescimento engloba os componentes internos de estima e o nível de autorrealização de Maslow.

A segunda diferença entre as teorias está no fato de que, para Alderfer, não existe uma hierarquia tão rígida entre os níveis de necessidades quanto Maslow acreditava.

Na teoria ERC, vários níveis de necessidades podem estar sendo estimulados ao mesmo tempo. Ou seja, a satisfação de um nível anterior não seria um “pré-requisito” para que o nível seguinte se manifestasse.

Além disso, na teoria ERC existe a noção de que, se um nível de necessidade superior não for atendido, isso pode levar a pessoa a aumentar a necessidade de nível inferior.

Assim, uma pessoa que não conseguisse status e reconhecimento em seu trabalho poderia aumentar a demanda por melhores salários, por exemplo.

5.1.6. Teoria da Expectância de Vroom

A teoria de motivação considerada mais completa até o momento é a Teoria da Expectância de Victor Vroom. [10](#) A Teoria da Expectância diz que a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação!

Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o “prêmio” não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Portanto, Vroom levou em consideração as diferenças pessoais, pois cada indivíduo tem uma habilidade específica e desejos e necessidades diferentes.

Na gura a seguir podemos ver um esquema resumido dos fatores envolvidos. O indivíduo naturalmente se faz estes questionamentos: trabalhar mais tarde à noite

fará a meta ser batida? Se a meta for alcançada, ganharei um prêmio interessante?

Figura 5.9 – Teoria da Expectância

Vamos ver algumas questões sobre esse tema?

7. (FCC/Metrô/Administração/2008) No processo de gestão das organizações, a abordagem que parte do princípio de que as pessoas são motivadas para a realização de suas atividades, esperando que certas ações auxiliarão a alcançar os resultados desejados, refere-se à teoria:

- a) da hierarquia de necessidades;
- b) X e Y;
- c) da expectância;
- d) comportamental;
- e) da administração por objetivos.

Como vimos, a teoria motivacional que aborda o fato de as pessoas analisarem a expectativa de que certas ações (ou esforços) possam ou não levar a resultados e premiações é a Teoria da Expectância de Victor Vroom.

A teoria X e Y não aborda esse aspecto, muito menos a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. A alternativa D também está incorreta, pois não aborda as expectativas, e a alternativa E não é uma teoria motivacional. O gabarito é mesmo a letra C.

8. (Cespe/MT E / Administração/2008) Segundo o modelo de Vroom, a motivação para produzir em uma entidade está calcada estritamente nas recompensas ofertadas pela organização.

No modelo contingencial de Vroom, a motivação é função de três fatores **determinantes**: as expectativas, as recompensas e a relação entre as expectativas e as recompensas. O gabarito é questão errada.

5.1.7. Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland

De acordo com McClelland, a motivação é relacionada com a satisfação de

certas necessidades adquiridas dos indivíduos. Para ele, essas necessidades seriam três:[11](#)

Ø **Necessidade de afiliação** – relativas ao desejo de ter bons relacionamentos e amizades.

Ø **Necessidade de poder** – ligadas ao controle e à influência de outras pessoas e em relação aos destinos da organização.

Ø **Necessidade de realização** – ligada aos desejos de sucesso, de fazer bem algum trabalho, de se diferenciar dos outros.

Essas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência. De acordo com o autor, pessoas com uma alta necessidade de realização deveriam trabalhar com tarefas em que não necessitassem do trabalho dos outros (ou seja, em tarefas em que pudessem “mostrar serviço” sozinhas).

Além disso, essas pessoas são mais bem aproveitadas em áreas em que as tarefas são difíceis o bastante para motivá-las, mas não tanto que as façam perceber que o sucesso depende da “sorte” ou da ajuda de outros. Assim, essas pessoas não costumam ser bons gerentes.

Já as pessoas com uma alta necessidade de poder se adaptam melhor às posições de gerência. De acordo com McClelland, pesquisas comprovam que a grande maioria dos ocupantes de cargos altos tem alta necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação.

Vamos ver agora uma questão desse tema?

9. (Cespe/ABIN/O cial técnico/2010) As organizações modernas devem reduzir os objetivos iniciais para satisfazer as necessidades adquiridas, e não ajustar o atendimento das necessidades adquiridas aos seus objetivos iniciais.

Pela Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland, a motivação é

relacionada com a satisfação de suas necessidades adquiridas. Essas necessidades seriam geradas através da própria experiência das pessoas, de sua vivência.

Para o autor, as necessidades seriam três: necessidade de a lição (se relacionar bem com os outros), de poder (controlar e influenciar os destinos da organização) e de realização (atingir determinados objetivos).

Não faz sentido dizer que os objetivos devem ser reduzidos para se “encaixar” nas necessidades adquiridas, pois a motivação é que deve buscar harmonizar os objetivos individuais com os organizacionais. O gabarito é questão errada.

5.1.8. Teoria da Equidade

Essa teoria afirma que a equidade, ou seja, a percepção de que o que ganhamos está em linha com o que oferecemos em troca (e em relação aos outros), é um aspecto motivador. Assim, a noção de que essa relação é justa teria um impacto significativo na motivação.

De acordo com Stacy Adams, todos nós fazemos uma comparação entre o que “entregamos” e o que “recebemos” em troca da empresa. Se pensarmos que estamos sendo favorecidos, nos sentiremos culpados. Se sentirmos que estamos sendo desfavorecidos (recebendo menos do que entregamos), teremos raiva. [12](#)

Além disso, comparamos também essa “relação” de troca com os nossos colegas de trabalho e até de pessoas que trabalham em outras empresas e/ou profissões.

Dessa maneira, se sentimos que a relação de troca não tem equidade, tomaremos alguma “providência” para resolver essa inequidade.

De acordo com Adams, existem seis possibilidades de ação diante de uma inequidade:

- 1) Mudança nas “entregas”**, ou seja, passar a trabalhar menos.
- 2) Mudanças nos resultados** – ocorre quando pessoas que ganham por produção

começam a produzir mais com menos qualidade (ou seja, na “pressa”).

3) Distorção na sua percepção – o indivíduo pode começar a mudar sua ideia sobre si mesmo (“achava que trabalhava pouco, mas vendo Sicrano trabalhando já começo a achar que sou muito trabalhador”).

4) Distorção na percepção dos outros – o indivíduo passa a achar que a posição dos outros é que não é satisfatória.

5) Mudança no referente – se a pessoa a quem nos comparamos está em situação melhor, podemos passar a nos comparar com alguém que está pior do que nós mesmos.

6) Sair do “jogo” – por exemplo: sair do emprego atual.

Vamos ver uma questão desse tema?

10. (Cespe/Polícia Federal/Agente/2009) Ao considerar a Teoria da Equidade como forma de maximizar o desempenho dos colaboradores que lhe estão subordinados, o gestor público deve levar em conta que qualquer injustiça sentida em relação às recompensas pode motivar essas pessoas a agirem de forma a restaurar o senso de equidade percebida.

Beleza. A Teoria da Equidade se concentra exatamente na percepção que as pessoas têm da equidade na relação esforço/recompensa. Se essa relação for vista como injusta, o funcionário poderá agir para “restaurar” a equidade, como passar a trabalhar menos, por exemplo. O gabarito é mesmo questão correta.

5.1.9. Teoria do Estabelecimento de Objetivos (Autoeficácia)

Será que funcionamos melhor quando procuramos “fazer o nosso melhor” ou quando temos uma meta específica? De acordo com Locke, [13](#) a intenção de atingir um objetivo é um grande fator motivador.

Ou seja, quando temos uma meta em mente, e aceitamos essa meta, tendemos a conseguir resultados melhores do que quando apenas “tentamos o nosso melhor”.

Além disso, quanto mais difícil a meta, melhor será o nosso desempenho (desde que, obviamente, aceitemos a meta, ou seja, realmente tentemos atingi-la).

Outro fator importante é a **retroação**. Se soubermos como estamos nos saindo, diz a teoria, tenderemos a obter melhores resultados. Assim, a retroação afetaria o desempenho. Esse é um fato bastante intuitivo, não é mesmo?

Locke também cita como um fator motivador a autoeficácia. De acordo com o autor, essa característica seria a habilidade que as pessoas podem ter de acreditar que serão capazes de atingir os resultados de uma atividade.

Se realmente acreditamos em nossa habilidade de realizar uma tarefa, a teoria afirma, tenderemos a nos motivar e conseguir melhores resultados. Indivíduos com um alto nível de autoeficácia tenderão a ter resultados melhores do que pessoas com baixo nível de autoeficácia.

De acordo com Yassuda, et al., [14](#)

A Teoria da Autoeficácia prevê que o nível de confiança do indivíduo em suas habilidades é um forte motivador e regulador de seus comportamentos. Bandura defende que o indivíduo que se percebe capaz de realizar uma determinada tarefa faz maior esforço para realizá-la, tem maior motivação para concluí-la e persevera mais tempo na sua realização do que o indivíduo com baixa autoeficácia.

5.2. “Empoderamento” ou Empowerment

O empowerment, ou “empoderamento”, é o processo de fortalecimento do papel das pessoas e das equipes dentro de uma organização. Desse modo, busca-se ampliar as responsabilidades e autoridades para que os profissionais possam tomar suas decisões e agir.[15](#)

Assim sendo, o empowerment está diretamente relacionado com a delegação e a descentralização de poder dentro da empresa. [16](#) A ideia por trás desse conceito é a de que o funcionário que lida com o problema diretamente terá melhores

condições de tomar uma decisão acertada e, principalmente, no tempo necessário.

Portanto, a empresa que decide implantar o empowerment deve delegar poder aos funcionários e servidores que trabalham diretamente no chão de fábrica, ou seja, que estão na base da pirâmide.

Dessa forma, eles terão mais autoridade e responsabilidade nos assuntos operacionais com que lidam diariamente.

Atualmente, o empowerment vem sendo mais utilizado nas empresas por dois motivos principais: o primeiro é a necessidade, no ambiente dinâmico e competitivo em que vivemos, de tomar as decisões de modo mais rápido.

O segundo é que o processo de downsizing dos anos 1980 e 1990 deixou as empresas com uma estrutura mais achatada, portanto o gerente não teve alternativa a não ser delegar poder aos seus subordinados. [17](#)

Entretanto, o empowerment não funciona em todas as organizações, nem em todos os setores. Para que os funcionários possam receber essas autoridades e responsabilidades maiores, é necessário um esforço de capacitação e treinamento.

Portanto, **um processo de empowerment deve ser iniciado com uma preocupação de preparar esses funcionários para tomar mais decisões e agir com mais liberdade.**

Para Chiavenato, [18](#) o empowerment aumenta o controle dentro da organização, incrementando a autoestima das pessoas e aumentando a qualidade dentro da organização.

Assim, o empowerment busca captar a energia, o esforço e a criatividade de todos os membros da empresa e canalizá-las para os objetivos organizacionais. De acordo com Kanter, [19](#) existem nove princípios para o empowerment funcionar:

- 1) Dar às pessoas um trabalho em que elas se sintam importantes.

2) Dar às pessoas plena autoridade e responsabilidade, independência e autonomia em suas tarefas e recursos.

3) Permitir que as pessoas tomem decisões a respeito de seu trabalho.

4) Dar visibilidade às pessoas e proporcionar reconhecimento pelos seus esforços e resultados.

5) Construir relacionamentos entre as pessoas, ligando-as com pessoas mais importantes e apoiando-as através de líderes e impulsionadores.

6) Mover a informação em todos os níveis. Informação é poder e habilita as pessoas a pensar e a agir melhor.

7) Pedir a opinião das pessoas a respeito dos assuntos de trabalho. Fazer com que elas se sintam donas dos processos de trabalho. Fazer com que elas tenham orgulho de pertencer à organização.

8) Acentuar a colaboração e o espírito de equipe. Empoderar pessoas é empoderar equipes.

9) Ajudar as pessoas empoderadas a empoderar as demais.

Vamos ver uma questão sobre esse tema?

11. (Cespe/Hemobras/Administrador/2008) Motivação consiste em forças que impulsionam e sustentam os esforços de uma pessoa à realização de algo. Nesse sentido, o empowerment se caracteriza como uma prática motivacional.

Correto. O empowerment (ou empoderamento) é considerado, sim, um fator motivador dos indivíduos no trabalho. Está ligado ao processo de fortalecimento do papel das pessoas e equipes dentro da empresa. O gabarito é questão correta.

Questões Propostas

12. (FCC – MP/RSAdministrador/2008) Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

é INCORRET O dizer:

- a) toda pessoa orienta seu comportamento a partir de mais que um único tipo de motivação;
- b) apenas algumas pessoas alcançam a satisfação das necessidades localizadas no topo da pirâmide;
- c) a satisfação de um nível inferior de necessidades não é obrigatória para que surja imediatamente um nível mais elevado no comportamento;
- d) as necessidades fundamentais podem ser expressas por diferentes tipos de comportamento;
- e) toda necessidade primária não atendida passa a ser considerada uma ameaça psicológica.

13. (Cespe/Unipampa/ Administrador/2009) Caso o administrador pretenda motivar sua equipe baseando-se na teoria de motivação chamada hierarquia das necessidades, a primeira providência a ser tomada deverá ser a adoção de um programa que vise preservar e desenvolver as relações sociais no grupo de empregados.

14. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) Segundo Herzberg, que ressaltou a importância da motivação

no trabalho, a possibilidade de aumento de status ou mesmo de posição social é uma determinante motivacional associada:

- a) ao desenvolvimento pessoal;
- b) à realização;
- c) à possibilidade de crescimento;
- d) ao trabalho em si;
- e) à responsabilidade.

15. (Esaf/MPOG / EPPGG/2009) Sobre o tema “motivação, clima e cultura”, podemos afirmar corretamente que:

- a) um funcionário satisfeito também está, necessariamente, motivado;
- b) análises de clima não se prestam para orientar políticas de recursos humanos;
- c) cultura e clima organizacional são variáveis independentes entre si, que não se comunicam;
- d) de uma forma geral, os elementos da cultura podem ser alterados no curto prazo;
- e) o salário, isoladamente, não se constitui em um fator motivacional.

16. (FCC/ARCE/Analista reg./2006) Para Herzberg, as pessoas têm categorias diferentes de necessidades. Política e administração, relações interpessoais e segurança são denominados fatores:

- a) sociais;
- b) motivadores;
- c) fisiológicos;
- d) de higiene;
- e) de estima.

17. (Cespe/MT E / Administração/2008) Segundo a teoria proposta por Herzberg, o aumento salarial dado a uma categoria de servidores públicos, por exemplo, não seria um fator motivacional.

18. (Cespe/MPS – Administrador/2010) A teoria de Maslow cita as necessidades humanas como uma pirâmide, fazendo um paralelo com uma hierarquia. Na base dessa pirâmide, encontram-se as necessidades básicas ou fisiológicas e o pressuposto é: uma necessidade, em qualquer ponto da hierarquia, precisa ser atendida antes que a necessidade do nível seguinte se manifeste.

19. (Cespe/Ceturb-ES / Administrador/2010) A oportunidade de liderar uma equipe representa, muitas vezes, um fator de motivação para o colaborador, que considera a tarefa como um voto de confiança dos seus superiores.

20. (Cespe/Basa / Administração/2010) Se o gerente de uma agência bancária com 35 funcionários do quadro, 10 terceirizados e 5 estagiários adotar uma postura única como forma de motivar seus colaboradores, essa conduta estará de acordo com os pressupostos da Teoria de Maslow.

21. (Cespe/Basa / Administração/2010) A preocupação do gerente de uma agência bancária com a salubridade do ambiente de trabalho identifica-se com os aspectos motivacionais propostos na Teoria de Herzberg.

22. (Cespe/Basa / Administração/2010) A implantação de um novo plano de remuneração que contemple um aumento substancial no salário dos colaboradores de uma organização vai ao

encontro dos fatores extrínsecos propostos na Teoria de Herzberg.

23. (Cespe/T CU/ ACE Gestão de Pessoas – 2008) Conforme a Teoria da Hierarquia das Necessidades

de Maslow, por serem as necessidades da base da pirâmide de hierarquias as únicas que realmente produzem motivação para o trabalho, as recompensas oferecidas aos empregados devem ter sido de natureza monetária.

24. (Cespe/ST M / Anal. jud. esp. adm. – 2011) A Teoria da Equidade e a Teoria da Expectativa podem

ser consideradas teorias de conteúdo da motivação no trabalho.

25. (Cespe/Inca/Gestão RH/2010) A teoria motivacional da equidade reconhece que os indivíduos julgam a quantidade absoluta de suas recompensas organizacionais não só pelos seus esforços, mas também pela recompensa obtida pelos outros em face dos insumos por eles empregados.

26. (Cespe/Inca/Gestão RH/2010) Considere que um gestor de pesquisas de determinado órgão governamental da área de saúde, em vez de se esforçar para solucionar problemas e definir novas metas mais desafiadoras, idealiza ser inerte e controlar os outros integrantes da sua unidade. A sua preferência é atuar em situações competitivas voltadas para o status, e ele se preocupa mais com o prestígio decorrente dos resultados e da influência sobre os outros. Com base na Teoria das Necessidades de McClelland, esse indivíduo possui a necessidade de afiliação como a mais preponderante.

27. (Cespe/Inca / Gestão RH/2010) A motivação de um indivíduo inserido em uma organização tem relação direta com a intensidade de esforços que ele emprega, por isso indivíduos motivados geram resultados favoráveis para a organização.

28. (Cespe/ST M / Anal. adm./2011) É possível afirmar que quanto maior for a motivação de um funcionário para o trabalho, tanto melhor será o seu desempenho em determinado contexto laboral.

29. (Cesgranrio/Petrobras/Administrador JR/2010) Uma diretora executiva de uma multinacional

brasileira trabalha mais de 12 horas diárias. Constantemente, visita as subsidiárias em diversos países para acompanhar o desenvolvimento das estratégias. A alta direção está desenvolvendo um plano de reestruturação da sua diretoria para que ela possa viajar menos, trabalhar um número inferior de horas e se dedicar mais a seus projetos pessoais e familiares. A executiva não aceitou a proposta, sugerindo que outras pessoas não conseguiriam realizar suas funções executivas adequadamente. Adicionalmente, afirmou que não poderia abrir mão de sua posição para, em troca, se dedicar aos seus projetos pessoais e familiares. Conclui-se que sua motivação está na satisfação de necessidades:

- a) básicas;
- b) de segurança;
- c) de participação;
- d) de estima;
- e) de autorrealização.

30. (Cesgranrio/Funasa/Administrador//Administrador/2009) Uma das teorias sobre motivação mais conhecidas é a desenvolvida por Maslow. Para ele, é possível ordenar as necessidades humanas em uma hierarquia de importância e importância, que contém as características a seguir.

I. Necessidades sociais.

II. Necessidades fisiológicas.

III. Necessidades de estima.

IV. Necessidades de segurança.

V. Necessidades de autorrealização.

A sequência correta dessa hierarquia é:

- a) I, II, V, IV e III;
- b) I, III, IV, V e II;
- c) I, IV, III, II e V;

d) IV, V, I, I e II;

e) V, I, II, I e IV.

31. (Cesgranrio/Termomacaé/Administrador jr/2009) A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow, baseada na hierarquia das necessidades humanas. Para ele, as necessidades estão arranjadas em uma pirâmide de importância e influência do comportamento humano, na qual se destaca a de estima, que envolve necessidades que:

a) orientam a vida humana desde o momento do nascimento, como a alimentação, o sono, o repouso, o abrigo etc.;

b) levam a pessoa a se proteger de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato;

c) levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e buscar se desenvolver continuamente ao longo da vida;

d) se relacionam à associação do indivíduo a outras pessoas, vinculadas à participação, à aceitação por parte dos colegas, à troca de amizade e amor;

e) se relacionam à maneira como a pessoa se vê e se avalia, compreendendo a autoapreciação, a autoconfiança, a necessidade de reconhecimento, de prestígio e de consideração.

32. (FGV/Senado/Administrador/2008) A teoria motivacional mais conhecida é a de Abraham Harold

Maslow. Ela se baseia na hierarquia de necessidades humanas. Entre essas, segundo o autor, há as necessidades:

a) patrimoniais;

b) financeiras;

c) fisiológicas;

d) psicológicas;

e) morais.

33. (Cesgranrio/Termoçu/Administrador jr/2008) As teorias sobre motivação tratam de diferentes variáveis de resultados. Enquanto algumas são voltadas à explicação da rotatividade, outras

ênfataz a produtividade. A teoria que, embora não ofereça muita explicação sobre a satisfação dos funcionários, nem sobre sua decisão de deixar a empresa, é útil no papel de previsor de fatores tais como qualidade e quantidade de trabalho, persistência de esforço, absenteísmo, impontualidade e taxas de acidentes é a:

- a) do ref orço;
- b) da equidade;
- c) da expectativa;
- d) das necessidades;
- e) da f ixação dos objetivos.

34. (FGV/Sefaz/RJ – Fiscal de rendas/2007) Na teoria e prática da administração, a motivação para o

trabalho é uma área de grande preocupação, uma vez que pode afetar entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade. Considerando as teorias clássicas e contemporâneas sobre motivação, assinale a alternativa correta.

- a) Níveis mínimos de f atores higiênicos, como status e salário, são importantes, mas, quando presentes, não causam satisf ação, apenas impedem insatisf ação.
- b) Segundo a teoria X, existem pessoas que são predispostas ao trabalho e pessoas que são indolentes, devendo a organiz ação buscar as pessoas interessadas pelo trabalho.
- c) Na visão contemporânea, as taref as devem ser de nidas por meio da especializ ação rígida, com pouca amplitude e f lexibilidade.
- d) Para que um indivíduo adquira um comportamento motivado, o objetivo tem de ser por ele valorado, em detrimento da recompensa.
- e) A autonomia de pensar e agir do indivíduo não pode ser utiliz ada como f onte de motivação, pois as taref as precisam ter seus procedimentos padroniz ados.

35. (Esaf/AFC/CGU Desen. inst./2008) A motivação é algo presente em nossa vida desde o momento

em que nascemos, e seu entendimento tem-se constituído um desaio para as pessoas que ocupam funções gerenciais. Assinale se as frases a seguir sobre motivação são verdadeiras ou falsas.

I. Por motivação se entende uma força intrínseca que impulsiona na direção de alguma coisa.

II. Estímulos são energias internas que determinam o comportamento dos indivíduos.

III. A teoria de motivação conhecida como teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa.

IV. A Teoria de Motivação de Maslow é conhecida como teoria das necessidades humanas.

V. As motivações para o trabalho são iguais para indivíduos que exercem cargos do mesmo grupo ocupacional.

Escolha a opção correta.

a) I, II e III são verdadeiras.

b) II, IV e V são falsas.

c) I e V são verdadeiras.

d) I, II e IV são verdadeiras.

e) I, II e IV são falsas.

36. (FGV/Fiocruz/Analista de gestão/2010) Com relação aos fatores motivacionais (intrínsecos ao cargo), a partir da teoria dos dois fatores proposta por Frederick Herzberg, pode-se afirmar como sendo seus componentes:

I. Condições gerais do ambiente laboral como iluminação, limpeza, ruído, remuneração e relações com superiores e colegas.

II. Nível de responsabilidade, conteúdo e atribuições do cargo.

III. Nível de responsabilidade do cargo, nível de reconhecimento do trabalho executado.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta.

- b) se somente a afirmativa I estiver correta.
- c) se somente a afirmativa II estiver correta.
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas.
- e) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

37. (Funrio/MPOG/Analista adm./2009) A motivação pode ser definida como o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos. A teoria da motivação proposta por Herzberg é conhecida como a teoria dos fatores satisfacientes e insatisfacientes. NÃO consiste em um fator satisfaciente:

- a) a realização pessoal;
- b) o progresso profissional;
- c) as condições de trabalho;
- d) o trabalho em si;
- e) a responsabilidade.

38. (FCC/MPE-PE/Técnico/2012) A Teoria da Hierarquia das Necessidades parte do princípio de que as pessoas são motivadas continuamente pela satisfação de suas necessidades, que obedecem a uma hierarquia. As necessidades que têm relação com as possibilidades de desenvolvimento das capacidades e talentos das pessoas são conhecidas por:

- a) autorrealização;
- b) estima e prestígio;
- c) sociais;
- d) segurança;
- e) fisiológicas e de sobrevivência.

39. (FCC/TRF 2a /Analista/2012) Dentre as teorias da motivação, aquela que, numa primeira visão, sugere que os gerentes devem coagir, controlar e ameaçar os funcionários a fim de motivá-los e, numa segunda visão, acredita que as pessoas são capazes de ser responsáveis, não precisam

ser coagidas ou controladas para ter um bom desempenho, é a teoria:

- a) da motivação e higiene;
- b) da hierarquia das necessidades;
- c) X e Y;
- d) dos motivos humanos;
- e) do reforço positivo e de aversão.

40. (FGV/T RE-PA/Técnico/2012) Segundo a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a amizade dos

colegas no trabalho é uma necessidade do tipo:

- a) fisiológica;
- b) de segurança;
- c) social;
- d) de estima;
- e) de autorrealização.

Gabaritos

- 1. B
- 15. E
- 29. D
- 2. C
- 16. D
- 30. C
- 3. C
- 17. C
- 31. E
- 4. B
- 18. C

32. C

5. D

19. C

33. A

6. E

20. E

34. A

7. C

21. E

35. D

8. E

22. C

36. D

9. E

23. E

37. C

10. C

24. E

38. A

11. C

25. C

39. C

12. C

26. E

40. C

13. E

27. E

14. A

28. E

Bibliografia

Bergamini, Cecília W. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. Revista de Administração de Empresas, Abr./Jun. 1990: 23-34.

Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. Administração nos novos tempos. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger e Tyrone Pitsis. Managing & Organizations: An introduction to theory and practice. Thousand Oaks: Sage, 2008.

Daft, Richard L. Management. Mason: Thomson, 2005.

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. 11a ed. Upper Saddle River: Pearson-Prentice-Hall, 2004.

Robbins, Stephen P., e Mary Coulter. Administração. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

Yassuda, Monica Sanches, Valeria Bellini Lasca, e Anita Liberalesso Neri. Meta-memória e autoeficácia: um estudo de validação de instrumentos de pesquisa sobre memória e envelhecimento. Psicologia: reflexão e crítica V.18, n.1 (Jan/Abr 2005).

Capítulo 6

Liderança

O conceito de liderança é relacionado com a **utilização do poder** para

influenciar o comportamento de outras pessoas. [1](#) O bom líder deve buscar se comunicar com seus subordinados e guiá-los em direção aos objetivos da organização.

Dessa forma, um dos aspectos mais importantes para um gestor é a capacidade de liderar seus colaboradores, pois a **liderança envolve a habilidade de influenciar pessoas para que sejam alcançados os objetivos desejados.**

Liderar é, basicamente, mostrar o caminho a ser seguido. É incentivar a equipe em direção às metas que devem ser atingidas. Mas liderar pessoas não é fácil. Cada indivíduo tem uma maneira de pensar diferente, experiências diversas, traumas etc.

Dessa maneira, a capacidade de liderança demanda diversas habilidades diferentes, como saber se comunicar, ter paciência, manter o equilíbrio emocional etc.

Portanto, **a liderança é dinâmica.** É um aspecto que envolve o relacionamento humano e aborda o uso do poder para que as metas sejam atingidas. Para Daft, [2](#) a liderança pode ser definida como:

“Liderança é a habilidade de influenciar pessoas em direção ao alcance das metas organizacionais.”

Já Chiavenato [3](#) define liderança como:

um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações.

A liderança é exercida como uma influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

Um aspecto muito cobrado em concursos é a relação entre a liderança e os cargos de chefe ou gerência. É muito comum que as pessoas liguem a liderança de certas pessoas ao cargo de chefe (como um gerente, um general, um governante etc.).

Entretanto, **não é necessária a ocupação de um cargo para que uma pessoa tenha um papel de liderança em um grupo.** E o contrário também é verdade.

Não é sempre que um chefe faz esse papel (liderar) nas organizações.

Muitas pessoas ocupam cargos de chefe, mas não têm perfil para liderar pessoas, não sabem se comunicar, não sabem incentivar as pessoas etc. Dessa forma, **são gerentes, mas não são líderes.**

Figura 6.1

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

1. (Cespe/Hemobras/ Administrador/2008) O exercício pleno da liderança depende da ocupação de cargo de chefia pelo líder.

Como vimos, nem sempre o líder é o ocupante do cargo de chefe. Muitas vezes quem acaba liderando é um colega mais experiente, mais comunicador e respeitado. Portanto, o gabarito é questão errada.

6.1. Diferenças entre Líderes e Gerentes

Uma empresa necessita tanto de gerentes como de líderes. De acordo com Daft, [4](#) os gerentes cuidam do “lugar em que você está hoje”, enquanto os líderes os “levam” a um novo lugar. Assim, um gerente teria uma visão de curto prazo e uma preocupação com a eficiência (fazer as coisas bem-feitas, do modo correto).

Já um líder teria uma visão de longo prazo e uma preocupação em fazer a coisa certa. O líder seria, então, importante para que a organização continue evoluindo e consiga atingir o sucesso no futuro. Uma pessoa pode ter um perfil mais ligado aos gerentes ou aos líderes, mas **idealmente deve ter qualidades balanceadas.**

Para Zalesnik, [5](#) os líderes, como os artistas, toleram o caos e a falta de estrutura.

Os gerentes buscam a ordem, o controle e a rápida resolução dos problemas. Para o autor, as principais diferenças entre os líderes e os gerentes são:

Gerentes

Líderes

Tomam uma atitude ativa e pessoal em relação aos objetivos.

Tomam uma atitude impessoal e passiva em relação aos

Buscam novas abordagens para os objetivos.

problemas.

Negociam e tomam atitudes coercitivas.

Procuram o risco quando as

Evitam o risco.

oportunidades são interessantes.

Preferem trabalhar com pessoas, mas com pouco

Se relacionam com as pessoas de modo

envolvimento emocional.

direto e com empatia.

Focam em processos, no "como" as decisões são tomadas,

Focam nos pontos importantes dos

em vez de "quais" decisões devem ser tomadas.

eventos e decisões.

Moldam as ideias em vez de reagir a

elas. Alteram percepções e expectativas.

Figura 6.2

Vamos ver como esse ponto já foi cobrado?

2. (FCC/Defensoria/SP – Administrador/2010) Com relação às distinções entre liderança e

capacidade gerencial, considere as afirmativas abaixo.

I. Liderar envolve um processo de influência não coercitiva decorrente da autoridade formal do cargo e, neste sentido, é distinto de gerenciar.

II. Os gerentes tendem a adotar atitudes impessoais, às vezes até passivas, em relação às metas, enquanto os líderes têm uma atitude pessoal e ativa em relação às metas.

III. Hoje o líder é o componente mais estratégico da organização, é o responsável pelo desenvolvimento de outras pessoas e pelo sucesso da empresa.

IV. O bom gerenciamento traz ordem e consistência ao se projetar planos e acompanhar os seus resultados; liderança, em comparação, é lidar com a mudança.

V. O gerente tem uma visão de longo prazo; o líder, perspectiva de curto prazo. O gerente faz as coisas certas; o líder faz as coisas direito.

Está correto o que se afirma APENAS em:

- a) I e II;
- b) II, IV e V;
- c) I, I e IV;
- d) I e V;
- e) I, I, II e IV.

A primeira frase está correta, pois quem utiliza a coerção é o gerente, não o líder. A segunda frase também está correta, pois, para Zalesnik, os gerentes são passivos e impessoais em relação às metas, ao contrário dos líderes.

A terceira frase está correta, pois o líder realmente é fundamental para que a empresa evolua e no desenvolvimento de outras pessoas. A quarta frase também reete corretamente a preocupação dos gerentes com a ordem e o curto prazo.

Entretanto, a quinta frase está incorreta, pois inverte as características dos líderes e gerentes. São os líderes que se preocupam em fazer as coisas certas e no longo

prazo. O gabarito é a alternativa E.

6.2. Abordagens de Liderança

Continuando, as abordagens tradicionais a respeito da liderança são: a teoria dos traços de personalidade, dos estilos de liderança e contingenciais ou situacionais.

Antigamente, os autores imaginavam ser possível a identificação de certos **“traços” de personalidade nos líderes**, de forma a poder encontrar mais facilmente líderes em potencial. [6](#)

Já as **Teorias de Estilo de Liderança** analisavam o efeito de diversos estilos dos líderes no desempenho das organizações e na satisfação das pessoas.

Por fim, as **Teorias Contingenciais ou Situacionais** levam em conta diversos fatores ambientais para determinar qual seria o melhor estilo de liderança em cada situação. Portanto, são teorias que mostram uma evolução em relação às teorias baseadas somente nos estilos de liderança.

6.3. Teoria dos Traços de Liderança

Como vimos antes, as primeiras teorias de liderança imaginavam ser possível a identificação de certos **“traços” de personalidade nos líderes**, de forma a se poder encontrar mais facilmente líderes em potencial. Mas o que seriam esses traços? **Os traços são os aspectos pessoais que distinguem as pessoas, como valores, inteligência, confiança e aparência.**

Dessa forma, seriam analisadas as características (pessoais, intelectuais, emocionais e físicas) de líderes conhecidos (Napoleão, Churchill ou Juscelino Kubitschek, por exemplo) e depois se buscariam pessoas que tivessem as mesmas características desses líderes.

De certa forma, a ideia é a de que poderíamos analisar o potencial de uma

pessoa como líder apenas analisando suas características pessoais, sem vê-la em ação.

O problema é que essas características são de difícil medição. Imagine-se tendo de avaliar que pessoa de sua convivência é mais exível. Não seria muito fácil, não é mesmo? A “exibilidade” não é uma característica que pode ser medida objetivamente. Depende da opinião de cada um.

Além disso, essa teoria não levava em consideração o contexto em que cada líder tinha se sobressaído. Ou seja, não analisava o fato de que características diferentes seriam importantes em cada situação. Um líder “durão” poderia ter sucesso no Exército, por exemplo, mas enfrentar muitas dificuldades em uma reitoria de universidade pública.

Assim sendo, cada situação analisada “pediria” um líder diferente. Citando outra possibilidade, um líder mais enérgico poderia ser muito bom em uma situação de crise, mas péssimo em uma situação de bonança.

6.4. Estilos de Liderança

Um dos trabalhos pioneiros na tentativa de mapear os estilos de liderança foi o de Kurt Lewin e de seus assistentes na Universidade de Iowa. [7](#) Os estilos mapeados pelo autor foram: **autocrático**, **democrático** e **liberal** (ou laissez-faire, deixar fazer em francês).

No estilo **autocrático**, o líder centraliza todas as decisões, sem pedir a participação dos seus subordinados. Esse líder determina como o trabalho será feito, quem o fará, quando o fará etc. A participação dos funcionários no processo de tomada de decisão é muito limitada!

Já o estilo **democrático** caracteriza-se pela delegação de autoridade aos subordinados, que são incluídos no processo de tomada de decisão pelo líder. A

decisão então é tomada em conjunto pelo líder e seus liderados.

Esse estilo pode ser classificado como **consultivo**, no qual o líder pede a opinião dos subordinados antes de tomar a decisão, ou **participativo**, em que os funcionários participam não só com a opinião, mas decidem conjuntamente com o líder.

Finalmente, **liberal ou laissez-faire** é o estilo em que o líder dá total liberdade aos subordinados para decidirem como acharem melhor! O líder tem somente a função de responder as perguntas ou dúvidas dos funcionários e fornecer os recursos necessários para o trabalho.

O objetivo de Lewin era determinar qual dos estilos seria o mais eficaz. Sua primeira constatação foi a de que **o estilo liberal era o menos eficaz**, ou seja, não gerava um desempenho maior, uma satisfação nos subordinados e uma maior qualidade do trabalho!

Entretanto, Lewin não conseguiu definir se o estilo democrático era superior ao autocrático. Aparentemente, o estilo democrático indicava ser superior em relação à satisfação no trabalho e à maior qualidade, mas era similar na quantidade de trabalho.

Pesquisas posteriores mostraram resultados diferentes, mudando de acordo com as características de cada caso. Dessa forma, os resultados **invalidaram a tese de que o estilo democrático seria sempre superior!**

Figura 6.3 – Estilos de liderança

Vamos pensar em um caso prático. Você foi contratado para administrar uma fazenda de café. Em dois meses começará a colheita do café, e você precisa contratar quinhentas pessoas para fazer esse serviço.

O trabalho é basicamente braçal, e as pessoas que se candidatam às vagas são

humildes, não conhecem a fazenda em detalhes, não estão acostumadas a decidir e a tomar iniciativa no trabalho. Além disso, você sabe que o trabalho acabará em três meses, portanto não tem muito tempo para treinar esse pessoal.

Provavelmente, você decidirá quem vai trabalhar em cada área, qual será a área que será colhida primeiro e quando será iniciado o trabalho, em vez de ter uma reunião com centenas de pessoas e perguntar o que eles pensam, não é verdade?

Portanto, essa situação se presta melhor ao estilo autocrático de liderança.

Outro extremo poderia ser uma agência de propaganda, em que você está cheando equipes multidisciplinares e que aplicam a criatividade para atender às necessidades dos clientes.

Essas pessoas são acostumadas a tomar decisões, têm alto nível intelectual, têm habilidades complexas de análise do ambiente externo e estão normalmente envolvidas no processo decisório da empresa.

Nesse caso, já seria mais apropriado utilizar o estilo democrático, não é mesmo?

O estilo autocrático provavelmente alienaria essas pessoas e as desmotivaria.

Vamos ver como pode ser cobrado esse tópico?

3. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação das pessoas e desenvolvendo comunicação espontânea, franca e cordial, é classificado como um líder com estilo de liderança:

- a) liberal;
- b) autocrática;
- c) democrática;
- d) situacional;
- e) centralizadora.

O estilo democrático é um estilo mais “equilibrado”, pois não tem a

característica centralizadora do estilo autocrático e tampouco a característica de liderança extremamente “frouxa” do estilo liberal.

Um líder que conduz e orienta sua equipe, incentivando a participação de todos os funcionários, adota o estilo democrático. O gabarito é a alternativa C.

6.5. Continuum da Liderança

Tannenbaum e Schmidt desenvolveram então uma escala de comportamentos dos líderes, desde aqueles centrados no líder (autocrático) até aqueles centrados nos subordinados.

Essa teoria foi chamada de **Continuum da Liderança**, pois tinha uma visão antagônica – ou a liderança era focada em pessoas ou seria focada nas tarefas, e não nas duas! [8](#)



Figura 6.4 – Continuum da Liderança.

(Adaptado de Daf t, 2005)

Para que os gestores pudessem escolher qual estilo seguir, eles recomendaram analisar fatores como o **nível de conforto do líder com o estilo de liderança** (muitos chefes não têm o perfil para atuar no estilo democrático!), **características dos liderados** (são pessoas que estão acostumadas a assumir responsabilidade? Estão acostumadas a decidir?) e **a pressão do tempo** (quanto tempo teríamos para tomar uma decisão?).

6.6. Grid Gerencial de Blake e Mouton

Essa é uma das teorias comportamentais da liderança mais conhecidas. A grade gerencial de Blake e Mouton foi uma evolução da teoria de Tannenbaum e Schmidt, que postulava que a liderança era um continuum entre a liderança

orientada para pessoas e a orientada para tarefas, pois questionou essa visão

antagônica (ou era focada em pessoas ou tarefas, e não nas duas!). [9](#)

Para Blake e Mouton, **a preocupação tanto com as pessoas quanto com a**

produção é fundamental para se alcançar um bom resultado. [10](#) Eles montaram a

grade gerencial baseada nas duas dimensões comportamentais: **preocupação com**

as pessoas

e **preocupação com a produção** (por isso é chamada visão

bidimensional do estilo de liderança).[11](#)

A ideia por trás da teoria é a de que o líder não deveria ser totalmente focado

nas pessoas, pois provavelmente tenderia a não atingir os resultados da empresa

(oferecendo benefícios em excesso e cobrando pouco os resultados).

Por outro lado, também não poderia ser totalmente voltado para os resultados

(ou para a produção), pois poderia alienar as pessoas e criar um ambiente

desmotivador e afastar os melhores empregados.[12](#)

A seguir podemos ver mais facilmente o grid gerencial:

Figura 6.5 – Grade gerencial.

(Adaptado de Sobral e Peci 2008)

Cada uma das dimensões é avaliada por meio de uma escala de 1 a 9, contendo

81 posições possíveis para o estilo de liderança. As cinco posições-chave que Blake

e Mouton identificaram foram: [13](#)

Líder negligente ou liderança empobrecida (1.1): o líder se esforça

minimamente para fazer o trabalho e justificar sua permanência na posição. O

líder é basicamente ausente.

Líder-tarefa (9.1): o líder se preocupa com a eficiência na produção, mas tem

pouca preocupação com a motivação e o desenvolvimento dos funcionários. Todo

o foco se concentra nos resultados. É a liderança na base do “chicote”!

Líder-pessoa ou clube de campo (1.9): Toda a preocupação está focada nas necessidades dos funcionários e em proporcionar um ambiente agradável, sem preocupar-se muito com a eficiência e a qualidade da produção. Nesse tipo de liderança, existe pouca pressão por resultado!

Líder meio-termo (5.5): o líder mantém uma eficiência da produção razoável e um moral satisfatório.

Líder-equipe (9.9): Segundo Blake e Mouton, **esse é o estilo mais eficaz para uma organização!** O líder se esforçaria tanto para obter eficiência na produção como em manter seus funcionários motivados e em constante desenvolvimento.

A teoria de Blake e Mouton foi muito importante por sintetizar as teorias comportamentais de liderança, mas os estudos posteriores **não confirmaram que o estilo líder-equipe seja realmente o mais eficaz em todos os casos.**

A falha de levar em consideração os fatores situacionais acabou levando ao desenvolvimento posterior das teorias contingenciais ou situacionais de liderança.

Vamos analisar agora uma questão sobre o grid gerencial?

4. (Cespe/MT E/Administração/2008) O managerial grid (grade gerencial) proposto por Blake e Mouton pressupõe que o administrador deva se preocupar apenas com os resultados.

Como vimos, o grid (ou grade) gerencial de Blake e Mouton mostra uma relação entre duas variáveis na liderança: o enfoque em pessoas e o enfoque na produção.

Para os autores, a melhor situação seria uma alta preocupação com os dois fatores (produção e pessoas). Dessa maneira, o gabarito é questão incorreta.

6.7. Lideranças Contingenciais e Situacionais

O conceito que baseia as teorias contingenciais e situacionais é a de que **o contexto deve ser levado em consideração antes de uma atuação do líder.** Dessa

maneira, não existiria um estilo “melhor” de liderança. Não existiria uma “receita de bolo” que funcionaria em qualquer situação.

Atenção: a liderança situacional ou contingencial indica que não existe “estilo” melhor de liderança – **depende da situação**.

Aqui caiu por terra a tentativa por parte de muitos estudiosos de criar um estilo que pudesse ser utilizado por todos os administradores em todas as empresas e para todo tipo de funcionário.

A percepção do líder passa a ser fundamental para que ele possa decidir como liderar seus subordinados. Sem isso, o gestor acabará não atuando da forma correta para cada situação.

Muitas bancas acabam utilizando esses termos (contingenciais e situacionais) como sinônimos. Portanto, vamos ver essas teorias em conjunto, para facilitar a compreensão.

6.8. Modelo de Fiedler

A noção básica do modelo de Fiedler é a de que se deve identificar o estilo do líder e encaixá-lo com a situação que mais favorece seu estilo de liderança. [14](#)

Fiedler distingue os estilos de liderança em dois: os **líderes focados na tarefa** (que dariam mais importância aos resultados e metas do que às pessoas) e os **líderes focados no relacionamento pessoal** (que dariam mais importância às pessoas do que ao alcance das metas).

As situações, pelo autor, teriam três principais elementos: a **relação entre o líder e seus subordinados**, a **estrutura da tarefa** (tarefas estruturadas são mais rotineiras e tarefas menos estruturadas são mais ligadas a atividades inovadoras e criativas) e o **poder de autoridade do líder**. Esses elementos combinados formariam oito dimensões, da mais favorável à mais desfavorável.

O que Fiedler descobriu foi que os **líderes focados nas tarefas eram mais e cazes tanto nas situações mais favoráveis quanto nas mais desfavoráveis**, enquanto os líderes focados nos relacionamentos eram mais e cazes apenas nas situações intermediárias.

A importância de seu trabalho foi não ter se baseado apenas nos estilos de liderança, mas estudado **a integração desses estilos de liderança com as diversas situações que os líderes enfrentam nas organizações.**

Figura 6.6 – Teoria da Contingência de Fiedler

6.9. Teoria Situacional de Hersey e Blanchard – O ciclo de vida da Liderança

A abordagem de Hersey e Blanchard se apoia no relacionamento entre a maturidade dos empregados e o comportamento do líder em relação ao relacionamento e à tarefa. [15](#)

De acordo com os autores, os empregados variam muito em seu nível de maturidade – sua habilidade de fazer seu trabalho de forma independente, assumir responsabilidade e desejar o sucesso.

Imagine que você é o gerente de uma concessionária de automóveis, por exemplo. Nesta semana foi contratado um novo vendedor, de 20 anos e nenhuma experiência prévia. Nesse primeiro momento, você irá dizer exatamente como esse novo funcionário deverá tratar os clientes, como deve preencher os formulários etc.

Com o tempo, essa pessoa começará a se aclimatar na empresa e se sentir mais “à vontade” no serviço. Já conhecerá os modelos à venda e as maneiras de se abordar um cliente, além das opções de financiamento que poderá oferecer.

Nesse segundo momento, o líder poderá iniciar um processo de aproximação

pessoal maior com o subordinado, de forma a incentivá-lo e abrir um canal de respeito mútuo e confiança entre os dois. Entretanto, ainda terá de supervisioná-lo de perto, pois ele ainda necessitará de ajuda em alguns momentos.

Quando mais tempo se passar, o empregado estará capacitado para resolver praticamente todos os problemas no seu trabalho sozinho. O vendedor já se sentirá tranquilo sempre que entrar um cliente na concessionária.

Agora, o líder poderá deixar o seu vendedor mais livre, sem necessitar de uma supervisão mais próxima, apenas mantendo a preocupação com a construção de um bom relacionamento entre os dois para que esse funcionário com e no gerente e lhe forneça as informações de como o trabalho está sendo executado.

Finalmente, chegará um momento em que esse funcionário já estará maduro no serviço e que o relacionamento entre o gerente e o vendedor já estará solidificado. Já não existirá nenhuma tarefa que seja difícil para o vendedor, e ele já se sentirá seguro para executar cada passo do seu trabalho.

Dessa forma, o gerente não precisará mais se preocupar nem com a tarefa e nem com o relacionamento. Assim, esse funcionário já poderá ficar “livre” para fazer o seu trabalho, sabendo que terá sempre um relacionamento positivo com o seu chefe e que contará com sua ajuda sempre que necessitar.

De acordo com esse “ciclo de vida”, os autores então criaram quatro estilos de liderança adequados a esses níveis de maturidade dos empregados:

Direção – Quando os empregados são incapazes e indispostos a trabalhar, o estilo ideal seria focado nas tarefas. Nessa situação, o chefe manda, determina o que deve ser feito, quando deve ser feito e como deve ser feito. É o que se chama de comportamento de **alta tarefa e baixo relacionamento;**

Persuasão – Nessa situação, o empregado já tem um nível de prontidão

moderado, tem um pouco de experiência e/ou segurança no que faz, permitindo que o líder se comporte de modo a focar não só na tarefa, mas no relacionamento com o empregado. É o que se chama de comportamento de **alta tarefa e alto relacionamento**;

Participação – Nessa situação, o empregado já tem mais habilidades no trabalho e o papel do líder seria ajudá-lo e guiá-lo em seu trabalho, mas de modo participativo. Seria um líder mais focado no relacionamento do que nas tarefas. É o que se chama de comportamento de **baixa tarefa e alto relacionamento**;

Delegação – Nessa situação, os empregados já têm um alto nível de habilidades, de segurança e iniciativa, possibilitando ao líder utilizar o estilo de delegação. Caberia ao líder dar uma meta e a autoridade correspondente ao empregado para que este possa fazer seu trabalho com maior autonomia. É o que se chama de comportamento de **baixa tarefa e baixo relacionamento**.

Figura 6.7 – Ciclo de vida de Hersey e Blanchard

Assim, o líder, de acordo com Hersey e Blanchard, **deveria tratar cada empregado de maneira distinta**, conforme seu nível de experiência, de habilidade, de iniciativa e de responsabilidade no trabalho.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

5. (Esaf/ANA/Analista administrativo/2009) O resultado do exercício da liderança é o resultado alcançado pelo líder em relação às pessoas que influencia. Para o líder que ocupa uma posição formal dentro da organização, é um desafio identificar o estilo de liderança que deve aplicar a cada uma das circunstâncias que vivencia no cotidiano. Considerando o contexto de liderança, selecione a opção correta.

a) Na divisão do trabalho, o líder autocrático determina a tarefa de cada um e cada qual escolhe seu companheiro de trabalho. Na liderança democrática, o grupo decide sobre a divisão de trabalho e

sobre o parceiro de cada um.

b) Na programação dos trabalhos, tanto o líder democrático como o liberal não interferem de nenhuma forma nas decisões do grupo.

c) As características comportamentais predominantes dos subordinados do líder liberal e do líder democrático são similares quanto à escolha do que fazer e quando fazer.

d) O volume dos resultados produzidos pelo exercício da liderança autocrática é maior, porém a frustração e a agressividade também.

e) Grupos submetidos às lideranças liberais e democráticas tendem ao individualismo e a ignorar o líder com o passar do tempo.

A letra A está errada, pois na liderança autocrática as pessoas não escolhem seus companheiros de trabalho. Além disso, na liderança democrática as decisões não são tomadas apenas pelos membros do grupo, mas em conjunto com o chefe.

A letra B está equivocada, pois a liderança democrática não se caracteriza pela não interferência do chefe. Nesse estilo o chefe dá sugestões, auxilia o processo etc. Do mesmo modo, a letra C está errada, pois o estilo democrático e o liberal não são idênticos.

A letra D está perfeita e é o nosso gabarito. Entretanto, a letra E está equivocada, pois a liderança democrática não tende a criar individualismos. Pelo contrário, esse estilo gera uma coesão maior entre os membros. O gabarito, portanto, é a letra D.

6.10. Liderança Transacional x Transformacional

Grande parte das teorias de liderança se baseia no relacionamento entre líderes e subordinados. Existem, porém, estudos que abordam **o tipo de recompensa que o líder oferece**, em vez de analisarem o comportamento do líder em relação aos liderados. Esses estudos apontam dois tipos de líderes: líderes transacionais e

transformacionais.

Liderança transacional é aquela em que existe uma **relação de troca** entre líder e subordinado. Seu nome vem exatamente dessa troca, de transação! O líder define as metas que devem ser alcançadas e promete os “prêmios” caso os objetivos sejam atingidos.

O líder transacional deve então esclarecer quais serão as tarefas e os objetivos, motivar seus funcionários para que eles atinjam suas metas e fornecer apoio aos liderados no trabalho, buscando suprir suas necessidades.

Lembre-se: o líder transacional é o líder tradicional, que busca motivar através de incentivos materiais.

De acordo com muitos autores, a liderança transacional funciona bem quando a organização está em um ambiente estável. Para que ela seja eficaz, ambos os lados (líder e liderado) devem estar “satisfeitos com o negócio”, ou seja, deve existir um equilíbrio entre as recompensas e os esforços.

Já na **liderança transformacional**, o papel do líder é de **inspirador de seus subordinados**. Esse líder busca que seus liderados transcendam seus objetivos pessoais em benefício da organização!

Ele **não se apoia somente nas recompensas materiais para motivar os seus liderados**, mas usa também outros aspectos, como a visão, os valores compartilhados e as ideias para que seus subordinados se superem.

Existe uma via de mão dupla nesse tipo de liderança. Há um estímulo mútuo, em que ambas as partes se incentivam para que façam um esforço extra, a fim de que o mais alto nível de motivação seja atingido.

Figura 6.8 – Liderança Transacional e Transformacional

O líder **transformacional é um agente de mudanças e inovações na**

organização. Esse líder tem características do líder carismático, mas vai além deste! O líder carismático pode querer que os liderados sigam seu modo de pensar, e nada além disso.

No caso do líder transformacional, ele quer que os seus seguidores sejam questionadores e empreendedores, que **busquem o novo, que sejam criativos!**

Assim sendo, a liderança transformacional seria construída com base na liderança transacional. Ela geraria esforços e resultados acima dos que a liderança transacional poderia atingir!

Vamos analisar agora uma questão sobre esses tipos de liderança:

6. (Cespe/ Anatel/ Analista/2004) Características como ótimos níveis de compreensão da realidade do mundo, capacidade de compartilhar poder e capacidade de inspirar e de envolver os liderados são importantes atributos dos líderes do futuro, ou seja, líderes visionários e transacionais.

Fica fácil ver que a banca simplesmente inverteu os conceitos, não é mesmo? A pegadinha está exatamente no fato de que essa descrição se relaciona com a **liderança transformacional**, e não a com transacional. Portanto, o gabarito é questão incorreta!

6.11. Liderança Carismática

A liderança carismática baseia-se na noção de que certos líderes podem, através do poder de seu carisma, motivar as pessoas a atingir objetivos. Eles conseguiriam formar grupos coesos e voltados para esses objetivos, com um alto grau de confiança no líder. [16](#)

De acordo com Clegg et al, [17](#)

a liderança carismática é o tipo de liderança que faz uma ênfase na articulação de uma visão e de uma missão que promete uma vida melhor.

De certa forma, a Teoria da Liderança Carismática aponta o carisma como uma característica que fariam os subordinados se dedicarem mais e seguirem elmente o líder em torno de uma meta idealizada por ele.

Mas como um líder torna-se um líder carismático? Ou melhor, como desenvolvemos um carisma? Segundo uma análise de Conger e Kanengo, as principais características de um líder carismático seriam:[18](#)

Autoconfiança – possuem conf iança plena no próprio julgamento e habilidade;

Visão – apresentam uma meta idealiz ada que propõe um f uturo melhor que o status quo. Quanto maior a disparidade entre essa meta idealiz ada e o status quo, mais os seguidores tenderão a atribuir ao líder uma visão extraordinária;

Habilidade de articulação – eles podem esclarecer e f ormular sua visão de maneira compreensível para os demais, demonstrando uma compreensão das necessidades dos seguidores e, conseqüentemente, atuando como f orça motivadora;

Forte convicção – os líderes carismáticos são tidos como f ortemente comprometidos, dispostos a assumir elevados riscos pessoais, arcar com custos altos e dedicar-se ao autossacrif ício para realiz ar o que pretendem;

Comportamento fora do habitual – os que têm carisma adotam atitudes vistas como modernas, não convencionais e contrárias às normas. Quando bem-sucedidos, esse tipo de comportamento desperta surpresa e admiração nos seguidores;

Agentes de mudança – os líderes carismáticos são percebidos como agentes de mudança radical, em lugar de mantenedores do status quo;

Sensibilidade ao ambiente – f az em avaliações realistas das imposições ambientais e dos recursos necessários para provocar a mudança.

Desse modo, os líderes carismáticos são vistos pelos seus subordinados como **obstinados, autoconfiantes e agentes de mudança** em sua organização. Não se

comportam como chefes conservadores e buscam o risco, o novo, a mudança.

De acordo com Robbins, [19](#) existem três passos principais para que um líder possa desenvolver carisma:

Naturalmente, existem adeptos e críticos desse tipo de liderança. Pesquisas mostram que **pessoas que trabalham com líderes carismáticos são mais motivadas e se dedicam mais**. Além disso, como gostam de seus chefes, **são mais felizes no ambiente de trabalho**. [20](#)

Entretanto, alguns apontam que **esse estilo pode criar problemas**. A autoconfiança e busca obstinada por um objetivo podem “cegar” o líder, fazendo com que ele não escute críticas e sugestões de pessoas com outras visões. [21](#) Assim, esse tipo de líder seria mais adequado a empresas emergentes ou que necessitem de uma grande mudança.

6.12. Liderança Visionária

Da mesma forma que a liderança carismática, o próprio nome da liderança visionária indica qual é o seu enfoque. Os autores que criaram esse termo, Bennis e Nanus, apontaram que **a capacidade de criar e compartilhar uma visão de futuro seria fundamental na atuação de um líder**. [22](#)

Mas afinal, o que seria uma visão? Esse conceito está relacionado com o destino desejado – um “macro-objetivo”. Seria, basicamente, responder à pergunta: “Como queremos estar daqui a cinco ou dez anos?”

Para Albrecht, [23](#) para chegar à visão, uma empresa deve perguntar: como queremos ser vistos pelas pessoas e pelo mercado?

Mas uma visão não pode car somente na “cabeça” do líder. **Um líder visionário “vende” a visão aos membros da organização**. Ele utiliza esse “alvo”, esse macro-objetivo, como um fator motivador e que cria uma coesão no grupo.

Essa visão serve para que todos tenham uma noção clara de quais são os objetivos buscados e auxilia na priorização de esforços e de recursos. De acordo com Bennis e Nanus, [24](#)

É, portanto, um elemento motivador, além de atuar como critério de seleção para a alocação de esforços, filtrar as informações a serem analisadas e disciplinar as ações, de modo a canalizar todos os esforços para um único fim.

Assim sendo, um líder visionário não só escolhe uma visão correta para a empresa, mas também comunica essa visão a todos os membros e consegue que estes “comprem” essa visão e se dediquem ao máximo para que ela vire realidade.

Questões Comentadas

7. (Cespe/ Abin / Oficial técnico/2010) Em organizações formais contemporâneas, os dirigentes ocupam posição em uma hierarquia regida por normas impessoais. A autoridade formal concedida a esses dirigentes não garante a liderança e a condução de pessoas.

Perfeito! O fato de uma pessoa estar ocupando um cargo não é garantia de um papel de liderança. O gabarito é questão correta.

8. (FCC/Infraero/ Administrador/2009) Com relação à distinção entre liderança e gerência, é correto

afirmar que a gerência:

- a) se preocupa com o bom funcionamento da organização, enquanto a liderança se define pela busca da inovação e a mudança;
- b) atua sempre a partir de metas consensualmente estabelecidas, enquanto a liderança deve recorrer sempre a sua posição;
- c) está mais orientada para a realização das mudanças no presente, enquanto a liderança se caracteriza unicamente pela capacidade de antecipação das tendências futuras e da montagem de cenários estratégicos;
- d) se orienta, em primeiro lugar, para a formação de novas identidades e metas organizacionais,

enquanto a liderança se preocupa em garantir bons resultados a partir dos recursos já existentes na organização;

e) baseia seu poder no carisma, isto é, na rotina do seu papel hierarquicamente superior, enquanto a liderança depende exclusivamente do conhecimento técnico e administrativo.

A alternativa A está correta, e é nosso gabarito. A alternativa B está errada, pois o gerente não atua sempre em metas consensuais (negociação), mas também através da coerção. A alternativa C está incorreta, pois a liderança não se forma unicamente através da capacidade dos líderes de prever as tendências futuras.

As opções D e E estão com os conceitos de gerentes e líderes invertidos, portanto, são incorretas. O gabarito é mesmo a letra A.

9. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) As teorias sobre liderança apresentadas por autores humanistas podem ser classificadas em três grupos:

- a) inteligência geral, interesses e atitudinais;
- b) contingenciais, reforço e motivacionais;
- c) traços de personalidade, estilos de liderança e situacionais;
- d) traços de caráter, contingenciais e de aprendizagem;
- e) estilos de poder, sistêmicas e comportamentais.

Agora ficou fácil, não é mesmo? As principais teorias de liderança, como vimos, são: teoria dos traços de personalidade, dos estilos de liderança e as teorias situacionais. O gabarito é a alternativa C.

10. (Esaf/ST N / Desenv. institucional/2005) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir:

“Uma das teorias de liderança baseia-se nas características do líder, o que significa dizer ...”

- a) que traços físicos, sociais e intelectuais garantem o sucesso da liderança;
- b) que valores e tradições da empresa garantem o sucesso da liderança;

- c) que o estilo liberal garante o sucesso da liderança;
- d) que a força dos subordinados garante o sucesso da liderança;
- e) que o grau de participação dado aos subordinados garante o sucesso da liderança.

Questão fácil essa da Esaf, não é mesmo? A teoria dos traços é a que acredita que os traços físicos e de personalidade garantem o sucesso de um líder. O gabarito é a letra A.

Questões Propostas

11. (Esaf/ST N / Desenv. institucional/2008) Considerando que os estilos de liderança podem-se desenvolver de forma autocrática, democrática ou liberal (laissez-faire), assinale, entre as opções a seguir, aquela que aponta uma característica correta na aplicação de uma dessas formas.

- a) Liberal: o líder determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.
- b) Autocrática: a divisão das tarefas ca a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros.
- c) Democrática: o próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando conselho técnico ao líder, a quem cabe sugerir, se necessário, duas ou mais alternativas para o grupo escolher.
- d) Democrática: há liberdade completa para as decisões individuais ou grupais, sendo mínima a ação do líder.
- e) Autocrática: tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros cam totalmente a cargo do grupo, em decorrência de uma absoluta falta de participação do líder.

12. (Cespe/ BASA / Administração/2010) Na atualidade, inexistente situação que comporte a aplicação da liderança autocrática no âmbito de uma organização, pois essa é uma teoria sem aplicabilidade prática.

13. (Esaf/RFB/AT RFB – 2009) Ao optar pela liderança situacional, um gestor de pessoas deve:

- a) conduzir a maturidade de trabalho do liderado, com o cuidado de não interferir em sua maturidade psicológica;
- b) adotar um estilo diretivo para quem apresenta maturidade média ou alta;
- c) identificar a maturidade média do grupo e, com base nisso, adotar um estilo único para todos os liderados;
- d) levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho, mediante a liderança eficaz de um líder;
- e) saber que competência é a combinação da motivação e da confiança do indivíduo em sua capacidade de atingir um objetivo ou de realizar uma tarefa.

14. (Esaf/AFC CGU Desen. inst.– 2008) Liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, necessária para que organizações alcancem sua missão e objetivos.

Das teorias sobre liderança, escolha a opção que corresponde à liderança contingencial.

- a) Baseia-se em traços de personalidade natos, sejam físicos, intelectuais, sociais ou relacionados com a tarefa.
- b) Adota o estilo democrático a ser exercido por todo profissional de sucesso, contrapondo-se ao modelo mecanicista de gestão.
- c) Ocorre por meio do desenvolvimento de técnicas aprendidas pelos indivíduos em programas de capacitação.
- d) Tem como fonte de poder a liderança autoritária exercida pelo líder sobre seus subordinados imediatos.
- e) Depende da relação entre líder, liderados e situação, não estando sujeita a um único estilo.

15. (Cespe/Anatel/Analista administrativo/2009) A Teoria da Liderança Situacional procura definir qual estilo de liderança se ajusta melhor a cada situação organizacional. Para atingir esse propósito, deve-se, preliminarmente, diagnosticar a situação existente.

16. (FCC/PGE/RJ/Auditor/2009) Sobre liderança situacional:

- I. O líder é aquele que procura adequar a situação ao seu estilo de comando.**
- II. Quando as tarefas são rotineiras e repetitivas, a liderança é limitada e sujeita ao controle pelos subordinados, que passam a atuar num padrão autocrático.**
- III. Para um mesmo subordinado, o líder pode assumir diferentes padrões de liderança, conforme a situação envolvida.**
- IV. A Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard propõe um modelo de liderança adequado para cada nível de maturidade dos liderados, no qual o líder deve identificar em que nível se encontram os liderados para, então, optar por um dos quatro estilos de liderança.**
- V. Um problema da Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard é a ideia de que os subordinados “imatuross” devem ser tratados com o “pulso forte”, pois esse tipo de comportamento por parte da liderança não estimularia o desenvolvimento dos subordinados.**

- a) Estão corretas APENAS as afirmativas I e II.
- b) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e V.
- c) Estão corretas APENAS as afirmativas I, II e IV.
- d) Estão corretas APENAS as afirmativas II e IV.
- e) Estão corretas APENAS as afirmativas II, IV e V.

17. (Esaf/CGU – AFC – 2006) Escolha a opção que corretamente se refere à liderança.

- a) Todo contato pessoal e por escrito realizado de forma unilateral.
- b) Conjunto de razões internas que estimulam um comportamento específico.
- c) Esforço ou ação do indivíduo que influencia seu desempenho.
- d) Conhecimentos comportamentais presentes na função gerencial.
- e) Capacidade de influenciar o comportamento das pessoas.

18. (Esaf/ST N / Desenv. institucional/2005) Assinale a opção incorreta. Da abordagem situacional da

liderança depreende-se que:

- a) há um continuum de padrões de liderança dado pelo grau de autoridade utilizado pelo líder e o grau de liberdade disponível para os subordinados;
- b) o estilo de liderança a ser adotado depende da situação, de características do gerente e dos subordinados;
- c) para tarefas rotineiras e repetitivas pode-se adotar um estilo de liderança mais centrado no líder;
- d) o clima organizacional da empresa indica o estilo de liderança centrado no líder para tarefas operacionais repetitivas;
- e) o líder pode assumir diferentes padrões de liderança para um mesmo subordinado e para cada um dos seus subordinados.

19. (Esaf/Aneel/Analista/2004) Assinale a opção que não indica uma visão contemporânea de liderança.

- a) O líder adquire habilidades de liderança por meio de processos de ensino-aprendizagem, cabendo à organização investir em capacitação para formação de líderes.
- b) O exercício da liderança é produto da participação, envolvimento, comunicação, cooperação, negociação, iniciativa e responsabilidade.
- c) O líder possui características inatas, comuns em grandes personalidades do mundo político e empresarial, cabendo à organização investir em recrutamento e seleção.
- d) O exercício da liderança pressupõe descobrir o poder que existe nas pessoas, tornando-as capazes de criatividade e autorrealização.
- e) O exercício da liderança depende de condições organizacionais e da capacidade de aprender e desenvolver habilidades

20. (Cesgranrio/ Funasa/Administrador/2009) Liderança é uma característica importantíssima da ação gerencial. Há várias classificações de tipos de liderança propostas por autores no campo da administração, como Kurt Lewin, R. Lippit e Likert, entre outros. A liderança democrática é um

desses tipos, caracterizada como aquela em que o líder:

- a) atua de maneira impositiva;
- b) dispensa uma coordenação efetiva;
- c) consulta e orienta subordinados;
- d) foca a atenção na tarefa e nos resultados;
- e) preocupa-se com aspectos humanos e com a unidade da equipe.

21. (Cespe/ Petrobras/Administrador/2007) O líder autocrático é aquele que delega a autoridade e encoraja a participação dos membros da equipe.

22. (Cespe/ Petrobras/Administrador/2007) Identifica-se o estilo de liderança diretivo quando o líder explica aos demais membros quais são as tarefas deles e como devem executá-las.

23. (Cespe/ Previc / Anal. adm. – 2011) A maturidade de um grupo ou de um liderado deve ser considerada globalmente, e não somente em relação à tarefa específica a ser realizada.

24. (Cespe/ Previc / Anal. adm./2011) Consideram-se comportamento de tarefa o apoio socioemocional e o encorajamento dado pelo líder.

25. (Cespe/ Abin / Oficial técnico/2010) A liderança, por constituir traço de personalidade, não está relacionada a fatores situacionais relativos à execução de tarefas em uma organização.

26. (Cespe/ Ceturb-ES/Administrador/2010) A oportunidade de liderar uma equipe representa, muitas vezes, um fator de motivação para o colaborador, que considera a tarefa como um voto de confiança dos seus superiores.

27. (Cespe/ Ceturb-ES/Administrador/2010) O líder transacional é o personagem inspirador que recompensa seus liderados com o prestígio de pertencer a determinado grupo na organização.

28. (Cespe/ Min. Esporte – Administrador/2008) No trabalho em equipe, o estilo de liderança democrático, por compartilhar o processo decisório, contribui para o aumento da motivação dos membros da equipe.

29. (Cespe/ DFT RANS / Administrador/2008) A liderança autocrática tem como foco a

automatização dos processos de trabalho e o compartilhamento das decisões com os membros da equipe.

30. (Cespe/ Unipampa/ Administrador/2009) Caso o administrador adote uma liderança liberal, as questões serão debatidas e decididas pelo grupo.

Gabaritos

- 1. E
- 11. C
- 21. E
- 2. E
- 12. E
- 22. C
- 3. C
- 13. D
- 23. C
- 4. E
- 14. E
- 24. E
- 5. D
- 15. C
- 25. E
- 6. E
- 16. E
- 26. C
- 7. C
- 17. E

27. E

8. A

18. D

28. C

9. C

19. C

29. E

10. A

20. C

30. E

Bibliografia

Cavalcanti, Vera Lúcia, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, e Regina Arczynska

Lago. Liderança e Motivação. 3a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Certo, Samuel C., e Trevis S. Certo. Modern Management. 10a ed. Upper Saddle

River: Pearson-Prentice-Hall, 2006.

Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2a ed. Rio de Janeiro:

Elsevier, 2008.

—. Administração nos novos tempos. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

—. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger, e Tyrone Pitsis. Managing & Organizations: An

introduction to theory and practice. Thousand Oaks: Sage, 2008.

Daft, Richard L. Management. Mason: Thomson, 2005.

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. 11a ed. Upper Saddle River: Pearson-

Prentice-Hall, 2004.

Robbins, Stephen P., e Mary Coulter. Administração. 5a ed. Rio de Janeiro:

Prentice-Hall, 1998.

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.

São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

Zaleznik, Abraham. Managers and Leaders – are they different? Harvard Business Review, 1992.

Capítulo 7

Controle e Avaliação

Para que possamos saber se estamos ou não atingindo nossos objetivos, precisamos de um sistema de controle e avaliação. Sem controle, estamos trabalhando “às cegas”, ou seja, sem saber como está o nosso desempenho.

De acordo com Robbins e Coulter, [1](#) o controle pode ser definido como:

“O processo de monitorar as atividades de forma a assegurar que elas estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios significativos.”

Já Maximiliano [2](#) acredita que o processo de controle consiste em fazer a comparação e tomar a decisão de confirmar ou modificar os objetivos e os recursos empregados em sua realização.

Portanto, **um sistema de controle busca garantir que os objetivos estão sendo alcançados**. Ele é importante porque até os melhores planos podem dar errado, não é mesmo?

Dessa forma, precisamos saber os motivos dos acertos e dos erros decorrentes dos nossos planos. Assim, aprendemos com nossos erros e acertos, corrigimos os problemas e aumentamos a chance de sucesso no futuro.

Imagine que você é um gerente de vendas em uma loja de eletrodomésticos. Sua meta de vendas para o mês de janeiro era de R\$200 mil. Mas, analisando as vendas da primeira quinzena, você constatou que as vendas somaram apenas R\$70 mil.

Além desse dado, o sistema gerencial da loja lhe forneceu os dados detalhados de venda por vendedor e por tipo de produto. Com esses dados, você poderá analisar em que área da loja as vendas não acompanharam o previsto, se algum vendedor em particular não atingiu suas metas, se algum dia da semana foi particularmente ruim etc.

O sistema de controle lhe fornece, assim, um modo de monitorar os efeitos das decisões e ações tomadas e comparar com o que foi planejado anteriormente.

Dessa maneira, sua conclusão pode até ser de que o planejamento foi malfeito e de que a meta era ambiciosa demais!

Um bom sistema de controle lhe proporcionará entender como sua empresa está funcionando para que você possa tomar as decisões necessárias de modo a atingir seus objetivos.

O processo de controle é formado por quatro etapas:

Ø **Estabelecimento dos padrões** – de nição dos objetivos da atividade, ou seja, o desempenho esperado. Sem de nir quais são as expectativas da empresa para determinada atividade seria impossível controlá-la.

Ø **Monitoramento do desempenho** – acompanhamento dos resultados decorrentes das atividades. Basicamente é um trabalho de coleta de informações. Nessa fase, iremos determinar o que será medido, como iremos medir (fontes de informação) e quando iremos medir e com que frequência. [3](#)

Ø **Comparação do resultado com o padrão** – análise dos resultados reais em comparação com o objetivo previamente estabelecido. Quase todas as atividades, naturalmente, terão algum tipo de desvio (sejam desvios positivos ou negativos). Entretanto, uma avaliação dos motivos que levaram ao desvio também é importante.

Ø **Medidas corretivas** – nesse momento, devemos tomar as decisões que levem a organização a atingir os resultados desejados, se estes não tiverem sido alcançados. Dessa forma, podem acontecer três coisas: não mudar nada, buscar corrigir o desempenho ou alterar os padrões de desempenho (se tiverem sido maldefinidos).

Figura 7.1 – Fases do processo de controle

Vamos ver agora uma questão de um concurso recente sobre esse tema?

1. (FCC/ T RT /PA – Analista adm./2010) O processo administrativo possui quatro funções básicas – planejamento, organização, direção e controle. A função de controle é um processo cíclico composto de quatro fases:

- a) análise dos resultados; definição de metas; ações de reforço para aplicação de boas práticas e acompanhamento;
- b) definição de objetivos; acompanhamento da execução; avaliação e ações de melhoria;
- c) acompanhamento da execução; identificação de inconformidades; definição de novos processos e implantação;
- d) monitoração dos processos definidos; identificação de inconsistências; implantação e avaliação;
- e) estabelecimento de padrões de desempenho; monitoração do desempenho; comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

Como vimos, a função controle envolve quatro fases: a definição dos padrões de desempenho, o monitoramento dos resultados, a comparação desses resultados com o padrão e as ações corretivas. Assim sendo, o nosso gabarito é a alternativa E.

7.1. Momento do Controle

Continuando, o foco do controle pode ser feito antes da atividade, durante e depois que ela ocorreu. Dessa forma, existem três tipos de controle (quanto ao

tempo ou timing) : **preventivo**, prévio ou exante, **simultâneo** e **posterior** ou ex-post.

Imagine que você é o gerente de um hotel. Quando você entrevista um candidato a um cargo na empresa ou analisa se os produtos alimentícios que o fornecedor está entregando estão em boa qualidade, está fazendo um controle preventivo.

Por outro lado, quando você está supervisionando o trabalho das camareiras (que estão arrumando os quartos), está fazendo um controle simultâneo.

Já quando analisa o número de hóspedes do mês passado, ou pede a opinião de um hóspede que se hospedou em seu hotel (uma chamada telefônica pós-venda), está fazendo um controle posterior.

Dessa maneira, o **controle preventivo** busca identificar e prevenir problemas

antes de eles efetivamente ocorrerem. [4](#) É, assim, um modo de controle **proativo**, pois busca **evitar** que os problemas aconteçam.

O foco desse controle é avaliar se os recursos (humanos, materiais etc.) que são utilizados na organização estão em bom estado e prontos para serem utilizados pela empresa. Todos nós fazemos esse tipo de controle em nosso dia a dia. Se você vai calibrar o pneu de seu carro antes de uma viagem, está fazendo um controle prévio, não é mesmo?

O **controle simultâneo** é o monitoramento das atividades buscando garantir que estejam sendo executadas de acordo com o planejado. Diferentemente do controle preventivo, é uma **forma de controle reativo**. [5](#)

A supervisão do trabalho de uma pessoa é um exemplo desse tipo de controle. Com a evolução das tecnologias de informação, hoje é possível o controle em tempo real de diversas atividades. O monitoramento de um caminhão por satélite, por exemplo, dá ao gestor uma maneira de corrigir os desvios de rota de modo muito mais rápido, não é mesmo?

Já o **controle posterior** tem o objetivo de analisar o resultado de uma atividade após sua ocorrência. Portanto, o objetivo nesse momento é aprender com os desvios (sejam negativos ou positivos) para que a organização não tenha os mesmos problemas no futuro.

Aqui, a preocupação não é mais corrigir o desempenho, pois o fato já ocorreu. Portanto, devemos, sim, identificar as causas dos problemas, [6](#) ou, ainda, entender por que a empresa conseguiu um resultado excelente em alguma área.

Figura 7.2 – Classificação do controle de acordo com o tempo

7.2. Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade

Os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade são temas dos mais “batidos”

em provas de concursos.

Eficiência se relaciona com o uso dos recursos disponíveis para atingir nossos objetivos. Portanto, quando falamos que alguém foi eficiente, é porque essa pessoa utilizou os recursos que tinha de forma adequada. [7](#)

Seria então a **maneira** como fazemos algo buscando atingir um objetivo!

Lembre--se de que esses recursos podem ser vários, como o tempo, as pessoas, o dinheiro, as matérias-primas etc.

Eficácia é fazer a coisa certa! O conceito é relacionado não com a utilização dos recursos, mas se realmente atingimos o objetivo que traçamos.

Por exemplo, se Maria planejou fazer uma viagem de carro de Belo Horizonte a Brasília e levou três dias para chegar, dizemos que ela foi eficiente (atingiu o objetivo de chegar a Brasília), mas não foi eficaz (levou muito mais tempo – recurso – que seria normalmente necessário).

Se Maria tivesse levado sete horas, mas em vez de Brasília tivesse chegado ao Rio de Janeiro, teria sido eficiente (sua viagem durou o tempo planejado), mas ineficaz (não atingiu o objetivo).

Atenção: Existem autores que consideram que a efetividade é a soma da eficiência com a eficácia.

A **efetividade** refere-se ao **impacto** das ações! Como a execução de um programa pode ou não alterar uma realidade. [8](#)

Imagine que a prefeitura de sua cidade deseja diminuir a mortalidade infantil.

Buscando atingir esse objetivo, a prefeitura comprou dez mil vacinas para poder imunizar o mesmo número de crianças do município no ano de 2010, tendo em vista o objetivo de reduzir a mortalidade.

Se no final do programa todas as dez mil crianças do município foram

vacinadas, o programa foi eficiente (utilizou de forma adequada os recursos, como vacinas, médicos etc.) e eficaz (as crianças foram vacinadas como planejado).

Para sabermos se o programa foi efetivo, teremos de pesquisar se realmente a mortalidade infantil foi reduzida, pois pode ser que a vacina não seja a adequada, ou que na verdade a causa das mortes seja outro problema etc.

Cabe aqui lembrar que esse conceito de efetividade é muito importante, pois muitas das ações do Estado devem ser planejadas e executadas tendo em mente mudar alguma realidade, como a pobreza extrema, as desigualdades regionais ou a evasão escolar.

Portanto, o objetivo em mente não deve ser construir escolas, mas melhorar o nível escolar dos alunos. Desse modo, medir a efetividade de cada ação ajudará a planejar as ações futuras do Estado para combater os problemas da sociedade.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

2. (FGV/Sefaz-RJ – Auditor/2011) Não raro, as pessoas confundem os termos eficiência e eficácia e efetividade. A eficácia consiste em fazer a coisa certa (não necessariamente da maneira certa).

Assim, está relacionada ao grau de atingimento do objetivo. Se desejamos fazer algo (ser aprovados em um concurso público, por exemplo) e logramos êxito nesse projeto, somos eficazes. Dessa forma, evidencia o cumprimento da missão chegar ao resultado desejado.

Perfeito. Vejam como a FGV trabalhou o conceito: a eficácia é relacionada ao atingimento dos objetivos propostos. Dessa maneira, se atingimos o que tínhamos como objetivo, fomos eficazes. O gabarito é questão correta.

7.3. Uso de Controles e Indicadores de Produtividade

O controle é um dos processos mais importantes no trabalho de um administrador. Para que esse controle possa ser feito, utilizamos diversos tipos de indicadores de gestão.

Para Graças Rua, [9](#) os indicadores são:

Indicadores não são simplesmente dados, mas uma balança que nos permite “pesar” os dados ou uma régua que nos permite “af erir” os dados em termos de qualidade, resultado, impacto etc. dos processos e dos objetivos dos eventos. Os indicadores são **medidas**, ou seja, **são uma atribuição de números a objetos, acontecimentos ou situações, de acordo com certas regras**.

Dessa maneira, os indicadores são medidas que nos facilitam entender o funcionamento e o andamento de um processo, de um produto ou serviços da organização. De acordo com a mesma autora:[10](#)

De uma maneira simplificada, os indicadores são medidas que representam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, de um serviço, de um produto ou da organização como um todo.

Assim, usamos indicadores para nos ajudar no planejamento e no controle das organizações.[11](#) Essas ferramentas nos auxiliam na busca dos resultados e na melhoria dos processos das empresas e dos órgãos públicos.

Além disso, o uso de indicadores pode melhorar muito a qualidade das decisões de um gestor. Ele poderá analisar se suas ações estão surtindo efeito, se os processos estão ou não melhorando, identificar áreas e processos problemáticos e determinar onde os recursos devem ser empregados.

7.4. Indicadores de Desempenho

Antes de falarmos em indicadores de desempenho, vamos conhecer o conceito de desempenho. Este pode ser compreendido como um somatório de esforços e resultados. [12](#) Portanto, são necessários esforços na busca do atingimento de certos resultados desejados.

Figura 7.3 – Desempenho

Segundo Rummler e Brache, [13](#) um indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (suas atividades e processos) atinge uma meta específica. Sem indicadores de desempenho, não conseguimos medir. E sem medir, não conseguimos gerenciar. [14](#)

Entretanto, existem diversos aspectos envolvidos no âmbito dos esforços e dos resultados que devem ser considerados para que possamos definir um modelo de controle do desempenho.

De acordo com Palvarini, [15](#) o governo federal escolheu um metamodelo com uma concepção de uma cadeia de valor que identifica seis dimensões do desempenho.

Uma cadeia de valor, segundo Bennett e Wholey, [16](#) é:

A cadeia de valor é definida como o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação organizacional que permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações.

Vamos ver uma representação gráfica de todo o processo?

Figura 7.4

Fonte: (Martins e Marini **apud** Ministério do Planejamento, 2009)

Na figura, vemos que o processo tem em seu início diversos insumos (inputs), que são gerenciados dentro das organizações de modo a gerar uma série de produtos (investigações policiais, atendimentos médicos, iluminação pública, serviços de telefonia etc.), que, por sua vez, deverão gerar os impactos (outcomes) desejados na sociedade (melhoria do ensino, diminuição da criminalidade etc.).

Portanto, segundo o modelo do GESPública, as seis categorias básicas de indicadores de desempenho são: [14](#)

7.5. Indicadores ligados à dimensão resultado

Ø **Efetividade** são os **impactos** gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado e à transformação produzida no contexto em geral. Essa classe de indicadores, mais difícil de ser mensurada (dados a natureza dos dados e o caráter temporal), está relacionada com a missão da instituição. Por exemplo, se uma campanha de vacinação realmente imunizar e diminuir a incidência de determinada doença entre as crianças, a campanha foi efetiva. Indicadores de efetividade podem ser encontrados na dimensão estratégica do Plano Plurianual (PPA).

Ø **Eficácia** é a **quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário** (beneficiário direto dos produtos e serviços da organização). Por exemplo, se, na mesma campanha citada, a meta de vacinação é imunizar cem mil crianças e esse número foi alcançado ou superado, a campanha foi eficaz. Indicadores de eficácia podem ser encontrados a partir da Carta de Serviços do órgão.

Ø **Eficiência** é a **relação entre os produtos/serviços gerados (outputs) e os insumos utilizados**, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade. Por exemplo: uma campanha de vacinação é mais eficiente quanto menor for o custo, ou seja, quanto menor for o custo da campanha, mantendo-se os objetivos propostos. Indicadores de eficiência podem ser encontrados na Carta de Serviços com seus elementos de custos e em informações de sistemas estruturantes do governo, como o Siafi.

A seguir podemos ter um resumo dos conceitos vistos:

7.6. Indicadores Ligados à Dimensão Esforço

Ø **Execução** se refere à **realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos**. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.

Ø **Excelência**

é

a **conformidade**

a

critérios

e

padrões

de

qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos

na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento

transversal. Indicadores e padrões de excelência podem ser encontrados no

Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP).

Ø **Economicidade** está alinhada ao conceito de **obtenção e ao uso de recursos**

com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e da quantidade exigidas

para o input, gerindo adequadamente os recursos

financeiros e físicos.

Indicadores de economicidade podem ser encontrados nas unidades de

suprimentos.

7.7. Qualidade dos Indicadores

De acordo com o TCU, [18](#) os principais atributos ou qualidades de um indicador

devem ser:

ü **Confiabilidade:** a fonte de dados utilizada pelo indicador deve ser conável, fidedigna.

ü **Adaptabilidade:** capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

ü **Atualização periódica:** o indicador deve permitir atualização de forma a representar a situação mais atual possível.

ü **Representatividade:** deve expressar bem a realidade que representa ou mede.

ü **Disponibilidade:** facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas.

ü **Simplicidade:** o indicador deve ser de fácil entendimento, qualquer pessoa deve ser capaz de tirar conclusões a partir da análise do indicador.

ü **Acessibilidade:** o indicador deve apresentar facilidade e possibilidade de acesso às informações primárias para sua medição.

ü **Economicidade:** o indicador deve mostrar-se economicamente viável, não deve ser gasto tempo demais procurando dados, muito menos pesquisando ou aguardando novos métodos de coleta.

ü **Estabilidade:** o indicador deve permanecer estável ao longo de um determinado período, permitindo a formação de uma série histórica.

ü **Rastreabilidade:** facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.

ü **Praticidade:** o indicador deve realmente funcionar na prática e permitir a

tomada de decisões gerenciais.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

3. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) Os indicadores de produtividade, tanto no âmbito da administração privada quanto no da administração pública, devem respeitar certos atributos gerais em sua concepção. A esse respeito, assinale a alternativa que corresponde ao atributo de economia.

- a) Garantia de que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo.
- b) Garantia de que não deve ser gasto tempo demais pesquisando dados ou aguardando novos métodos de coleta.
- c) Facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.
- d) Facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo, para as pessoas certas e sem distorções.
- e) Garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais.

O atributo relacionado com a economia na montagem de indicadores

(economicidade) está ligado ao gasto de tempo e a outros recursos para se obter essas ferramentas.

Ou seja, o custo de se obter os indicadores deve ser menor do que seus benefícios. [19](#)

O gabarito é a letra B.

Questões Comentadas

4. (FGV/Sefaz-RJ – Auditor/2008) Quanto ao uso de indicadores de produtividade, não é correto afirmar que:

- a) é uma ferramenta importante aplicada para compreender problemas organizacionais e apoiar o processo de decisão gerencial;
- b) é um componente de sucesso e fator de competitividade entre organizações, por isso é importante o seu monitoramento por meio de indicadores que apoiem decisões administrativas;

- c) é uma das ferramentas usualmente utilizadas em processos de qualidade;
- d) a produtividade de um recurso é a quantidade de produtos ou serviços produzidos num intervalo de tempo dividido pela quantidade necessária desse recurso; por isso, variáveis como capital, materiais, mão de obra direta e gastos gerais não devem ser usadas para medir e determinar a produtividade em um intervalo de tempo;
- e) é o investimento feito pelas organizações em tecnologia e treinamento dos empregados.

A questão pede a alternativa incorreta. Assim, a única alternativa que está errada é a letra D. Recursos como: capital, materiais e mão de obra devem, sim, ser usados para determinar a produtividade da empresa.

Lembre-se de que a produtividade está relacionada com a utilização dos recursos de uma organização (eficiência). Dessa maneira, o gabarito é a letra D.

5. (FGV/SAD / PE/APOG/2008) Com relação aos atributos dos indicadores de mensuração organizacional, o que capta as etapas mais importantes e críticas do processo mensurado é o atributo da:

- a) representatividade;
- b) adaptabilidade;
- c) disponibilidade;
- d) rastreabilidade;
- e) estabilidade.

Essa questão é interessante, pois nos “põe para pensar”! A banca listou cinco atributos que um indicador deve ter e pediu o “mais importante”. De certo modo, todos eles são importantes.

Entretanto, entre esses atributos o mais “crítico” é o da representatividade. Se um indicador não expressa a realidade que se propõe (imagine um indicador que se propõe a medir o ensino tabulando dados de criminalidade, por exemplo), não

servirá para nada.

Dessa maneira, o gabarito é a letra A.

6. (FCC/ T RT /PR – Analista adm./2010) O indicador de desempenho que afere os impactos gerados

pelos produtos e serviços, processos ou projetos de um determinado sistema (organização, programa, política pública, rede) no beneficiário final é denominado indicador de:

- a) efetividade;
- b) eficiência;
- c) eficácia;
- d) economicidade;
- e) excelência.

Como já vimos, quando estamos avaliando o impacto gerado por um programa, projeto ou processo, estamos nos referindo à efetividade. A eficiência se refere à utilização dos recursos da melhor maneira possível, portanto a alternativa B está incorreta.

No caso da letra C, a eficácia se refere aos produtos entregues, aos objetivos organizacionais. É relacionado a “fazer a coisa certa”. Dessa forma, a letra C está errada.

E economicidade se relaciona com a melhor utilização dos recursos financeiros.

Já a excelência se relaciona com os requisitos de qualidade que os clientes necessitam ou desejam. Portanto, nosso gabarito é a letra A.

7. (FCC/ T RT /PR – Analista adm./2010) As seis categorias de indicadores de desempenho estão relacionadas a algum dos elementos da cadeia de valor (insumos, processos, produtos e impactos) e dividem-se nas dimensões de:

- a) execução e excelência;
- b) efetividade e esforço;

- c) outputs e outcomes;
- d) resultado e eficácia;
- e) resultado e esforço.

Como vimos, os seis tipos de indicadores se dividem em indicadores de **esforços** (economicidade, excelência e execução) e indicadores de **resultados** (e ciência, eficácia e efetividade). Assim sendo, o gabarito é a letra E.

8. (FCC/ Sefaz/SP/Fiscal de rendas/2009) Um exemplo de indicador de produtividade é:

- a) o número de solicitações de reparos pelo número total de unidades entregues;
- b) a porcentagem de funcionários com formação de nível superior, em relação ao total;
- c) a porcentagem de clientes que reclamaram, ou não, quando da entrega do produto;
- d) o índice de retrabalho em relação ao total produzido em um determinado processo industrial;
- e) o número de homens/hora para uma unidade de serviço executado.

Essa questão já foge um pouco da “decoreba” comum da FCC. A alternativa A se refere aos produtos entregues em relação às solicitações. Dessa forma, pode ser um indicador de excelência, não de ciência (produtividade). A letra B não se refere a um indicador de desempenho.

Já a letra C e a D estão se referindo a indicadores que buscam medir a qualidade, ou excelência, de um processo, portanto, são incorretas. A alternativa correta é mesmo a letra E.

9. (FCC/ TRT/MT/Técnico/2011) Entre as funções administrativas no processo organizacional, o controle compreende a:

- a) emissão de ordens, instruções, comunicação, motivação, liderança e coordenação;
- b) definição de objetivos, o diagnóstico da situação e um prognóstico a partir das informações diagnosticadas;
- c) definição de missão, visão, metas estratégicas e cenários prospectivos;

- d) de nição de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva;
- e) def inição de metas, controle de processos, correção de procedimentos e feedback do processo.

Mais uma vez a banca pede estas quatro fases do processo de controle: a de nição de padrões, o monitoramento do desempenho, a comparação e a ação corretiva. Assim, o gabarito é a letra D.

10. (FGV/Badesc/Analista adm./ – 2010) Levando em consideração o uso de controles e indicadores de produtividade em um programa de educação, o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade por meio de exames nacionais são, respectivamente, exemplos de:

- a) ef icácia e ef iciência;
- b) ef iciência e ef icácia;
- c) ef etividade e ef iciência;
- d) ef etividade e ef icácia;
- e) ef icácia e ef etividade.

Nessa questão, teremos de saber como classi car dois indicadores: o percentual de crianças matriculadas e a avaliação da qualidade do ensino por meio de exames nacionais. O percentual de crianças matriculadas é um caso típico de eficácia.

Se tivéssemos falando de um indicador como número de professores por aluno, por exemplo, seria um caso de medição de e ciência (utilização ideal dos recursos disponíveis, no caso, os professores). Portanto, o primeiro indicador é de eficácia.

Já o segundo é um caso típico de avaliação de efetividade, pois tentamos medir como as ações no campo educacional afetaram a realidade (no caso, o nível educacional dos alunos). O gabarito é, então, a letra E.

Questões Propostas

11. (FCC/ SergipegaS/Assist. adm./2010) Na gestão da qualidade, medem-se os desempenhos

mediante o cliente e sua satisfação e, conseqüentemente, a efetividade dos processos, por meio dos:

- a) planos;
- b) orçamentos;
- c) fluxos;
- d) indicadores;
- e) mapas de riscos.

12. (FCC/ T RT /RS/Anal. adm./ – 2011) O Programa Nacional de Gestão Pública identi ca seis categorias básicas de indicadores de avaliação da gestão pública: efetividade, e cácia, eficiência, execução, excelência e economicidade.

I. Efetividade está vinculada ao grau de satisfação, ou ainda ao valor agregado, à transformação produzida no contexto em geral. Está relacionada com a missão da instituição e pode ser encontrada na dimensão estratégica do Plano Plurianual.

II. Eficácia é a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário.

III. E ciência está alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos e das quantidades exigidas pelo input, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos.

IV. Economicidade é a relação entre os produtos e serviços gerados com os insumos utilizados, relacionando o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade.

V. Excelência é a conformidade a critérios e padrões de qualidade para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade, sendo um elemento transversal.

É correto o que consta APENAS em:

- a) I I, IV e V;

b) I, II e IV;

c) I, I e V;

d) I, IV e V;

e) I, I e II.

13. (FCC/ Arce/Analista reg./2006) Mensuração e comparação do desempenho real em relação a um padrão e tomada de ação gerencial para corrigir desvios ou padrões inadequados são etapas do processo de:

a) organização;

b) planejamento;

c) coordenação;

d) controle;

e) liderança.

14. (FGV/Sefaz-RJ/Auditor/2011) O conceito de eficiência relaciona-se com a maneira pela qual fazemos a coisa. É o como fazemos, o caminho, o método. No projeto de aprovação em um certame, se escolhermos corretamente o melhor material, a melhor equipe docente e estudarmos de forma proativa, provavelmente seremos aprovados em menos tempo. Aí está a eficiência: a economia de meios, o menor consumo de recursos dado um determinado grau de eficiência. Alguns autores associam o conceito de eficiência ao de economicidade, como sinônimos. Apesar de, em sentido lato, não haver diferenças, normalmente a economicidade está ligada ao menor consumo de recursos monetários (gastar-se menos). Em uma licitação, por exemplo, a evidência do cumprimento do princípio da economicidade previsto na Constituição da República se dá com a obtenção do menor preço na contratação de produto ou serviço previamente determinado.

15. (FGV – Sefaz-RJ/Auditor/2011) A efetividade ressalta o impacto, a medida em que o resultado almejado (e concretizado) mudou determinado panorama, cenário. Considerando a construção

de escolas e o incremento no número de professores contratados, a efetividade evidenciará, por exemplo, de que maneira isso contribuiu para a redução do índice de analfabetismo (impacto). Nesse sentido, há autores que defendem que a efetividade decorre do alcance da eficácia e da eficiência, simultaneamente. Numa outra acepção, pode ser entendida, também, como satisfação do usuário. Na “ponta da linha”, a efetividade ocorre quando um produto ou serviço foi percebido pelo usuário como satisfatório.

16. (FGV/SAD / PE/Apog/2008) Observe o caso a seguir que exemplifica a atuação de um gestor público na solução de um problema.

O gestor público realizou determinado procedimento na busca da solução de uma necessidade da população moradora em uma área carente. Ao realizá-lo, buscou otimizar os recursos, evitando perdas e desperdícios, mas sem prejuízo do alcance do objetivo pretendido. Sua iniciativa atendeu ao público-alvo, resolvendo o problema de modo satisfatório.

Sob a ótica da Administração, a atuação desse gestor está baseada nos conceitos de:

- a) legalidade, legitimidade e economicidade;
- b) moralidade, eficiência e prudência;
- c) oportunidade, utilidade e interesse público;
- d) eficácia, eficiência e efetividade;
- e) legalidade, moralidade e interesse público.

17. (Esaf/ MPOG / EPPGG/2009) Ao avaliar um programa de governo, é necessário lançar mão de critérios cuja observação conrmará, ou não, a obtenção de resultados. Assim, quando se deseja verificar se um programa qualquer produziu efeitos (positivos ou negativos) no ambiente externo em que interveio, em termos econômicos, técnicos, socioculturais, institucionais ou ambientais, deve-se usar o seguinte critério:

- a) eficiência;
- b) eficácia;

- c) sustentabilidade;
- d) efetividade;
- e) satisfação do beneficiário.

18. (Cespe/Sege ES/EPPGG/2007) Considerando-se que, conforme critérios correntes de avaliação,

a escola pública no Brasil venha formando grande quantidade de alunos, mas que a qualidade do ensino seja baixa, pois as pessoas não saem capacitadas para enfrentar os desafios do mercado de trabalho e as dificuldades de inserção social, é correto concluir que o sistema de ensino tem efetividade, mas não é eficaz.

19. (FCC/ T J/AP – Analista adm./2009) A avaliação da produtividade nas organizações envolve:

- a) a responsabilização dos gestores pela não realização das metas definida pela direção;
- b) o equilíbrio entre os vários fatores envolvidos no processo produtivo;
- c) a comparação do custo de aquisição de produtos e serviços com seu retorno em termos de efetividade;
- d) a adequação dos processos em relação às especificações técnicas ou à superação dos mesmos;
- e) a comparação entre entradas e saídas dos sistemas produtivos, levando-se em conta os fatores de produção, como mão de obra, recursos financeiros e insumos físicos.

Gabaritos

- 1. E
- 8. E
- 15. C
- 2. C
- 9. D
- 16. D
- 3. B
- 10. E

17. D

4. D

11. D

18. E

5. A

12. C

19. E

6. A

13. D

7. E

14. C

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

Daft, Richard L. *Management*. Mason: Thomson, 2005.

Maximiniano, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. “Guia Referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores.” Brasília, 2009.

Palvarini, Bruno. “Guia Referencial de Mensuração do Desempenho na Administração Pública.” III Congresso Consad de Gestão Pública. Brasília, 2010.

Robbins, Stephen P., e Mary Coulter. *Administração*. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

Rua, Maria das Graças. “Desmistificando o problema: uma rápida introdução ao

[estudo](#)

[dos](#)

[indicadores.” <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fUFAM->](#)

[MariadasGraEstudoIndicadores-novo.pdf \(acesso em 02 de abril de 2011\).](#)

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.

São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

Souza, Daniel Luiz de, Marcio Lemos Said, Markus Buhatan Kock, Ricardo Araújo

Malachias, e Leonard Renne Guimarães Lapa. “Indicadores de Desempenho.”

Tribunal de Contas da União. Brasília, 2009.

Tribunal de Contas da União, Secretaria de Planejamento e Gestão. Indicadores de

Desempenho. Brasília: TCU, 2009.

Capítulo 8

Coordenação

A coordenação administrativa é um elemento da Administração fundamental nas empresas modernas. Quanto maior a empresa e maior a especialização (divisão do trabalho entre seus membros), maior a necessidade de coordenar o trabalho.

De acordo com Gulick, [1](#) coordenação “é a obrigação essencial de inter-relacionar as várias partes do trabalho”. Já para Fayol, a coordenação é “ a reunião, a uni cação e a harmonização de toda a atividade e esforço”. [2](#)

Imagine uma empresa que fabrique móveis de madeira. Não adianta que cada órgão da empresa seja eficiente em seu trabalho. É necessário que os esforços de todos sejam coordenados, ou seja, que todos os órgãos estejam funcionando em **harmonia**, buscando o mesmo objetivo em conjunto, para que essa empresa tenha sucesso.

Dessa forma, não adianta a área de produção fabricar um excelente produto se a

área comercial não conseguir vender esse tipo de móvel. Os móveis cariam “encalhados”, não é mesmo?

Ao mesmo tempo, não adianta a área comercial vender muitos abajures se a área de produção não conseguir atender a esses pedidos no tempo necessário ou produzi-los com a qualidade desejada pelos clientes.

Assim, todas as áreas da organização necessitam unir seus esforços para que os resultados sejam os melhores possíveis. Entretanto, quanto maior for a organização, mais isso se torna difícil e fundamental.

Imagine-se trabalhando em uma empresa multinacional, com milhares de funcionários. Se muitas vezes já é difícil se “acertar” com um colega de trabalho que está ao seu lado, imagine harmonizar os esforços de pessoas que trabalham em países diferentes, falando outras línguas e trabalhando em fusos horários diferentes. Complicado, não é mesmo?

Portanto, é importante que a organização mapeie as melhores estratégias para fazer essa coordenação entre profissionais e áreas diferentes da empresa. Vamos a elas.

8.1. Estratégias de Coordenação

De acordo com Mintzberg, [3](#) existem cinco principais estratégias para se coordenar o trabalho nas organizações:

8.2. Ajuste Mútuo

É a forma mais “intuitiva” de coordenação. Ocorre através das relações informais, ou seja, da comunicação direta e informal entre as partes que devem ser coordenadas. Lembra-se daquele ditado: “é conversando que a gente se entende?”.

Esse é o “fundamento” dessa estratégia.

Dessa maneira, os representantes das áreas envolvidas em um problema podem

marcar uma reunião para “acertar os ponteiros”. Com isso, os trabalhos podem ser feitos de modo a maximizar os resultados e minimizar os problemas.

Figura 8.1 – Ajuste mútuo

8.3. Supervisão Direta

Quando a organização cresce, o ajuste mútuo ca muito mais difícil! Coordenar o trabalho de cinco pessoas em um departamento pequeno é razoavelmente tranquilo de se fazer.

Em uma empresa de 200 pessoas, o ajuste mútuo ca muito mais complexo. Até a comunicação com todas essas pessoas ao mesmo tempo se torna uma tarefa árdua.

Assim, nessa estratégia, uma pessoa é nomeada para supervisionar ou coordenar os trabalhos. Desse modo, não ocorre mais um processo informal de ajuste, mas uma supervisão do trabalho através de um responsável por cobrar resultados. Portanto, esse supervisor irá definir o que é esperado de cada funcionário (ou órgão) e irá monitorar o trabalho de cada área de modo que o resultado nal seja positivo.

Figura 8.2 – Exemplo de supervisão

8.4. Padronização dos Processos de Trabalho

Quando o trabalho é repetitivo e o número de pessoas envolvidas no trabalho é muito grande, a estratégia de padronização do trabalho pode ser interessante.

Um exemplo comum é a linha de montagem de uma indústria. Com milhares de funcionários em uma linha de montagem, somente a supervisão pode não ser mais suficiente. Uma padronização das atividades e posturas facilitaria a coordenação dos trabalhos.

Portanto, existiria uma análise prévia da tarefa a ser feita, sendo essa atividade

assim “manualizada” e padronizada. Nesse processo, regras e regulamentos seriam feitos buscando uma homogeneização das práticas e processos produtivos.

Como todos os funcionários passariam a seguir “à risca” todos os procedimentos, existiria uma menor preocupação com o monitoramento dos trabalhos.

Figura 8.3 – Padronização dos processos

8.5. Padronização dos Resultados

Nessa situação, o que é padronizado é o resultado do trabalho. Desse modo, o trabalho deve ser coordenado para atingir uma qualidade determinada ou quantidade especificada.

Seria o caso de uma equipe de vendas que tivesse uma meta específica para uma região. Para o gerente, não importaria qual a estratégia que a equipe utilize (desde que seja legal, claro), contanto que a meta seja atingida.

8.6. Padronização de Habilidades

Ocorre quando a organização já contrata profissionais “formados” e especializados em uma mesma habilidade. Dessa maneira, eles não necessitariam de tanto treinamento e monitoração.

Um exemplo seria a contratação de médicos e enfermeiros para uma ala cirúrgica de um hospital. Eles já sabem que tipo de trabalho é esperado deles e como devem proceder.

A padronização de pessoas com a mesma formação e conhecimentos facilitaria a coordenação, a princípio, dessas pessoas. Assim, o trabalho de coordenação se torna muito mais fácil.

8.7. Conflitos na Coordenação

Como vimos, a especialização no trabalho acaba criando a necessidade de

coordenação do trabalho de profissionais e áreas diferentes dentro de uma organização.

Entretanto, nem sempre esse processo é simples. As pessoas, quando estão trabalhando dentro de certo departamento, acabam adotando certas “culturas dominantes”, ou seja, valores específicos relativos àquele grupo de pessoas.

Portanto, médicos em um hospital costumam “pensar” de uma maneira que é diferente, normalmente, dos administradores hospitalares que trabalham na mesma organização.

Médicos, por exemplo, são mais preocupados com a quantidade e a qualidade dos exames necessários ao diagnóstico dos pacientes. Isso acontece pois eles sabem que esses exames facilitam seu trabalho de diagnóstico e passa uma ideia de que são mais atualizados perante seus pacientes. Além disso, não são responsáveis diretamente pelo controle de custos do hospital.

Assim, seus incentivos são relacionados com o maior pedido possível de exames, pois estes facilitam seu trabalho e dão uma maior segurança de que o diagnóstico e o tratamento estão corretos.

Por outro lado, os administradores buscarão ver alguns exames e máquinas solicitadas como “gastos” desnecessários para um bom atendimento do médico.

Como esses profissionais são cobrados pelos resultados financeiros do hospital, terão uma tendência maior de ver os exames como um exagero do médico.

Com isso, a diretoria médica teria sempre um potencial conflito com a diretoria de administração. Esse é só um exemplo de áreas que costumam ter dificuldades de coordenação. Outras áreas “famosas” por conflitos de coordenação são: setor de vendas versus setor de produção, setor de vendas versus setor financeiro etc.

Questões Comentadas

1. (FCC/ICMS-SP/Auditor/2006) Obter integração estrutural é um desafio importante com que se defrontam todos os gerentes, obrigando-os a tomar decisões em torno da coordenação das relações entre pessoas e grupos interdependentes por eles gerenciados. O mecanismo dessa integração é a coordenação composta de ajustamento mútuo, supervisão direta e padronização, assim entendidos:

I. Ajuste mútuo é a coordenação realizada por processos de comunicação interpessoal.

II. Na supervisão direta, uma pessoa assume a responsabilidade pessoal pelo trabalho de um grupo de pessoas, adquirindo a autoridade hierárquica para determinar as tarefas a serem realizadas.

III. Padronização compreende a coordenação dos trabalhos, fornecendo padrões e procedimentos que ajudam os trabalhadores a definir o modo de executar suas tarefas.

Está correto o que se afirma em:

- a) I, I e II.
- b) I e II, apenas.
- c) I, apenas.
- d) II, apenas.
- e) II, apenas.

Essa questão da FCC apenas reproduz os conceitos de Mintzberg sobre as estratégias de coordenação. Todas as alternativas estão corretas. O ajuste mútuo ocorre através da comunicação direta e informal entre as partes que devem ser coordenadas.

Quando a empresa cresce, o ajuste mútuo fica muito mais complexo. Assim, pode ser adotada a supervisão direta. Nesse tipo, uma pessoa é nomeada para supervisionar e coordenar os trabalhos.

Já a padronização é interessante quando o trabalho é repetitivo e o número de

pessoas envolvidas no trabalho é muito grande. Portanto, o gabarito é mesmo a

letra A.

2. (FCC/Bacen/Analista/2006) Henry Mintzberg de ne que a estrutura organizacional de uma empresa envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em tarefas distintas e a realização da coordenação entre essas tarefas. A coordenação provou ser um trabalho mais complicado, que envolve vários meios, denominados mecanismos de coordenação. Os mecanismos de coordenação de nidos são cinco: ajuste mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados do trabalho e padronização das habilidades dos trabalhadores.

Nessa perspectiva, é correto afirmar que:

- a) os outputs são padronizados quando os resultados do trabalho – por exemplo, as dimensões do produto ou o desempenho – não são especificados;
- b) o ajuste mútuo obtém a coordenação do trabalho pelo simples processo de comunicação informal;
- c) as habilidades (e o conhecimento) são padronizadas quando o tipo de treinamento exigido para o desempenho do trabalho não é especificado;
- d) a supervisão direta assume a coordenação quando uma pessoa passa a ser responsável pelo trabalho das outras, dispensando instruções e monitoramento das ações;
- e) os processos do trabalho são padronizados quando o conteúdo do trabalho não é especificado ou programado.

As letras A e C estão incorretas, pois a banca inseriu um “não” que altera os conceitos tanto de padronização dos resultados quanto da padronização das habilidades.

A letra B está perfeita e é o nosso gabarito. Entretanto, na letra D a supervisão não dispensa as instruções e o monitoramento. A letra E também não faz sentido e está errada. Portanto, o gabarito é mesmo a letra B.

3. (Cespe/– Embasa/Analista/2010) Denise, fundadora de uma pequena empresa de consultoria de marketing e relacionamento com a mídia, descobriu que alguns dos seus 15 empregados levavam queixas a um consultor sênior da empresa e não a ela. Sabendo que era importante compreender a comunicação que ocorria entre os empregados e entender como a maior parte da informação e influência realmente uía em sua empresa, além de estar perturbada com o fato de não estar a par das informações de sua rma, Denise criou novo cargo — planejador de avaliações — para manter todas as pessoas interligadas. Desse modo, todos os trabalhadores da empresa conseguiriam obter as informações desejadas. O planejador de avaliações tinha a função de manter Denise informada acerca dos problemas e do uxo de informações. Além disso, todos estariam incluídos na esfera dessas informações. Considerando essa situação hipotética, julgue o item que se segue.

Os mecanismos informais de ajuste mútuo são utilizados nas organizações pequenas e flexíveis, como a empresa citada.

Perfeito. As pequenas empresas e empresas exíveis utilizam, em grande parte, o ajuste mútuo como estratégia de coordenação dos trabalhos. O gabarito é questão correta.

Gabaritos

1. A
2. B
3. C

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Graham Jr., Cole Blease, e Steve W. Hays. Para administrar a organização pública. Rio de Janeiro: Ed. Jorge Zahar, 1994.

Comunicação

Todo administrador precisa se comunicar para conseguir fazer seu trabalho.

Cerca de 70% a 80% do trabalho de um administrador envolve a comunicação:[1](#) ler relatórios, mandar e-mails, participar de reuniões, trabalhar em equipe, ouvir os outros, orientar e liderar são tarefas ligadas à comunicação.

Como ninguém domina todas as informações necessárias para a empresa, necessitamos da interação e da troca de mensagens entre os indivíduos para que a organização atinja seus objetivos. Para Berlo, [2](#) uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação.

Assim, a comunicação pode ser definida como um processo interpessoal de envio e recebimento de símbolos com mensagens atreladas a eles. [3](#)

Portanto, é a transmissão de uma mensagem de uma pessoa para outra. De acordo com Macêdo et al. [4](#)

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, ideias ou emoções de uma parte para outra utilizando código compartilhados pelo emissor e o receptor.

Atenção: a comunicação é uma “via de mão dupla”.

Dessa forma, a comunicação é considerada um **processo de mão dupla**, pois não depende exclusivamente da pessoa que envia, mas também da pessoa que recebe. Assim, requer a ida (o envio da mensagem) e a volta (o retorno do receptor, confirmando o entendimento). De acordo com Marchiori, [5](#)

Comunicação é essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e conexão, já que compreensão leva à aceitação ou não da mensagem, e a uma ação para quem recebe a mensagem.

Dessa maneira, nem sempre que falamos estamos sendo ouvidos. O processo de comunicação envolve também o intercâmbio, o entendimento e o compartilhamento da informação, de forma que **a informação se torne comum às duas pessoas.**

Deve existir, assim, uma empatia entre a pessoa que envia a mensagem e a pessoa que a recebe. **A comunicação só ocorre quando a mensagem é compreendida.**

Assim, as duas partes devem ter interesse em que a comunicação seja feita de forma eficaz.

Diversos problemas que ocorrem em uma organização são decorrentes de algum problema de comunicação.

Vamos ver a seguir os principais elementos do processo de comunicação:[6](#)

Ø **A fonte** – inicia a mensagem codificando uma informação.

Ø **O transmissor** – é o meio que codifica a mensagem, o produto da codificação da fonte.

Ø **O canal** – é o meio que a fonte escolhe para enviar a mensagem.

Ø **O receptor** – é o modo ou instrumento que decodifica a mensagem.

Ø **O destino** – é a pessoa que deve receber a mensagem.

Ø **O ruído** – representa as barreiras de comunicação que distorcem o sentido da mensagem.

Ø **A retroação** – é o retorno do destino comandando o sucesso ou não do processo de comunicação.

Figura 9.1 – Processo da comunicação

Imagine uma situação descrita na figura: a comunicação entre um piloto de avião e um controlador de voo. O piloto no avião é a fonte. Para se comunicar, ele se utiliza de um aparelho de rádio em sua cabine (transmissor). Esse aparelho vai

transmitir a mensagem do piloto através de suas antenas (canal).

Do outro lado, o controlador de voo (destino) também necessitará de um aparelho de rádio na torre de comando (receptor) para decodificar a mensagem que chegará à sua antena. Mas a coisa não é tão simples, pois também ocorre o ruído, que nesse caso pode ser a estática, uma interferência de uma rádio pirata ou simplesmente uma dificuldade de expressão do piloto (linguagem).

Para ter certeza de que foi compreendido, o piloto solicitará uma confirmação da mensagem, o que chamamos de retroação (ou feedback).

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

1. (Cespe/Cespe/ MPU / Anal. administrativo/2010) A comunicação constitui atividade que demanda grande parte da atenção de quem ocupa cargo gerencial.

Exato. A comunicação é uma das principais preocupações de um bom gestor, pois é necessária para que ele possa comunicar os objetivos que devem ser alcançados, de modo a motivar e liderar seus funcionários, entre outras tarefas. O gabarito é questão correta.

9.1. Comunicação Eficiente e Efetiva

Outros conceitos interessantes são os de comunicação eficiente e comunicação efetiva. [7](#) A **comunicação eficiente** ocorre quando utilizamos o mínimo de recursos para nos comunicarmos, os quais podem tanto ser tanto financeiros e materiais quanto o tempo.

Quando um gerente prefere enviar um e-mail em vez de ir pessoalmente ao destinatário ter uma conversa, está buscando exatamente uma economia de recursos nessa comunicação, não é mesmo? Ele gastará assim menos tempo enviando a mensagem.

Entretanto, a **comunicação somente é efetiva** quando a mensagem da pessoa

que está enviando (a fonte) é completamente compreendida pelo destinatário.

Assim, muitas vezes quando buscamos uma eficiência na comunicação (o caso do gerente que prefere se comunicar por e-mails, por exemplo) acabamos não conseguindo uma efetividade, ou seja, nossa comunicação não é plenamente entendida pela pessoa que a recebe.

Da mesma forma, nem toda mensagem vale o custo de ir pessoalmente falar com cada colaborador, não é verdade? Não temos 52 horas no dia. O trabalho de um administrador envolve até a tarefa de decidir quais são as mensagens que devem ser passadas pessoalmente e quais podem ou devem ser enviadas por outro canal menos “rico” (como o e-mail).

Portanto, o gestor deve analisar a importância da mensagem e o custo/benefício do processo de comunicação para decidir qual canal utilizar.

9.2. Canais de Comunicação

Existem diversos fatores que podem influenciar uma boa comunicação. A escolha do canal de comunicação correto para uma dada situação é um desses fatores.

Um administrador competente deve entender as vantagens e desvantagens de cada canal para poder escolher a melhor alternativa em uma situação real.

Os canais diferem em sua capacidade de transmitir informação. ⁸ Para Davenport, quanto mais informação o canal consegue transmitir, mais rico ele é. A riqueza de um canal seria a quantidade de informação que ele consegue transmitir em um determinado momento.

Dessa forma, podemos classificar os canais em uma hierarquia, mostrada na figura a seguir:

Figura 9.2 – Hierarquia da riqueza dos canais de comunicação.

(Fonte: Daf t 2005)

A comunicação pessoal, ou cara a cara, é o canal de comunicação mais rico.

Pense bem, quando queremos dizer algo muito importante para alguém não mandamos um e-mail, não é verdade?

Quando estamos pessoalmente conversando com outra pessoa podemos ver seu semblante, se a pessoa está sorrindo ou aborrecida, seu gestual etc. Dessa forma, podemos ter uma sensibilidade maior do “estado de espírito” do outro, além de tirar qualquer dúvida que a pessoa tenha, de modo instantâneo (feedback ou realimentação).

Entretanto, **um canal mais rico também tem suas desvantagens**. Uma conversa pessoal não deixa registro (a não ser que você grave a conversa), deixa espaço para o erro (devido ao seu caráter espontâneo) e é de difícil disseminação, ou seja, não conseguimos replicar essa conversa de modo fácil (teríamos de conversar com cada uma das pessoas de um departamento, por exemplo)!

Assim sendo, se uma mensagem é rotineira e deve alcançar uma grande massa de pessoas (ou pessoas que estão dispersas), o canal utilizado não deve ser um de alta riqueza (como uma conversa ou um telefonema), mas um de baixa riqueza.

Portanto, um canal de baixa riqueza também tem suas vantagens e desvantagens.

Veja na gura a seguir as principais vantagens e desvantagens dos canais de baixa riqueza:

Figura 9.3 – Vantagens e desvantagens dos canais de baixa riqueza a.

(Fonte: Daf t 2005)

Dessa forma, o objetivo de um gestor deve ser analisar o tipo de informação a ser transmitida e escolher o melhor canal para aquele tipo de situação.

9.3. Comunicação Verbal e Não Verbal

A comunicação pode dar-se de modo **verbal** ou **não verbal**. A comunicação verbal faz uso da palavra para a transmissão das mensagens. Já a comunicação não verbal utiliza aspectos como: o tom de voz, a postura do corpo, o olhar, os gestos, entre outros.

Para uma comunicação efetiva, necessitamos tanto de um modo quanto do outro. De acordo com Macêdo et al. [9](#)

Pesquisas revelam que **apenas 7% da comunicação interpessoal pode ser traduzida por palavras**, pois 38% provêm da in exão da voz , enquanto os restantes 55% resultam da expressão f acial e da linguagem corporal.

Assim, as mensagens não verbais dão credibilidade às mensagens verbais.

Imagine uma entrevista de emprego em que o candidato se treme todo ao contar uma passagem de sua experiência. Você acreditaria nele? Difícil, não é mesmo?

A relação interpessoal depende muito, portanto, de uma coerência entre a mensagem verbal e a mensagem não verbal. Uma comunicação só será e caz quando ambas convergirem para o mesmo significado.[10](#)

9.4. Comunicação Organizacional

A s **comunicações formais** dentro das organizações normalmente seguem três direções: descendente, ascendente e lateral (ou horizontal). [11](#)

As **comunicações são descendentes** quando são enviadas das che as para seus subordinados, ou seja, quando “descem” dos níveis hierárquicos mais altos para os mais baixos da empresa. Podem incluir desde instruções, objetivos a serem buscados, normas a serem seguidas, resultados alcançados e notícias.

Da mesma forma, as **comunicações são ascendentes** quando são enviadas pelos subordinados para seus chefes. Para que os executivos de uma organização quem a par dos acontecimentos, uma comunicação ascendente livre é muito importante.

Dessa forma, os empregados podem informar algum problema que tenha ocorrido, informar algum conflito ou insatisfação, fazer sugestões e trazer todo tipo de informação da “linha de frente” para seu chefe.

Grande parte das organizações estimula esse tipo de comunicação. Isso acontece, pois instrumentos que facilitem o envio de informações para as chefias podem evitar uma série de problemas em uma empresa. Infelizmente, muitos chefes resistem a ouvir seus funcionários, e os funcionários podem não contar o bastante nas chefias para passar essas informações. [12](#)

Figura 9.4 – Comunicação ascendente e descendente

Esses fluxos de comunicação (descendente e ascendente) descritos são os mais comuns em organizações verticalizadas e hierarquizadas. Entretanto, atualmente os **fluxos horizontais** são cada vez mais importantes.

A comunicação lateral (ou horizontal) é o fluxo de informações entre colegas de trabalho e setores de uma empresa. Uma comunicação lateral acontece quando pedimos ajuda a um colega de trabalho ou quando dois departamentos precisam coordenar uma tarefa.

Entre os exemplos de casos em que a comunicação lateral ocorre, temos: as reuniões entre departamentos diferentes, os grupos de trabalho (ou grupos de “força-tarefa”) e as equipes de projetos. [13](#) Esse tipo de comunicação é fundamental para uma coordenação de esforços entre as diversas áreas da empresa.

Figura 9.5 – Comunicação lateral ou horizontal

Dessa forma, seja dentro do departamento ou entre departamentos, a comunicação horizontal é fundamental para o trabalho em equipe. Ela é vital em estruturas mais modernas e em empresas que necessitam de uma maior flexibilidade e adaptabilidade ao meio ambiente.

Já a **comunicação informal** ocorre fora das normas e dos cargos determinados pelo organograma da empresa. Essa comunicação acontece naturalmente pelo contato entre pessoas.

Quando encontramos um colega no corredor e “trocamos uma ideia”, estamos utilizando a comunicação informal. Esse tipo de comunicação é importante, pois acelera o fluxo de informações entre as áreas e pessoas e complementa, de certa forma, o fluxo de informações que ocorre na comunicação formal da empresa. Entre os exemplos de situações dominadas pela comunicação informal temos: as conversas informais (o “rádio-corredor” ou “rádio-peão”), o “giro” do diretor pelas instalações da empresa (em que ele conversa com funcionários do baixo escalão), a interação entre funcionários de diferentes áreas no refeitório etc.

Vamos ver como esse tópico já caiu em provas?

2. (Cespe/Cespe/ MPU / Anal. administrativo/2010) A ordem é um exemplo típico de comunicação colateral no processo organizacional.

Uma ordem é um exemplo de comunicação descendente, pois se origina em algum nível hierárquico mais alto para um mais baixo (você não verá um soldado dando uma ordem a um general, não é verdade?). Portanto, essa afirmativa está incorreta. O gabarito é questão errada.

9.5. Barreiras à Comunicação

As barreiras à comunicação (ou ruídos) são as causadoras das distorções que impedem que uma comunicação seja efetiva. Para Robbins, as mais importantes barreiras são: [14](#)

ü **Filtragem** – manipulação da mensagem pela pessoa que envia (fonte), para que seja vista favoravelmente pelo receptor. Acontece quando um subordinado não quer dar uma má notícia ao chefe ou quer “dizer” ao chefe

o que ele quer ouvir. Normalmente, ocorre quando a fonte e o destinatário estão em níveis hierárquicos diferentes.

ü **Percepção seletiva** – as pessoas que recebem a mensagem as interpretam com base em suas necessidades, experiências, motivações e outras características pessoais. Dessa forma, se um entrevistador de recrutamento tem um preconceito em relação a estrangeiros, por exemplo, tenderá a interpretar negativamente qualquer mensagem que um angolano (por exemplo) venha a dizer.

ü **Excesso de informação** – todos nós temos uma capacidade nita de processar informação. Quando essa capacidade é superada, tendemos a esquecer de informações, postergar a comunicação ou ação necessária. Assim, o resultado é perda de informação e uma comunicação com ruído.

ü **Emoções** – as emoções que a pessoa que recebe a mensagem está sentindo irão influenciar o modo como ela interpretará a mensagem. Se estivermos felizes, tenderemos a ver a mensagem como positiva. Já se estamos depressivos, tendemos a ver as coisas de modo negativo, não é mesmo? Dessa forma, deixamos de analisar a mensagem objetivamente e usamos nossas emoções, distorcendo o sentido.

ü **Linguagem** – A idade, o nível educacional e a cultura de uma pessoa influenciam como ela usa a linguagem. As palavras não significam a mesma coisa para todo mundo. Quando vamos a um médico e ele usa termos técnicos para nos explicar que doença temos, podemos não entender a mensagem. O mesmo pode ocorrer quando necessitamos do serviço de um advogado. As pessoas que enviam as mensagens costumam imaginar que todo mundo compreende da mesma forma a sua linguagem, mas isso não é

necessariamente verdade.

ü **Aprensão ou ansiedade** – Muitas pessoas sofrem de uma extrema dificuldade de se comunicar. Podem ter dificuldade para falar, escrever, ou as duas coisas. Isso pode ocorrer por: timidez, di culdade na fala, fobias etc.

Dessa forma, tenderão a buscar reduzir ao máximo a sua interação com outras pessoas. Pessoas que não gostam de falar em público ou conversar cara a cara tenderão a utilizar cartas ou e-mails quando uma conversa seria o mais indicado.

Já Macêdo et al. [15](#) classi cam as barreiras que impedem uma comunicação e caz em quatro tipos: as barreiras presentes no emissor, as presentes no receptor, as que estão presentes tanto no emissor quanto no receptor e as presentes no ambiente.

Veja na figura a seguir as principais barreiras de acordo com essa classificação:

Barreiras no

Barreiras no emisso r

Barreiras no recepto r

Barreiras no s do is

ambiente

Uso de linguagem e

Desatenção, impaciência

Pouca

símbolos

ou pressa.

disponibilidade

Inadequação

inadequados.

Tendência a avaliar e

de tempo.

do canal

Timidez ,

julgar.

Interesse em

escolhido.

impaciência etc.

Preconceitos.

distorcer a

Escolha de um

Desconfiança em relação

mensagem,

Distrações,

momento impróprio.

ao emissor.

hostilidade.

ruídos,

Supor que o receptor

Resistência em aceitar a

Diferença na

interrupções

já domina o assunto

mensagem por excesso

hierarquia e no

frequentes etc.

a ser tratado.

de autoconfiança.

nível cultural.

Figura 9.6 – Barreiras na comunicação.

(Fonte: Macêdo, et al. 2007)

Vamos ver como este tema já foi cobrado?

3. (Esaf/ Receita Federal/Analista/2009) Sobre o tema ‘comunicação organizacional’, é correto afirmar que:

- a) tanto o emissor quanto o receptor são fontes de comunicação;
- b) redigir com clareza é condição suficiente para que a comunicação seja bem-sucedida;
- c) quando operada em fluxo descendente, a comunicação é considerada formal;
- d) a comunicação informal deve ser evitada e desprezada;
- e) o uso do melhor canal disponível elimina a ocorrência de ruídos.

Essa questão foi muito criticada na época. Muitos recursos foram feitos, mas a banca não mudou o entendimento. Existem alguns autores que só consideram como fonte o emissor. Entretanto, como a comunicação deve ser uma “estrada de mão dupla”, ou seja, deve ter o retorno, alguns autores consideram tanto o emissor quanto o receptor como fontes.

Dessa maneira, a banca considerou a letra A como correta.

Quanto à alternativa B, redigir com clareza é condição necessária, mas não suficiente. Portanto, essa opção está incorreta. Não é porque a comunicação é descendente que tenha de ser formal sempre. Dessa forma, a letra C está errada.

Na letra D, a comunicação informal é, sim, importante. Assim sendo, a opção está errada. Finalmente, o ruído nunca é eliminado totalmente em uma

comunicação. Portanto, a letra E também está equivocada. O nosso gabarito é mesmo a letra A.

Questões Comentadas

4. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) As alternativas a seguir apresentam exemplo de comunicação eficaz, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) O significado da mensagem é consistente.
- b) Há consequências após a comunicação.
- c) O canal de comunicação não tem ruído.
- d) O destinatário fornece retroação ao emissor.
- e) A comunicação é totalmente completada.

Não existe comunicação sem algum tipo de ruído! Esse elemento, mesmo que não prejudique demais a comunicação, sempre está presente em algum nível. Dessa maneira, o gabarito é a letra C.

5. (Esaf/ MPOG / EPPGG/2009) Elemento básico para a interação social e o desenvolvimento das relações humanas, a comunicação desempenha papel fundamental para a efetivação de planos e programas em qualquer ambiente organizacional. Por isso mesmo, é correto afirmar que:

- a) a comunicação deve se prestar à defesa incondicional da organização, sem levar em conta os interesses de seus diversos públicos, internos e externos;
- b) em organizações com fins lucrativos, a comunicação mercadológica deve ser priorizada em detrimento das comunicações institucional e interna;
- c) o planejamento estratégico de comunicação deve considerar a cultura organizacional como um fator determinante dos procedimentos a serem adotados;
- d) a comunicação organizacional deve ser levada a efeito, exclusivamente, por especialistas da área, de preferência lotados em uma assessoria vinculada à alta gerência;
- e) por não disponibilizarem bens e serviços ao mercado, organizações públicas propriamente ditas

devem apenas se preocupar com a comunicação interna.

A letra A está incorreta, pois a comunicação organizacional não deve se prestar à defesa incondicional da empresa, sem levar em consideração os demais “atores”.

Dessa forma, seria o mesmo que a Souza Cruz defender que o fumo faz bem à saúde. Esse tipo de declaração só traria mais críticas à própria empresa, não é verdade? Assim sendo, os outros públicos devem ser considerados.

Na letra B, não existe essa prioridade para a comunicação mercadológica.

Portanto, a alternativa está incorreta. A letra C está correta e é o nosso gabarito.

Já a opção D está equivocada, pois a comunicação não deve ser uma exclusividade de algum setor específico (como uma área de Relações-Públicas).

Por m, a letra E é a mais fácil, pois obviamente as entidades públicas não só podem como devem se comunicar com seu público externo, não é verdade? O gabarito é mesmo a letra C.

6. (Cespe/Cespe/ T JCE / Técnico adm./2008) O excesso de mensagens enviadas aos destinatários e o uso de linguagem rebuscada por parte do emissor tendem a provocar ruídos no processo de comunicação organizacional.

Perfeito. O excesso de informações (pense bem: de quantos comerciais de televisão você consegue se lembrar depois de passada uma hora?) e a linguagem são ruídos que criam barreiras à comunicação. O gabarito é questão correta.

7. (FCC/Arce/Analista reg./2006) Na linguagem verbal há habilidades de comunicação codificadoras e decodificadoras. São decodificadoras as habilidades de:

- a) leitura e audição;
- b) escrita e a palavra;
- c) leitura e escrita;

d) audição e a palavra;

e) leitura e a palavra.

Mais uma questão de codificação e decodificação. As habilidades de escrita e da palavra são relacionadas à codificação. Já as habilidades de leitura e de audição se referem à decodificação. Dessa forma, nosso gabarito é a letra A.

8. (Cespe/Cespe/ TCU/ ACE/Educação corp./2007) A utilização da internet deve ser incentivada na organização, por ser um canal de comunicação de grande e fácil alcance e que se aplica a qualquer tipo de informação que a organização necessita disseminar.

Como vimos, cada canal tem um propósito específico. A internet é, sim, um canal que deve ser incentivado, mas não se presta a todo tipo de informação que uma organização necessite disseminar.

Existem diversos casos em que a comunicação deve ser pessoal, por exemplo.

Imagine receber a informação de que você foi demitido no site da empresa. Você gostaria disso? Assim, o gabarito é questão errada.

9. (FCC/TJ/AP/Analista adm./2009) No intuito de melhorar a comunicação interpessoal e intergrupala

numa organização de grande porte deve-se:

a) aperfeiçoar os fluxos descendentes e formais de comunicação escrita para melhorar a imagem da direção;

b) centralizar os fluxos ascendentes e informais de comunicação oral visando elevar o controle gerencial;

c) estimular os fluxos horizontais de comunicação informal e oral entre todos os funcionários em torno de metas e projetos;

d) incentivar a comunicação formal e escrita entre os altos dirigentes dos setores de Marketing e RH;

e) reduzir os fluxos laterais de comunicação formal e informal para impedir as chamadas “centrais de boatos”.

Para que uma organização de grande porte possa melhorar a comunicação intergruppal e interpessoal, o interessante seria aumentar o uxo horizontal (entre as pessoas e os departamentos) e facilitar a comunicação informal. Dessa forma, nosso gabarito é a letra C.

Os uxos verticais (ascendentes e descendentes) e a comunicação formal não se caracterizam por melhorar a comunicação intergruppal.

10. (FCC/Defensoria/SP/Administrador/2010) Com relação à importância do feedback no processo de comunicação interpessoal nas organizações, considere as afirmativas a seguir.

I. Para ser efetivo o feedback deve ser descritivo ao contrário de ser um processo de avaliação.

II. O feedback é mais útil quando solicitado e oportuno, isto é, quando feito no momento do comportamento ou do fato em questão.

III. Deve ser compatível com as motivações e objetivos o emissor, mesmo que seja expresso na forma de um desabafo.

IV. Deve ser direcionado às características pessoais, idiossincrasias, limitações de raciocínio e outras manifestações individuais que podem ser apontadas como falhas.

V. Deve ser específico ao contrário de verbalizar uma generalização.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e V;
- b) I, II e V;
- c) I, I e V;
- d) II, IV e V;
- e) I, II, IV e V.

A primeira alternativa está correta, pois ao fazer um feedback o avaliador deve ser descritivo e não fazer uma “crítica”. No primeiro caso, o feedback poderia ser assim:

– “Você conseguiu alcançar 700 contratos fechados no mês, mas cou a 80% da meta desejada”.

Já uma crítica, ou feedback avaliativo, poderia soar mal. Imagine um gerente comunicando uma avaliação assim:

– “Você está muito pior do que o João, hein? Está faltando “garra”. .

Você não gostaria de receber um feedback desses, não é mesmo? Dessa forma, o feedback descritivo não deixa o avaliado com uma postura defensiva, ok?

A segunda frase também está correta, pois o feedback não deve ser imposto, mas sim apresentado no momento certo. Já a terceira frase está errada. O feedback deve ser compatível com as motivações e os objetivos tanto do avaliador como do avaliado. Um desabafo poderia ser muito prejudicial, ok?

Imagine ouvir de um chefe este desabafo: “Mas vocês, hein, são todos uns lerdos! Só fazem me puxar pra baixo!”

Você gostaria de ouvir isso? Seria produtivo?

A quarta frase também está errada. Os aspectos que devem ser apontados são os que podem ser alterados e melhorados. Características pessoais (altura, peso etc.) não podem ser apontadas como falhas, ok?

A quinta frase está perfeita. A avaliação deve ser específica e não geral. Deve apontar o ponto em que o funcionário deve se aprimorar, e não uma crítica geral.

Imagine ouvir algo como:

– Você é muito teimoso!

Isso não aponta claramente o que a pessoa deve mudar, não é verdade? Portanto não é produtivo. Dessa forma, nosso gabarito é mesmo a letra C.

11. (Cespe/Cespe/ MPU / Anal. administrativo/2010) Um dos obstáculos à comunicação no processo organizacional é a avaliação prematura da mensagem pelo receptor.

A tendência do receptor de prejudicar a mensagem que o emissor está buscando comunicar é uma das barreiras mais comuns que dificultam a eficácia de uma comunicação.

Em uma situação assim, a pessoa que recebe a mensagem não costuma se preocupar muito em ouvir corretamente o que está sendo passado, mas em como responderá. Dessa forma, pode não compreender perfeitamente o sentido da mensagem. O gabarito é questão correta.

Questões Propostas

12. (Cespe/T RT-16/Técnico/2005) Karen, técnica judiciária, trabalha no setor de telefonia do T RT e

tem entre suas atribuições a atividade de prestação de informações acerca da tramitação de processos no tribunal. Karen é muito atenciosa e criteriosa e se excede ao dar os esclarecimentos solicitados; ela explica várias vezes o mesmo assunto para que o cliente possa entender bem a sua resposta. Nessa situação, a conduta de Karen, na sua comunicação com o público, é bastante eficiente.

13. (FCC/Bacen/Analista/2005) Na Teoria da Comunicação, um dos pontos de maior importância é a preocupação com a pessoa que está na outra ponta da cadeia de comunicação: o receptor.

T rata-se de:

- a) empatia;
- b) efetividade;
- c) atitude;
- d) feedback;
- e) diretividade.

14. (Cespe/T CU/ACE/2008) A comunicação no serviço público está sujeita a algumas falhas caracterizadas pelos autores como distorção, quando, por exemplo, as mensagens não transmitem a orientação necessária à realização das tarefas atribuídas ao servidor, ou, então, como

omissão, quando a quantidade de informações transmitidas excede a capacidade do destinatário de processá-las adequadamente.

15. (Cespe/T RE-AL/Técnico/2004) Muito utilizada em tarefas complexas, devido a seu perfil de descentralização, a comunicação formal tem sido cada vez mais utilizada em organizações que passam por processos de flexibilização organizacional.

16. (Cespe/T RE-AL/Técnico/2004) A comunicação é capaz de influenciar os indivíduos na busca dos objetivos organizacionais e fazer com que eles se comprometam com a organização.

17. (FCC/Bahiagas/Administrador/2010) No processo de comunicação, a percepção e interpretação, por parte do receptor, do significado da mensagem recebida é denominada:

- a) codificação;
- b) feedback positivo;
- c) decodificação;
- d) tautologia;
- e) resposta.

18. (Cesgranrio/Eletronbras/Administrador/2010) Uma adequada gestão de pessoas envolve uma cuidadosa seleção de canais de comunicação e relacionamento com colaboradores. Os canais de comunicação podem ser hierarquizados em função de sua capacidade quanto a

- lidar com múltiplos sinais, simultaneamente;**
- facilitar um feedback rápido de via dupla;**
- estabelecer um foco pessoal para a comunicação.**

O(s) canal (ais) de comunicação que atende(m) adequadamente às três capacidades de transmissão de informações é (são):

- a) conversa ao telefone;
- b) conversa face a face;
- c) e-mail e intranet;

d) relatórios e boletins;

e) memorandos e cartas.

19. (Cespe/Previc / Anal. Administrativo/2011) A comunicação, base de qualquer processo administrativo em uma organização, influencia fortemente a imagem institucional, por isso deve compor o planejamento estratégico da organização.

20. (Esaf/ AFC CGU – Desen. inst./2008) A comunicação é um exercício de mútua influência presente

nas relações humanas de toda ordem. Nas organizações, assume vital importância para que metas e objetivos sejam atingidos. Selecione a opção que expressa corretamente conceitos, elementos, barreiras ou tipos de comunicação nas organizações.

a) A escolha do canal, características pessoais, coerência entre o tom de voz e a comunicação verbal podem ser barreiras de comunicação presentes no receptor.

b) A reunião é um mecanismo de comunicação organizacional que, além de conteúdo claro, deve ser conduzida de olho nas tarefas e nos relacionamentos.

c) A decodificação de uma informação está sujeita a filtros por parte do emissor, que seleciona, avalia, interpreta e decide o uso que fará da mensagem.

d) Informar, esclarecer, comandar, avaliar desempenhos e situações, motivar e persuadir são alguns dos requisitos de uma boa comunicação.

e) Os canais de comunicação informal, nas organizações, podem ser verticais – descendentes e ascendentes – ou horizontais.

(Cespe/ MPU /Técnico administrativo/2010) Paulo, novo diretor de uma organização pública, pretende desenvolver um sistema de controle capaz de apontar erros cometidos durante a execução dos serviços. Para a consecução de seu objetivo, debruça-se sobre novas formas de controle com base em informações que coletou pessoalmente, ao interagir com colaboradores de todos os setores da instituição, sem se restringir aos métodos tradicionais de obtenção de dados.

Considerando essa situação hipotética, julgue os seguintes itens, que dizem respeito ao

processo organizacional.

21. Ao coletar as informações para definir as novas formas de controle, Paulo privilegiou o uso comunicativo circular.

22. Para atender às demandas mais instáveis e urgentes da organização, Paulo deve utilizar a rede formal de comunicação.

23. (Cespe/MS/Administrador/2010) A organização não governamental (ONG) Viver com Saúde possui programas de incentivo à prática desportiva, de monitoramento da saúde bucal, de divulgação sobre a prevenção de doenças sexualmente transmissíveis, entre outros. A referida ONG atua exclusivamente no Distrito Federal (DF), mas pretende ampliar sua área de atuação para o estado de Goiás em face da realidade precária dos fornecedores de serviços de saúde das pequenas cidades do entorno do DF. Tal ampliação implicará um aumento de 70% nos custos da organização. Para tanto, a ONG terá de tomar decisões acerca do seu processo organizacional.

A partir da situação hipotética, julgue o item a seguir com relação ao processo organizacional.

Considere a seguinte situação hipotética. No final da segunda etapa do programa Saúde Bucal nas Escolas, a presidência da ONG Viver com Saúde decidiu fazer um churrasco, aproveitando a proximidade das festas de final de ano para comemorar a superação da meta anual do programa em 200%. Seu presidente encaminhou convites para cada chefe dos variados departamentos, solicitando que repassassem o convite para os seus subordinados. Nessa situação, o convite para o churrasco é considerado uma comunicação informal e vertical, pois foi realizado entre níveis diferentes, mas de uma mesma área de atuação.

24. (Cespe/ TCU/ ACE/Educação corp./2007) Além de fornecer a informação de que as pessoas necessitam para realizar o seu trabalho, a comunicação pode auxiliar a organização a controlar o comportamento dos membros da equipe, além de motivá-los para o trabalho e possibilitar a catarse de suas emoções.

- 25. (Cespe/ T CU/ ACE/Educação corp./2007) A organização deve estimular as redes informais de comunicação porque, por meio delas, pode fortalecer as relações entre as equipes e tornar o processo de comunicação mais variado e mais bem administrado pelos gestores.**
- 26. (Cespe/ T JCE / Técnico adm./2008) É necessário que o processo de comunicação organizacional se dê pelos canais formais estabelecidos, mas os canais informais de comunicação que preexistem ou que podem se formar na organização devem ser considerados nesse processo.**
- 27. (Cespe/ T JCE / Técnico adm./2008) No contexto organizacional, o processo de comunicação grupal tem como objetivos a troca de informações e a coordenação das atividades entre os membros do grupo.**
- 28. (Cespe/ T RT-16/Técnico/2005) Jorge, técnico judiciário, atua na área de segurança e transporte do T RT. No exercício do cargo, Jorge deve, entre outras atribuições, assegurar a integridade física das autoridades, servidores e demais pessoas que conduz, zelar pela manutenção de veículos e equipamentos sob sua guarda, atuar na segurança patrimonial das instalações do tribunal, fiscalizar a circulação de pessoas, controlar a entrada e saída de materiais e equipamentos nas dependências do T RT. A equipe de técnicos judiciários de que Jorge faz parte é composta por 15 servidores, dos quais Jorge é um dos mais responsáveis e procura exercer suas atribuições com competência. A qualidade do trabalho de Jorge é mais influenciada pela apresentação e higiene pessoal que pela habilidade de comunicação verbal, pois este é um atributo dispensável à sua função.**
- 29. (Cespe/ T RT-16/Técnico/2005) Daniel, técnico judiciário do T RT, é responsável pela realização de contatos ascendentes e descendentes, internos e externos do tribunal. Para cumprir bem suas atribuições, Daniel pode fazer uso de vários canais de comunicação. Nessa situação, a seleção do canal a ser utilizado por Daniel independe do tipo de mensagem a ser transmitida, mas tem**

de considerar as características do receptor e a disponibilidade do canal.

30. (Cespe/ T RT-16 / Técnico/2005) Considere a seguinte situação hipotética. Albertino, servidor público, ao se comunicar com seu chefe, manipula as informações para que elas sejam mais bem aceitas por ele. Nessa situação, Albertino está prejudicando sua comunicação com o chefe, pois está colocando uma barreira interpessoal no processo de comunicação com ele.

Gabaritos

- 1. C
- 11. C
- 21. C
- 2. E
- 12. E
- 22. E
- 3. A
- 13. A
- 23. E
- 4. C
- 14. E
- 24. C
- 5. C
- 15. E
- 25. E
- 6. C
- 16. C
- 26. C
- 7. A

17. C

27. C

8. E

18. B

28. E

9. C

19. C

29. E

10. C

20. B

30. E

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Daft, Richard L. *Management*. Mason: Thomson, 2005.

Macêdo, Ivanildo Izaias de, Denize Ferreira Rodrigues, Maria Elizabeth Pupe

Johann & Neisa Maria Martins da Cunha. *Aspectos comportamentais da Gestão de Pessoas*. 7a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. 11a ed. Upper Saddle River: Pearson-Prentice-Hall, 2004.

Schermerhorn Jr., John R. *Management*. 9a ed. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.

Capítulo 10

Gestão das Mudanças

10.1. Criatividade e inovação organizacional

10.1.1. Criatividade

A **criatividade** pode ser descrita como a **habilidade de gerar ideias originais ou novas perspectivas de ideias existentes**. [1](#) Normalmente, relacionamos a criatividade a obras de arte ou projetos artísticos (como uma música ou um filme).

Mas a criatividade também é muito importante no contexto das organizações.

Entretanto, ao contrário do mundo das artes, uma ideia criativa deve também ser útil no ambiente organizacional, ou seja, deve ter uma aplicação prática.

Dessa forma, a criatividade está ligada às novas visões e novas maneiras de se analisar um problema ou uma questão. [2](#) Relaciona-se com a ruptura dos “velhos modos” e abordagens que podem não mais estar funcionando.

Os gestores frequentemente estão buscando novas maneiras de resolver os problemas organizacionais, de modo que as suas empresas possam sobreviver e superar seus concorrentes.

E para isso necessitam ter criatividade. Precisam ver as questões por outro ângulo e ter novas ideias, que ajudem a organização a atingir resultados melhores.

De acordo com Certo, [3](#) a **criatividade individual** é função de três elementos: a **especialização ou competência** (expertise), o **pensamento criativo** e a **motivação**.

A **especialização ou competência** está relacionada com os conhecimentos e habilidades que o indivíduo adquiriu, seja de modo formal ou informal, dentro do contexto do seu trabalho.

Dessa maneira, um gerente de banco, por exemplo, deve ter conhecimentos de matemática financeira, de como funciona o sistema financeiro, das principais regras de imposto de renda etc. Sem conhecer profundamente um processo ou produto (para o que serve, quem são seus clientes, como é feito etc.), cará muito difícil imaginar uma nova maneira de fazê-lo, não é mesmo?

Já o **pensamento criativo** está relacionado com a capacidade das pessoas de

usar esses conhecimentos e habilidades adquiridos de novas formas. Quanto mais questionador o indivíduo for, mais criativo ele tenderá a ser.

Assim, uma pessoa deve se sentir “à vontade” ao contestar um modo arraigado de conduta, ou um processo gerencial de uma empresa. Um gerente de banco criativo poderia, por exemplo, “bolar” uma nova maneira de vender seguros, ou “sugerir” a criação de um novo seguro (como um seguro-atropelamento, por exemplo!).

Mas nada disso resolve se não existir **motivação** para a criatividade. Ou seja, os conhecimentos e habilidades, somados ao pensamento criativo, não são suficientes para que exista a criatividade. Não basta ter capacidade de criar, a pessoa tem de querer criar!

Essa motivação pode acontecer de duas formas: de maneira intrínseca (derivada de uma necessidade própria de realização da pessoa, de um sentimento de que seu trabalho é importante etc.) ou de maneira extrínseca (através de promoções, aumentos salariais, prêmios, bônus etc.).

A motivação intrínseca aparece quando o empregado sente que seu trabalho é importante, que é valorizado pelos chefes e colegas, quando o trabalho é desafiador, entre outros motivos. Dessa maneira, a motivação vem de “dentro” do indivíduo.

Já a motivação extrínseca ocorre por incentivos externos. Quando recebemos um bônus para atingir uma meta, por exemplo, somos “motivados” para fazer algo que não teríamos vontade “interna” de fazer. Assim, as organizações buscam motivar os seus funcionários com instrumentos tanto intrínsecos quanto extrínsecos.

Figura 10.1 – Elementos da criatividade

10.1.2. Inovação

A inovação em uma empresa depende da criatividade. Ou seja, as ideias geradas pela criatividade serão utilizadas no processo de inovação. Portanto, **a inovação seria o processo de pôr em prática essas novas ideias.** [4](#)

De acordo com Certo, [5](#) a inovação consiste no uso de uma nova ideia para a utilização em um novo processo, produto ou serviço (ou na melhoria de um processo, produto ou serviço existente), de modo a que a organização possa atingir seus objetivos.

A inovação, dentro do contexto organizacional, pode ocorrer de três formas: [6](#) inovação nos produtos e serviços, inovação nos processos organizacionais e inovação nos modelos de negócio.

Uma reorganização no processo de entrega de um produto, de forma que ele chegue mais rápido ao cliente, é um exemplo de **inovação em um processo organizacional.**

Já a utilização de uma nova tecnologia, como a tela sensível ao toque, para o lançamento de um novo celular que não necessite mais de um teclado (como foi o caso do iPhone), seria um exemplo de **inovação em produtos e serviços.**

Finalmente, a utilização de um novo canal de distribuição, marketing e venda, de modo que sua empresa não precise mais manter lojas físicas funcionando para atingir sua clientela (como foi o caso da Natura), seria um exemplo de **inovação no modelo de negócios.**

Figura 10.2 – Formas de inovação

10.1.3. Inovação Incremental e Radical

De acordo com Lemos, [7](#) existem dois tipos de inovação: a incremental e a radical. A **inovação radical** seria a introdução de um **novo** produto, serviços,

processo ou forma de organização.

Assim, se trata de algo que venha a “romper” com o que existia previamente. De acordo com a autora, a introdução da máquina a vapor e da microeletrônica seria exemplo de inovações radicais, em comparação com o que existia anteriormente.

Já uma **inovação incremental** seria relacionada com as melhorias contínuas que são necessárias para qualquer organização se manter atualizada e competitiva. É a melhoria de algo que já existe!

Assim, a introdução da injeção eletrônica nos carros brasileiros nos anos 1990 foi uma inovação incremental, pois apenas melhorou, marginalmente, o desempenho dos motores a combustão que já existiam.

Já a introdução dos motores elétricos, que podem ser abastecidos na tomada de sua casa, seria uma inovação radical, pois muda completamente com o “modelo” existente.

Não mais será necessário o abastecimento em postos de gasolina (que desaparecerão ou serão reduzidos em grande número), e a indústria do petróleo será prejudicada seriamente, por exemplo.

Figura 10.3 – Tipos de inovação

Entretanto, não se deve ter a noção de que a inovação radical é “melhor” do que a incremental. As duas são importantes, pois a inovação incremental é fundamental para que os processos, produtos e formas organizacionais continuem sendo aprimorados enquanto não ocorrem inovações radicais. [8](#)

Vamos ver como isso já foi cobrado?

1. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de rendas/2009) Assinale a alternativa que não pode ser uma característica

de inovação incremental.

a) Avanço contínuo.

- b) Criação de novos mercados.
- c) Inovações criadas por meio das estruturas e decisões organizacionais normais.
- d) Melhorias tecnológicas.
- e) Melhorias em produtos.

A alternativa A é um exemplo de inovação incremental, pois o avanço contínuo é uma das características desse tipo de inovação. Já a criação de novos mercados é um exemplo de inovação radical. Assim, essa opção (letra B) está correta e é o gabarito.

A letra C está incorreta, pois se refere a inovações em estruturas “normais”, o que passa a ideia de algo já existente. Já as letras D e E poderiam ser “encaixadas” em qualquer dos dois tipos de inovação.

No meu entender, essas alternativas apenas confundem o candidato e deveriam ter causado a anulação da questão. Apesar disso, o gabarito é mesmo a letra B.

10.2. Mudança Organizacional

Como o ambiente que envolve as organizações está sempre mudando, é necessário que essas empresas mudem para poder encarar esses desafios. Novas tecnologias, novos competidores, novas demandas dos usuários, entre outras mudanças, podem gerar a necessidade de mudar algum aspecto da instituição.

De acordo com Certo, [9](#) o processo de mudança de uma organização deve buscar a melhoria de sua efetividade. Essas mudanças podem envolver qualquer segmento da empresa, mas geralmente afetam as linhas de autoridade, os níveis de responsabilidade de diversos membros da organização e as linhas estabelecidas de comunicação.

Apesar de considerarmos a criatividade e a inovação em uma organização fatores importantes para que ela se mantenha competitiva, as mudanças

necessárias em uma empresa nem sempre são fáceis.

Muitos fatores podem fazer com que o processo de mudança organizacional não seja executado com sucesso. Para que esse processo aconteça, é necessário o envolvimento de todos.

10.2.1. Agentes de Mudança

Para que qualquer processo de mudança possa ter sucesso, é importante que existam líderes comprometidos com a mudança. Um líder desse tipo deve incentivar a tomada de riscos por seus funcionários e estar sempre aberto a novas ideias e contribuições de seus subordinados.

Ele não deve ver a mudança como uma ameaça para si ou para seu órgão, e, além de tudo, deve ser proativo. Dessa maneira, não pode esperar que algo ocorra (por exemplo, a entrada de um novo produto concorrente) para iniciar o processo de mudança.

Schermerhorn¹⁰ compara esses líderes a gerentes que são apegados à situação atual (*status quo managers*, em inglês). Esses gerentes se sentem ameaçados pelas novas ideias e por subordinados que buscam o “novo”.

Essas mudanças sempre acarretarão mais trabalho e riscos. Assim, esse gerente prefere “esperar para ver o que acontecerá” e não tomar uma atitude. Assim, ele tem uma postura reativa.

Figura 10.4 – Líderes de mudança X Gerentes do **status quo**.

(Fonte: Schermerhorn Jr., 2008)

10.2.2. Modelos de Mudança

O ideal é que todos na organização estejam envolvidos no processo de mudança. Entretanto, muitas vezes o papel de iniciador do processo cabe, em grande parte, ao nível estratégico. Já em outras empresas, a responsabilidade está distribuída ao

longo dos níveis hierárquicos mais baixos.

10.2.3. Mudança de Cima para Baixo (Top-Down)

Nesse modelo, as mudanças são iniciadas pelo nível estratégico. Os diretores definem o que deve ser mudado e como deve ser efetuada a mudança.

Esse é o método mais comum nas organizações, mas costuma ter muita dificuldade de alcançar sucesso. Isso ocorre quando a direção da empresa não consegue “vender” a ideia de mudança aos gerentes e funcionários que terão de implementar as mudanças.

Assim, quando os funcionários não entendem perfeitamente o que deve ser feito, ou quando percebem as mudanças como algo que será negativo para eles, não apoiarão as medidas, e o processo de mudança tenderá a não funcionar.

10.2.4. Mudança de Baixo para Cima (Bottom-Up)

Nesse modelo, o processo de mudanças não está localizado na cúpula da empresa, mas nos seus níveis inferiores. Na verdade, todos podem contribuir com novas ideias para o processo de mudança.

Assim, um operário teria a capacidade de propor mudanças em sua área para seu gerente. Esse modelo tem uma grande vantagem sobre o top-down, pois os funcionários que trabalham diretamente com as tarefas têm um conhecimento muito maior dos detalhes e da realidade dos processos atuais e seus problemas.

Além disso, como as ideias e as mudanças são iniciadas pelos mesmos funcionários que terão de executá-las, não é tão necessário o processo de convencimento dos méritos dessas mudanças.

10.2.5. Mudança Integrada

Nesse modelo tenta-se juntar as vantagens dos dois outros modelos. Existem situações em que a força da cúpula da organização é necessária para “romper” com

certos entraves ou para fazer uma alteração mais drástica na operação da empresa.

Do mesmo modo, sem a participação dos funcionários no processo ca difícil implantar as mudanças e criar um ambiente de aprendizado constante e mudanças sustentáveis em toda a cadeia de valor. [11](#)

Dessa forma, o modelo integrado busca aliar tanto as mudanças incentivadas pela cúpula quanto o envolvimento dos funcionários no processo de mudanças.

10.2.6. Resistências às Mudanças

As resistências aos processos de mudança são extremamente comuns. Essas resistências podem ser desde as derivadas da falta de conhecimento sobre a extensão das mudanças até o simples medo do desconhecido.

Algumas outras causas frequentes das resistências são: o desconforto com a mudança de hábitos já arraigados, o desgaste que as mudanças causam nos funcionários (decorrentes de novos conhecimentos que serão necessários, novas práticas etc.) e a crença de que as mudanças levarão a uma situação desfavorável aos funcionários (como a demissão de pessoas).

Os líderes devem saber lidar com as resistências dos funcionários. Cada tipo de resistência deve ter um comportamento adequado. Dessa forma, não devemos agir de modo brusco quando o motivo da resistência é o desconhecimento dos plenos de mudança, não é ?

Ao mesmo tempo, se a pessoa ainda é resistente depois de várias tentativas de convencimento e incentivo, muitas vezes a coerção (ameaça) é a única saída. Veja a seguir os principais modos de se encarar uma resistência: [12](#)

Ø **Educação e comunicação** – para facilitar a compreensão dos funcionários sobre os planos de mudança e sua importância.

Ø **Participação e envolvimento** – para incluir sugestões dos funcionários e

aumentar seu comprometimento.

Ø **Facilitação e suporte** – envolve treinamento e incentivos para que os funcionários se sintam compreendidos em suas dificuldades.

Ø **Negociação** – oferta de vantagens e incentivos materiais em troca da aceitação das mudanças.

Ø **Manipulação** – tentar influenciar os funcionários através da manipulação da informação.

Ø **Coerção** – Quando nada funciona, pode ser o caso de ameaçar os funcionários resistentes para que eles cumpram as ordens e implementem as mudanças.

10.2.7. Mudanças Planejadas

Como as pessoas são naturalmente resistentes às mudanças, as organizações precisam desenvolver uma estratégia para implementá-las. Um desses métodos foi desenvolvido por Kurt Lewin: [13](#)

Esse método de mudança planejada tem três fases: o descongelamento, a mudança e o recongelamento. A seguir vemos cada uma delas em detalhes:

Descongelamento – Lewin acredita que a empresa deve primeiro tornar a necessidade da mudança evidente a todos. Ou seja, comunicar os motivos das mudanças, envolver as pessoas no “problema” e buscar reduzir as resistências iniciais ao processo de mudança. Assim, a mudança poderia ser alcançada de modo mais fácil.

Mudança – nessa fase, a mudança em si seria executada. Entre os aspectos que podem ser mudados estão: as tarefas, as pessoas, a cultura organizacional, a tecnologia e as estruturas organizacionais.

Recongelamento – não adianta mudar as coisas para, após o esforço inicial,

tudo voltar a ser como era antes. O processo deve ser consolidado. Assim, Lewin indica que deve ser feito um trabalho de reforço para que a mudança se estabilize. Para que a mudança se consolide, os novos hábitos devem ser reforçados, seja através de treinamento como através de incentivos.

Figura 10.5 – Processo de mudança planejada de Lewin

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

2. (Esaf/ MPOG/APO/2010) Assinale a opção incorreta.

- a) Ao adotar um modelo de sistema fechado, a organização tende a ser conduzida, gradativamente, a níveis cada vez mais altos de entropia e desagregação.
- b) As pessoas não resistem necessariamente a mudanças.
- c) Uma organização pode mudar em função do produto, mas não em função do mercado, sob pena de transmutar-se em uma nova organização.
- d) De uma forma geral, as abordagens teóricas sobre mudança organizacional sugerem a necessidade de incorporação de processos mais democráticos e participativos.
- e) Mesmo organizações públicas, com suas amarras legais e burocráticas, são passíveis de mudanças causadas pelo ambiente.

A primeira frase está perfeita. Um sistema fechado ocorre quando a organização trabalha “voltada para si mesma”, ou seja, sem trocar energia com o meio externo.

Assim, não se adapta às mudanças e não entende quais são as necessidades de mudança.

A segunda frase está correta, pois, apesar de a resistência ser normal em processos de mudança, não é sempre que ela ocorre. Anál, você não será, por exemplo, resistente a uma ideia que você mesmo tenha “bolado”, não é ?

A letra C está incorreta e é o nosso gabarito. As empresas podem tanto mudar com o foco no produto quanto em relação ao mercado.

A letra D está exata. Como vimos, os processos de mudança que incluem os funcionários têm mais chance de sucesso, pois eles serão os responsáveis pela implementação das mudanças.

A letra E também está correta, pois mesmo as entidades públicas são afetadas pelas mudanças ocorridas no ambiente externo e devem mudar para se adaptar aos novos desafios. O gabarito é mesmo a letra C.

Questões Comentadas

3. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) Com relação às inovações no setor de serviços, analise as afirmativas a seguir.

I. As inovações no setor de serviços podem ser de produtos.

II. As inovações no setor de serviços podem ser de processos.

III. As inovações no setor de serviços podem ser de natureza organizacional.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Questão tranquila. Como já vimos, as inovações podem ser relacionadas a novos produtos e serviços, novos processos e novos modelos organizacionais (formas de organização). Dessa maneira, todas as afirmativas estão corretas, e o gabarito é a letra E.

4. (Esaf/MPOG/EPPGG/2009) Ao ser designada(o) como responsável por um processo de mudança organizacional, você saberá ser capaz de fazê-lo desde que não incorra no seguinte erro conceitual:

- a) no âmbito da administração pública, o marco legal-burocrático constitui-se em um forte limitador para a implementação de mudanças que, de regra, na administração privada, dependeriam apenas da visão do agente de mudanças;
- b) mudanças causam os mais diferentes tipos de reação dos atores organizacionais, desde a adesão imediata à proposta de mudança até à resistência completa a qualquer tipo de mudança, sendo esta a mais frequente;
- c) a resistência à mudança pode se dar nos âmbitos individual e organizacional;
- d) embora fundamental em um processo de mudança, o papel da alta gerência não pode ser considerado como fator determinante de sucesso;
- e) mudanças que implicam alterações na estrutura organizacional, com reflexos nos níveis de autoridade e responsabilidade, decorrem, quase sempre, da introdução de novas tecnologias.

A letra A está correta, pois realmente a realidade da Administração Pública é menos propensa às mudanças do que a da Administração Privada. A letra B também não traz nenhuma dificuldade e reflete a tendência à possibilidade de as mudanças tanto serem aceitas quanto serem rejeitadas.

A letra C está perfeita, pois tanto as pessoas quanto as organizações podem mudar. A letra D é um pouco ambígua, pois acredito que o papel da alta direção é, sim, fundamental e determinante para que um processo de mudança mais geral ocorra. Entretanto, mudanças pequenas podem realmente prescindir de um apoio da alta cúpula da empresa.

A letra E está errada, pois as mudanças na estrutura não são necessariamente fruto de mudanças nas tecnologias. O gabarito é mesmo a letra E.

5. (Esaf/MPOG/EPPGG/2009) Um processo de mudança organizacional cujo objetivo prioritário seja

perseguir, de um lado, a motivação, atitudes, comportamentos individuais, satisfação pessoal e profissional e, de outro lado, a coesão e a identidade interna, introduzindo novos valores e

hábitos a serem compartilhados coletivamente, deve ser analisado sob a ótica das seguintes

perspectivas:

- a) humana e política;
- b) cultural e política;
- c) humana e estrutural;
- d) cultural e estrutural;
- e) humana e cultural.

Essa questão não trouxe muitas dificuldades aos candidatos. Veja que os aspectos citados são: motivação, atitudes, comportamentos individuais, satisfação pessoal e profissional (perspectiva humana) e a coesão e a identidade interna, introduzindo novos valores e hábitos a serem compartilhados (valores e hábitos compartilhados são relativos à cultura organizacional, não é mesmo?).

Portanto, o gabarito é a letra E.

6. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) Com relação ao processo de mudança organizacional, analise as

afirmativas a seguir.

I. O descongelamento significa o abandono de velhas práticas organizacionais.

II. A mudança significa o aprendizado de novas práticas organizacionais.

III. O recongelamento significa que as novas práticas organizacionais não foram internalizadas pelo comportamento.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Questão tranquila essa para quem já estudou o tema! No descongelamento

iremos abandonar as velhas práticas e conscientizar as pessoas da necessidade de mudança. Assim, a primeira frase está certa.

Na mudança, iremos implementar as novas práticas necessárias. Entretanto, no recongelamento, as novas práticas devem, sim, ser internalizadas, ou seja, consolidadas. Portanto, o nosso gabarito é a letra D.

7. (Cespe/T CU/ACE/Educação corp./2007) O processo de mudança que visa o desenvolvimento organizacional tem como estratégia, primeiramente, descongelar o status quo existente na organização, proceder à mudança necessária e, depois, investir no recongelamento da nova realidade.

Perfeito. Como vocês podem ver, o Cespe apenas descreveu o modelo de mudanças planejadas de Lewin: descongelamento, mudança e recongelamento. O gabarito é questão correta.

8. (Cespe/T CU/ACE/Educação corp./2007) As estruturas orgânicas influenciam positivamente no processo de inovação

Estruturas orgânicas, em que as pessoas detêm mais autonomia e liberdade para criar e se comunicar com outros funcionários, realmente são mais propensas a mudanças, ao contrário das estruturas mecanicistas. O gabarito é questão correta.

Questões Propostas

9. (FCC/T CE-AP/Analista/2012) Em relação a mudança organizacional, considere:

I. São presenciados simultaneamente três campos de força em uma organização em mudança, que se caracterizam por desejar a mudança, evitar a mudança e implementá-la.

II. A história da mudança mostra que, quando as condições melhoram, as pessoas se mostram insatisfeitas; não se contentam por terem progredido tanto e reclamam sobre o que ainda devem percorrer.

III. O modelo de mudança de Lewin expõe três passos para a introdução da mudança, identificados sequencialmente como mudança, descongelamento e recongelamento.

IV. Uma dificuldade na gestão da mudança ocorre pelo fato de a empresa desejar ou necessitar mudar e os indivíduos, embora possam inicialmente colocar-se a favor, tendem a resistir à medida que as mudanças ocorrem.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I, I e II;

b) I, II e IV;

c) I e II;

d) I e IV;

e) II e IV.

10. (FGV/Badesc/Analista/ adm./2010) As alternativas a seguir apresentam fatores críticos para as mudanças organizacionais contemporâneas, à exceção de uma. Assinale-a.

a) Velocidade.

b) Integração.

c) Flexibilidade.

d) Inovação.

e) Tamanho organizacional.

11. (Cespe/ – T CU/ACE/2008) A constatação de que as intervenções para que a organização evolua

no alcance de sua visão envolvem constantes mudanças de processos e até de paradigmas fez os dirigentes de uma organização desenvolverem plano de gestão da mudança organizacional.

Nessa situação hipotética, as premissas que o citado plano deve possuir para obter sucesso incluem a negociação, nos casos em que a resistência à mudança for uma fonte de poder e influência na organização.

12. (Cesgranrio/Bacen/ Analista/2010) A mudança organizacional é considerada orgânica porque:

- a) os problemas organizacionais não podem ser resolvidos por partes, já que há uma inter-relação muito forte entre os diversos processos, áreas e públicos das empresas;
- b) envolve a estrutura mecanicista, a estratégia sistêmica e o ambiente;
- c) ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da organização, movidas por problemas incrementais, que imitam outras mudanças;
- d) deve ser iniciada pela direção antes que o problema ocorra, a partir da identificação e da criação de oportunidades;
- e) busca o desenvolvimento da previsibilidade, em um ambiente no qual os erros não são bem vistos e podem ser punidos.

13. (Cesgranrio/BNDES/Administrador/2008) “(...) contempla financiamentos de longo prazo e custos competitivos, para o desenvolvimento de projetos de investimentos e para a comercialização de máquinas e equipamentos novos, fabricados no país, bem como para o incremento das exportações brasileiras. Contribui, também, para o fortalecimento da estrutura de capital das empresas privadas e desenvolvimento do mercado de capitais.”

Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/empresa/default.asp>.

O campo de atuação do BNDES, brevemente descrito no texto, reflete o processo de mudança organizacional pelo qual, em virtude da globalização, muitas empresas brasileiras tiveram de passar. Nesse contexto, relaciona-se como principal variável para o sucesso desta premissa de gestão o “agente de mudança”, que é compreendido por conjunto de:

- a) práticas organizacionais institucionalizadas que permeiam as atitudes dos colaboradores;
- b) forças que atuam dinamicamente dentro das empresas, levando-as à adaptação a novas situações;
- c) pessoas que guiam o processo e são responsáveis pela criação de novas situações organizacionais;
- d) variáveis exógenas que norteiam as ações da organização e nas quais se baseiam seus princípios;
- e) estímulos, positivos e negativos, que formam a base de sustentação dos valores organizacionais.

14. (FCC/MPE-RS/Assessor/2008) Com relação ao processo de mudança organizacional, assinale a

alternativa correta.

- a) A mudança organizacional é um processo induzido de fora para dentro da organização para evitar a resistência dos seus membros.
- b) Tanto na perspectiva taylorista como na Teoria da Contingência, a mudança organizacional depende do envolvimento e aceitação dos novos objetivos organizacionais por parte dos seus membros.
- c) O medo e a incerteza com relação ao processo de mudança organizacional podem se manifestar como resistência e devem ser levados em consideração no seu planejamento.
- d) A cultura organizacional é um obstáculo e deve ser transformada previamente para que o processo de mudança tenha sucesso.
- e) A perspectiva da mudança organizacional vê as organizações como máquinas feitas de partes que se interligam, cada uma desempenhando um papel claramente definido no funcionamento do todo.

Gabaritos

1. B
8. C
2. C
9. D
3. E
10. E
4. E
11. C
5. E
12. A
6. D
13. C
7. C

Bibliografia

Certo, Samuel C., e S. Trevis Certo. *Modern Management*. 10a Ed. Upper Saddle River: Pearson-Prentice-Hall, 2006.

Lemos, Cristina. *Inovação na Era do Conhecimento*. In: *Informação e Globalização na Era do Conhecimento*, por Helena Maria Martins Lastres e Sarita Albagli, 122 – 145. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Schermerhorn Jr., John R. *Management*. 9a ed. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.

Capítulo 11

Gestão de Conflitos

Em todas as vezes que existir contato entre pessoas poderá ocorrer um conflito. [1](#)

De acordo com autores como Freud, [2](#) o conflito é algo inerente à vida em sociedade e acontece sempre que existam interesses, ideias, sentimentos ou atitudes que sejam antagônicos.

Ou seja, ocorre quando os objetivos ou desejos das pessoas são diferentes dos das outras. Assim, o conflito é algo normal na vida em sociedade. Irmãos se desentendem, casais se separam e sócios terminam a sociedade.

Entretanto, os conflitos podem ser resolvidos. Veremos algumas abordagens na resolução dos conflitos neste capítulo. Nem sempre, porém, o resultado dessa resolução é o esperado ou o desejável.

Os conflitos podem ser substantivos ou emocionais. Os **substantivos** são derivados de desentendimentos sobre metas, objetivos, recursos, políticas etc.

Assim, um conflito potencial pode ocorrer se alguma área da organização (Finanças, por exemplo) tiver como objetivo cortar custos ao máximo e outra área (Pesquisa e Desenvolvimento) tiver como objetivo aumentar os investimentos.

Já os **con itos emocionais** são baseados em sentimentos de raiva, medo, antipatia etc. Quantas vezes você conheceu alguém que, sem que essa pessoa tenha feito nada de mais, você “não foi com a cara”?

Dessa forma, o con ito pode ocorrer sem que nada de “concreto” exista para isso. O que existe são sentimentos con itantes entre essas duas pessoas (ou órgãos) que levam a desentendimentos e conflitos.

Figura 11.1 – Conf litos Substantivos e Emocionais

Ambos os tipos de con ito podem gerar problemas para a organização! Assim, os con itos devem ser administrados de forma que não prejudiquem a obtenção dos resultados planejados.

O objetivo do gestor deve ser administrar os con itos de forma que promovam a criatividade, a inovação e um alto desempenho!

Figura 11.2

Quando bem administrado, o con ito pode ser positivo para a organização!

Esse tipo de conflito é chamado de **conflito funcional** (construtivo ou positivo).

Quando o con ito é moderado, ele promove um maior esforço no trabalho, maior criatividade e cooperação. De acordo com pesquisas, um nível razoável de con ito no nível estratégico de uma organização pode levar à tomada de decisões mais acertadas.[3](#)

Quando o con ito é muito baixo ou muito intenso, ele é chamado de **conflito disfuncional** (destrutivo ou negativo). Se o con ito for muito baixo, pode ocorrer uma complacência, uma acomodação. Já se for muito intenso, poderá levar as pessoas a perder um tempo valioso, pois estarão envolvidas em con itos e não no trabalho.

Muitas vezes, buscamos evitar o con ito. O autor Jerry Harvey⁴ descreveu uma

situação vivida pela sua família que ilustra isso. Sua família um dia viajou para uma cidade chamada Abilene (uma viagem de 40 km) em um dia muito quente, com o ar condicionado do carro quebrado. Todos estavam “sofrendo” no passeio. Após isso, ele percebeu que nenhuma das pessoas originalmente queria ir, mas aceitaram o passeio para não contrariar os outros. Dessa forma, ele cunhou o termo “**paradoxo de Abilene**”, que se refere à tendência das pessoas de ceder aos outros, na busca de evitar conflitos.

Figura 11.3 – Conflitos positivos e negativos

11.1. Causas dos Conflitos

De acordo com Schermerhorn⁵ e DaE, ⁶ algumas condições podem aumentar a chance de um conflito ocorrer:

Papel Ambíguo – Ocorre quando o empregado não sabe o que é esperado dele, ou o que deve fazer exatamente. Pode levar a uma situação em que as pessoas estejam fazendo trabalhos conflitantes, ou estejam em tarefas que levem a um conflito com outras pessoas na organização.

Recursos Escassos – Se faltam recursos para todos na organização, alguém ficará insatisfeito! Disputas por recursos são causas muito comuns de conflitos em uma organização!

Interdependências – Quando dependemos do trabalho de outras pessoas para fazer nosso trabalho, existe um conflito em potencial! Em toda organização existem interdependências entre setores e pessoas. Dessa forma, uma pessoa deve cumprir seu papel de forma eficiente para que a outra possa fazer o mesmo.

Objetivos Conflituais – Quando os objetivos da organização não são bem desenhados, ou são ambíguos (setor de vendas recebe bônus por vendas maiores, mas setor de materiais recebe bônus por investimento em estoque menor, por exemplo), existe uma chance grande de haver conflitos dentro da organização.

Diferenciação – Diferenças na estrutura da organização ou no perfil das

pessoas de áreas diferentes podem causar conflitos, pois as visões de mundo e do trabalho poderão ser conflitantes (por exemplo, imagine um setor de finanças com pessoas com média de idade de 55 anos interagindo com o setor de marketing recheado de pessoas com média de idade de 25 anos? A diferença de idade e experiência por si só poderá gerar conflitos!).

Falhas de Comunicação – Uma comunicação deficiente pode levar a desentendimentos e interpretações incorretas de parte a parte. Principalmente em equipes que trabalham a distância, uma falha de comunicação pode gerar e aumentar conflitos.

Choque de Personalidades – Muitas vezes as pessoas simplesmente não se “bicam”. Personalidades, valores e atitudes muito diferentes (ou iguais) podem gerar um conflito único e exclusivamente derivado dos estilos de vida das pessoas. Muitas vezes a única solução é separar as pessoas envolvidas. [7](#)

Conflitos Anteriores – Quando já ocorreram conflitos entre algumas pessoas e estes não foram bem resolvidos, existirão ressentimentos. Portanto, estes sempre poderão ressurgir em novos conflitos!

Figura 11.4 – Causas dos conflitos

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

1. (Cesgranrio/ Casa da Moeda/Analista RH/2009) A existência de conflitos é inevitável nas organizações. Por isso, o gestor pode identificar formas de prevenção de conflitos, conhecendo condições que, via de regra, conduzem a situações conflituosas. Uma dessas condições é a interdependência de atividades, que se constitui quando:

a) expectativas são pouco claras ou conflitantes, levando as pessoas a trabalharem para propósitos incompatíveis;

- b) cada grupo realiza ou desenvolve tarefas, objetivos, concepções e atitudes diferenciadas;
- c) determinado grupo não consegue realizar tarefas a menos que outro grupo realize a sua;
- d) recursos organizacionais são limitados ou escassos e precisam ser compartilhados;
- e) a especialização de tarefas conduz ao estabelecimento de metas concorrentes.

Como vimos, a interdependência ocorre quando dependemos do trabalho de outra pessoa ou outro grupo para que possamos fazer nosso trabalho. Sempre que houver um insucesso, existirá uma chance de que o conflito aconteça!

É aquela estória frequente em toda organização: “fulano pisou na bola e agora o problema é nosso!”. Portanto, a letra C está correta. A letra A se refere à ambiguidade de papéis.

A letra B não se refere a uma causa comum de conflitos. No caso da alternativa D, os recursos são escassos. E a letra E se refere a metas e objetivos conflitantes. O gabarito é mesmo a letra C.

11.2. Estilos de Gestão de Conflitos

As pessoas podem lidar com os conflitos de diversas maneiras. Normalmente, os estilos combinam uma parcela de assertividade (vontade de satisfazer seus próprios interesses e necessidades) e cooperação (vontade de satisfazer os interesses e necessidades dos outros).

A figura a seguir mostra os cinco estilos de gestão de conflitos:

Figura 11.5 – Estilos na gestão de conflitos

Evitação – É a fuga do conflito! A pessoa, portanto, **nem é assertiva nem colaborativa**. Esse estilo é muito comum quando o assunto é pouco importante, quando não há possibilidade de ganhar ou quando o custo da derrota é muito alto.

Dessa forma, as pessoas negam que o conflito nem existe e escondem seus

sentimentos! (Quando evitamos discutir religião com pessoas de outro credo, por exemplo, estamos no estilo de evitação!). [8](#)

Acomodação – Reete um alto grau de cooperação, sem assertividade. É a **busca pela harmonia!** Nesse estilo buscamos somente satisfazer o outro, sem buscar nossos interesses! É comum quando o tema a ser discutido é muito mais importante para a outra parte e queremos gerar um “crédito” de boa vontade para o futuro.

Quando uma esposa deixa seu marido assistir ao jogo de futebol na televisão da sala, está buscando esse estilo de lidar com um possível conflito, por exemplo.

Competição – Nesse estilo somos assertivos, ou seja, queremos a todo custo satisfazer nossos interesses, pouco importando os do outro. **Ocorre quando queremos impor nossa posição!** [9](#)

Portanto, pode ser recomendável quando uma decisão é urgente, ou quando o tema é impopular e é necessária uma decisão. É um com ito ganha-perde, ou seja, alguém sairá vencedor e o outro sairá derrotado!

Se uma categoria entra em greve e seus patrões decidem não oferecer nenhuma concessão e começam a contratar novos funcionários para ocupar os lugares dos grevistas, está buscando esse estilo.

Compromisso – Nesse estilo, cada pessoa ou grupo cede um pouco para que uma solução intermediária ou “aceitável” aconteça. Dessa forma, **cada parte cede e ganha algo** de “valor”.

Entretanto, como cada parte “perde” algo, pode-se semear outro com ito futuro (ou seja, o com ito seria somente “empurrado com a barriga”). O importante nesse caso é um “jogo de cintura” e uma busca por uma situação aceitável para as duas partes.

Colaboração – Necessita tanto de **cooperação** quanto de **assertividade** para funcionar. O objetivo é que todas as partes saiam ganhando, e é baseado na negociação e no comprometimento das partes.

Portanto, pode funcionar quando as duas partes são fortes, quando os objetivos de ambas as partes podem ser atingidos ao mesmo tempo ou quando todos percebem que algo está errado e é necessária a participação de todos na solução do problema.

Vamos ver mais uma questão agora?

2. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de rendas/2009) Com relação às fontes dos conflitos organizacionais, analise

as afirmativas a seguir.

I. Os recursos limitados são uma fonte de conflito organizacional.

II. A diferenciação é uma fonte de conflito organizacional.

III. A ausência de interdependência de tarefas é uma fonte de conflito organizacional.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

Essa questão já foi bem mais “tranquila”. As duas primeiras frases estão corretas.

Já a terceira frase tem uma “pegadinha”. Não é a ausência de interdependências, e sim sua presença que é uma causa de conflitos. Portanto, o gabarito é a letra D.

11.3. Abordagens na Resolução de Conflitos

Existem três abordagens para que possamos administrar um conflito:[10](#)

11.3.1. Abordagem Estrutural

Quando o conflito é criado por uma situação de diferenciação, de recursos escassos ou de interdependência, a abordagem deve ser estrutural. Imagine duas pessoas que trabalhem na mesma empresa: Paulo (um vendedor) e João (analista de crédito).

Portanto, Paulo é remunerado por volume de vendas e João tem como meta reduzir a inadimplência na empresa. A cada venda que Paulo perde, porque João não liberou o crédito, poderá haver a um desentendimento entre os dois!

A abordagem estrutural busca então mudar uma condição que predispõe ao conflito. Entre as medidas que podem ser tomadas estão o desenho de recompensas grupais e objetivos comuns (para interferir na disputa por recursos ou nos objetivos conflitantes), e o reagrupamento, a separação e a rotação de pessoas (para reduzir a interdependência e a diferenciação dos grupos). [11](#)

Figura 11.6 – Abordagem estrutural

Atenção: na abordagem de processo o conflito já está presente.

11.3.2. Abordagem de Processo

Nessa abordagem, o gestor busca resolver o conflito mudando o processo, ou seja, intervindo no próprio ato que levou ao conflito. Pode ser feito por uma pessoa envolvida no conflito ou não, como um consultor.

Nesses casos, o conflito já existe. Dessa forma, temos de atuar sobre o conflito já existente, e não somente buscar atuar sobre as suas causas.

Uma das técnicas é a desescalonização (ou desativação), em que uma das partes reage cooperativamente a uma reação agressiva da outra parte, buscando com isso desarmar o outro.

É o famoso “oferecer a outra face”. Com um gesto positivo, buscamos

“desarmar” nosso “oponente”. Imagine que você tenha um chefe que esteja lhe

causando dificuldades.

Uma maneira de utilizar a desescalonização seria realçar seus pontos positivos nas reuniões, como sua “capacidade de liderança” ou sua compreensão e generosidade, em busca de uma mudança do comportamento do seu chefe.

Outra técnica é a reunião de confrontação, que deve ocorrer quando as partes já trabalham para um confronto aberto.

Nessa situação, deve haver um momento em que todos possam expor suas necessidades e emoções, de forma que as posições de cada parte sejam expostas e uma solução possa ser encontrada.

A terceira técnica é a de colaboração, que ocorre quando as duas partes buscam solucionar os problemas de modo que ambas possam sair ganhando e atinjam seus objetivos.

Figura 11.7 – Abordagem de processo

11.3.3. Abordagem Mista

Busca administrar o conflito usando tanto fatores estruturais como de processo.

Inicialmente, podem-se criar regras e regulamentos que definam como um conflito deve ser resolvido (fator estrutural).

Outra iniciativa é criar papéis de ligação (terceiras partes) ou integradores, ou seja, pessoas que teriam a função de harmonizar os esforços de pessoas e grupos conflitantes dentro da organização (fator de processo).

No caso de uma disputa entre duas pessoas de uma mesma gerência, o próprio gerente poderia assumir esse papel integrador.

Figura 11.8 – Abordagem mista

Vamos ver como esse tema está sendo cobrado?

3. (Esaf/ CVM/Analista RH/2009) Em relação à abordagem quanto à administração de conflitos,

marque o item que apresenta as três abordagens à disposição do gerente.

- a) Espera, tensão e resolução.
- b) Estrutural, mista e de processo.
- c) Impasse, vitória-derrota e conciliação.
- d) Ganhar/perder, perder/perder e ganhar/ganhar.
- e) Diferenciação de grupos, recursos compartilhados e interdependência de atividades.

Essa questão está bem tranquila para quem estudou o tema, não é verdade? Não

fica difícil apontar a letra B como o gabarito.

11.4. Efeitos do Conflito

Os conflitos podem gerar aspectos positivos e negativos. [12](#) Vejamos as

possibilidades:

Aspectos positivos

Ø O conflito pode “empurrar” o grupo para que se esforce mais e seja mais criativo para solucionar os problemas, gerando uma energia e um impulso inovador maiores.

Ø Um nível adequado de conflito pode prevenir a ocorrência do “pensamento grupal”, que ocorre quando um grupo é tão coeso que as pessoas não se sentem à vontade para expressar opiniões contrárias. [13](#)

Ø O conflito aumenta a coesão intragrupal, pois gera um sentimento de identidade no grupo. É a famosa sensação “nós contra eles”, que existe em disputas esportivas.

Ø O conflito aumenta a percepção dos erros e problemas existentes na organização, que talvez ficassem “adormecidos” sem sua presença.

Aspectos negativos

Ø Boa parte da energia gerada pelo conflito é gasta na sua resolução, ou seja,

não é canalizada para algo produtivo, e sim em reuniões intermináveis, disputas emocionais etc.

Ø A cooperação deixa de existir e é substituída por comportamentos que dificultam o trabalho e o bom funcionamento da organização.

Ø O conflito impede que os esforços das pessoas e grupos sejam eficazes, gerando sentimentos de frustração, hostilidade, raiva etc.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado em provas?

4. (FCC/TRF 1a Região/Anal. adm./2011) Uma causa frequente de conflitos nas organizações é:

- a) o excesso de liberdade;
- b) a ambiguidade de papéis;
- c) a existência de objetivos compartilhados;
- d) a limitação de recursos;
- e) a hierarquia de responsabilidades.

A alternativa A está errada, pois excesso de liberdade não é uma causa de conflitos. A alternativa B está correta. Entretanto, a letra C está incorreta. Uma causa de conflitos poderia ser a existência de objetivos concorrentes!

Infelizmente, a letra D também está correta. Entretanto, a banca a considerou errada. A disputa por recursos escassos é uma causa de conflitos. A letra E também não se relaciona com as causas de conflitos. O gabarito, portanto, é a letra B.

Questões Comentadas

5. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de rendas/2007) O alcance dos objetivos organizacionais pode ser facilitado

pelo uso adequado do poder e pela solução dos conflitos organizacionais. Sobre poder e gestão de conflitos, é correto afirmar que:

- a) o conflito é essencialmente disfuncional e causa a estagnação do progresso organizacional;
- b) na natureza dos processos reivindicatórios que emergem nas organizações, dimensões individuais

não

podem ser consideradas;

c) a participação, direta ou indireta, constitui uma forma de restaurar o equilíbrio de poder e de se buscar

a solução de conflitos;

d) segundo a concepção pluralística de poder, poder é a capacidade de influenciar outra pessoa a se comportar sempre de acordo com os interesses da organização;

e) o conflito surge do desequilíbrio entre as possibilidades e aspirações individuais, advindo de fatores internos à organização, sem a influência de fatores externos.

Essa questão mistura os temas de gestão de conflitos com os de poder nas organizações. A letra A está claramente errada, pois os conflitos podem ser positivos.

A letra B também está equivocada, pois as dimensões individuais, ou seja, os objetivos individuais, devem, sim, ser observados. Já a letra C está correta e é o nosso gabarito.

A letra D é absurda, pois essa concepção se refere à disputa de poder político e não à obediência “cega” dos indivíduos. No caso da alternativa E, os fatores

externos também podem gerar conflitos. O nosso gabarito é mesmo a letra C.

6. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de rendas/2011) As pessoas não têm objetivos e interesses idênticos. As diferenças de objetivos e de interesses individuais sempre produzem alguma espécie de conflito. O conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação. Além da diferença de objetivos e interesses, deve haver necessariamente uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas para que haja conflito. O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte e esta interfere na outra que procura atingir seus objetivos. A interferência pode ser ativa (mediante ação para provocar obstáculos, bloqueios ou impedimentos) ou passiva (mediante omissão ou deixar de fazer algo). As equipes, assim como as pessoas, desenvolvem estilos específicos para lidar com conflitos, baseados no desejo de satisfazer seus próprios interesses versus o interesse da outra parte. São descritos a seguir cinco estilos de administrar conflitos por meio de duas dimensões, da assertiva (tentativa de satisfazer aos interesses das outras partes) até a não assertiva. Um deles NÃO está correto. Assinale-o.

a) Estilo de acomodação: reflete um alto grau de cooperação e funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é mais importante que outros para cada lado, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando manter a harmonia é o mais importante. O negócio é ir levando. É assertivo.

b) Estilo competitivo: reflete assertividade para impor o seu próprio interesse e é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser rapidamente imposta em ações importantes ou impopulares, durante as quais a urgência ou a emergência se torna necessária ou indispensável. O negócio é ganhar. Reflete a assertividade total.

c) Estilo de evitação ou abstenção: reflete uma postura não assertiva nem cooperativa e é apropriado (1) quando um assunto é trivial, (2) quando não existe nenhuma possibilidade de ganhar, (3) quando uma

demora para obter maior informação se torna necessária ou (4) quando um desentendimento pode ser muito oneroso.

d) Estilo de compromisso ou transigência: reflete uma moderada porção de ambas as características de assertividade e de cooperação. É apropriado quando os objetivos de ambos os lados são igualmente importantes, quando os componentes têm igual poder e ambos os lados querem reduzir as diferenças ou quando as pessoas precisam chegar a alguma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter jogo de cintura.

e) Estilo de colaboração: reflete um alto grau de assertividade e de cooperação. O estilo colaborativo habilita ambas as partes a ganhar, enquanto utiliza uma substancial parcela de negociação e de intercâmbio. O estilo de colaboração é importante quando os interesses de ambos os lados são importantes, quando os pontos de vista das partes podem ser combinados para uma solução mais ampla e quando o compromisso de ambos os lados requer consenso. O negócio é resolver para que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução.

Bom, iniciamos com um comentário preliminar. A banca inseriu um enunciado imenso e, além disso, **com uma definição incorreta da dimensão assertiva**. Ela significa exatamente o contrário do que está escrito na questão! Ou seja, é a **tentativa de satisfazer aos nossos próprios interesses**.

O candidato que se baseou no enunciado para responder a questão com certeza se “enrolou todo”. O problema é que a questão incorreta (que deveria ser marcada) é a letra A. O erro da questão é exatamente de se relacionar a assertividade ao estilo de acomodação.

No estilo de acomodação não buscamos a assertividade, pelo contrário. Assim, o gabarito é mesmo a letra A, mas se o candidato se baseasse na definição contida no enunciado não acertaria a questão. Vida de concurseiro é dura mesmo!

7. (Cespe/Prefeitura Municipal de Rio Branco/2007) A estratégia de competição deve ser utilizada

quando a necessidade de se construir um relacionamento é mais importante do que a obtenção de ganhos financeiros imediatos.

O estilo (ou estratégia) de competição não deve ser utilizado quando temos a necessidade de construir um relacionamento! Nesse estilo o importante é ganhar!

É impor nossa posição independentemente dos interesses da outra parte.

Obviamente que, quando impomos nossa posição sem nos importar com o interesse do outro, não teremos muita simpatia da outra parte, não é verdade?

Portanto, a frase está errada!

8. (Cespe/Aneel/Anal. adm./2010) O diretor que propõe uma reunião de confrontação visando sanear um conflito está adotando uma abordagem estrutural.

A reunião de confrontação ocorre quando queremos resolver uma situação específica. Portanto, não visa resolver a causa de um problema, ou seja, seu problema estrutural!

Assim sendo, quando reunimos as partes em conflito e forçamos um confronto, queremos que as razões emocionais e os pontos de conflito sejam expostos, de forma que seja possível encontrarmos, juntos, uma solução conciliadora.

Dessa forma, a reunião de confrontação é uma abordagem de processo que tenta atuar em cima de um episódio específico, e não nas causas de um conflito! A frase está errada.

9. (Cespe/Aneel/Anal. adm./2010) O diretor que busca reduzir o nível do conflito com uma reação cooperativa está adotando uma abordagem processual.

Um gerente que busque atenuar um conflito com uma reação cooperativa estaria buscando atuar no processo, ou seja, em um conflito já existente. Dessa forma, a desescalonização é uma das alternativas de abordagem de processo. O gabarito é questão correta.

Questões Propostas

10. (FCC/Alesp/SP/Gestão projetos/2010) Com relação à gestão de conflitos numa organização, considere as seguintes afirmativas.

- I. Quando as metas de um grupo interferem nas de outro, é quase certo que haverá conflito entre eles.**
- II. Um gerente eficiente deve resolver todo e qualquer tipo de conflito na organização.**
- III. Reconhecer diante de um subordinado que você estava errado pode debilitá-lo como chefe.**
- IV. Quando é preciso implantar medidas impopulares, não é prudente negociá-las previamente com as pessoas envolvidas.**
- V. Ao gerir conflitos, o melhor é ater-se aos fatos e soluções e não às personalidades e aos comportamentos das pessoas envolvidas.**

Está correto o que se afirma APENAS em:

- a) I, II, III e V;
- b) I, II e III;
- c) I e V;
- d) I e IV;
- e) II, IV e V.

11. (FCC/Arce/Analista reg./2006) Quando o conflito é trivial, quando os ânimos estão exaltados e é preciso tempo para esfriá-los, ou quando a potencial perturbação provocada por uma ação mais enérgica representar um custo maior que os benefícios da resolução, a estratégia gerencial a ser adotada é:

- a) a colaboração;
- b) a acomodação;
- c) a imposição;
- d) o acordo;

e) a abstenção.

12. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) A respeito da gestão de conflitos, analise as afirmativas a seguir.

I. O estilo de abstenção prevê uma postura não assertiva e não cooperativa.

II. O estilo de transigência reflete uma moderada porção de cooperação.

III. O estilo de acomodação reflete um alto grau de cooperação.

Assinale:

a) se somente a afirmativa I estiver correta;

b) se somente a afirmativa II estiver correta;

c) se somente a afirmativa III estiver correta;

d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;

e) se todas as afirmativas estiverem corretas

13. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) As alternativas a seguir apresentam características das abordagens mistas na gestão de conflitos, à exceção de uma.

Assinale-a.

a) Estabelecimento de regras e regulamentos.

b) Sistemas de recompensas grupais.

c) Grupos e equipes de trabalho.

d) Papéis de ligação.

e) Papéis integradores.

14. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de rendas/2010) Com relação aos estilos e técnicas de gestão de conflitos, analise as afirmativas a seguir.

I. A desescalonização procura mitigar conflitos ao encorajar atitudes cooperativas entre as partes.

II. O estilo de abstenção é sugerido quando um assunto é trivial ou o desentendimento é muito

oneroso.

III. A abordagem estrutural faz uso dos sistemas de recompensas como mecanismo de gestão de conflitos.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

15. (Cespe/Abin/Psicologia/2011) Nas organizações, os conflitos interpessoais são ameaças potenciais à sobrevivência dos grupos de trabalho e, por isso, devem ser eliminados.

16. (Cespe/INCA/Gestão de RH/2011) Um aspecto crítico da ARH é a solução de conflitos internos, sendo que, em geral, os conflitos pessoais são provocados por conflitos organizacionais.

17. (Cespe/DPU/Psicólogo/2010) A ausência de qualquer tipo de conflito indica bom ambiente, boas relações e, no caso das organizações, competência.

18. (Cespe/MPU/Técnico administrativo– 2010) Nas organizações, cabe à área de recursos humanos garantir o equilíbrio nas relações entre os funcionários e a organização, e sua ação envolve o gerenciamento de potenciais conflitos, do que é exemplo a percepção negativa de funcionários que não são recompensados de forma compatível com o seu trabalho na organização.

19. (Cespe/ – MPU / Técnico administrativo/2010) Em situações vitais para o bem-estar da organização, a competição é a estratégia mais adequada para o gerenciamento de conflito no caso de uma das partes saber que está com razão.

20. (Cespe/MPU/Técnico administrativo/2010) Aquele que utiliza a estratégia da acomodação para gerenciar conflitos satisfaz os interesses do outro em detrimento dos próprios interesses.

- 21. (Cespe/MPU/Técnico administrativo/2010) A estratégia de evitar o conflito é a melhor maneira de garantir o “ganha-ganha” quando uma das partes não quer negociar.**
- 22. (Cespe/ST M/Analista/2011) Competição, concessão e colaboração constituem abordagens efetivas para a resolução de conflitos.**
- 23. (Cespe/MPU/Técnico administrativo/2010) Denomina-se abordagem processual a estratégia de resolução de conflito embasada na modificação das condições antecedentes desse conflito.**
- 24. (Cespe/T RT-16/Analista/2005) Pedro, analista judiciário de um tribunal do trabalho, está em exercício há cinco anos. Recentemente, Pedro foi convidado a assumir a gerência de seu setor devido a sua competência técnica e interpessoal. Em situações de conflito, Pedro busca identificar o problema e resolvê-lo por meio de discussão aberta, evitando o enfrentamento dos envolvidos, minimizando as diferenças entre as partes conflitantes, enfatizando os interesses comuns e propondo, quando necessário, a participação em treinamento de relações humanas. Nessa situação, é correto afirmar que Pedro é habilidoso na administração de conflitos interpessoais.**
- 25. (Cespe/T RT-16/Analista/2005) Os conflitos interpessoais são de natureza disfuncional, traduzida pela intensidade, estágio de evolução, contexto e forma como são tratados e, por tais motivos, esses conflitos devem ser evitados no contexto de trabalho.**

Gabaritos

1. C
10. C
18. C
2. B
11. E
19. C
3. B

12. C

20. C

4. B

13. B

21. E

5. C

14. E

22. E

6. A

15. E

23. E

7. E

16. E

24. C

8. E

17. E

25. E

9. C

Bibliografia

Aronson, Elliot, Timothy D. Wilson, e Robin M. Akert. *Social Psychology*. 5a ed.

Upper Saddle River, NJ: Editora Prentice Hall, 2004.

Chiavenato, Idalberto. *Administração Geral e Pública*. 2a ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

—. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2a ed.

Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Daft, Richard L. Management. Mason: Thomson, 2005.

Robbins, Stephen P., e Mary Coulter. Administração. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

Schermerhorn Jr., John R. Management. 9a ed. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.

Capítulo 12

Gerenciamento de Processos

Antes de tudo, o que é um processo? De acordo com Davenport, [1](#) um processo é uma série de atividades estruturadas para produzir um produto ou serviço a um cliente ou mercado em particular.

Atenção: um processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que busca gerar valor ao cliente.

Dessa maneira, todo tipo de trabalho importante em uma organização faz parte de algum processo. [2](#) Não existe produto ou serviço fornecido sem que exista um processo organizacional por trás.

Harrington define processo como a utilização de recursos da empresa para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. [3](#) Assim sendo, **o processo seria um fluxo de trabalho**, em que existiriam os inputs (materiais, informação, equipamentos etc.) que seriam trabalhados, de forma a agregar valor. Dessa forma, o fluxo resultaria em uma série de outputs (produtos e serviços desejados pelos clientes).

Vamos imaginar um caso prático. Você é o gerente de uma pizzaria de entregas a domicílio. Seus clientes ligam para sua empresa e fazem o pedido. A partir desse momento, existirão diversas tarefas envolvidas no processo de produzir e entregar pizza.

Entretanto, essas atividades isoladas não significam nada para o cliente. O que

ele realmente quer é a sua pizza, quentinha, no prazo esperado. Ou seja, o importante é focar nas necessidades e desejos do cliente.

Na gura a seguir teríamos uma ideia resumida dos processos envolvidos no atendimento desse cliente:

Figura 12.1 – Processo simplif icado de entrega da piz z a

Portanto, cada atividade dessas pode agregar valor ou não ao processo, pois um erro ou demora em uma delas acabará por prejudicar o cliente. Se a pessoa que atende o cliente anotar o pedido errado, por exemplo, fará com que seja feita uma pizza errada, não é verdade? Dessa maneira, o cliente ficará insatisfeito.

Portanto, quando pensamos em processo temos de entender que as atividades estão interligadas e que não adianta uma delas ser muito bem feita se outra for deficiente.

Dessa forma, a gestão por processos implica uma ênfase em “como” o produto ou serviço é feito, ao contrário do foco no “que” é feito, característica das organizações tradicionais.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

1. (FGV/SAD / PE/APOG/2008) Assinale a alternativa que não corresponda à de nição de um processo.

- a) Conjunto def inido de passos para a realiz ação de uma taref a.
- b) Grupo de atividades realiz adas em uma sequência lógica.
- c) Ordenação ad hoc de atividades.
- d) Qualquer atividade que recebe um input, adiciona valor e f ornece um output.
- e) Estrutura de ação.

A única alternativa que está incorreta é a letra C. Ad hoc é uma expressão latina que signi ca “para isso”. Dessa forma, quer dizer alguma atividade especí ca, ou

que será analisada caso a caso.

Ou seja, seriam algumas atividades ou série de atividades que não são estruturadas, ou que serão feitas apenas uma vez. Portanto, não se relacionam com um processo estruturado. O gabarito é, assim, a letra C.

Continuando, vamos agora entender melhor o que é a gestão por processos. As empresas tradicionais, em sua grande maioria, ainda utilizam uma estrutura baseada na divisão do trabalho de acordo com funções.

Assim sendo, as organizações tradicionais se estruturam baseadas em diversos pressupostos que já não fazem mais sentido. Nesse tipo, as áreas ou setores trabalham isolados uns dos outros. Portanto, têm pouca interação e a coordenação dos trabalhos é difícil.

As organizações tradicionais são mais voltadas para si mesmas, preocupadas com seus problemas internos. [4](#) A escolha por uma gestão por processos implica uma nova visão. Dessa maneira, é necessário o foco nas necessidades dos clientes, e quais são os processos importantes e que geram valor para ele.

De acordo com Nunes:[5](#)

O modelo de organização orientado por processos passou a ser considerado como **alternativa mais adequada para promover uma maior efetividade organizacional**. O pressuposto foi de que nessa forma de organização ocorresse uma **eliminação de barreiras** dentro da empresa, possibilitando a **visualização da organização como um todo** e uma **maior inter-relação entre os diferentes agentes da cadeia de valor** (cliente, fornecedor, executores do processo).

De acordo com Hammer e Stanton, [6](#) ao procurar se estruturar por processos, as empresas acabam descobrindo que é impossível sobrepor um processo integrado a uma organização fragmentada pelo desenho funcional tradicional. As organizações estruturadas por processos precisam ser redesenhadas para poderem

passar a ser gerenciadas por processos.

Portanto, a mudança de uma estrutura funcional para uma estrutura voltada para os processos impõe a **definição das responsabilidades** pelo andamento dos processos, a **minimização das transferências internas** (a troca de informações e materiais entre os setores), a **maximização do agrupamento de atividades conexas** e a **diminuição do gasto de tempo e energia** (que ocorre com a reunião das pessoas e atividades que dependerão umas das outras, reduzindo assim a perda de tempo e o custo com transporte etc.). [7](#)

Desse modo, as empresas estão buscando mudar seu modelo para a gestão de processos para obterem maior eficiência na produção e prestação de serviços, a fim de se adaptarem melhor às mudanças no ambiente, para conseguirem uma maior integração de seus esforços e ampliarem sua capacidade de aprendizado. [8](#)

12.1. Cadeia de Valor

Cadeia de valor, para Michael Porter, é o conjunto de atividades tecnológicas e econômicas distintas que uma organização utiliza para entregar produtos e serviços aos seus clientes.

Cada uma dessas atividades (produção, distribuição, comercialização etc.) deve entregar algum “valor”. Quanto mais valor agregado, mais competitiva fica a empresa. Esse é um conceito relacionado com a vantagem competitiva.

De acordo com ele, existem três vantagens da utilização da metodologia da cadeia de valor: [9](#) a possibilidade de verificar os valores agregados em cada etapa do processo analítico da empresa; a apresentação da relevância dos processos de suporte para que os analíticos sejam plenamente executados; e a capacidade de poder representar o relacionamento entre a estratégia, do ponto de vista da excelência operacional, e os processos, o que permite elevar a vantagem

competitiva das organizações.

Vamos ver como esse tema já caiu em provas?

2. (Cespe/T CDF/ACE/2012) De acordo com a abordagem por processos, o fato de um auditor procurar reduzir os custos nanceiros dos insumos envolvidos no desenvolvimento de suas atividades de scalização constitui um exemplo de auditor que busca melhorar a cadeia de valor do seu processo de fiscalização.

O termo valor está relacionado ao que é “entregue” para o cliente, seja interno ou externo. O termo “cadeia de valor”, para Michael Porter, é o conjunto de atividades tecnológicas e econômicas distintas que uma organização utiliza para entregar produtos e serviços aos seus clientes.

Assim sendo, cada uma dessas atividades (produção, distribuição, comercialização etc.) deve entregar algum “valor”. Quanto mais valor agregado, mais competitiva ca a empresa. Esse é um conceito relacionado com a vantagem competitiva.

Dessa maneira, não é o custo que de ne a “cadeia de valor”, ou seja, quais são os benefícios percebidos pelos clientes. Um custo mais baixo pode signi car que a organização está sendo e ciente, mas não que está oferecendo um melhor serviço ao cliente. O gabarito é mesmo questão incorreta.

12.2. Tipos de Processos

De acordo com Gonçalves, [10](#) existem três tipos de processos empresariais: os **processos de negócios** (ou de clientes), os **processos organizacionais** e os **processos gerenciais**. A seguir podemos ver as principais características de cada um:

Figura 12.2 – Tipos de processos.

(Fonte: Gonçalves, **Processo, que processo?** , 2000)

Assim sendo, os processos de negócio são os que geram os produtos e serviços desejados pelos clientes. Estão ligados à cadeia de valor, negócio da empresa ou core business. Portanto, são considerados processos essenciais para o funcionamento da organização.

De acordo com Martin, [11](#) se pensarmos na **geração de valor para o cliente**, os processos podem ser considerados **primários** ou **de suporte**. Os **processos primários** são, portanto, os processos de negócio, pois são os que “entregam” valor para os clientes.

Já os **processos de suporte** são relacionados aos processos organizacionais e aos gerenciais. Assim sendo, esses processos servem de base para o funcionamento dos processos principais.

Utilizando um exemplo prático, se a pizzaria que mencionamos antes não tiver um processo de controle financeiro (processo organizacional), terá problemas para executar seu processo de atendimento ao cliente (processo primário, ou de negócio), pois acabará faltando dinheiro para comprar os materiais necessários, bem como pagar ao pizzaiolo seu salário etc.

Veja um resumo da definição de Martin:

Figura 12.3 – Processos quanto à geração de valor

Os processos organizacionais e gerenciais são uxos de informação e decisão.

Esses processos também podem ser classificados como horizontais e verticais. [12](#) Os **processos verticais** são relacionados com o processo de planejamento, de orçamento e de orientação.

Já os **processos horizontais** se relacionam com o fluxo do trabalho e com a coordenação entre os diversos departamentos e áreas para que as atividades sejam feitas da melhor maneira possível.

Os processos também podem ser **internos** ou **externos**. São internos quando começam e terminam dentro do ambiente da empresa. Portanto, se não existirem dessa forma serão considerados externos.

Outra característica importante dos processos de negócio é a sua característica de “atravessar” diversos setores da empresa, e até de outras empresas parceiras.

Dessa forma, são chamados de **processos transversais**, ou seja, que não são efetuados em uma só área ou setor da empresa, atravessando-a.

Outra distinção que podemos fazer é referente aos **processos-chave** para uma organização. Eles produzem resultados que trarão alto impacto aos clientes. Dessa forma, se houver alguma falha nesses processos, poderá comprometer o desempenho global da organização. Portanto, são críticos para que a organização consiga atingir seus objetivos estratégicos.

12.3. Níveis de Detalhamento dos Processos

Em toda empresa, existem alguns processos mais complexos e outros mais simples. Além disso, existem processos mais importantes e outros menos importantes. O nível de detalhamento de um processo está relacionado com a complexidade de um processo.

Quanto mais complexo (mais atividades, entradas ou produtos resultantes), mais provável que tenhamos de “decompô-lo” em subprocessos para que sejam mais fáceis a análise e o controle.

A decomposição de um processo segue esta lógica:

Ø **Macroprocesso** – é um processo que envolve, normalmente, mais de uma área da empresa e gera um impacto considerável na organização.

Ø **Processo** – é um conjunto de atividades relacionadas e sequenciais que recebe entradas, agrega valor e produz saídas (produtos e serviços).

Ø **Subprocesso** – é um processo “dentro” de outro processo. Assim, possibilita o bom funcionamento do processo maior.

Ø **Atividade** – são trabalhos executados nos processos ou subprocessos para atingir um resultado desejado.

Ø **Tarefa** – é o menor “elemento” de um processo. Pode ser uma parte específica da atividade ou uma subdivisão de algum trabalho.

12.4. Mapeamento de Processos

Para que possamos melhorar um processo necessitamos antes conhecê-lo. Dessa maneira, precisamos analisar o processo, de forma a entender o fluxo de trabalho envolvido, quais são os setores e pessoas envolvidos e as decisões que devem ser tomadas durante o processo.

Portanto, o trabalho de “entender” e visualizar um processo de trabalho é chamado de **mapeamento de processos**. Esse trabalho é executado, normalmente, através de uma ferramenta chamada de fluxograma, que será analisada posteriormente.

12.5. Técnicas de Mapeamento, Análise e Melhoria de Processos

Para que um profissional possa mapear um processo, ele deve primeiro compreendê-lo. Para isso, existem diversas técnicas que podem ser utilizadas. As principais são:

- Ø entrevistas e reuniões;
- Ø observação das atividades in loco;
- Ø análise da documentação e dos sistemas existentes;
- Ø coleta de dados e evidências.

Ao mapearmos um processo, ele será descrito desde o início, de forma a

representar cada atividade e decisão envolvida nele. Dessa forma, a pessoa que estiver fazendo o mapeamento deverá compreender os elementos do FEPC (fornecedores, entradas, processo, saídas e clientes) de modo a descrever todos os aspectos do processo.

Entre os benefícios que uma organização pode ter ao mapear seus processos, temos:

- Ø Compreender o impacto que o processo tem para a organização e seus clientes.
- Ø Entender a relação de dependência entre os setores no processo.
- Ø Compreender quais são os “atores” envolvidos no processo.
- Ø Analisar se o processo é necessário e se é bem executado.
- Ø Propor mudanças no processo.
- Ø Identificar quais são os fatores críticos no processo.

12.6. Projeto de Mapeamento e Modelagem de Processos

O BPMN (Business Process Modeling Notation) é o padrão utilizado para o desenho (ou modelagem) dos processos em uma organização. Consiste em um conjunto de **notações** gráficas, ou seja, um conjunto de símbolos padronizados que servem para que possamos descrever e redesenhar um processo. Esse diagrama que nos permite visualizar um processo também é conhecido como **fluxograma**. Assim, essa é a ferramenta utilizada para efetuar o mapeamento e a modelagem dos processos. Dessa forma, ele é utilizado para **descrever, de modo gráfico, um processo através do uso de símbolos e linhas**.

Dessa maneira, com ele fica mais fácil visualizar e conhecer melhor um processo, de forma que possamos propor melhorias e mudanças. O objetivo, portanto, da utilização dessa ferramenta é simplificar o trabalho de mapeamento e

facilitar o entendimento de como os processos de trabalho funcionam.

A seguir podemos ver um exemplo de uxograma (do caso do atendimento da pizzeria que citamos):

Figura 12.4 – Fluxograma básico

Quando estamos procurando melhorar algum processo, normalmente fazemos primeiro um mapeamento do processo da forma atual (que chamamos de **AS-IS**, ou seja, “como está”, em inglês). Após isso, montamos outro uxograma com as alterações propostas.

Esse outro uxograma é um redesenho ou modelagem do processo original.

Assim, é chamado de **TO-BE**. Isso ocorre porque esse novo uxograma incorpora as melhorias e mudanças necessárias para que o processo funcione melhor.

Assim, é mais fácil para os gestores visualizarem as dificuldades existentes no processo atual e as melhorias possíveis com a proposta.

Vamos ver como isso pode ser cobrado?

3. (Cespe/Ceturb-ES/Administrador/2010) Os uxogramas da empresa contribuem para uma gestão de processos de qualidade.

O uxograma é uma ferramenta que possibilita ao gestor modelar graficamente (ok, desenhar. . para falar mais fácil!) um processo qualquer, portanto ajuda na gestão de processos de qualidade. O gabarito é questão correta.

12.7. Processos e Certificação ISO 9000:2000

A gestão por processos está muito ligada à gestão da qualidade. Para que uma organização consiga trabalhar com qualidade e fornecer bens e serviços que atendam aos desejos e necessidades de seus clientes, precisa gerenciar seus processos de trabalho.

Segundo a ISO 9000, [13](#) gestão da qualidade é o conjunto de

“atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade”

Bom, vamos então entender o que é ISO 9000?

ISO é o nome de uma organização (em inglês: International Organization for Standardization). Essa instituição foi criada em 1947 e, atualmente, conta com mais de 130 países membros. No Brasil, é representada pela Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT.

As normas ISO 9000 foram disponibilizadas em 1987 e tinham como alvo a definição de padrões para a garantia da qualidade nas empresas. Em 2000, foi lançada uma atualização, a ISO 9000:2000.

Conforme a norma editada pela ABNT, existem oito princípios de gestão da qualidade que devem ser seguidos pelos gestores para melhorar o desempenho: [14](#)

Ø Foco no cliente

Ø Liderança

Ø Envolvimento de pessoas

Ø Abordagem de processo

Ø Abordagem sistêmica para a gestão

Ø Melhoria contínua

Ø Abordagem factual para tomada de decisão

Ø Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores

A versão 2000 trouxe um foco maior nos processos. De acordo com Zacharias, [15](#)

os itens mais importantes são:

Ø satisfação do cliente;

Ø melhoria contínua;

Ø processos.

Assim sendo, o enfoque na gestão por processos é visto como um pilar da gestão da qualidade. Esse enfoque consiste na visão de uma empresa baseada em seus processos, e não baseada em seus departamentos (visão tradicional).

Muitas vezes, as empresas têm problemas na coordenação entre as diversas áreas responsáveis por um processo de trabalho. Cada setor acaba tendo “objetivos” diferentes e dificuldades de se comunicar com os outros, causando defeitos, atrasos e aumento de custos.

Isso é derivado da visão tradicional, em que as pessoas são vistas como pertencentes ao seu “setor” e não como peças de um “todo”. Assim, acabam se preocupando somente com “sua parte” e não entendem que se o setor seguinte não tiver um bom desempenho a empresa como um todo irá sofrer. Fica aquele “jogo de empurra”, em que um passa a culpa para o outro.

No enfoque de processos, todos os profissionais e as áreas envolvidas em um processo devem trabalhar juntos e conhecer as demandas e os problemas de cada área. É o que se chama de visão horizontal, ao contrário de uma visão vertical (baseada em departamentos e hierarquias).

Além disso, as normas ISO, com sua preocupação com padrões de qualidade, facilitam a adoção de diversas práticas e produtos que podem ser mais facilmente comprados e vendidos em todo o mundo, pois são intercambiáveis.

De acordo com Valls, [16](#)

As normas NBR ISO série 9000 compõem um conjunto de normas técnicas que tratam exclusivamente de gestão da qualidade, na sua expressão mais geral e sistêmica. Sua adoção passou a ser reconhecida pelo mercado como um “atestado de garantia da qualidade”, e o consumidor, cada vez mais atento aos aspectos de qualidade e segurança, tende a identificar e privilegiar as organizações que dispõem de certificação, por considerar esse fato um sinônimo de seriedade e

confiabilidade.

Dessa maneira, as normas ISO 9000 buscam, através da padronização dos processos, uma maior previsibilidade no fornecimento de bens e serviços, a redução dos custos de operação e dos riscos envolvidos no negócio.

Essas normas foram “desenhadas” com base na experiência de técnicos de todos os países membros, sendo consideradas um “consenso” mundial a respeito das melhores práticas na gestão da qualidade.

Apesar disso, uma empresa que siga as normas não está “isenta” de problemas.

Ou seja, a ISO 9000 não é uma “panaceia” que resolve todos os problemas de uma empresa. Em provas de concurso, é muito comum que a banca apresente algo como: a observância das normas ISO 9000 “garante” um produto de qualidade. **Prestem atenção, pois essa é uma “pegadinha” comum!**

As normas ISO não garantem por si só a qualidade, mas são normas que buscam uma gestão da qualidade. Ou seja, de nem os requisitos necessários para que uma empresa possa obter um nível de qualidade desejado para seus produtos e serviços.

Essas normas são aplicáveis a organizações de diversos setores (como indústria, serviços, comércio etc.) e podem ser utilizadas por instituições de diversos tamanhos.

Vamos ver como esse tópico já caiu em provas?

4. (Cespe/T CDF/ACE/2012) A organização que se alinha aos princípios da certificação ISO 9000:2000

deve buscar reduzir os preços de compra, visando negociar de forma que seja mais vantajosa para si do que para seus fornecedores.

A ISO 9000:2000 busca auxiliar os gestores na implementação de um sistema de qualidade, indicando os princípios e fundamentos desse sistema. Dentro dessa ideia de gestão da qualidade, a negociação “ganha-perde” com os fornecedores

não é incentivada, muito pelo contrário.

O que é visto como ideal nesse sistema é um relacionamento “ganha-ganha” com os fornecedores, em que existem uma troca maior de informações e um relacionamento mais harmonioso e de longo prazo. Desse modo, o gabarito é mesmo questão errada.

12.8. Noções de Estatística Aplicada ao Controle e à Melhoria de

Processos

O conhecimento de estatística é fundamental na análise e na melhoria de processos organizacionais. Somente com base em opiniões e no “achômetro” dos gestores, é muito difícil fazer um diagnóstico correto sobre os resultados de um processo.

Para podermos analisar um processo corretamente, necessitamos de uma análise com base em dados e indicadores de desempenho. Para isso, utilizamos diversas ferramentas estatísticas, que iremos apresentar aqui.

Nosso intuito não será, naturalmente, esgotar o assunto e trabalhar as equações matemáticas envolvidas nos estudos estatísticos, mas somente explicar como a estatística pode auxiliar o trabalho dos administradores e quais são os principais conceitos.

12.9. População e Amostra

Quando queremos estudar algum fenômeno, devemos entender e identificar a **população** envolvida. Esse conceito significa todos os “eventos” ou integrantes do fenômeno trabalhado. Alguns autores também chamam esse conceito de **universo**.

Assim sendo, se estivermos analisando o comportamento dos brasileiros perante o casamento, por exemplo, o universo englobaria todos os cidadãos brasileiros.

Quando estamos nos referindo a um processo de trabalho, a população poderia

ser descrita como todos os resultados apresentados pelo processo (produtos, serviços etc.).

Naturalmente, o controle ou a avaliação de toda uma população seria extremamente caro e demorado (como ocorre no Censo). Com isso, utilizamos ferramentas estatísticas para podermos analisar partes da população, chamadas de **amostras**.

Uma amostra é, portanto, um subconjunto qualquer da população. [17](#) De acordo com Maranhão e Macieira,

Usualmente há grande dificuldade e por vezes até há impossibilidade de tratar com toda a população. Isso se dá por uma questão de custos ou até mesmo por impossibilidade técnica.

Assim, ao analisarmos um processo, deveremos escolher uma amostra que represente de maneira correta o processo como um “todo”.

Figura 12.5 – População e amostra.

(Adaptado de: Maranhão e Macieira, 2010)

A característica mais importante então ao analisarmos uma amostra é a sua **representatividade**. Uma amostra é representativa quando tem as mesmas (ou semelhantes) características da população ou universo do qual foi retirada.

Desse modo, em uma pesquisa de opinião devemos ter o cuidado de escolher um número de entrevistados que, somados, sejam um reflexo do total das pessoas envolvidas.

12.10. Média e Variabilidade

Quando estudamos os processos, temos dois tipos de medidas estatísticas importantes:

as **medidas de tendência** (ou posição) e as **medidas de variabilidade** (ou dispersão).

As principais medidas de tendência são:

Ø moda;

Ø média;

Ø mediana.

A **moda** é o resultado mais frequente de um rol de dados. Pelo próprio nome, é o resultado que mais aparece. Vamos ver isso na prática? Imagine que estamos analisando o tempo de produção, em minutos, de um brinquedo. Os resultados analisados são:

32, 35, 36, 38, 38, 38, 39, 42, 45

Vejam que o resultado que mais aparece é o de 38 minutos. Essa seria a moda desses dados. Já a média mostra o ponto exato em que a soma dos valores à esquerda seria a mesma da soma dos valores à direita. A soma dos resultados do processo citado seria:

$32+35+36+38+38+38+39+42+45=38,11$

Já a **mediana** apontaria o ponto “médio” dos resultados. A diferença para a média é de que aqui não estamos falando dos resultados somados, mas da quantidade dos resultados. Ou seja, se nosso rol de dados aponta nove “resultados” ou dados, a mediana é o quinto dado da amostra.

Assim sendo, o quinto dado seria a “posição central” dos dados da amostra.

Portanto, nossa mediana seria 38 minutos, assim:

32, 35, 36, 38, **38**, 38, 39, 42, 45

Já as medidas de variabilidade apontariam quanto os dados são dispersos em relação à média.[18](#) Assim, quanto mais “espalhados”, maior sua variabilidade. As medidas de variabilidade mais importantes são: a **amplitude**, a **variância** e o **desvio padrão**.

Esse último é considerado um indicador importante na análise dos processos.

De acordo com Maranhão e Macieira,

Quando os valores dos resultados de um processo são significativamente dispersos em torno da média, podemos suspeitar que o desvio padrão é “grande” (ou a variabilidade do processo é “grande”) e que o processo é impreciso ou irregular.

Dessa maneira, ao analisarmos os resultados de um processo, temos de avaliar os dados da média e do desvio padrão, pois isso nos fornece um diagnóstico de como estão os resultados médios e qual é a precisão do processo (ou qual é a sua regularidade).

12.11. Melhoria dos Processos

Para melhorarmos um processo, temos de melhorar a sua média (aumentar ou reduzir, de acordo com a situação) e sempre reduzir sua variabilidade. [19](#)

Vamos voltar ao nosso caso citado? Se o processo de fabricação de um brinquedo está apresentando os resultados analisados a seguir, um de nossos objetivos será baixar o valor da média.

$$32+35+36+38+38+38+39+42+45= 38,11$$

Dessa forma, o ideal é produzir em menos tempo, não é mesmo? Assim, ao reduzirmos o tempo médio de fabricação, ganharemos eficiência.

Outro objetivo importante é o da redução da variabilidade. Isso decorre do fato de que não nos adianta muito ter uma boa média se os resultados variam muito.

No caso em questão, a redução da variabilidade do tempo gasto na produção nos forneceria uma maior previsibilidade do processo de fabricação – auxiliando no planejamento.

Além disso, a previsibilidade também é fundamental quando estamos falando dos requisitos de qualidade e do tempo de entrega ao cliente, por exemplo.

A moderna gestão da qualidade é focada exatamente na redução da variabilidade dos processos de trabalho. Dentre os programas mais conhecidos que focam nesse ponto, podemos citar o Seis Sigma, programa desenvolvido na Motorola nos anos 1980 que tem como objetivo reduzir o número de problemas para menos de 3,4 partes por milhão.

12.12. Reengenharia

De acordo com Hammer e Champy, [20](#) a reengenharia é:

o repensar fundamental e a **reestruturação radical** dos processos empresariais que visam alcançar **drásticas melhorias** em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Portanto, o conceito da reengenharia se relaciona a **mudanças drásticas no modo de se fazerem as coisas dentro de uma organização**. Muitas teorias e técnicas administrativas se preocupam com a melhoria dos processos e atividades já existentes dentro de uma empresa.

Já a reengenharia parte do ponto zero, ou seja, o gestor deve “começar de novo”. O problema aqui não é a busca de melhorar o que já existe, mas questionar o que é feito, por quem é feito, por que é feito, para quem etc.

Muitas organizações atuais foram criadas várias décadas atrás. Assim, muitas de suas normas regras, e processos de trabalho foram desenvolvidos com base em demandas e desafios que não mais existem.

Portanto, os pressupostos que levaram a certas atividades e processos atuais já não mais se justificam. Dessa forma, as empresas gastam tempo e energia com atividades que não agregam mais valor ao cliente e à própria organização.

Atenção: Muitas bancas buscam confundir o candidato a rmando que a reengenharia busca uma melhoria contínua – não caia nessa!

Com o tempo, muitas pessoas já nem se dão mais conta de que certas atividades não “servem” mais para nada. Assim, busca-se melhorar ou aperfeiçoar atividades que não deveriam mais estar sendo feitas! De acordo com Hammer e Champy, **a reengenharia não busca consertar nada!** [21](#) Ela busca melhorias radicais nos processos.

Figura 12.6

Dessa forma, todos os principais processos da organização devem ser revistos. Assim, os processos devem ser “montados” de acordo com os desejos e demandas atuais (em contraste com os processos já existentes, baseados em desejos e demandas passados).

Assim, **os fundamentos (a lógica) de cada processo devem ser analisados.** O gestor não deve iniciar seu trabalho pensando: “como posso melhorar o controle dos estoques?”, pois essa pergunta parte do princípio de que os estoques devem ser controlados. Talvez o custo do controle esteja sendo maior do que o valor dos estoques.

Para entender a reengenharia, temos de conhecer os conceitos de processos. A reengenharia trata de se repensarem os fundamentos relacionados aos processos organizacionais, de modo que a organização possa redesenhar seus processos para melhorar drasticamente seus resultados.

Aqui, **não se buscam melhorias marginais e contínuas.** O objetivo é conseguir um aumento grande no desempenho. De acordo com os autores: [22](#) a reengenharia não diz respeito a melhorias marginais ou de pequenas quantidades, mas a saltos quânticos de desempenho.

Dessa maneira, se a empresa está necessitando de um aumento de desempenho pequeno, um ajuste no, não deve iniciar um processo de reengenharia. A

reengenharia só deve acontecer quando a organização está querendo **destruir o processo que existe e construir algo totalmente novo no lugar**, ok?

Para atingir essas mudanças drásticas nos processos, as empresas aproveitam as novas tecnologias da informação disponíveis. Dessa forma, muitas atividades podem deixar de ser executadas porque o fluxo de informação passa a “correr” mais facilmente dentro da organização do que antes.

De acordo com os autores, [23](#) “a tecnologia da informação age como um capacitador, permitindo às organizações realizar o trabalho de formas radicalmente diferentes”.

12.13. O que a Reengenharia Não É?

Normalmente o conceito de reengenharia é confundido com outras técnicas administrativas ou programas de melhorias nas organizações. Muitas bancas buscam confundir o candidato com perguntas que misturam a reengenharia com esses outros conceitos.

Por exemplo, apesar de se utilizar das tecnologias de informação (TI), **a reengenharia não é um sinônimo de automação de processos**. Um processo desnecessário pode ser automatizado, sendo feito de modo mais eficiente, não é mesmo? Mas isso não é reengenharia!

Portanto, a automação pode ser uma forma de se fazer algo que não deveria estar sendo mais feito (atividades erradas ou desnecessárias) de modo mais eficiente. A reengenharia vai mais a fundo, questionando a própria existência do processo, sua necessidade.

A reengenharia também não é um downsizing ou uma reestruturação pura e simples. O downsizing é um termo novo que se relaciona a uma redução de pessoal e estrutura física (ou seja, de capacidade) para que a empresa se adapte a uma

situação de demanda menor.

De acordo com os autores, [24](#) o downsizing é fazer menos com menos. **Já a reengenharia é fazer mais com menos!**

A empresa pode reduzir seus níveis hierárquicos, por exemplo, e continuar fazendo seus mesmos processos antigos e obsoletos. Dessa forma, lembre-se de que a reengenharia parte do princípio de que os problemas das empresas se relacionam com os processos de trabalho, e não com sua estrutura organizacional.

Outra confusão comum é com os programas de qualidade. **A reengenharia não se relaciona com a Gestão da Qualidade Total.** De acordo com os autores:[25](#)

os programas de qualidade trabalham dentro da estrutura dos processos existentes em uma empresa e procuram melhorá-los através do que os japoneses chamam de kaizen, ou melhoria gradual e contínua. O objetivo é continuar fazendo o que já é feito, só que melhor. A melhoria da qualidade procura melhorias graduais e constantes no desempenho do processo.

A reengenharia não busca melhorar o que existe, e sim “começar do zero”!

Portanto, não se relaciona com os programas de melhoria da qualidade.

Veja as principais características da reengenharia:

Figura 12.7 – Características da reengenharia

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

5. (Cespe/Ceturb-ES/Administrador/2010) A reengenharia de processos objetiva a redução do número de colaboradores por meio do redesenho dos fluxos processuais do empreendimento.

A reengenharia não objetiva a redução de pessoal. Ela tem como metas a redução de custos, a redução do tempo gasto e aumento da qualidade. A redução de pessoal pode eventualmente ocorrer, mas não é o objetivo! Portanto, o gabarito é questão errada.

Questões Comentadas

6. (FCC/T J-AP/Analista/2009) ISO 9000:

- a) é um conjunto de normas que só podem ser utilizadas por empresas grandes de caráter industrial;
- b) é um pacote de softwares orientado para implantação de sistemas de qualidade em empresas do setor de informática;
- c) confere qualidade a um produto (ou serviço), garantindo que o produto (ou serviço) apresentará sempre as mesmas características;
- d) fornece um certificado segundo o qual o produto avaliado terá maior qualidade que um outro similar sem a certificação;
- e) diz respeito apenas ao sistema de gestão da qualidade de uma empresa, e não às especificações dos produtos fabricados por essa empresa.

A primeira alternativa está errada, pois as normas ISO podem, sim, ser utilizadas por empresas de todos os portes e setores econômicos. Na letra B, a banca está lançando uma “casca de banana” para os candidatos menos atentos. A ISO não se trata de um pacote de software.

No caso da letra C, a banca está utilizando uma famosa “pegadinha”. As normas ISO não garantem, por si só, a qualidade de uma empresa. O mesmo ocorre com a letra D, pois a certificação, por si só, é apenas um indicativo de que aquela empresa tem um sistema de gestão da qualidade mais eficiente. Finalmente, a alternativa E está correta e é o nosso gabarito.

7. (Esaf/ MPOG / EPPGG/2009) Sobre o tema “gerenciamento de processos”, é correto afirmar que:

- a) a partir da estratégia, a organização deve identificar seus processos críticos, gerenciando-os com base em um enfoque de sistema aberto;
- b) os esforços de mapeamento devem ser abrangentes, de modo a permitir uma completa varredura em todos os processos da organização;
- c) um bom mapeamento de processos decorre de se saber que a abordagem vertical é mais importante

que a abordagem horizontal;

d) todos os processos organizacionais devem ser otimizados, mesmo aqueles que não agregam valor;

e) considerado um fim em si mesmo, o mapeamento de processos é mais importante que o cumprimento das metas e objetivos estabelecidos.

A primeira frase está perfeita. De acordo com sua estratégia, a organização deve “mapear” seus processos críticos para que possa atingir seus objetivos. Na letra B, existe uma “pegadinha”. Não são todos os processos que devem ser mapeados, somente os relevantes.

A letra C inverte o conceito, pois a abordagem horizontal é mais adequada à gestão por processos. A letra D também vai na linha da letra B e está equivocada.

Finalmente, a letra E é absurda, pois obviamente o que importa são os objetivos, e não o mapeamento dos processos por si só! Assim, o gabarito é mesmo a letra A.

8. (Esaf/CVM/Analista2010) Entre as dez mudanças frequentes que ocorrem nas empresas com a reengenharia dos processos, temos:

a) as unidades de trabalho mudam, passando de equipes para departamentos;

b) os critérios de promoção mudam de desempenho individual para desempenho grupal;

c) as estruturas mudam de hierárquicas para pessoais;

d) a preparação dos empregados para o serviço muda, deixando de ser treinamento para ser instrução;

e) os serviços das pessoas mudam, passando de tarefas simples para trabalhos multidimensionais.

Essa questão se baseou em um artigo de José Ernesto Gonçalves na RAP. [26](#) De acordo com o autor, as dez mudanças mais frequentes que ocorrem nas empresas com a reengenharia dos processos são as seguintes:

As unidades de trabalho mudam, passando de departamentos funcionais para equipes de processo;

Os serviços das pessoas mudam, passando de tarefas simples para trabalhos multidimensionais:

Os papéis das pessoas, antes definidos e controlados pelos gerentes, passam a ser desenhados pelos seus próprios ocupantes;

A preparação dos empregados para o serviço muda, deixando de ser treinamento para ser educação;

O enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para o resultado;

Os critérios de promoção mudam do desempenho individual para a habilidade;

Os valores, antes protetores da organização, passam a inspirar a produção;

Os gerentes mudam de supervisores para instrutores de seus times;

As estruturas organizacionais mudam de hierárquicas para achatadas;

Os executivos deixam de ser controladores do resultado para serem líderes.

Vejam que a banca apenas “bagunçou” os conceitos expostos pelo autor para fazer a questão. Para quem não tinha “decorado” o texto (quem disse que vida de concurseiro é fácil?), sobrou a famosa técnica da “eliminação”.

A letra A poderia logo ser eliminada, pois uma mudança de uma estrutura por equipes (mais moderna) para uma estrutura departamental não faria muito sentido, não é mesmo?

A segunda alternativa já seria mais “adequada” ao contexto da reengenharia e deixaria muitos candidatos com dúvidas. Entretanto, Gonçalves aponta a mudança para o critério da habilidade. A letra C é confusa e não faz sentido.

Já na letra D o candidato teria de ter algum conhecimento em Gestão de Pessoas. O treinamento é feito tendo em vista o curto prazo, as necessidades já aparentes. A educação e o desenvolvimento são voltados às necessidades futuras e potenciais. Finalmente, a letra E é o nosso gabarito.

9. (Cespe/FUB/Engenheiro/2011) O conjunto de normas ISO 9000 representa uma espécie de consenso internacional a respeito das boas práticas de administração da qualidade.

Perfeito. As normas ISO 9000 são consideradas um consenso internacional a

respeito das melhores práticas da gestão da qualidade, pois foram geradas através do debate e troca de experiências de técnicos de diversos órgãos que compõem a ISO. O gabarito é mesmo questão correta.

10. (Cespe/Min. Esporte/Administrador/2008) Uma das principais práticas da reengenharia organizacional é a eliminação das barreiras funcionais, por meio da reorganização das atividades em processos.

Reengenharia é um processo de reexaminar todos os processos críticos da administração desde o ponto zero. Ou seja, pensar sobre: será que esse processo é necessário? Será que a maneira como é feito é a que mais agrega valor à organização? Será que o controle que está sendo feito faz sentido?

Desse modo, a organização deixa de ser “pensada” em termos departamentais/funcionais para ser analisada sob o ponto de vista dos processos. O gabarito é questão correta.

Questões Propostas

11. (FCC/Bahiagas – Administrador/2010) Um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes é denominado:

- a) processo;
- b) ciclo PDCA;
- c) kaizen;
- d) fluxograma;
- e) just-in-time.

12. (Cespe/Ibram/Administrador/2009) Pode-se considerar como processo organizacional o conjunto de atividades, mesmo que não relacionadas entre si, que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas) que têm valor para um grupo específico de

clientes.

13. (FCC/Infraero/Administrador/2009) São objetivos da gestão por processos:

- a) simplificar processos, condensando ou eliminando atividades que não acrescentam valor, e adotar um enfoque pontual dos negócios da organização;
- b) elevar sensivelmente a produtividade, com eficiência e eficácia, e aumentar o valor do produto ou serviço na percepção do cliente;
- c) determinar metas de longo prazo e adotar cursos de ação e alocação de recursos necessários à consecução dessas metas, além de estabelecer um plano mestre que especifique como a organização alcançará suas metas;
- d) organizar as atividades em função das tarefas e não das saídas de um processo, como acontece em organizações tradicionais, e reduzir níveis hierárquicos para facilitar a implementação de uma estrutura matricial;
- e) identificar os responsáveis ou líderes dos processos, para eliminar a necessidade de pontos de controle, e adotar um enfoque sistêmico dos processos.

14. (Esaf/ ANA / Analista adm./2009) A Gestão de Processos envolve o mapeamento e a análise para

a melhoria de processos organizacionais. Entre as opções a seguir, selecione a incorreta.

- a) A modelagem de processos é feita por meio de duas grandes atividades intituladas As is e To be.
- b) A fase inicial da modelagem de processos tenta, entre outros objetivos, entender o processo existente e identificar suas falhas.
- c) O redesenho de um processo é executado na fase As is do mapeamento.
- d) A melhoria contínua é uma das metodologias de racionalização de processos.
- e) A metodologia de inovação de processos caracteriza-se por ser uma abordagem radical de melhoria de processos.

15. (Cespe/ – MPS – Administrador/2010) Um uxograma dentro de uma organização mostra como se faz o trabalho e analisa problemas cuja solução é compatível com o exercício de uma

administração racional. Trata-se da representação gráfica sequencial de um trabalho, caracterizando as operações e os responsáveis pelo processo.

16. (Cespe/MPS/Administrador/2010) O estudo de processos críticos na organização tem o objetivo de assegurar a fluidez da movimentação entre pessoas e unidades da organização, estabelecendo limites de decisão que permitam o aumento da eficiência e a ciência dessas ações sistemáticas.

17. (Cespe/TJ-ES/Analista/2011) Em razão de enfatizar o cliente, uma das principais características da reengenharia consiste na adoção de mudanças radicais em processos e produtos da organização.

18. (Esaf/MT E/ – AFT /2006) Indique a opção que corresponde corretamente à frase a seguir: “É o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos de desempenho.”

- a) Trata-se da definição de processos de qualidade.
- b) Trata-se de princípios que norteiam a busca de maior eficiência.
- c) Trata-se da definição de reengenharia.
- d) Trata-se de características de um processo de responsabilidade social.
- e) Trata-se da definição de produtividade.

19. (Esaf/MT E/ AFT /2003) Um dos pontos-chave da reengenharia é repensar de forma fundamental

e reprojeter radicalmente os processos para conseguir melhorias drásticas. Indique a opção que expressa corretamente a ideia contida nessa afirmativa.

- a) Diminuição drástica dos postos de trabalho.
- b) Terceirização dos serviços não essenciais ao negócio da organização.
- c) Fusão de unidades organizacionais e de empresas.

d) Requalificação da mão de obra na busca de empregabilidade.

e) Análise dos clientes, insumos, infraestruturas e produtos.

20. (FCC/T J/AP/Analista adm./2009) Quando uma organização decide realizar o método de reengenharia, ela precisa em primeiro lugar:

a) avaliar os métodos de engenharia empregados em sua rotina de processos;

b) repensar radicalmente os processos utilizados e os resultados alcançados;

c) racionalizar os processos de compra para economizar recursos financeiros;

d) formular novos produtos e serviços demandados pelos clientes;

e) analisar e comparar seus produtos e serviços com os dos líderes do mercado.

21. (FCC/PGE/RJ/Auditor/2009) “Uma empresa descobriu que sua concorrente utilizava cinco vezes

menos empregados para operar o seu departamento de contabilidade de forma eficiente. A

solução apresentada pelos consultores foi: ‘jogar fora’ os atuais processos e começar de novo,

utilizando o poder da moderna tecnologia da informação para redesenhar completamente os

processos, de forma a alcançar profundos melhoramentos na sua performance.” O método

gerencial escolhido pelos consultores foi:

a) o Empowerment;

b) a Reengenharia;

c) o Balanced scorecard;

d) a Qualidade Total;

e) o kaizen.

22. (FCC/T CE/RO/Auditor/2010) Quando aplicada aos processos de reforma da gestão pública, a reengenharia tem como objetivo:

a) transformar radicalmente a cultura das organizações, apoiando-se numa visão integrada que vincula mudanças estruturais e mudanças comportamentais;

b) reestruturar os processos organizacionais, enfatizando a centralização e a especialização funcional;

- c) rede nir a estrutura departamental das organiz ações, preservando os con itos e as polariz ações existentes entre eles;
- d) descentraliz ar a gestão do conhecimento tácito das organiz ações, visando uma maior interação entre direção e estruturas operacionais;
- e) introduz ir continuamente mudanças organiz acionais visando a redução de custos, a racionaliz ação dos recursos humanos e a maior ef iciência das organiz ações.

23. (FCC/ISS-SP/AFT M/2007) Constitui princípio basilar do conceito original de reengenharia:

- a) o estabelecimento de alianças estratégicas para segmentação do mercado;
- b) o drástico enxugamento do quadro de pessoal;
- c) a f usão de estruturas e eliminação de redundâncias;
- d) a radical redef inição dos processos em base z ero, conhecido como princípio da “f olha em branco”;
- e) a terceiriz ação em larga escala.

24. (FGV/Sefaz/RJ/Auditor/2009) Com relação aos processos organizacionais, analise as afirmativas a seguir.

- I. Os processos organizacionais envolvem pessoas, procedimentos, recursos e tecnologia.**
- II. Os processos organizacionais não afetam aspectos relacionados à capacitação das empresas.**
- III. Os processos organizacionais são realizados de diversas maneiras com resultados diferentes em termos de custo, valor, serviço ou qualidade.**

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

25. (FGV/Senado/ Analista adm./2008) A gestão de processos (ou gestão por processos) é hoje uma realidade concreta e desejada por organizações em todo o país. A utilização de uxogramas é antiga no mundo das organizações no país. Já nas décadas de 1950 e 1960 surgia o uxograma como um instrumento útil no estudo e na ação das organizações. Contudo, o uso de fluxogramas na atual gestão de processos sofre restrições. Uma dessas restrições é:

- a) ter uma simbologia incompatível com a moderna gestão de processos, por serem compostos por um número expressivo de símbolos que poucos benefícios traz em, em geral, aos gestores;
- b) o fato de que os modernos manuais virtuais tornaram o fluxograma um instrumento obsoleto quando se deseja compreender o fluxo de pessoas e papéis num dado momento;
- c) a natural dificuldade que funcionários de apoio têm na interpretação dos símbolos típicos dos fluxogramas;
- d) o fato de que não existe gestão de processos com a simples aplicação do uxograma, pois ele apenas registra, na maioria dos modelos de uxogramas, um único processo, e raramente menciona alguma correspondência com outros processos;
- e) que, curiosamente, consultores e gestores têm certa aversão aos uxogramas porque, em geral, eles apresentam longas rotinas que dificultam sua pronta análise e imediata simplificação.

26. (FGV/Senado/ Analista adm./2008) Como forma de mudança organizacional, a reengenharia de processos se caracteriza pela drástica mudança em muitas estruturas e sistemas. Segundo Thomas Davenport (1994), a mudança baseada na reengenharia de processos deve ser compreendida em termos de certas características, dentre as quais não se destaca:

- a) magnitude geral da mudança necessária;
- b) nível de incerteza quanto aos resultados da mudança;
- c) amplitude da mudança nas e entre organizações;
- d) nível de penetração necessária das atitudes e comportamentos individuais;
- e) irrelevância do processo de mudança.

- 27. (Cespe/MPU/Anal. administrativo/2010) Os processos organizacionais prescindem de alinhamento com a estratégia da organização.**
- 28. (Cespe/MPU/Anal. administrativo/2010) A gestão organizacional com base em processos pressupõe a estruturação da organização em torno do modo de realização do trabalho, com a preocupação voltada para o valor que cada atividade agrega à anterior.**
- 29. (Cespe/MPU/Anal. administrativo/2010) Gestão de processos e ações de gestão de qualidade, como as preconizadas pelas normas ISO, não guardam entre si qualquer correlação.**
- 30. (Cespe/Abin/O cial técnico/2010) A gestão de processos inclui-se na visão sistêmica de administração pública, na qual predomina o foco na estrutura da organização.**
- 31. (Cespe/Abin/O cial técnico/2010) Um processo pode ser aprimorado pela redução do número de etapas que o compõem ou de recursos que utiliza.**
- 32. (Cespe/ Abin/O cial técnico/2010) Sem a tecnologia de informação é impossível a implementação da gestão de processos.**
- 33. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) Ao grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes atribui-se o nome:**
- a) insumos;
 - b) processo;
 - c) just-in-time;
 - d) qualidade total;
 - e) kaizen.
- 34. (FCC/Infraero/Administrador/2009) Em termos de capacidade de geração de valor, os processos em uma organização podem ser classificados como processos:**
- a) primários, que correspondem a atividades que geram valor para o cliente, e de suporte, que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários;

- b) **analíticos**, destinados à geração dos produtos finais, e **intermediários**, destinados à geração de produtos para clientes internos;
- c) **verticais**, relativos ao planejamento e orçamento empresarial e que se relacionam com a alocação de recursos escassos, e **horizontais**, que são aqueles baseados no fluxo do trabalho;
- d) de **entrada**, que definem a quantidade dos insumos e seus fornecedores, e de **saída**, que definem a quantidade dos produtos finais e os respectivos clientes.
- e) de **mapeamento**, que identificam os macroprocessos, e **essenciais**, que estão associados às regras básicas do negócio.

35. (FCC/TCE/GO/Desenv. Org./2009) Em uma organização, os processos:

- a) podem ser organizados quanto à área de atuação ou o tipo de cliente, sendo, portanto, ligados à essência da organização, e resultam no produto ou serviço que é recebido pelo cliente;
- b) responsáveis pelo fluxo de informação e tomada de decisão que resultam em ações de medição e ajuste do desempenho da organização são denominados **processos organizacionais** ou de integração;
- c) que viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas de uma organização em busca de seu desempenho global e garantem o suporte aos processos de negócio são denominados **processos gerenciais**;
- d) **verticais** são baseados no fluxo do trabalho e envolvem a coordenação das atividades espalhadas por várias unidades organizacionais;
- e) **horizontais** referem-se ao planejamento e orçamento da organização e à alocação de recursos escassos, como financeiros e humanos, sendo importantes para a coordenação lateral.

36. (FCC/Defensoria/SP – Administrador/2010) O ponto crucial na análise de processos de trabalho é

a determinação:

- a) dos processos críticos da organização;
- b) da lacuna de competências;
- c) do organograma funcional da organização;

d) do clima organizacional;

e) dos pontos fortes e oportunidades de negócios.

37. (FCC/TRF 4a Região/Anal. adm./2010) Os processos-chave de negócio estão diretamente relacionados às atividades-fim e são críticos para o sucesso organizacional.

Analise, com relação a tais processos:

I. Seus resultados produzem alto impacto para os fornecedores.

II. Falhas nesses processos comprometem o desempenho parcial do sistema.

III. Não são críticos para a execução da estratégia da organização.

IV. É preciso haver convergência do esforço organizacional de modo a minimizar riscos, tempo e desperdícios de recursos e maximizar sinergia.

V. Todos os processos das unidades de negócios devem estar integrados no sistema de gestão.

É correto o que consta APENAS em

a) IV e V.

b) I e IV.

c) II, IV e V.

d) I, I e II.

e) I e V.

38. (Cespe/ Correios / Administrador/2011) O processo de reengenharia organizacional resulta em mudanças internas, de baixo para cima, nas estruturas organizacionais.

39. (Cespe/Correios / Administrador/2011) Reengenharia refere-se à reformulação que visa incrementar os processos comerciais de uma organização, de forma a agregar valor ao cliente.

40. (Cespe/ Correios / Administrador/2011) Entre os objetivos da reengenharia organizacional, destacam-se as melhorias em qualidade, custo, serviço e velocidade dos processos organizacionais.

Gabaritos

1. C
11. A
21. B
31. C
2. E
12. E
22. A
32. E
3. C
13. B
23. D
33. B
4. E
14. C
24. D
34. A
5. E
15. C
25. D
35. A
6. E
16. C
26. E
36. A
7. A

17. C

27. E

37. A

8. E

18. C

28. C

38. E

9. C

19. E

29. E

39. E

10. C

20. B

30. E

40. C

Bibliografia

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. NBR ISO 9000. Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário. Dezembro 2000.

Davenport, Thomas H. Process Innovation – reengineering work through information technology. 1a ed. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

Gonçalves, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos.

Revista de Administração de Empresas – RAE, Jan/Mar. 2000: 6-19.

Gonçalves, José Ernesto Lima. Processo, que processo? Revista de Administração de Empresas – RAE, Out/Dez. 2000: 8-19.

Gonçalves, José Ernesto Lima. Processo, que processo? Revista de Administração de

Empresas – RAE, Out/Dez. 2000: 8-19.

Gonçalves, José Ernesto Lima. Reengenharia: um guia de referência para o executivo. Revista de Administração de Empresas V. 34 (Jul/Ago 1994): 23-30.

Hammer, Michael, e James Champy. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças na gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

Maranhão, Mauriti, e Maria Elisa Bastos Macieira. O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho. 2a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

Martins, Humberto Falcão, e Caio Marini. Um guia de governança para resultados da administração pública. Brasília: Publix Editora, 2010.

Nunes, Sirlei Maria de Souza. Avaliação da gestão por processos no contexto de modernização da administração fiscal do Ceará. Fortaleza: UECE, 2010.

Valls, Valéria Martin. O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação. Ciência da Informação. V. 33, N o 2 (Mai-Ago 2004): 172-178.

Capítulo 13

Gestão da Qualidade

Antes de vermos o que é gestão da qualidade, precisamos saber exatamente o que é qualidade. O conceito de qualidade é bastante antigo, mas apenas recentemente assumiu seus significados atuais. Consideremos algumas definições:

Tuchman – “Qualidade é atingir ou buscar o padrão mais alto em vez de se contentar com o malfeito ou fraudulento.” [1](#)

Edwards – “Qualidade consiste na **capacidade de satisfazer desejos.**” [2](#)

Gilmore – “Qualidade é o grau em que o produto específico está de acordo com o projeto ou especificação.” [3](#)

Inicialmente se pensava em gestão da qualidade como algo reativo e voltado para inspeções. Atualmente, essas atividades estão mais abrangentes e são vistas como centrais para a estratégia de uma organização. [4](#)

De acordo com Garvin,[5](#) a evolução da qualidade pode ser classificada em quatro eras. Vamos vê-las em detalhes?

13.1. Eras da Gestão da Qualidade

13.1.1. Era da Inspeção

Com a introdução da produção em massa e a industrialização no século XIX, cresceu o volume da produção e passou a ser necessário o controle da qualidade. As indústrias foram cada vez maiores, e existiam centenas de trabalhadores na “linha de montagem”.

Nesse princípio da industrialização, a qualidade era analisada após a produção, por um inspetor. Dessa forma, todos os produtos eram inspecionados após o processo produtivo, sem uma preocupação com a prevenção de defeitos.

Uma inspeção era efetuada durante alguma etapa do processo produtivo (a checagem do peso correto de uma peça, por exemplo) ou quando o produto já estava finalizado.

Basicamente, a equipe de inspeção comparava algumas características dos produtos em análise com alguns padrões preestabelecidos. Se algum produto não estivesse de acordo com o padrão, descartava-se o produto ou vendia-se com algum desconto.

13.1.2. Era do Controle Estatístico da Qualidade

Depois de algum tempo, as empresas perceberam que a gestão da qualidade deveria receber uma atenção maior do que a estava sendo fornecida.

Para entender melhor o que estava causando os defeitos e desperdícios, os

controles deveriam ser mais detalhados. Através do uso de modelos matemáticos, iniciou-se o cálculo dos percentuais de falhas e de limites aceitáveis.

Além disso, o uso da amostragem passou a ser utilizado no controle da qualidade, facilitando e barateando o controle. O controle estatístico possibilitou um maior conhecimento dos processos de trabalho e quais eram os fatores que impactavam mais na qualidade dos produtos e serviços.

Dessa forma, com o controle estatístico os processos problemáticos eram mais facilmente descobertos. O objetivo dos gestores nesta Era é descobrir e corrigir os erros nos processos.[6](#)

13.1.3. Era da Garantia da Qualidade

Na Era da garantia da qualidade, o objetivo passou a ser a prevenção dos defeitos e dos desperdícios. O planejamento das ações e a preocupação em aprender com os problemas encontrados tornam-se mais importantes.

Além disso, o trabalho de gestão da qualidade passou a abranger outras ferramentas: o cálculo do custo da qualidade, o controle total da qualidade, engenharia da confiabilidade e a mentalidade “zero defeito”.

Juran e Deming foram autores importantes nessa época. [7](#) A preocupação passou a ser global e holística (que vê a organização como um todo), englobando todos os aspectos do funcionamento de uma organização. [8](#)

Basicamente, um maior foco é dado no planejamento da qualidade, no treinamento dos funcionários, na melhoria do design dos produtos e processos, na eficiência dos controles e na motivação dos empregados.[9](#)

13.1.4. Era da Gestão Estratégica da Qualidade ou Gestão da Qualidade Total

A qualidade passa a ser vista como fundamental na gestão estratégica de uma organização. A qualidade de uma empresa é vista como diferencial competitivo

pelos seus clientes e parceiros.

O ambiente cada vez mais competitivo e uma clientela cada vez mais informada levam à aparição de novas leis de proteção ao consumidor e de normas internacionais de qualidade, como a ISO 9000.

Na Gestão da Qualidade Total, a qualidade é vista como fator principal no atendimento de desejos e necessidades dos clientes. Assim, a gestão da qualidade deve englobar todos os aspectos da organização, inclusive as relações com os fornecedores e clientes.

Entretanto,

não

devemos

satisfazer

somente

os

clientes

externos

(consumidores), mas também os internos, ou seja, os colaboradores internos que dependem de nosso trabalho.

De acordo com a norma ISO 8402, a Gestão da Qualidade Total é: [10](#)

uma abordagem gerencial de uma organização centrada na qualidade, baseada na participação de todos os seus membros, buscando um sucesso de longo prazo através da satisfação de seus clientes e beneficiando todos os membros da organização e a sociedade.

A organização é vista de modo abrangente, pois não adianta um setor ter qualidade (produção, por exemplo) e outro setor (entregas, por exemplo) deixar o cliente na “mão”, não é mesmo?

Figura 13.1 – Eras da Gestão da Qualidade

De acordo com Crosby, [11](#) para obtermos qualidade não podemos “aceitar” que existam pequenas falhas. Para o autor, devemos buscar o “defeito zero”:

O propósito da qualidade não é acomodar as coisas erradas, é eliminá-las para evitar tais situações. É exatamente a mesma coisa das falhas de soldagem que encontrei quando trabalhava na Martin. Enquanto mantínhamos um nível aceitável delas, elas existiam, quando se tornaram inaceitáveis, desapareceram.

O movimento da gestão da qualidade foi impulsionado inicialmente no Japão com a influência de técnicos americanos, como **Deming** e **Juran**, nos anos 1950 e 1960, após o país ter sua infraestrutura destruída na Segunda Guerra Mundial. [12](#) Com a contribuição desses autores, as empresas japonesas largaram o antigo modelo de controle da qualidade por inspeção para um **modelo que envolvesse todos os empregados na busca da prevenção de problemas e na busca da qualidade.**

Dessa forma os valores da busca da qualidade são incutidos em cada empregado e na execução de cada tarefa e processo. Os elementos mais importantes da gestão pela

qualidade

são: **envolvimento dos empregados, foco no cliente,**

benchmarking e **a evolução contínua.** [13](#)

A Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management, em inglês)

demanda que cada funcionário esteja envolvido no processo de busca do aumento da qualidade, e não apenas os empregados que lidam diretamente com os clientes ou na produção dos produtos.

O pessoal da limpeza, do setor de faturamento, do setor de contratos e outros

setores deve entender que seu trabalho contribui para que a empresa seja e ciente e consiga satisfazer seus clientes e ser competitiva. Dessa forma, a TQM significa o comprometimento de uma organização com a qualidade através da melhoria contínua em cada atividade. [14](#)

Todos devem ter em mente as necessidades e os desejos dos clientes . As

organizações que aplicam a qualidade total procuram descobrir o que seus clientes querem, para poder oferecer esses produtos e serviços e satisfazê-los. De acordo com Coltro, [15](#)

nota-se que a “grande” qualidade tem um enfoque bastante abrangente e total em relação à organização. Esse enfoque exige uma mudança aguda na forma tradicional que se pratica em termos de produção nas empresas, **uma mudança de um foco baseado em custos e produtividade para um foco em qualidade e na visão do cliente/consumidor.**

Veremos a seguir a importância do trabalho desses autores na evolução da gestão da qualidade.

13.2. Principais Autores ou “Gurus” da Qualidade

13.2.1. Shewart

Walter Shewart é considerado por muitos o “pai do controle estatístico da qualidade”. Esse engenheiro americano foi o grande inspirador dos estudos dos mais conhecidos “gurus” da qualidade: Deming e Juran.

Ficou também conhecido pelo seu trabalho na companhia Bell Telephone Industries, onde trabalhou por mais de 30 anos. Entre outros impactos na gestão da qualidade, Shewart criou o **ciclo PDCA** (que depois ficou conhecido pelo nome de ciclo Deming) e o **gráfico de controle**. Vamos conhecer o ciclo PDCA?

13.2.2. Ciclo Deming ou PDCA

O ciclo de Deming (ou de Shewart, seu criador) ou, como é mais conhecido,

PDCA, é uma **ferramenta na busca da melhoria contínua**, do kaizen. O objetivo da ferramenta é **simplificar o processo de melhoria dos processos e a correção de problemas** e fazer com que qualquer funcionário da organização possa participar desse processo e melhorar a qualidade da organização.

É chamado de ciclo, pois não deve nunca terminar, sendo seu processo sempre reiniciado. Os resultados de uma passagem do ciclo são considerados no planejamento da próxima passagem.

De acordo com Junior et al, [16](#) o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reete, em suas quatro fases, a base da loso a do melhoramento contínuo.

Esse método foi desenvolvido por Shewart a partir da análise de que a maioria dos problemas em um processo, considerados como oportunidades de melhoria, é causada pela diferença entre as necessidades dos clientes e o desempenho do processo.

Ou seja, que deveria existir uma melhoria contínua dos processos para que estes conseguissem “entregar” exatamente o produto ou serviço necessário ao cliente.

Assim sendo, seus passos principais são vistos na figura a seguir.

Figura 13.2 – Ciclo PDCA

As etapas do PDCA são as seguintes:

Plan (planejar) – nesta etapa devem-se estabelecer os objetivos e as metas, de forma que seja estabelecido quais serão as ações e métodos para que os objetivos sejam alcançados.

Do (executar) – nesta fase o que foi planejado será executado, ou seja, entrará em ação. Além disso, nesta fase deverão ser coletados os dados para que possamos analisar os dados na próxima fase. Além desse fato, nesta fase devem-se treinar os

funcionários nas atividades e tarefas específicas que devem executar.

Check (verificar) – nesta etapa existe a verificação dos resultados das ações implementadas na fase anterior. Para isso, será utilizada uma série de ferramentas para a tomada de decisão, como histogramas, diagramas de Ishikawa, cartas de controle, entre outras.

Act (agir de forma corretiva) – nesta etapa podem ocorrer duas coisas distintas. Se os resultados forem bons, deve existir um esforço de padronização das ações e dos planejamentos adotados, já que alcançaram o objetivo. Entretanto, se os resultados forem ruins, devem-se buscar as razões para as falhas, de modo a revisar o processo e evitar que os problemas voltem a acontecer.

Um dos objetivos do PDCA é, portanto, aumentar a previsibilidade nos processos organizacionais e aumentar a chance de sucesso da empresa. Essa previsibilidade ocorre pela padronização dos processos de sucesso. [17](#)

Vamos ver como isso já foi cobrado?

1. (Cespe/Correios/Analista/2011) O PDCA é uma ferramenta de qualidade que representa um conjunto de ações de melhoria contínua nos processos organizacionais.

Correto. Esta é uma definição correta do que representa o Ciclo Deming, ou PDCA. O gabarito é questão correta.

13.2.3. Deming

W. Edwards Deming foi um dos introdutores do movimento da qualidade no Japão. Esse técnico americano foi convidado para visitar o país após a Segunda Guerra Mundial para ajudá-los na reconstrução pós-guerra.[18](#) O país estava totalmente destruído, e suas empresas tinham diversas dificuldades para competir com os produtores estrangeiros.

Dessa forma, necessitavam aproveitar seus recursos da melhor maneira possível

e ganhar competitividade. O caminho foi investir em qualidade.

Para Deming, a qualidade deve ter sempre o cliente como foco principal.

Portanto, como os desejos e as necessidades dos clientes vão se alterando com o tempo, também devem ser alterados os parâmetros de qualidade.

Dessa forma, as ideias de Deming foram muito importantes para a evolução do controle de qualidade. De acordo com ele, existem 14 princípios:[19](#)

1. Criar uma **constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e do serviço**, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos.

2. **Adotar a nova filosofia**. Vivemos numa nova era econômica. A administração ocidental deve despertar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança em direção à transformação.

3. **Acabar com a dependência de inspeção para a obtenção da qualidade**. Eliminar a necessidade da inspeção em massa, priorizando a internalização da qualidade do produto.

4. **Acabar com a prática de negócio compensador baseado apenas no preço**. Em vez disso, minimizar o custo total. Insistir na ideia de um único fornecedor para cada item, desenvolvendo relacionamentos duradouros, calcados na qualidade e na confiança.

5. **Aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviço**, com o objetivo de aumentar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.

6. **Fornecer treinamento no local de trabalho**.

7. **Adotar e estabelecer liderança**. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a

liderança empresarial necessita de uma completa reformulação.

8. Eliminar o medo.

9. Quebrar barreiras entre os departamentos. Os colaboradores dos setores de pesquisa, projetos, vendas, compras ou produção devem trabalhar em equipe, tornando-se capazes de antecipar problemas que possam surgir durante a produção ou durante a utilização dos produtos ou serviços.

10. Eliminar slogans, exortações e metas dirigidas aos empregados.

11. Eliminar padrões artificiais (cotas numéricas) para o chão de fábrica, a administração por objetivos (APO) e **a administração através de números e metas numéricas.**

12. Remover barreiras que despojem as pessoas de orgulho no trabalho. A

atenção dos supervisores deve voltar-se para a qualidade e não para números.

Remover as barreiras que usurpam dos colaboradores das áreas administrativas e de planejamento/engenharia o justo direito de orgulhar-se do produto de seu trabalho. Isso significa a abolição das avaliações de desempenho ou de mérito e da administração por objetivos ou por números.

13. Estabelecer um programa rigoroso de educação e autoaperfeiçoamento para todo o pessoal.

14. Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação.

A transformação é tarefa de todos.

Agora que já vimos os princípios de Deming, vamos ver como isso tem sido cobrado?

2. (Cespe/T J-ES – Analista/2011) Determinado tribunal pretende, por meio da adoção de práticas de

qualidade e produtividade, aperfeiçoar a maneira como se realizam as atividades em setor

onde se observou que os servidores gastam muito tempo em tarefas menos relevantes para o

público e onde são cometidos erros recorrentes relativos à tramitação de processos judiciais. O diretor, então, adotou a prática de xar uma série de cartazes que visam estimular os servidores a tomar mais cuidado no que se refere à expedição e à recepção de documentos e que, além disso, contêm metas diárias referentes ao encaminhamento de processos para diversos setores. O gerente de recursos humanos do tribunal, por sua vez, defende a ideia de que os servidores devem ser treinados continuamente para utilizarem, de forma adequada, as novas tecnologias empregadas no setor.

Com base nessa situação hipotética, julgue os itens seguintes.

Ao propor o treinamento contínuo dos servidores, o gerente de recursos humanos contraria os princípios de Deming.

Negativo. O treinamento contínuo é um dos princípios de Deming. O gabarito é questão errada.

13.2.4. Juran

Joseph Juran foi um imigrante romeno radicado nos Estados Unidos. Foi, junto com Deming, um dos impulsionadores da revolução da qualidade no Japão no período posterior à Segunda Guerra Mundial.

Sua obra mais conhecida foi o livro Quality Control Handbook que foi publicado em 1951. Consultor e professor, ele foi o criador do Instituto Juran.

Entre os principais impactos de seu trabalho, podemos citar a conhecida “trilogia da qualidade” e a mudança do enfoque da gestão da qualidade -- saindo do plano operacional para o plano estratégico.

A trilogia da qualidade teria os seguintes princípios:

Figura 13.3 – Trilogia da Qualidade de Juran

No **Planejamento** teríamos de identi car as necessidades dos clientes; projetar produtos adequados a esses clientes e planejar processos adequados a esses mesmos

produtos.

Já no **Controle da Qualidade** buscaríamos avaliar o desempenho real da qualidade na organização; comparar esse desempenho com as metas e propor medidas corretivas, quando necessário.

Finalmente, no **Aperfeiçoamento** determinaríamos o que é necessário para melhorar continuamente a qualidade; definir os projetos de melhoria e detalhar os seus responsáveis, além de treinar, motivar e apoiar as equipes.

13.2.5. Feigenbaum

Armand Feigenbaum ficou conhecido por seu trabalho na empresa General Electric (GE). Sua principal obra foi o livro Total Quality Control ou Controle da Qualidade Total.

Entre seus principais impactos na gestão da qualidade, buscou evidenciar que a qualidade deve ser um **esforço sistêmico**. Sendo assim, não adiantaria somente o setor de “produção” se preocupar com a qualidade. Todos devem se engajar na busca pela qualidade.

Além disso, ele dizia que a participação e o conhecimento do sistema de qualidade por parte dos gestores da organização seriam fundamentais.

Sem conhecer o sistema, esses gestores não poderiam comunicar aos subordinados a importância de seguir e implementar os princípios básicos.

Outro impacto dele foi o estudo dos custos da qualidade. De acordo com ele, existem diversos custos envolvidos na garantia e na falta de qualidade dentro de uma organização. Existiriam os principais custos:

Ø Custos da Prevenção;

Ø Custos da Avaliação;

Ø Custos das falhas internas;

Ø Custos das falhas externas.

13.2.6. Crosby

Philip Crosby foi um escritor americano que introduziu a ideia do “**defeito zero**”, ou seja, a noção de intolerância com “padrões de qualidade”.

Para ele, a qualidade deveria ser focada nas necessidades e nas especificações desejadas pelos clientes. Qualidade seria, portanto, atender a conformidade com certos requisitos necessários e desejados pelos clientes.

Outro conceito associado ao seu nome é o de se “**fazer certo desde a primeira vez**”. Assim, todos os funcionários deveriam preocupar-se em garantir que seus processos e atividades fossem sempre feitos com qualidade.

13.2.7. Ishikawa

Kaoru Ishikawa foi um dos grandes tradutores das teorias americanas para a realidade japonesa. Ficou conhecido pela difusão dos **círculos da qualidade** (CQC) e pelo **diagrama de causa e efeito** – que levou seu nome.

Esses círculos de controle da qualidade – CQCs – são pequenos grupos de empregados que conduzem o controle da qualidade. De certo modo, podemos dizer que isso “democratizou” a gestão da qualidade nas empresas.

13.3. Ferramentas de gestão da qualidade

As ferramentas da qualidade são instrumentos que possibilitam ao gestor monitorar e melhorar os processos de trabalho. Cada um deles tem uma função específica. Entretanto, podem ser utilizados em conjunto. As ferramentas são as seguintes:

Ferramentas

Principal Função

↓

↓

Diagrama de Causa e Efeito

Levantar possíveis causas para problemas

↓

↓

Folha de Verificação

Coletar dados relativos à não conformidade de um produto

↓

↓

Histograma

Identificar com que frequência certo dado aparece em um conjunto de dados

↓

↓

Gráfico de Pareto

Distinguir, entre os fatores, os essenciais e os secundários

↓

↓

Diagrama de Correlação

Estabelecer correlação entre duas variáveis

↓

↓

Fluxograma

Descrever processos

↓

↓

Gráfico de Controle

Analisar a variabilidade dos processos

Figura 13.4 – Ferramentas da Qualidade.

(Adaptado de Melo, 2012)

13.4. Diagrama de Causa e Efeito ou de Ishikawa

O diagrama de Ishikawa, que também é conhecido como espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, é uma ferramenta que nos possibilita “entender” melhor um processo ou um problema.

No diagrama, pode-se estruturar e hierarquizar as principais causas que podem estar gerando um determinado efeito que queremos estudar. Ou seja, analisamos os efeitos e quais seriam as principais causas dele.

Vamos imaginar um caso concreto? Caiu um avião em um aeroporto e você foi escolhido para investigar o acidente. Com o diagrama de Ishikawa, como vemos a seguir, teríamos de definir qual foi o efeito. O efeito nesse caso foi: o avião teve um acidente.

Após definirmos o que estudaremos (o efeito e suas potenciais causas), temos de “mapear” os principais fatores que podem ter levado a essa situação. No caso, escolhi os fatores: a infraestrutura, os equipamentos, o pessoal e o controle de voo.

Cada fator pode conter diversos aspectos diferentes, que serão anexados abaixo dos fatores principais (ex.: Pista defeituosa está “inserida” dentro do fator infraestrutura). Dessa forma, cada fator principal pode ter diversos fatores “secundários”.

No caso que descrevi, dentro de um fator (o pessoal, por exemplo) podem existir diversas deficiências. No caso do fator pessoal poderiam ser: a falta de motivação, o treinamento inadequado, um perfil inadequado das pessoas, a falta

de pessoal, o cansaço etc.

Portanto, quando montamos um diagrama desses, temos condição de estruturar as causas prováveis de um problema. Vejam o gráfico a seguir e percebam por que é apelidado de “espinha de peixe”:

Figura 13.5 – Gráfico de Ishikawa

Vamos ver como isso já foi cobrado?

3. (Cespe/Embasa/Administração/2010) O diagrama espinha de peixe, ou diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta da escola da qualidade que mapeia a correlação entre causas e efeitos de um processo.

Exato. Nessa ferramenta de gestão da qualidade, podemos estruturar e hierarquizar as principais causas que podem estar gerando um determinado efeito que queremos estudar. Esse efeito pode ser, por exemplo, os defeitos no processo de produção. O gabarito é, assim, questão correta.

13.5. Folha de Verificação

Uma folha de verificação é um instrumento de coleta de dados referentes a uma situação específica. Quando queremos entender melhor um processo, precisamos saber mais sobre ele.

Normalmente, a folha de verificação é o ponto de partida da gestão da qualidade, pois os dados podem ser utilizados pelas outras ferramentas.

Sua aplicação é muito simples. Vamos ver um caso prático? Imagine que você precisa analisar o processo de fabricação de calçados em uma fábrica. Para poder saber quais são as tarefas, materiais, pessoas ou qualquer outro aspecto que estão trazendo problemas na qualidade, devemos primeiro coletar os dados de defeitos no processo.

A seguir, um exemplo desses dados:

Pro cesso :

Fabricação de Calçado s

Lo te de pro dução :

3600 pares

Data de verificação :

12/08/2012

Frequência:

Semanal

Pro blema

Quantidade

Costura malfeita

2

Solado malcolado

3

Cor borrada

4

Defeito na palmilha

1

Lingueta disforme

8

Figura 13.6 – Exemplo de f olha de verif icação

Sabendo quais são os principais defeitos, por exemplo, já poderíamos buscar as causas do problema. Portanto, a folha é um instrumento utilizado em quase todos os processos.

13.6. Histograma

O histograma é um gráfico de barras que auxilia na análise da frequência dos dados. Qualquer pessoa que já tenha feito um gráfico em uma planilha eletrônica já deve ter visto um gráfico de barras destes:

Figura 13.7 – Exemplo de histograma

A análise do tempo de espera de clientes em um serviço de atendimento é mais “intuitiva” em um gráfico do que em uma lista de resultados (ver a seguir), não é verdade?

Se isso já ocorre em uma lista simples como essa do nosso exemplo, imagine em uma lista grande de dados.

Tempo de Espera no SAC / Minutos

Quantidade

0-5 minutos

230

5-15 minutos

582

15-25 minutos

679

25-35 minutos

234

35-45 minutos

124

Figura 13.8 – Lista de dados

Com isso, o histograma serve para facilitar a análise da frequência dos dados em um processo. Ou seja, nos auxilia na identificação da frequência com que certo dado aparece em um conjunto de dados.

13.7. Gráfico de Pareto

O princípio de Pareto é uma das técnicas mais utilizadas no gerenciamento. É um conceito antigo²⁰ (baseado nos trabalhos de Vilfredo Pareto, no século XIX), mas muito utilizado até hoje. Muitos também o conhecem como a regra do “80/20”.

Ele é muito bom para podermos identificar quais são os itens mais importantes em uma situação, e quais são os aspectos pouco importantes.

Mas como funciona?

Imagine que você tem uma loja de roupas. Você precisa saber quais são os modelos que mais vendem e geram mais retorno para sua empresa. Dessa forma, você sempre estará de “olho” nesses produtos, ou seja, buscará não deixar que falem no estoque!

Assim sendo, você fará uma análise de quanto cada item vendeu nos últimos seis meses, e construirá um gráfico que poderá ficar como este:

Figura 13.9 – Gráfico de Pareto (80/20)

O que Pareto descobriu é que normalmente 20% dos itens geram 80% dos resultados (portanto, são muito importantes) e os outros 80% dos itens geram apenas 20% dos resultados – por isso o nome de regra dos “80/20”!

Essa regra não serve apenas para os itens de uma loja, mas costuma se repetir em outros fatores (20% das doenças matam 80% dos pacientes em um hospital, 20% dos vendedores geram 80% das vendas etc.). Portanto, a ferramenta nos possibilita “focar” nos aspectos que mais impactam nosso negócio.

Vamos ver como isso tem sido cobrado?

4. (Cespe/Basa/Administração/2010) O diagrama de Pareto pode ser adotado quando se está diante de problemas e busca-se identificar quais são os itens responsáveis pela maior parcela deles.

Certo. O diagrama de Pareto busca exatamente apontar quais são os principais fatores em um determinado problema ou processo. É uma ferramenta que nos proporciona uma noção de quais são os aspectos que devem ser analisados com maior cuidado, pois geram a maior parte dos impactos. Assim, o gabarito é questão correta.

13.8. Diagrama de Correlação ou Dispersão

O diagrama de dispersão possibilita analisar a **correlação entre duas variáveis**.

Ou seja, pode ajudar ao vermos como uma mudança ocorrida em um fator pode afetar outro fator. Portanto, podemos ver através desse gráfico a alteração em uma variável quando outra se modifica.

Vamos imaginar um caso concreto? O Ministério da Saúde poderia querer avaliar se os investimentos em saúde efetuados pelas diversas cidades estão ou não elevando a estimativa de vida da população. Ou seja, será que o investimento maior em saúde geraria uma expectativa maior de vida na população da comunidade?

Dessa maneira, o gráfico a seguir mostraria que existe, sim, uma correlação, ou seja, que as cidades que investiram mais em saúde passaram a ter uma estimativa maior. Já as cidades que investiram menos estavam com uma menor expectativa de vida.

Figura 13.10 – Gráfico de dispersão

Vamos ver como isso já foi cobrado?

5. (Cespe/Inca/Gestão Pública/2010) O diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de Ishikawa, busca, a partir de uma análise gráfica, mostrar as relações entre dois conjuntos de dados associados que ocorrem aos pares.

Negativo. A ferramenta de gestão da qualidade que busca mostrar a relação

entre duas variáveis é o diagrama de dispersão ou de correlação. O gabarito é questão errada.

13.9. Fluxograma

O fluxograma é a principal ferramenta de mapeamento e desenho de processos.

A ferramenta consiste em um conjunto de **notações** gráficas, ou seja, um conjunto de símbolos padronizados que servem para que possamos descrever e redesenhar um processo.

Assim, essa é a ferramenta utilizada para efetuar o mapeamento e a modelagem dos processos. Dessa forma, ele é utilizado para **descrever, de modo gráfico, um processo através do uso de símbolos e linhas**. Com ele fica mais fácil visualizar e conhecer melhor um processo, de forma que possamos propor melhorias e mudanças. O objetivo, portanto, da utilização dessa ferramenta é simplificar o trabalho de mapeamento e facilitar o entendimento de como os processos de trabalho funcionam.

Sem conhecer como os processos funcionam, não teríamos como gerenciá-los, não é mesmo? A seguir podemos ver um exemplo de fluxograma:

Figura 13.11 – Exemplo de fluxograma

13.10. Gráfico de Controle

Os gráficos de controle servem para medirmos a variabilidade de um processo.

Através da determinação de limites mínimos e máximos de “tolerância”, podemos analisar o comportamento de um processo específico.

No caso a seguir, teríamos o número de defeitos em um processo Y em cada mês. Sempre que o processo mostrar um comportamento atípico, como nos meses de fevereiro e setembro, por exemplo, devemos analisar o funcionamento do processo com mais rigor.

Figura 13.12 – Gráfico de controle

Portanto, esse gráfico nos mostra se existe algum fator influenciando de modo especial a qualidade. Quando os valores estiverem dentro da faixa entre o limite inferior e o limite superior, poderíamos dizer que o processo está “sob controle”.

13.11. Programa 5S

O programa 5S é baseado fortemente na cultura japonesa e focado na ordem e na limpeza no ambiente de trabalho. Para os japoneses, um ambiente limpo e organizado ajuda na gestão e na promoção da qualidade.

O programa é aparentemente simples, mas demanda uma grande mudança de mentalidade nos membros da organização. [21](#) Seu nome é baseado nas iniciais das palavras **seiri**, **seiso**, **seiton**, **seiketsu** e **shitsuke**.

A primeira palavra, **seiri**, significa organização. Mas não somente no sentido popular que conhecemos – de organizar o que está “bagunçado”. O conceito vai mais além, de dar um destino ao que não nos traz mais utilidade, de priorizar o que é mais importante, de só manter em estoque o que realmente será necessário.

Já a palavra **seiton** normalmente é traduzida como arrumação. Nesse passo, devemos manter as coisas nos seus devidos lugares, para que sempre saibamos onde podemos encontrar cada papel ou ferramenta.

No caso do termo **seiso**, o passo significa a limpeza do ambiente de trabalho.

Ninguém gosta de trabalhar em um lugar sujo e malcuidado, não é mesmo? Os japoneses acreditam que um local limpo e asseado gera um melhor relacionamento das pessoas com seu ambiente de trabalho e impacta positivamente na qualidade e na produtividade.

Por isso, devemos manter as ferramentas e máquinas limpas, além de produzir menos resíduos e detritos no trabalho, para que não seja necessário tanto trabalho

para limpar o ambiente.

O próximo termo, **seiketsu**, está também relacionado com os anteriores e significa a higiene. Aqui não falamos somente da higiene pessoal e da limpeza do ambiente, mas também da eliminação de tudo que possa significar risco para a saúde. [22](#)

Assim, envolve uma boa sinalização dos riscos do ambiente, redução dos diversos ruídos no ambiente, a devida utilização dos aparelhos de segurança, entre outros fatores.

Finalmente, o termo **shitsuke** significa a disciplina para manter a execução dos passos anteriores e manter o ambiente saudável. De nada adianta fazer esses passos durante uma semana e depois “relaxar” e voltar a fazer as coisas como antigamente.

Sem disciplina, nenhum programa de qualidade pode funcionar. Desse modo, o programa 5S, apesar de sua simplicidade, demanda um grande esforço para mudar a cultura organizacional em prol de um ambiente de trabalho mais limpo, seguro e agradável para todos – o que deve impactar positivamente na saúde e produtividade dos trabalhadores.

A seguir podemos ver os cinco passos do programa 5S:

Figura 13.13 – Programa 5S

13.12. Seis Sigma

O programa Seis Sigma (Six Sigma) foi desenvolvido pela empresa Motorola nos anos 1980. Após essa empresa, muitas outras adotaram o programa, pela sua capacidade de reduzir custos, aumentar a qualidade e atingir resultados significativos.

Basicamente, o objetivo direto do programa é a redução da variabilidade dos

processos de trabalho, de modo que estes atinjam uma redução significativa dos seus defeitos.

A expressão Seis Sigma indica um objetivo principal do programa, que é atingir um nível de defeitos de 3,4 peças por milhão, ou seja, quase defeito zero . [23](#)

Quanto maior o número de “sigmas”, menor o número de problemas no processo.

O programa busca gerar um processo com um percentual de **99,9997% de sucesso.** [24](#)

A implantação do Seis Sigma envolve uma série de projetos de melhoria que utiliza uma técnica chamada DMAIC (que deriva das palavras inglesas: define, measure, analyze, improve e control). Essa é uma técnica muito semelhante ao PDCA, que já vimos. De acordo com Carvalho e Paladini, [25](#)

Diversas ferramentas são utilizadas de maneira integrada às fases do DMAIC, constituindo um método sistemático, disciplinado, baseado em dados, e no uso de ferramentas estatísticas para se atingir os resultados almejados pela organização.

Naturalmente, as fases do DMAIC podem demandar ferramentas estatísticas e de análise diferentes, de acordo com a situação e especificidades dos processos de trabalho a serem melhorados. Basicamente, todas as ferramentas da gestão da qualidade podem ser utilizadas no DMAIC, como o diagrama de Ishikawa, o diagrama de Pareto, o gráfico de controle, entre outros.

A seguir vocês podem ver os principais passos do DMAIC:

Figura 13.14 – DMAIC

(Baseado em: Melo 2011)

As equipes de trabalho que serão responsáveis pelo programa são formadas por diversos níveis “hierárquicos” de acordo com a experiência e os conhecimentos do programa. Os principais níveis são: [26](#) Sponsors, Champions, Master Black Belts, Black

Belts, Green Belts e White Belts.

Figura 13.15 – Níveis do Six Sigma

Essa hierarquia de responsabilidades ou de papéis de ne a participação de cada membro no programa, mas mesmo os que não estão diretamente envolvidos no Seis Sigma devem participar da busca pela qualidade, pois esta deve envolver todos os membros da organização.

13.13. Kaizen

O conceito de kaizen está muito ligado ao conceito de qualidade. **Kaizen** em japonês seria traduzido como “melhoramento” ou “mudança para melhor”. **É uma busca do aprimoramento contínuo, incremental, de todos os integrantes de uma organização.** Esse aprimoramento não se limita ao âmbito da produção, mas constitui uma forma de vida e comportamento, dentro e fora da organização. [27](#)

Os japoneses pensam a qualidade como um trabalho de todos, portanto o **controle da qualidade é descentralizado**, e impacta não só a qualidade dos produtos mas o seu custo. Dessa forma, tanto trabalhadores envolvidos na linha de produção quanto trabalhadores que atuam em áreas administrativas e os chefes devem estar envolvidos no processo.

Assim, o trabalho de um operário em uma prensa seria tão importante quanto o de um servente que limpa o chão ou o de um contador que organiza as nanças da empresa. Tudo deve ser feito com total zelo e qualidade. Portanto, **todos os níveis hierárquicos devem estar envolvidos.**

Assim sendo, um dos aspectos importantes que devemos observar é o aspecto humano do kaizen. Nas sociedades ocidentais, a qualidade é muitas vezes vista como relacionada às técnicas e máquinas envolvidas na produção de um produto ou serviço.

Entretanto, para os japoneses a qualidade é fazer algo melhor todos os dias, ou seja, a cada dia todos os empregados devem buscar fazer algo melhor. Isso abrange desde as técnicas de produção à maneira de se fazer uma atividade.

De acordo com Lima, o kaizen é uma diretriz cultural que permeia todos os métodos de produção orientais:[28](#)

O kaizen é, portanto, uma diretriz cultural, um valor que determina o esforço de aprimoramento contínuo. O que nos remete à busca da perfeição, nunca atingida mas sempre desejada.

É um processo constante, efetuado por todos na empresa, que busca aumentar a produtividade, diminuir o desperdício, o stress e reduzir os acidentes de trabalho.

Para os japoneses, a palavra kaizen é um conceito “guarda-chuva”, [29](#) pois engloba diversos conceitos de qualidade conhecidos, como: controle total da qualidade, kanban, defeito zero etc.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

6. (FCC/T CE/SP/Auditor/2008) O conceito japonês kaizen é a base básica para diversas técnicas atuais de qualidade na administração contemporânea. Sintetiza corretamente os princípios do kaizen:

- a) preocupação contínua com a elaboração de padrões de excelência para medir produtos, serviços ou processos com relação aos concorrentes mais fortes;
- b) preocupação constante com a atribuição de mais poder e autonomia aos trabalhadores, visando partilhar responsabilidades com relação à produtividade da empresa;
- c) abordagem sistêmica do processo de aprendizagem voltada ao aperfeiçoamento contínuo da inovação dentro da empresa;
- d) preocupação contínua com o aperfeiçoamento tanto de produtos e serviços como dos procedimentos e hábitos de executivos e trabalhadores na empresa;
- e) foco no cliente, suas necessidades e preferências, e a preocupação sistemática com a redução dos

desperdícios e a agregação de valor aos produtos e serviços.

A primeira frase está incorreta, pois a preocupação, no kaizen, não é com padrões de excelência, mas em fazer sempre o melhor possível. Quando temos padrões aceitáveis podemos nos acomodar a cumprir somente a “meta”, não é verdade?

A segunda frase também está incorreta, pois a atribuição de mais poder aos trabalhadores e responsabilidade não sintetiza corretamente o conceito do kaizen, que é muito mais abrangente.

A terceira frase também está incorreta, pois o kaizen é mais abrangente do que o processo de aprendizagem contínuo da inovação. Já a letra D está correta, pois é uma definição correta do kaizen. Dessa forma, a letra E está incorreta, pois não abrange o aspecto humano, a vida que é o kaizen. Nosso gabarito é mesmo a letra D.

13.14. Modelo da Fundação Nacional da Qualidade

A **Fundação Nacional da Qualidade** é uma instituição voltada para a disseminação do conhecimento sobre a Excelência em Gestão para as organizações. Além disso, ela instituiu o **Prêmio Nacional da Qualidade** (PNQ), que premia as melhores práticas de gestão das organizações brasileiras.

Essa instituição criou o **Modelo de Excelência da Gestão – MEG**. [30](#) Esse modelo está baseado em um conjunto de princípios e elenca diversos critérios e requisitos necessários a excelência na gestão. Além disso, o MEG utiliza uma ferramenta de aprendizado e melhoria contínua, o ciclo PDCL (Plan, Do, Check, Learn).

De acordo com a FNQ, os conceitos principais (ou fundamentos) são: [31](#)

1. Pensamento Sistêmico – Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e

o ambiente externo.

2 . **Aprendizado Organizacional** – Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.

3 . **Cultura de Inovação** – Promoção de um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização.

4 . **Liderança e Constância de Propósitos** – Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção dos interesses das partes interessadas.

5 . **Orientação por Processos e Informações** – Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados.

6 . **Visão de Futuro** – Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo.

7 . **Geração de Valor** – Alcance de resultados consistentes pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas.

8 . **Valorização das Pessoas** – Criação de condições para que as pessoas se realizem profissional e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, do desenvolvimento de competências e de espaços para empreender.

9 . **Conhecimento sobre o Cliente e o Mercado** – Conhecimento e entendimento

do cliente e do mercado, visando a criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados.

10. Desenvolvimento de Parcerias – Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes.

11. Responsabilidade Social – Atuação que se dá pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona. Refere-se também à inserção da empresa no desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

O modelo da FNQ apresenta os critérios mais importantes do modelo como um sistema global. O diagrama a seguir descreve os critérios do modelo: a **liderança**, as **estratégias** e os **planos**, os **clientes**, a **sociedade**, as **informações** e o **conhecimento**, as **pessoas**, os **processos** e os **resultados**.

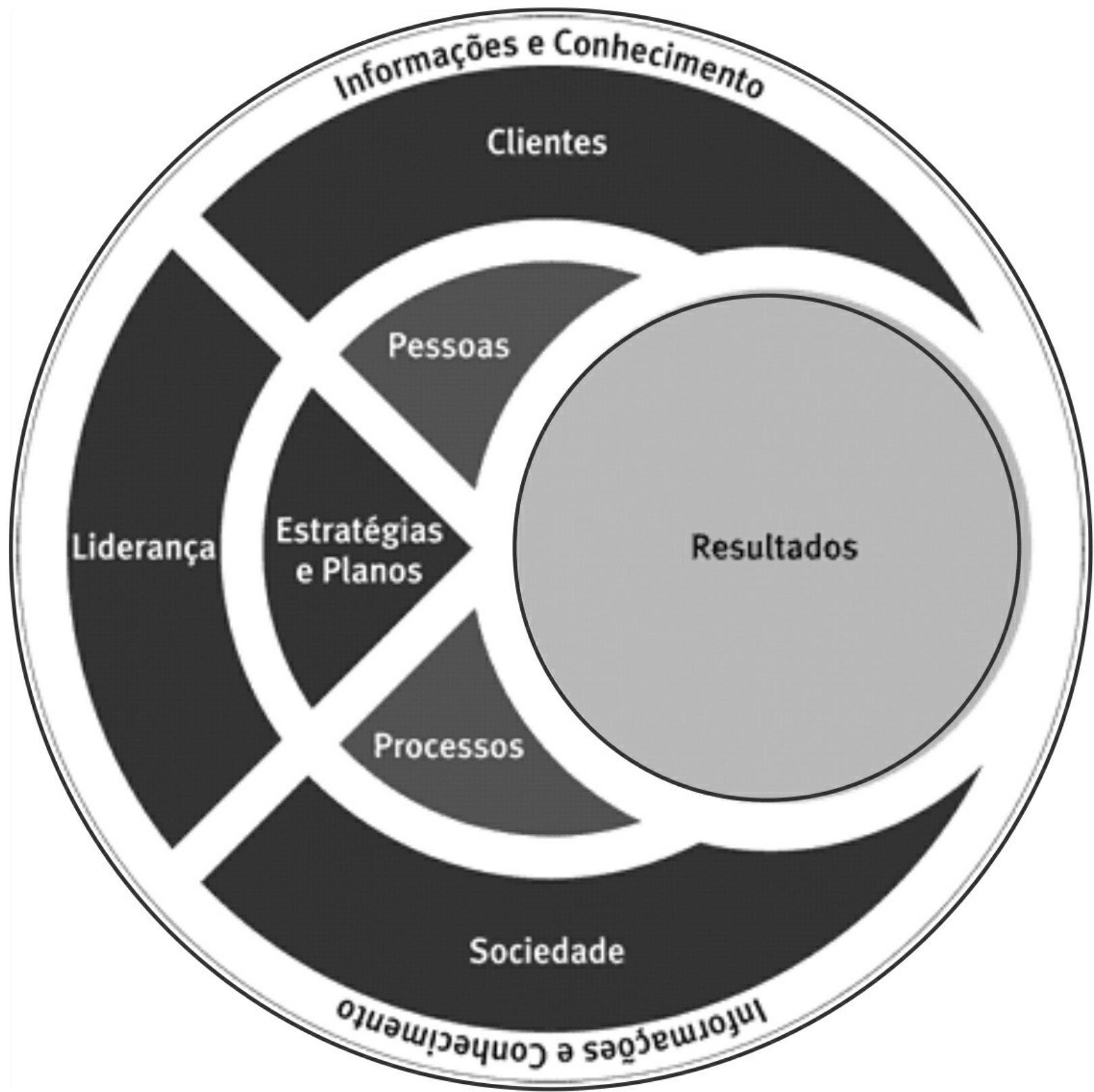


Figura 13.16 – Modelo de Gestão da Fundação Nacional da Qualidade.

(Fonte: <<http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>)

Naturalmente, nenhuma organização conseguirá sucesso se não atender os desejos e necessidades de seus **clientes**. Além disso, deverá perceber e atender as necessidades e demandas da sociedade como um todo, tendo um comportamento

ético e buscando um desempenho sustentável.

Para que isso ocorra, é necessária uma **liderança** forte e adequada aos objetivos da organização. Essa liderança formula e acompanha as **estratégias** que possibilitem à organização uma melhoria de suas vantagens estratégicas.

O modelo aplica também a ferramenta PDCA, ou ciclo Deming. Através dela, temos as fases: Planejamento, Execução, Controle Avaliação e Ação. Estas englobam uma gestão eficaz das **pessoas** e dos **processos** de trabalho.

Além disso, devem incluir o controle dos **resultados** observados pela organização. Esses resultados devem ser monitorados através de indicadores que possibilitem a análise das diversas perspectivas necessárias ao modelo.

Assim, o processo de controle dos resultados gerará dados, **informações e conhecimento** que possibilitarão a correção dos desvios negativos e uma aprendizagem organizacional efetiva.

13.15. Qualidade e Produtividade

Como vimos antes, a qualidade hoje em dia é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. **Mas outro ponto importante é a produtividade!** Não adianta termos qualidade sem produtividade, pois nossos produtos cariam pouco competitivos no mercado. Dessa forma, qualidade e produtividade são conceitos entrelaçados.

Mas afinal, o que é produtividade?

A produtividade se relaciona com a melhor utilização possível dos recursos na produção de bens e serviços, ou seja, na razão entre as saídas e as entradas de um processo.

Dessa forma, imagine que duas empresas diferentes têm o mesmo número de empregados e dispõem da mesma quantidade de materiais disponíveis. Entretanto,

uma produz mais produtos do que a outra no final de um período.

Dessa maneira, podemos dizer que essa empresa tem maior produtividade do que sua concorrente. Desse modo, a empresa mais produtiva teria maior competitividade, pois teria custos unitários (por produto) mais baixos. **Essa empresa, com os mesmos recursos, produziu mais!**

Antigamente a preocupação dos gestores era somente com a produtividade, mas hoje devemos ter tanto qualidade como produtividade. Um produto de baixa qualidade terá dificuldade de ser aceito pelo mercado, não é mesmo? Da mesma forma, um produto de excelente qualidade extremamente caro terá poucos clientes.

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

7. (FCC/Defensoria/SP Administrador/2010) Com relação à qualidade e à produtividade nas organizações, considere as afirmativas a seguir.

I. A produtividade só é obtida se os processos tiverem qualidade em seus insumos e operações, pois de nada adianta qualidade sem produtividade.

II. A Qualidade Total é muito abrangente e se dedica a estudar a satisfação dos clientes externos e os clientes internos.

III. A produtividade não deve ser entendida somente como razão entre resultados e recursos, mas sim de uma forma mais ampla, levando em conta todas as variáveis existentes nos processos, focando nas necessidades de todas as partes interessadas no negócio e buscando melhorias e resultados relevantes para todos.

IV. No início da era industrial, a preocupação dos gestores estava voltada para os volumes de produção. Com o aumento da competitividade surgiu a medição da produtividade, que até a Segunda Guerra Mundial era entendida como razão entre o volume produzido e o tempo gasto para esta produção.

V. Uma das formas mais abrangentes de se definir produtividade, atualmente, é como sendo a razão entre a saída, ou o resultado final, de um processo e a entrada, que representa os recursos necessários à obtenção da saída.

Está correto o que se afirma em:

- a) I, II, III, IV e V;
- b) II, IV e V, apenas;
- c) I, II, IV, apenas;
- d) I, II e III, apenas;
- e) I, II, III e IV, apenas.

A primeira frase está correta. Se os processos produtivos não tiverem qualidade será impraticável atingir um nível ideal de produtividade. Ou seja, para uma empresa ser produtiva, deve ter qualidade em seus processos.

A segunda também está perfeita, pois a preocupação não deve ser somente com os clientes externos, mas também com os clientes internos (os outros setores e pessoas que dependem de nosso trabalho dentro de uma organização).

A terceira frase também está certa. Quando pensamos em produtividade devemos sempre levar em conta as necessidades dos clientes e dos demais stakeholders (todos que de certa maneira são afetados pelas operações da empresa).

Não adianta produzir muito o que não é necessário, desejável, ou produzirmos de forma que não seja sustentável. A quarta frase descreve corretamente a evolução da preocupação histórica com a produtividade.

A última frase também está perfeita, e descreve uma definição de produtividade.

Essa questão é interessante por nos dar uma ideia do que a banca considera correto, não é mesmo? O gabarito é a letra A.

Questões Comentadas

8. (Esaf/CGU – Analista/2006) Indique qual das opções a seguir explicita corretamente premissas de

um programa de qualidade.

a) Processo de melhoria continua. Satisfação dos clientes. A responsabilidade pela qualidade cabe à área

de produção.

b) Faz er bem a primeira vez . A responsabilidade pela qualidade cabe à área de produção. Bons materiais

garantem qualidade.

c) Processo de melhoria continua. Faz er bem a primeira vez . Eliminação de desperdício.

d) Satisfação dos clientes. Bons materiais garantem qualidade. Eliminação de desperdício.

e) A responsabilidade pela qualidade cabe à área de produção. Bons materiais garantem qualidade.

Eliminação de desperdício.

A letra A está equivocada, pois a responsabilidade pela qualidade não é restrita

aos profissionais que trabalham na área de Produção, e sim de todos os

funcionários. A letra B repete este erro e anexa mais um: bons materiais são

importantes, mas não garantem a qualidade de um produto ou serviço.

A letra C está perfeita e é o nosso gabarito. Já a letra D repete o equívoco da

letra B (materiais não garantem a qualidade), e a letra E também está errada, pois

repete os erros das alternativas anteriores. O gabarito é, portanto, a letra C.

9. (Esaf/ MT E Auditor/2006) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir: Os

programas de qualidade têm como foco as necessidades dos, buscam a maior

..... dos processos, evitando Caracterizam-se pela e

.....

a) clientes internos e externos da organização / e ciência/ desperdícios. / participação de toda a equipe / melhoria contínua;

b) fornecedores / eficiência / a repetição de tarefas./ horizontalização das estruturas organiz

acionais/

mudanças drásticas;

c) acionistas / eficiência / desperdícios. / subordinação às decisões da diretoria / melhoria contínua;

d) clientes internos da organização / eficiência / a horizontalização das tarefas. / mudança fundamental dos

processos / melhoria contínua;

e) Stakeholders / eficiência / a repetição de tarefas./ busca de padrões de desempenho / mudanças fundamentais.

Questão bastante tranquila. A primeira lacuna já praticamente “mata” a questão.

A gestão da qualidade deve ter um enfoque em atender aos desejos e necessidades dos clientes, sejam eles internos ou externos.

Lembre-se de que se o seu trabalho for importante para algum órgão da empresa, esse órgão será um cliente seu (no caso, um cliente interno).

A segunda lacuna é preenchida com a “eficiência”. A gestão da qualidade preza processos de trabalho que busquem reduzir o desperdício, que evitem defeitos. Ou seja, com processos eficientes.

O resto cou fácil, não é mesmo? Já falamos sobre a redução dos desperdícios, e a gestão da qualidade deve ser responsabilidade de todos os funcionários da organização. Além disso, a melhoria contínua dos processos é um dos princípios fundamentais da gestão da qualidade. O gabarito é mesmo a letra A.

10. (Cespe/MMA – Analista/2011) O PDCA, também chamado de roda de Deming, é um ciclo que não

para, por se tratar de uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica, para melhorar as atividades.

Exato. O PDCA deve ser constantemente aplicado. Dessa maneira, é um processo dinâmico e contínuo de melhoria dos processos. O gabarito é questão

correta.

Questões Propostas

11. (FCC/T RE/4a Região/Anal. Adm./2010) Na gestão da qualidade, a ferramenta que auxilia o gestor

a visualizar a alteração sofrida por uma variável quando outra se modifica é denominada:

- a) diagrama de dispersão;
- b) histograma;
- c) diagrama de causa e efeito;
- d) carta de controle;
- e) gráfico de Pareto.

12. (Cespe/T J-ES – Analista/2011) Entre os denominados 14 pontos de William Deming, que tiveram

in uência determinante na escola japonesa da qualidade, inclui-se a implementação da administração por objetivos.

13. (Cespe/Inca/Gestão Pública – 2010) O diagrama de causa e efeito, também chamado de diagrama de Ishikawa, busca, a partir de uma análise gráfica, mostrar as relações entre dois conjuntos de dados associados que ocorrem aos pares.

14. (Cespe/Embasa/Administração/2010) O diagrama espinha de peixe, ou diagrama de Ishikawa, é uma ferramenta da escola da qualidade que mapeia a correlação entre causas e efeitos de um processo.

15. (Cespe/ST F/Técnico/2008) A técnica de Pareto é utilizada para avaliar e melhorar a gestão de processos, pois ajuda a detectar as causas essenciais que respondem pelos resultados mais importantes.

16. (Cespe/FUB /Secretário Executivo/2011) O senso de arrumação ou Seiton refere-se à limpeza da

área de trabalho e investigação das rotinas que geram sujeira, objetivando modificá-las.

17. (Cespe/FUB /Secretário Executivo/2011) O senso de utilização ou organização, denominado

Seiri,

um dos cinco S do programa, consiste em uma técnica para identificação e eliminação de objetos e informações desnecessárias existentes no local de trabalho.

18. (FGV/SAD/PE/APOG/2008) Assinale a alternativa que apresente corretamente a finalidade do gráfico de Ishikawa.

- a) Fornecer uma lista de itens por meio da qual é possível uma coleta rápida de dados para análise quantitativa.
- b) Representar graficamente os relacionamentos entre um efeito (problema) e sua causa potencial.
- c) Capacitar a comparação de quantidades de dados relativos a categorias diversas.
- d) Monitorar o desempenho de um processo.
- e) Representar os passos de um processo.

19. (FCC/Defensoria/SP Administrador/2010) Entre as ferramentas de controle da qualidade, aquela

que permite estruturar hierarquicamente as causas potenciais de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade dos produtos, é o:

- a) diagrama de Pareto;
- b) histograma;
- c) diagrama de causa e efeito;
- d) gráfico de Dispersão;
- e) fluxograma.

20. (UFF/ Administrador/2009) O método de melhoria contínua da qualidade que visa à redução das variabilidades é denominado:

- a) kaizen;
- b) 5 S;

- c) diagrama de causa e efeito;
- d) reengenharia;
- e) Seis Sigma.

21. (Esaf/ CGU – Analista/2006) Os programas de qualidade se consolidaram no Japão visando basicamente produzir ganhos de competitividade para as indústrias; no entanto, as ideias e métodos da qualidade se expandiram para outras realidades. Assinale a opção que não corresponde ao enfoque dado por um programa de qualidade.

- a) A implantação de um programa de qualidade tem como foco garantir a qualidade do produto, promover melhorias contínuas por meio de estímulo à inovação, atender às expectativas dos clientes, mantendo-os satisfeitos.
- b) A implantação de um programa de qualidade tem como foco padronizar a produção, promover melhorias por meio de um processo de especialização e criar unidades de atendimento ao cliente.
- c) A implantação de um programa de qualidade tem como foco produzir um único produto padronizado, promover melhorias por meio de um processo de especialização e crescer na deliberação do mercado.
- d) A implantação de um programa de qualidade tem como foco garantir a qualidade do produto, promover melhorias contínuas por meio da diminuição de desperdícios, atender às expectativas dos clientes, mantendo-os satisfeitos.
- e) A implantação de um programa de qualidade tem como foco produzir certo na primeira vez, promover melhorias contínuas por meio de estímulo à inovação, criar unidades de atendimento ao cliente.

22. (Esaf/CGU/Analista/2004) Os programas de qualidade se consolidaram no Japão visando basicamente produzir ganhos de competitividade para as indústrias; no entanto, as ideias e métodos da qualidade se expandiram para outras realidades. Assinale a opção que não corresponde ao enfoque dado por um programa de qualidade.

- a) A implantação de um programa de qualidade tem como foco garantir a qualidade do produto, promover melhorias contínuas por meio de estímulo à inovação, atender às expectativas dos clientes, mantendo-os satisfeitos.
- b) A implantação de um programa de qualidade tem como foco padronizar a produção, promover melhorias por meio de um processo de especialização e criar unidades de atendimento ao cliente.
- c) A implantação de um programa de qualidade tem como foco produzir um único produto padronizado, promover melhorias por meio de um processo de especialização e crescer na atuação do mercado.
- d) A implantação de um programa de qualidade tem como foco garantir a qualidade do produto, promover melhorias contínuas por meio da diminuição de desperdícios, atender às expectativas dos clientes, mantendo-os satisfeitos.
- e) A implantação de um programa de qualidade tem como foco produzir certo na primeira vez, promover melhorias contínuas por meio de estímulo à inovação, criar unidades de atendimento ao cliente.

23. (Esaf/MT E – AFT – 2003) A gestão com foco na qualidade ganha visibilidade a partir das experiências implantadas no Japão. A seguir se apresenta um paralelo entre os princípios que norteiam uma gerência tradicional e aqueles que norteiam uma gerência voltada para a qualidade. Identifique as frases que correspondem à gerência tradicional e à gerência da qualidade. Assinale a opção correta.

I. Erros e desperdícios, se não excederem limites padrão, são tolerados.

II. Ênfase no trabalho em equipe, incluindo fornecedores e instituições coligadas.

III. Produtos e serviços definidos de forma sequencial, mas por departamentos.

IV. Os usuários dos produtos e serviços definem o que querem.

a) I – tradicional I – qualidade II – tradicional IV – qualidade

b) I – tradicional I – qualidade II – qualidade IV – tradicional

c) I – qualidade I – tradicional I I – qualidade IV – tradicional

d) I – tradicional I – tradicional I I – qualidade IV – qualidade

e) I – qualidade I – tradicional I I – tradicional IV – qualidade

24. (Esaf/ MPOG/Enap/2006) Indique a opção que apresenta um princípio que não está relacionado com programas de qualidade.

a) Fazer produtos sem defeitos de fabricação.

b) Atender às necessidades específicas do cliente.

c) Redesenhar de forma radical os processos.

d) Eliminar desperdícios.

e) Planejar e manter um processo de aprimoramento contínuo e gradual.

25. (Cespe/T J-ES – Analista/2011) Entre os denominados 14 pontos de William Deming, que tiveram

influência determinante na escola japonesa da qualidade, inclui-se a implementação da administração por objetivos.

26. (Cespe/Correios/Analista/2011) As ações de qualidade desenvolvidas com o intuito de assegurar a satisfação dos clientes devem-se limitar aos processos problemáticos das organizações.

27. (Cespe/MPS Administrador/Administrador/2010) O ambiente no qual estão inseridas as organizações está em constante mudança, fazendo-se necessárias a observação cautelosa da realidade e a boa adaptabilidade. Essas são as características centrais da administração da qualidade total, na qual a flexibilidade organizacional é um ponto essencial.

28. (Cespe/MPE-PI/Técnico/2012) A observação direta do produto ou serviço ao longo do processo produtivo, a inspeção com base em amostras e o surgimento dos departamentos de qualidade são as principais características da era da qualidade total.

29. (Cespe/MPE-PI/Técnico/2012) O ciclo de Shewhart ou de Deming, clássica ferramenta da escola

da qualidade, proporciona ao programa de qualidade uma metodologia de caráter pontual

sobre as atividades de planejamento, execução, checagem e correção.

30. (Cespe/MPE-PI/Técnico/2012) Entre os 14 princípios que caracterizam a loso a da qualidade de Deming, encontra-se a eliminação da administração por objetivos.

31. (Cespe/MPE-PI/Técnico/2012) O diagrama de Ishikawa, o princípio de Pareto e os modelos estatísticos são instrumentos de gestão utilizados pelo departamento de qualidade, que deve ser o responsável único pelos programas de qualidade da organização.

Gabaritos

1. C

11. A

23. A

2. E

12. E

24. C

3. C

13. E

25. E

4. C

14. C

26. E

5. E

15. C

27. E

6. D

16. E

28. E

7. A

17. C

29. E

8. C

18. B

30. C

9. A

19. C

31. E

10. C

20. E

22. C

21. C

Bibliografia

Carvalho, Marli Monteiro de, e Edson Pacheco Paladini. *Gestão da Qualidade*. 2a ed. Rio de Janeiro: Abepro, 2012.

Coltro, Alex. “A gestão da qualidade total e suas inuências na competitividade empresarial.” *Caderno de Pesquisas em Administração* V. 1, n. 2 (1o Sem. 1996).

Crosby, Philip B. *Qualidade – falando sério*. 1a ed. Tradução: José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

Daft, Richard L. *Management*. Mason: Thomson, 2005.

Dale, Barrie G. *Managing Quality*. 3a ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1999.

Garvin, David A. *Managing quality – the strategic and competitive edge*. 1a ed. New York: The Free Press, 1988.

Junior, Isnard Marshall, Agliberto Alves Cierco, Alexandre Varanda Rocha,

Edmarson Bacelar Mota, e Sérgio Leusin. Gestão da qualidade. 9a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

Lima, Carlos Alberto Nogueira de. Administração Pública para concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Mello, Carlos Henrique Pereira. Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011.

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

Capítulo 14

Gestão do Conhecimento

14.1. Conceitos de Dados, Informação e Conhecimento

Para que possamos entender o que é gestão do conhecimento, necessitamos compreender os conceitos de **dado**, **informação** e **conhecimento**.

Um **dado** pode ser descrito como a matéria-prima da informação. [1](#) É a informação bruta – sem significado, sem um contexto. Já a **informação** seriam esses dados trabalhados, de modo que tenham um significado. Dessa forma, as informações adquirem uma relevância muito maior.

De acordo com Davenport e Prusak:[2](#)

o **conhecimento** é decorrente da informação, que, por sua vez, deriva de conjunto de dados. Os **dados** são séries de fatos ou eventos isolados. São registros sem significado inerente, que se transformam em informações ao adquirirem significado. As **informações** são dados que, percebidos pelo indivíduo, têm relevância, propósito e causam impacto em seu julgamento ou comportamento. O conhecimento pode ser visto como conjunto de informações reconhecidas e integradas pela pessoa dentro de um esquema preexistente.

Dessa forma, apenas os dados não nos servem de muita coisa. Imagine que eu lhe

forneça um número: 26-05. Isso, por si só, não lhe “diz” muito, não é verdade?

Entretanto, se agregarmos outros dados e “trabalharmos” esses dados, eles adquirirão um significado. Por exemplo: no dia 26-05 sairá um edital do novo concurso do Senado Federal. Esse já não é somente um dado isolado, não é mesmo? Passou a ser uma informação (hipotética, pois não é verdadeira!) que pode ser utilizada por qualquer pessoa.

Assim sendo, as informações podem ser anexadas e inseridas em um contexto, que se tornará conhecimento através da intervenção das pessoas, que utilizarão as informações em seu contexto.

Dessa forma, podemos ver a seguir um gráfico que simboliza essa relação entre os dados, as informações e o conhecimento:

Figura 14.1 – Dados, informação e conhecimento

De acordo com Santos, [3](#) o **conhecimento** deriva da informação, assim como esta deriva dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é vivo e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos.

Portanto, o conhecimento existe em cada um de nós, dentro das pessoas. Assim, ele é bastante complexo. De acordo com Nonaka e Takeuchi, [4](#) “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”. Para os autores:[5](#)

Primeiro, **o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos**. O conhecimento é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica.

Segundo, o conhecimento, ao contrário da informação, **está relacionado à ação**. É sempre o conhecimento com algum fim. E terceiro, o conhecimento, como a informação, diz respeito ao

significado. É específico ao contexto e relacional.

Portanto, os valores individuais e as crenças irão integrar o conhecimento, pois irão afetar o modo como os indivíduos irão captar, analisar e tirar conclusões das informações que receberem. É muito comum que pessoas diferentes reajam de maneira distinta à mesma informação, não é ?

Isso ocorre, pois temos valores e crenças diferenciados. Essas diferenças nos fazem interpretar os dados de maneira diferente, e por consequência agir diferente.

14.2. Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é um processo que se inicia na identificação dos conhecimentos estratégicos de uma organização. Portanto, inclui também as diversas formas de criação do conhecimento dentro da empresa, bem como a evolução e a renovação dos conhecimentos existentes, de maneira que se mantenham válidos e relevantes.

Finalmente, o processo se fecha na devida aplicação dos conhecimentos nas situações práticas da vida organizacional. De acordo com Quandt:[6](#)

A gestão do conhecimento nas organizações pode ser entendida como um processo que se inicia na identificação dos objetivos estratégicos organizacionais e segue pelas práticas gerenciais utilizadas para a identificação, desenvolvimento, captura e disseminação do conhecimento útil. Esse processo de gestão visa aperfeiçoar o desempenho da organização por meio da aplicação de conceitos, procedimentos e ferramentas de tecnologia de informação para apoiar práticas coletivas de criação e compartilhamento do conhecimento da empresa.

A importância da gestão do conhecimento foi ressaltada por Drucker, [7](#) que afirmou que estávamos entrando em uma nova era: a **Sociedade do**

Conhecimento. Essa sociedade estaria, portanto, substituindo a sociedade

industrial. De acordo com o autor,

“hoje o recurso realmente controlador, o fator de produção absolutamente decisivo, não é o capital, a terra ou a mão de obra. É o conhecimento”.

Da mesma maneira, Castell⁸ também analisou esta nova sociedade baseada no conhecimento. Para ele, as mudanças tecnológicas estão mudando a base material da sociedade e reestruturando o sistema capitalista desde o final do século passado. Para o autor:

“no novo modo informacional de desenvolvimento, **a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos**, de processamento de informações e de comunicação de símbolos. Contudo, o que é específico ao modo informacional de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade”.

Dessa forma, a gestão do conhecimento busca facilitar o processo de geração e distribuição do conhecimento dentro de uma organização.

O objetivo é que o conhecimento seja acessado e utilizado por todos os funcionários em suas atividades diárias, de modo a aumentar o desempenho das pessoas e das organizações como um todo. De acordo com Terra:⁹

“a gestão do conhecimento pode ser considerada o esforço para melhorar o desempenho humano e organizacional, por meio da facilitação de conexões significativas”.

Vamos ver agora como esse tema já foi cobrado?

1. (Esaf/ ST N / Desenv. Institucional/2005) Escolha a opção que completa corretamente a frase a seguir:

Por gestão do conhecimento se entende um processo integrado que se destina a:

- a) criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização;
- b) criar habilidades e organizar treinamentos em serviço para melhorar o desempenho global da

organização;

c) criar, organizar e disseminar informações para melhorar o desempenho global dos empregados;

d) criar habilidades e organizar treinamentos em serviço para melhorar o desempenho global do nível gerencial;

e) criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global do nível gerencial.

Essa questão, apesar de não ser muito criativa, nos possibilita entender o posicionamento da banca quanto à definição de gestão do conhecimento. Dessa forma, este se refere à criação, organização, disseminação e intensificação do conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.

Assim sendo, a letra A está correta. A letra B está incorreta, pois altera o conhecimento por treinamento em serviço. Já a letra C troca conhecimento por informações. Em relação à letra D, esta também não se refere aos conhecimentos.

Portanto, também está errada.

Por fim, a letra E está equivocada, pois a gestão do conhecimento não deve ocorrer apenas no nível gerencial. O gabarito é mesmo a letra A.

14.3. Conhecimento Tácito e Explícito

Uma das principais noções que temos de ter em gestão do conhecimento é a diferença entre conhecimento tácito e explícito, derivada dos trabalhos de Polanyi. [10](#)

De acordo com o autor:

O **conhecimento explícito** ou codificado é passível de transmissão sistemática por meio da linguagem formal, relacionado a eventos e objetos, independentemente de contexto. De outro lado, o **conhecimento tácito** é pessoal, relacionado a um contexto específico e difícil de ser formalizado e comunicado. Representa o conhecimento produzido pela experiência de vida,

incluindo elementos cognitivos e práticos.

Assim sendo, o conhecimento tácito é o que vem da experiência de cada pessoa.

Ele é subjetivo, pois decorre dos valores e da vivência de cada indivíduo. Esse tipo de conhecimento é difícil de ser transferido para a linguagem formal, escrita.

Muitas vezes, “sabemos mais do que conseguimos dizer”. [11](#)

Portanto, esse tipo de conhecimento é considerado um importante quesito na competitividade das organizações, e só é possível avaliá-lo por meio da ação. É o chamado know-how, ou saber fazer.

Imagine que você saiba dirigir automóveis. Dez anos atrás, seu pai o levou a uma fazenda e mostrou os primeiros cuidados que você deveria ter na direção. Com a prática, você foi evoluindo e hoje já dirige, naturalmente, muito bem.

Portanto, **esse conhecimento que você adquiriu é tácito!** Ele não foi adquirido, nem está inserido, em um manual de direção de automóveis. Ele está na sua cabeça! Portanto, foi fruto de uma série de experiências que você teve durante sua vida.

De certa maneira, muitas vezes nem sabemos que temos certo conhecimento tácito, ou que ele pode servir para alguém.

Já o **conhecimento explícito**, muito valorizado em nossa cultura ocidental, é o conhecimento que já foi transformado para a linguagem formal, através de manuais, normas, textos, equações matemáticas etc.

Esse conhecimento de certa forma já foi explicado, mapeado e está pronto para ser reproduzido e transferido de forma muito mais fácil entre as pessoas.

Imagine a lei da gravidade, por exemplo. Muito antes de Newton (que foi quem a conceituou, transformando o conhecimento tácito em explícito), os seres humanos já a conheciam de maneira tácita, não é ?

Ou seja, mesmo antes que a lei da gravidade fosse estudada cientificamente, e a sua dinâmica explicada em equações, os indivíduos já sentiam que existia “algo” que os puxava para baixo, pois sentiam essa força em sua vivência.

Outro exemplo conhecido é o dos grandes cozinheiros. Por mais que você tente, mesmo seguindo aquela receita do livro “à risca” o prato não caia tão bonito e apetitoso como no restaurante, não é mesmo?

Isso acontece porque a receita é o conhecimento explícito, mas provavelmente faltou algum conhecimento tácito a você no momento da execução do prato. Esse conhecimento tácito é a sensibilidade do cozinheiro, sua experiência, seus “anos de cozinha”.

Habilidade e experiência são muito difíceis de serem transformadas em conhecimento explícito. Muitas vezes, nem que queira, o cozinheiro conseguirá lhe passar esse conhecimento.

Cabe lembrar que os conhecimentos tácitos e explícitos são complementares, pois não conseguiríamos isolá-los. **A interação entre eles levará uma organização a gerar mais conhecimento.**

Veja a seguir um resumo dos conceitos:

Figura 14.2 – Conhecimento tácito e explícito

Vamos analisar agora outra questão sobre esse tema?

2. (FGV/Badesc/Anal. Administrativo/2010) Com relação ao conhecimento tácito e ao conhecimento explícito, analise as afirmativas a seguir.

I. O conhecimento tácito é simples de ser articulado na linguagem formal.

II. O conhecimento tácito possui natureza intangível e pessoal.

III. Os conhecimentos tácito e explícito são complementares e suas interações proporcionam dinamismo às organizações.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e II estiverem corretas;
- e) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas.

Como vimos antes, o conhecimento tácito é muito difícil de ser articulado na linguagem formal, portanto a primeira afirmação está incorreta! Já a segunda afirmação está correta, pois o conhecimento tácito é baseado na vivência e experiência de cada pessoa. Com isso ele é intangível (não pode ser tocado) e pessoal.

Em relação à terceira frase, os conhecimentos tácito e explícito são realmente complementares. Dessa forma, é com base na sua interação que as organizações geram mais conhecimento. Assim sendo, a terceira frase também está correta. O nosso gabarito é a letra E.

14.4. Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem pode ocorrer em diversos níveis. No plano **individual**, a aprendizagem ocorre através de um processo de interpretação e assimilação de informações.

Já

a **aprendizagem organizacional** tem como objetivo desenvolver as habilidades e conhecimentos dos funcionários, de forma que estes possam desempenhar seu trabalho melhor e solucionar problemas. [12](#)

Dessa forma, a aprendizagem organizacional se apoia na aprendizagem individual, pois nasce da acumulação e posterior disponibilização dos

conhecimentos adquiridos no plano pessoal.

De acordo com Argyris e Schon:[13](#)

toda ação deliberada teve uma base cognitiva, que reete normas, estratégias e suposições ou modelos do mundo. . e aprendizagem individual pela aquisição do conhecimento cria uma fundação para aprendizagem organizacional.

O conceito de aprendizagem organizacional relaciona-se a um processo de acumulação e utilização do conhecimento adquirido pela experiência de seus funcionários.

Outro conceito é o de **aprendizagem gerencial**. Esse tipo de aprendizado, de acordo com Motta, [14](#) é o processo pelo qual uma pessoa adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz.

Para o autor, esse processo de aprendizado gerencial é composto de quatro dimensões básicas: cognitiva, analítica, comportamental e habilidade de ação. A seguir podemos vê-las em detalhes:[15](#)

Ø **Cognitiva** – é relacionada ao processo de ser informado e de aprender sobre administração baseado no montante estoque de conhecimentos já existentes, desde a de nição de objetivos e a formulação de políticas até o arsenal de ideias existentes sobre estruturas, processos

e

comportamentos

organizacionais. Seria, portanto, mais ligada ao conhecimento “puro”.

Ø **Analítica** – é relativa ao processo de aprender a identificar e a diagnosticar problemas administrativos decompondo-os em diferentes partes, para rearrumá-los na busca de novas soluções. Dessa maneira, aprende-se a estabelecer relações entre fatores organizacionais e a identificar os mais importantes, além de se poder ver a potencialidade de técnicas e instrumentos administrativos na solução de problemas. Assim sendo, se refere mais à capacidade de entender os desafios e montar cenários complexos.

Ø **Comportamental** – se relaciona ao processo de aquisição de novas maneiras de interação humana, entre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente. Portanto, abrange, por exemplo, novas formas de comunicação, de interagir em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com poder e autoridade. É, de certo modo, ligada às habilidades humanas, como a oratória, a facilidade de comunicação e a empatia.

Ø **Habilidade de ação** – se refere à capacidade de alterar intencionalmente a realidade, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação. Assim sendo, abrange uma melhor compreensão de si próprio, de seu papel organizacional, dos objetivos e do contexto em que se atua, além do comprometimento com a missão da empresa em que se trabalha. Essa dimensão é importante, pois passa a ideia de que somente o conhecimento não gera resultados – é necessário “pôr em prática”.

Vamos ver uma questão sobre esse tema?

3. (FCC/Arce/Analista Reg./2006) No processo de aprendizado gerencial, ser informado e aprender sobre administração a partir do estoque de conhecimentos existentes, desde a definição dos objetivos e a formulação de políticas até o arsenal de ideias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais significa desenvolver a habilidade:

- a) sistêmica;
- b) analítica;
- c) comportamental;
- d) de ação;
- e) cognitiva.

Como vimos, a dimensão que se relaciona com o “conhecimento puro”, ou seja, com a capacidade de aprender com o “estoque” de conhecimentos já existentes, é a dimensão cognitiva. O gabarito é a letra E.

Continuando, outros conceitos que temos de compreender são os de **aprendizagem formal** e **aprendizagem informal**.

A **aprendizagem formal** acontece quando existe um processo de aprendizagem estruturado e formatado, com um objetivo específico. Assim, um curso universitário é um processo de aprendizagem formal, pois conta com uma grade curricular, uma série de professores treinados e contratados para lecionar matérias específicas etc.

Além disso, o objetivo desse curso universitário já está especificado antes mesmo que você se matricule. De certa forma, é um processo padronizado de aprendizado.

Já a **aprendizagem informal** ocorre de maneira natural, sem um objetivo definido ou uma padronização. Entretanto, nossa sociedade não costuma dar

muito valor ao aprendizado informal. Por exemplo, você faria uma cirurgia com algum enfermeiro, o qual já viu tantas operações que já “sabe” tudo?

Acho pouco provável, não é mesmo? Apesar disso, nenhuma organização sobreviveria sem a aprendizagem informal.

Dessa forma, esse aprendizado está sempre ocorrendo, pois estamos sempre em contato com pessoas e situações diferentes, de modo que vamos “aprendendo” coisas novas a todo tempo. Dentro do ambiente organizacional, ele é muito comum e importante.

Isso ocorre, pois é muito raro que existam processos de aclimatação e treinamento dos novos integrantes de forma que eles já iniciem suas atividades “prontos” para o trabalho. Outro fator importante é a troca de experiências entre os trabalhadores, de modo que o conhecimento seja mais rapidamente transmitido e, até mesmo, mais facilmente gerado.

De acordo com Marsick e Watkins:[16](#)

a diferença entre estas duas formas de aprendizagem, é que na informal o controle do que está sendo aprendido está exclusivamente nas mãos do próprio indivíduo.

Entretanto, não podemos imaginar que, por falta de controle, a aprendizagem informal seja indesejada pelas organizações. Existem diversas organizações que estimulam esse processo, pois consideram fundamental para o processo criativo e para o desenvolvimento do know-how, ou saber fazer.

Outro ponto importante é que praticamente inexistem um processo “puro” de aprendizagem. De certo modo, sempre existirão fatores informais e formais em um processo de aprendizagem. Pense em sua própria situação: quando estava na faculdade, aprendeu somente nas aulas? Nos livros? Com certeza não!

Muitas vezes, mesmo em processos formais de aprendizagem, aprendemos mais

com a troca de experiências entre os colegas ou até mesmo dos professores. De

acordo com Malcom, Hodkinson e Colley:[17](#)

todas

(ou

quase

todas)

as

situações

de

aprendizagem

contêm

atributos

de

formalidade/informalidade; esses atributos estão interligados de formas diferentes nas diversas situações de aprendizagem.

Para analisar, podemos ver a seguir, na figura, as principais diferenças entre os dois tipos de aprendizagem:

Figura 14.3 – Aprendizagem formal e informal

Portanto, vamos ver agora uma questão desse tema?

4. (Cespe/Inmetro/Recursos Humanos/2009) Aprender fazendo o próprio trabalho é um exemplo de aprendizagem formal ou induzida.

Aprendizagem formal é aquela estruturada anteriormente, como ocorre em uma faculdade (existe uma grade curricular, com os objetivos do ensino etc.) ou em um curso técnico ou a distância.

Quando, por exemplo, aprendemos através de nosso próprio trabalho, através

dos conselhos de alguém, esse processo de aprendizagem é **informal** (não estava formatado, padronizado, com um objetivo anteriormente definido). Portanto, essa questão está incorreta.

Continuando, outro fator é o espaço em que os conhecimentos e informações são captados. Estes podem ser adquiridos **internamente** ou **externamente**.

A organização pode adquirir conhecimentos **internamente** através de processos de treinamento, de uma reunião em que ocorra um brainstorming ou de qualquer experiência individual ou grupal que **ocorra dentro da organização**.

Já a **aquisição externa** pode ocorrer de diversas formas. Quando uma organização envia um funcionário a um curso externo, está ocorrendo essa aquisição, pois o funcionário voltará com conhecimentos novos para o seio da organização.

Outra possibilidade é a contratação de especialistas ou consultores externos, que trarão conhecimentos novos para a empresa. A observação de competidores ou outros parceiros (como ocorre no benchmarking) também se insere nesse contexto. Portanto, é todo modo de **aquisição de conhecimentos que está disponível fora do ambiente da organização**.

14.5. Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi

De acordo com Nonaka e Takeuchi, [18](#) o processo de criação de conhecimento nas organizações se relaciona com a interação dos conhecimentos tácitos e explícitos – o que os autores chamam de **conversão de conhecimento**.

Esse macroprocesso pode ser desdobrado em quatro modos de se criar conhecimento:

a **socialização**,

a **combinação**,

a **externalização** e a

internalização. Na gura a seguir podemos ver um esquema que sintetiza a relação entre esses modos:

Figura 14.4 – Conversão do conhecimento.

(**Fonte:** Nonaka 1994)

O primeiro modo, chamado de **socialização**, compreende a conversão de conhecimento tácito em outro conhecimento tácito. Esse processo ocorre através da própria interação entre as pessoas no ambiente de trabalho.

Quando um funcionário mais antigo está passando sua experiência para um mais novo, esse processo está acontecendo. Assim, ele pode ocorrer por meio da linguagem, bem como através da observação, da imitação, entre outras formas.

A chave nesse processo, segundo Nonaka, [19](#) é a experiência. Sem um mínimo de experiências compartilhadas entre duas pessoas, é muito difícil que alguém possa aprender como a outra pessoa pensa e por que toma certas decisões ou age de alguma forma. Portanto, temos de “conhecer” um pouco o outro antes de aprender com ele.

O segundo modo de conversão ocorre quando transformamos conhecimento explícito em outro conhecimento explícito. Dessa forma, ao mudarmos o contexto, recategorizarmos ou aumentarmos um conhecimento explícito, estamos, de certa forma, transformando-o.

Por exemplo, de certa maneira estou fazendo isso agora, pois me utilizo de diversos textos de outros autores para escrever um livro voltado para concursos públicos, não é verdade? Da mesma forma, quando vocês fazem um resumo de um livro, ou um mapa mental, também estão se utilizando desse processo de **combinação**.

Assim sendo, a combinação é um processo que transforma conhecimento explícito em outro conhecimento explícito.

O terceiro e o quarto modo se referem a uma conversão entre o conhecimento tácito e o explícito. De certa forma, baseiam-se na noção de que esses conhecimentos são complementares, e que podem se expandir com essa interação.

Assim, o processo de transformação de um conhecimento tácito em conhecimento explícito é o terceiro modo. Quando um cozinheiro famoso lança um livro de receitas, por exemplo, está buscando fazer isso. Nonaka chamou esse processo de **externalização**.

Finalmente, existe o quarto processo. Este envolve a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito. De certo modo, identifica-se com o conceito comum de “aprender”.

Ou seja, quando estamos lendo um manual, um livro, ou vendo uma videoaula, estamos buscando converter conhecimento explícito em conhecimento tácito, não é mesmo? Esse processo é chamado de **internalização**.

Outro nome muito utilizado é o de “**espiral do conhecimento**”, pois se refere à ideia de que, com a contínua interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos, potencializa-se o desenvolvimento e transmissão desses conhecimentos.

Questões Comentadas

5. (Cesgranrio/ Banco Central/ Analista Área 4/2010) Em uma empresa que tem processos de gestão

do conhecimento, quando um gerente de comunicação participa de um seminário externo, ao retornar às suas atividades, ele deve:

- a) avaliar o que pode ou não ser implantado na organização no curto prazo;
- b) registrar as informações e repassá-las a todos os interessados naquele assunto;
- c) elaborar relatórios sobre sua experiência fora, para serem arquivados, documentando a atividade;

d) reportar o que aprendeu de novo aos seus superiores imediatos;

e) reunir-se com a equipe para contar as inovações que presenciou e aprendeu.

A gestão do conhecimento deve facilitar o desenvolvimento e a distribuição das informações e conhecimentos para toda a organização. Dessa forma, no caso citado, o funcionário deveria registrar as informações recebidas e disponibilizar a toda a empresa. Portanto, a letra B especifica melhor esse processo.

A letra A está incompleta, pois se refere apenas à análise das informações. Já a letra C também aborda somente o acúmulo de conhecimentos, sem se referir à sua distribuição.

Entretanto, os erros das letras D e E estão relacionados à distribuição das informações. Elas não devem estar restritas aos chefes e às próprias equipes de trabalho. Dessa maneira, devem ser disponibilizadas a todos os funcionários que delas necessitem. Portanto, o nosso gabarito é mesmo a letra B.

6. (Esaf/ MPOG/APO/2008) Embora não seja uma abordagem nova, a “gestão do conhecimento” ainda provoca, ao mesmo tempo, um intenso debate sobre o seu significado, e pouco eco no âmbito das organizações públicas brasileiras. Os conceitos apresentados a seguir são centrais à compreensão desse novo modelo de gestão. Examine os enunciados e indique a resposta correta.

1. Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos e que, em um contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações, mas nada dizem sobre a própria importância ou relevância.

2. Informações são dados interpretados, dotados de relevância e propósito, portanto, significado, ou seja: a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight.

3. O conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças, compromissos e ação. O

conhecimento é função de uma atitude, perspectiva ou intenção, é específico ao contexto e é relacional.

4. A gestão do conhecimento está intrinsecamente associada à gestão da informação, que, por sua vez, refere-se às ferramentas, metodologias e técnicas utilizadas para a coleta, o armazenamento, o processamento, a classificação e a utilização de dados.

- a) Todos os enunciados estão corretos.
- b) Somente o enunciado 3 está incorreto.
- c) Os enunciados 2 e 3 estão incorretos.
- d) Somente o enunciado 4 está incorreto.
- e) Os enunciados 1 e 4 estão incorretos.

Essa questão é bem interessante para que possamos saber a posição da banca quanto a esses conceitos. No caso, a banca somente inseriu uma “pegadinha” na última frase, de forma a torná-la incorreta. Nesse caso, ela se baseou em um artigo de Madureira Coelho, [20](#) que cito a seguir:

De forma contrastante ao termo “gestão do conhecimento” contrapõe-se o conceito de “gestão da informação”, que está intrinsecamente associado à expressão “tecnologia da informação”, proveniente da área de “processamento eletrônico de dados”, que, por sua vez, refere-se às ferramentas, metodologias e técnicas utilizadas para a coleta, o armazenamento, o processamento, a classificação e a utilização de dados.

Entretanto, acredito que a questão não foi muito feliz. Se, por um lado, está correta a afirmação de que os conceitos são diferentes, eles não deixam de ser ligados.

A gestão da informação se relaciona mais ao que chamamos de tecnologia da informação (que trata da coleta e análise de dados), enquanto a gestão do conhecimento está em um plano superior, pois lida com a identificação, a captura,

o desenvolvimento e a disseminação do conhecimento. [21](#)

Dessa maneira, como a banca considerou as três primeiras frases corretas, o gabarito é a letra D.

7. (FCC/T CE/SP/Auditor/2008) Segundo os novos modelos das organizações na chamada Sociedade do Conhecimento, constituem as principais características das empresas:

- a) elevada especialização de funções, hierarquias reduzidas e foco nos resultados, visando à crescente produtividade;
- b) capacidade de adquirir e integrar novos conhecimentos, visando ao equilíbrio entre produtividade, qualidade, inovação e responsabilidade social;
- c) aumento da qualificação formal, melhorias salariais e maior autonomia para os funcionários, visando à realização mais eficiente de suas metas estratégicas;
- d) aumento e implementação da participação social em suas definições estratégicas, visando à melhoria da imagem e à satisfação dos clientes;
- e) profissionalização da gestão e foco na inovação tecnológica associada à produção massificada, visando ao acesso universal da população aos bens de consumo duráveis.

A principal característica das organizações da sociedade do conhecimento é a capacidade de desenvolver e disseminar os conhecimentos dentro da organização.

Dessa maneira, o gabarito é a letra B.

8. (Esaf/ MPOG / EPPGG – 2009) No campo da gestão da informação e do conhecimento, é correto afirmar que:

- a) o conhecimento tácito pode, no todo ou em parte, ser explicitado;
- b) classifica-se como tácito o conhecimento disponível em livros, revistas e outros meios de fácil acesso;
- c) todo conhecimento explícito tende a se transformar em conhecimento tácito;
- d) a gestão do conhecimento está voltada, prioritariamente, para o trato do conhecimento explícito;

e) a gestão da informação está voltada, prioritariamente, para o trato do conhecimento tácito.

A primeira frase está correta e é gabarito. O conhecimento tácito pode, naturalmente, ser explicitado. Na hora que alguém busca transformar sua experiência (adquirida durante sua vida) em algum manual, texto ou qualquer formato que seja, está transformando um conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Já a segunda alternativa está incorreta, pois o conhecimento disponível em livros, apostilas etc. é o conhecimento explícito. A letra C também está errada, pois nem todo conhecimento explícito tende a se tornar conhecimento tácito.

Em relação às duas últimas alternativas, a Esaf trocou os conceitos. A gestão da informação, por lidar com a análise e coleta de dados, está mais ligada ao conhecimento explícito.

Entretanto, a gestão do conhecimento, por se relacionar com o conhecimento e com o aprendizado, está mais ligada ao conhecimento tácito. Portanto, o gabarito é a letra A.

9. (Cespe/Inmetro/Recursos Humanos/2009) A contratação de especialistas e consultores é considerada um processo de aquisição externa de conhecimentos por vários teóricos da área.

A aquisição de conhecimentos pode ocorrer de maneira interna (através de pesquisas e desenvolvimento) e de maneira externa, como no caso de uma contratação de consultores e especialistas de fora da empresa. Dessa forma, a questão aborda uma aquisição externa de conhecimentos e está correta.

10. (Cespe/Inmetro/Recursos Humanos/2009)

Reuniões de trabalho são consideradas

oportunidades para discussão e análise de eventos passados, constituindo-se em exemplos de

aprendizagem pela experiência.

Beleza. Através da análise dos eventos passados, as organizações podem gerar um banco de “melhores práticas” e comportamentos e decisões que devem ser evitados. As reuniões de trabalho são eventos que podem realmente servir para esta aprendizagem.

Como vimos, esse é um método de aquisição interna de conhecimentos. O gabarito é questão correta.

Questões Propostas

11. (Cespe/Inmetro/Recursos Humanos/2009) Atividades organizacionais de pesquisa e desenvolvimento são processos de aquisição interna de novos conhecimentos.

12. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) No que se refere à gestão do conhecimento, assinale a alternativa CORRETA.

- a) A conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito é denominada externalização.
- b) A conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito é denominada socialização.
- c) A conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito é denominada internalização.
- d) A conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito é denominada combinação.
- e) “Espiral do conhecimento” é o processo em que a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento.

13. (FCC/MP/RS/Administrador/2008) A concepção atual de aprendizagem organizacional pressupõe

a competência para criar e utilizar conhecimento, tornando-o uma importante fonte de vantagens competitivas para as organizações. Segundo Nonaka e Takeuchi, o processo pelo qual as organizações criam conhecimento é:

- a) a Autopoiesi, que se desdobra em Extroversão, Sistematização e Socialização;
- b) a Iniciativa Criadora, complementada pela Catalisação, Cristalização e Conversão;

- c) a Geração de Conhecimento, que compreende a circulação, a apropriação e o compartilhamento;
- d) o Brainstorming, seguido do Empowerment, do Benchmarking e do Job Enrichment;
- e) a Conversão de Conhecimento, através do qual o conhecimento tácito e explícito é expandido qualitativa e quantitativamente.

14. (Cespe/ Ibram/Administrador/2009) Conforme a tipologia de conhecimento de Nida por Nonaka e Takeuchi, a socialização é a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

15. (Esaf/ST N/Desenv. Institucional/2008) Na disseminação do conhecimento, as interações que ocorrem entre o conhecimento tácito e explícito são classificadas em: socialização, externalização, combinação e internalização. Analise as opções que se seguem e assinale a correta.

- a) Na socialização e na combinação, acontece a conversão do conhecimento explícito para tácito.
- b) Na internalização, assim como na externalização, o conhecimento se converte de tácito para explícito.
- c) Na socialização e na internalização, não acontece conversão de conhecimento por interações tácitas.
- d) Na internalização e na combinação, o conhecimento convertido é o explícito.
- e) Na combinação e na externalização, acontece a conversão do conhecimento explícito para tácito.

16. (Cespe/ Seapa-DF/Administrador/2009) O mapa do conhecimento visa identificar e disseminar os conhecimentos existentes na organização, sendo vital que o trabalho se concentre exclusivamente na identificação e na sistematização do conhecimento explícito existente, identificado nos documentos e bases de dados da empresa.

17. (Cespe/Seapa-DF/Administrador/2009) Denomina-se espiral do conhecimento a representação gráfica do processo de internalização e socialização dos conhecimentos na organização, caracterizado por um dinâmico e contínuo processo de transformação de conhecimentos tácitos em explícitos.

(J.S. Loiola E. Nérís e; A.V.B. Bastos. Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos

individuais e coletivos. In: **Educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.**

Porto Alegre: Artmed, 2006, p. 124 (com adaptações).)

(Cespe/Inmetro/Recursos Humanos/2009) A partir da gura apresentada e acerca dos processos de aprendizagem em organizações, julgue os próximos itens.

18. Os processos de conversão de conhecimentos em organizações incluem o treinamento externo e a participação de empregados em congressos e seminários.

19. Os processos de aquisição interna de conhecimentos incluem as atividades de treinamento interno e o aprender fazendo.

20. Um exemplo de socialização, de modo como o conjunto de mecanismos adotados pelas organizações para difundir o conhecimento, tácito ou explícito, entre seus membros, de modo a convertê-lo em conhecimento organizacional, é a solução compartilhada de problemas.

21. Certificações são exemplos de resultados de processos organizacionais de codificação.

22. A gura anterior resume e descreve os mecanismos individuais de aprendizagem ocorridos em ambientes organizacionais.

23. (Cespe/ Petrobras / Administrador/2007) A aprendizagem organizacional é um fenômeno que ocorre tanto no nível individual quanto no da organização.

24. (Cespe/Petrobras/Administrador/2007) As organizações de aprendizagem apresentam cultura direcionada à conservação dos conhecimentos anteriormente produzidos.

25. (Esaf/ ANA/Analista/2009) “Gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicos à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os colaboradores internos e externos (stakeholders).” (Terra, 2005, p. 8).

Selecione a opção incorreta.

- a) O processo de gerenciamento do conhecimento consiste em um ciclo de geração, codificação e coordenação e disseminação do conhecimento.
- b) A disseminação do conhecimento consiste na prática da transferência do conhecimento, podendo ser pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e não programadas, ou por reuniões e ações estruturadas que possibilitam a mobilidade do conhecimento pela organização.
- c) Na disseminação da informação, o conhecimento explícito é formalmente capturado e compartilhado por meio da tecnologia da informação, enquanto o tácito não.
- d) A disseminação da informação é uma ação global organizacional: todo o conhecimento deve ser transmitido para toda a organização independentemente da absorção de cada um.
- e) A amplitude da disseminação deve estar em acordo com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia existente.

26. (Esaf/ RFB / Analista/2009) No âmbito da gestão da informação e do conhecimento, é correto pressupor que:

- a) o uso intensivo da tecnologia da informação visa à criação de um repositório de soluções prontas, a serem aplicadas pela organização na resolução de novos problemas;
- b) o conhecimento pode ser obtido no ambiente externo da organização, inclusive junto a organizações concorrentes;
- c) a adoção de uma base tecnológica de primeira linha garante uma cultura do conhecimento no seio da organização;
- d) o conhecimento tácito diz respeito aos indivíduos, não devendo ser alvo de interesse da organização;
- e) à medida que o repositório de conhecimentos é ampliado, a experimentação passa a ser desnecessária.

Gabaritos

1. A

10. C

19. C

2. E

11. C

20. C

3. E

12. E

21. C

4. E

13. E

22. E

5. B

14. E

23. C

6. D

15. D

24. E

7. B

16. E

25. D

8. A

17. C

26. B

9. C

18. E

Bibliografia

- Alves, Ana Paula, Ana Carolina Gursen de Miranda Oliveira, e Carlos Olavo Quandt. Gestão do Conhecimento no Brasil: um mapeamento das publicações e autores de 1998 a 2008. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. s.d.
- Antonello, Claudia Simone, e Arilda Schmidt Godoy. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. Revista de Administração Contemporânea 14, n. 2 (Mar/Abr 2010): 310-332.
- Carbone, Pedro Paulo, Hugo Pena Bradão, João Batista Diniz Leite, e Rosa Maria de Paula Vilhena. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- Coelho, Espartaco Madureira. Gestão do Conhecimento como sistema de gestão para o setor público. Revista do Serviço Público, n. 1 (Jan-Jul 2004).
- Fernandes, Priscila Nery. Redes sociais e processos de aprendizagem informal em uma empresa de telecomunicações. Brasília, 2009.
- Moresi, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. Ciência da Informação V. 30, n. 2 (2001).
- Motta, Paulo Roberto. Formação de Liderança. Caderno de Administração da Justiça – Planejamento Estratégico 2009: Módulo 6. Porto Alegre: TRF – 4a região, 2009.
- Nonaka, Ikujiro. Dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science V. 5, n. 1 (February 1994).
- Santos, Antonio Raimundo dos. Gestão do Conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001.

Capítulo 15

Processo Decisório

15.1. Estrutura das decisões empresariais

Todos nós tomamos diversas decisões durante nossas vidas. Essas decisões podem ser complexas ou simples. Podem ser difíceis (qual será nossa profissão ou com quem casaremos) ou decisões diárias, como qual será a marca de refrigerante que escolheremos no almoço.

Quando você decidiu adquirir este livro, tomou uma decisão, não é verdade? O mesmo ocorreu quando decidiu estudar para concursos públicos.

Dentro das organizações, também tomamos decisões. De certa forma, boa parte do trabalho de um administrador é a tomada de decisões. De acordo com

Maximiniano:¹

o processo de tomar decisões é um ingrediente substancial e inseparável das atividades de planejamento, organização, direção e controle.

Vamos ver então quais são os principais tipos de decisão?

15.1.1. Tipos de decisões

15.1.1.1. Decisões Programadas e Não programadas

Decidir nada mais é do que escolher entre alternativas para poder resolver um problema ou atingir um objetivo. Entre os diversos tipos de decisões, podemos classificá-las como programadas e não programadas.²

Decisões programadas são decisões rotineiras, ou seja, decisões sobre assuntos que já foram analisados antes e que, dessa forma, já existe uma resposta “padrão” para eles. Uma das formas de se ganhar e ciência em uma empresa é relacionando essas “decisões padronizadas” a certos problemas rotineiros.³

Imagine que você estude em uma faculdade e perca alguma prova marcada.

Quando você se apresentar na secretaria, a recepcionista não irá fazer uma reunião com os funcionários do setor para decidir sobre seu caso específico, não é

verdade?

Provavelmente, já estará prevista no manual da faculdade qual a pena (ou multa) que você terá de pagar para fazer uma “segunda chamada”. Dessa forma, a recepcionista simplesmente irá aplicar o que já estava “decidido” para casos iguais ao seu!

Dessa maneira, isso é o que chamamos de decisão programada, uma decisão que, de tão rotineira, merece ser padronizada. Assim sendo, se ganha muito tempo dentro de uma organização, além de se evitar que se decidam coisas diferentes para uma mesma situação.

Já as **decisões não programadas** são típicas de situações em que o problema é novo, ou pouco frequente, e o gestor deve analisar os dados à sua disposição (muitas vezes incompletos) para que possa tomar uma decisão.[4](#)

Pense no caso de um diretor de uma cervejaria. De uma hora para a outra, ele descobre que um concorrente lançará um modelo de cerveja em seu mercado e venderá a um preço abaixo do que sua empresa está praticando.

Antes de decidir o que fazer, o diretor terá de analisar todas as informações importantes, não é mesmo? Os fatores que ele levaria em consideração

provavelmente seriam estes: O concorrente é forte financeiramente? A marca da cerveja é conhecida? Seu canal de distribuição é abrangente?

Portanto, ele terá então de “pensar” o problema, ou seja, analisar a situação a “fundo”. Dessa forma, não há como se ter uma decisão já “pronta” para um caso novo, não é verdade? Isso então é a chave para você decidir se uma decisão é programada ou não!

Se o problema for repetitivo (rotineiro), a decisão deve ser programada.

Entretanto, se o problema for novo ou pouco comum, a decisão deve ser não

programada.

Vamos analisar como esse tópico já foi cobrado?

1. (FGV/Sefaz/RJ/Fiscal de Rendas/2010) As alternativas a seguir apresentam técnicas de apoio à decisão programada, à exceção de uma. Assinale-a.

- a) Modelos matemáticos.
- b) Sistemas de apoio à decisão corporativa.
- c) Planilhas.
- d) Orçamentos.
- e) Pesquisa operacional.

Questão interessante. Se nos referirmos às ferramentas de auxílio à decisão programada, não temos como considerar os sistemas de apoio à decisão corporativa (nome técnico dos programas corporativos que gerenciam dados e proporcionam relatórios de gestão aos administradores, facilitando a tomada de decisão) como de suporte à decisão programada!

Pense bem, se você necessita analisar os dados de vendas junto aos custos de entrega na Região Sul para tomar uma decisão é porque está analisando o problema, não é mesmo?

As outras ferramentas citadas são mesmo mais adequadas às decisões programadas. Portanto, esse é o caso das planilhas em que podemos programar fórmulas que apontem quando se deve comprar um produto ou vender um ativo etc. Dessa forma, o gabarito é a letra B.

15.2. Racionalidade e Racionalidade Limitada

O modelo racional de tomada de decisões (ou modelo clássico) se baseava na ideia de que os gestores tomam decisões lógicas (utilizando somente a razão) e que buscam maximizar os resultados das empresas. [5](#)

Dessa maneira, o modelo racional trazia o conceito de como as decisões

deveriam ser tomadas, não de como elas realmente eram tomadas.

Isso deriva das premissas que estavam atreladas ao modelo. As quatro principais premissas eram:

Ø O gestor tem o problema definido e um objetivo claro.

Ø O gestor tem todas as informações de que necessita e todas as alternativas bem calculadas.

Ø Os critérios para avaliar as alternativas são definidos e conhecidos.

Ø O gestor é lógico e busca maximizar os resultados da organização.

Essa teoria teve o objetivo de aumentar a racionalidade dos gestores encarregados de tomar decisão, mas descrevia mal o real processo de tomada de decisão.

Figura 15.1 – Modelo racional

Infelizmente, essas premissas não ocorrem na vida real. Com isso, apareceu um teórico (Herbert Simon) que nos trouxe outro modelo: o da racionalidade limitada. Simon observou que, na realidade, as pessoas nem se baseiam inteiramente na razão nem se baseiam totalmente na intuição.

Dessa forma, o autor indicou que temos limites à racionalidade. Que não conseguimos ser totalmente racionais. [6](#) A realidade é muito complexa e, portanto, temos de usar a intuição em conjunto à razão.

Figura 15.2 – Razão e racionalidade limitada

Para Simon, a racionalidade limitada espelha melhor as condições de tomada de decisão: **as pessoas são racionais apenas até certo ponto**, principalmente nos aspectos em que elas conseguem perceber ou interpretar. [7](#)

Ou seja, **temos diversas limitações que nos impedem de utilizar o modelo**

racional. Desde limitações no contexto do problema (como pouco tempo, informações imperfeitas ou variáveis demais para analisar) até limitações pessoais (como dificuldade de analisar muitos dados ao mesmo tempo, preconceitos etc.).

Pense bem. Quando você foi pela última vez ao shopping e comprou aquela camisa (ou bolsa, ou perfume etc.) se baseou apenas em dados concretos? Ou seja, tomou uma decisão apenas racional, ou se baseou também no seu gosto pessoal, na sua preferência anterior ou na opinião de um colega?

Na vida empresarial ocorre algo semelhante. Muitas vezes, temos de decidir com poucos dados ou não temos como “gastar” tempo demais para analisar extensamente o problema.

Figura 15.3 – Limitações ao modelo racional

Vamos imaginar outra situação? Você passou em um concurso e foi escolhido como gestor de uma empresa pública. Essa empresa necessita de um empréstimo para ampliar suas operações.

Assim, você deve tomar decisões sobre que tipo de financiamento escolher. Terá de analisar a tendência dos juros nacionais, do crescimento da economia brasileira, da competição no ramo em que a empresa atua, entre outros aspectos. Muitos desses dados não estão disponíveis ou são extremamente complexos, não é verdade? Não dá para tomar uma decisão apenas baseando-se nos dados concretos, nas informações disponíveis.

Assim, na vida real, nos utilizamos de um modelo de tomada de decisão que se aproxima mais da teoria de Simon.

O outro conceito é o da intuição. **A intuição não é o contrário da**

racionalidade (ou seja, a irracionalidade). Ela se baseia em experiências anteriores, nos nossos hábitos e nos nossos pensamentos subliminares (ou seja, no

nosso “subconsciente”).

Figura 15.4 – Intuição

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

2. (FGV – Sefaz/RJ – Fiscal de Rendas/2007) A tomada de decisões é um elemento crítico na vida organizacional. Sobre esse processo, analise as afirmativas a seguir:

I. No modelo racional de tomada de decisão, o problema a ser resolvido deve ser de nido de forma clara e sem ambiguidades; devem-se listar as alternativas viáveis e escolher a que resulte no valor máximo percebido.

II. As pessoas tomam decisões dentro de uma racionalidade limitada – elas constroem modelos simplificados que extraem os aspectos essenciais do problema, sem capturar toda a sua complexidade.

III. A tomada de decisão intuitiva é um processo inconsciente gerado pelas expectativas vividas, sendo uma alternativa complementar ao método racional.

Assinale:

- a) se nenhuma afirmativa for correta;
- b) se somente as afirmativas I e II forem corretas;
- c) se somente as afirmativas I e III forem corretas;
- d) se somente as afirmativas II e III forem corretas;
- e) se todas as afirmativas forem corretas.

Essa questão nos serve para saber como a FGV “encara” esses conceitos, pois todas as afirmativas estão corretas. Imagino que, após a leitura dos conceitos, não tenha sido difícil acertar essa. O gabarito é letra E.

15.3. Certeza, Risco e Incerteza

Outros conceitos que devemos conhecer para a nossa prova é o de certeza, risco e incerteza, muito cobrados. Começo com a certeza.

A **certeza** é a situação em que temos informações seguras e conáveis que nos permitem “saber” quais serão os resultados das alternativas que nos são propostas.

Assim, uma situação de certeza ocorre quando sabemos o que ocorrerá em cada conjuntura – em cada alternativa de ação. [8](#) Por exemplo, se soubermos o quanto gastamos em uma máquina por mês, podemos ter certeza da economia que teremos se deixarmos de usá-la, não é verdade?

Até aqui foi fácil, não é mesmo? Mas qual é a diferença entre risco e incerteza?

Em uma situação de risco, podemos calcular a probabilidade de algum resultado!

Ou seja, temos dados suficientes que nos permitem ter uma “ideia” do resultado de cada alternativa. Quando um médico, por exemplo, nos diz que uma cirurgia tem 90% de chances de sucesso, ele nos informa o risco desse procedimento.

Assim, ele tem o histórico de diversos casos de pessoas em uma situação semelhante à da nossa e o resultado de cada uma dessas cirurgias. Com esses dados, ele pode calcular a probabilidade de sucesso da nossa cirurgia, ok?

Com a incerteza, esses dados não existem! Assim, não conseguimos calcular a probabilidade de uma decisão ser favorável ou não. Muitas vezes, não temos acesso aos dados que gostaríamos em uma determinada situação.

Assim, temos de nos utilizar da nossa intuição, de nossas experiências passadas, para buscar a melhor decisão possível.

Figura 15.5 – Certeza, risco e incerteza.

Vamos ver como esse tema pode ser cobrado?

3. (Esaf/ RFB/AT RFB/2009) Uma adequada compreensão do tema ‘processo decisório’ implica ter como corretas as seguintes afirmações, exceto:

a) um problema cuja solução não dispõe de alternativas já está, por si só, resolvido;

- b) um único problema pode ser percebido de formas diferentes por diferentes indivíduos;
- c) o processo racional de tomada de decisão não exclui o uso da subjetividade;
- d) mesmo a melhor decisão pode acarretar um resultado desastroso;
- e) a tomada de decisão em equipe é preferível à tomada de decisão individual.

A primeira alternativa está correta, pois quando não existe solução possível para um problema ele está, na prática, “resolvido”, ou seja, não há o que fazer.

A letra B também está certa e é bem intuitiva, não é mesmo? Um problema pode ser visto como simples para uma pessoa e muito complexo para outra, dependendo de sua experiência, conhecimentos etc.

Mesmo em um processo racional de tomada de decisões, nunca temos todas as informações. Assim, a subjetividade sempre está presente, mesmo que em um grau pequeno.

No caso da letra D, podemos ter somente alternativas “ruins” ao nosso alcance.

Nesses casos, teríamos de escolher a “menos” negativa. Já a letra E está incorreta e é o nosso gabarito. Uma tomada de decisão individual pode ser indicada em casos em que temos pouco tempo, por exemplo.

15.4. Processo Linear e Sistêmico

O processo decisório pode ser visto por duas óticas: a do pensamento linear e a do pensamento sistêmico. O pensamento linear (ou cartesiano) é uma teoria mais antiga, que deriva de Aristóteles.

Dentro dessa maneira de pensar, os problemas devem ser decompostos em diversas partes e cada área analisada em separado. É daí que as especializações nas diversas carreiras apareceram.

Um gestor que trabalhe na área de vendas tenderá a só se preocupar com os aspectos financeiros, por exemplo. Assim, terá em mente os problemas e objetivos

daquela área específica da organização.

O problema é que uma organização é composta de diversas áreas, que são interligadas e interdependentes. Assim, uma decisão não pode se ater a um só aspecto, pois não adianta somente uma área ter sucesso.

O sucesso da empresa depende de todas as áreas “funcionarem”. Este é o conceito de pensamento sistêmico – os problemas são inter-relacionados e o ambiente é complexo.

Figura 15.6 – Pensamento linear e sistêmico

Portanto, na atualidade, o pensamento sistêmico é mais valorizado, pois engloba as diversas mudanças no ambiente externo e a complexidade da operação de uma organização moderna.

Vamos ver uma questão que aborda isso?

4. (FGV/Badesc/Analista Adm./2010) Com relação ao processo de tomada de decisão organizacional,

analise as afirmativas a seguir.

I. O processo decisório é linear.

II. O processo decisório depende das características individuais do tomador de decisão.

III. O processo decisório depende do contexto específico de cada situação.

Assinale:

- a) se somente a afirmativa I estiver correta;
- b) se somente a afirmativa II estiver correta;
- c) se somente a afirmativa III estiver correta;
- d) se somente as afirmativas I e III estiverem corretas;
- e) se todas as afirmativas estiverem corretas.

A primeira frase está incorreta, pois o processo decisório dentro do contexto organizacional deve ser sistêmico, e não linear. Já as duas outras afirmativas estão

perfeitas.

O processo decisório depende tanto das características do tomador de decisão quanto da situação específica. O gabarito é a letra D.

15.5. Técnicas de Análise e Solução de Problemas

Qualquer problema necessita de uma decisão para ser resolvido, mas nem toda decisão busca resolver um problema. [9](#) Muitas decisões serão utilizadas para abordar uma necessidade, um interesse ou uma oportunidade.

Dessa forma, o processo decisório é composto por certas etapas: identificação da situação ou do problema, diagnóstico da situação, desenvolvimento e avaliação das alternativas e a escolha da alternativa.

Figura 15.7 – Processo de tomada de decisão

A identificação do problema é o primeiro estágio. Nessa fase, o problema (ou oportunidade) passa a ser percebido. Ou seja, toma-se conhecimento da existência de algum impasse, alguma escolha que deverá ser feita.

Já o diagnóstico do problema é uma das fases mais importantes. Nesse momento, o administrador terá de definir seus objetivos e quais são as principais causas que geraram o problema. De certa maneira, nessa fase ocorre o “mapeamento” do problema.

Vamos ver uma questão que aborda esse tema?

5. (FGV/Sefaz/RJ – Fiscal de Rendas/2009) Em um processo decisório, uma oportunidade diz respeito à(s) seguinte(s) fase(s):

- a) identificação da situação;
- b) diagnóstico da situação;
- c) desenvolvimento de oportunidades;
- d) avaliação de alternativas;

e) seleção e implementação.

Para resolvermos essa questão temos de re etir: se tivermos uma oportunidade (saiu o edital de um concurso novo, por exemplo) nas mãos, em que fase nos encontramos?

Essa oportunidade está relacionada com a identi cação da situação. Ou seja, no momento em que uma oportunidade aparece, estamos na fase da identi cação dessa nossa situação. O gabarito é a letra A.

Continuando, para o trabalho de mapeamento de um problema temos uma série de ferramentas, que analisaremos a seguir.

15.6. Ferramentas de Desenvolvimento de Alternativas

15.6.1. Brainstorming e Brainwriting

Uma das principais ferramentas para o desenvolvimento de alternativas é o brainstorming, ou “tempestade de ideias”. O objetivo dessa ferramenta é criar um ambiente em que as críticas sejam “suspensas” e que existam, portanto, um encadeamento de ideias.

Dessa maneira, um grupo de pessoas se reúne em um ambiente e começa a “jogar soluções ao vento”, ou seja, cada pessoa pode sugerir qualquer ideia, por mais “louca” que possa parecer à primeira análise.

Quando um número razoável de alternativas tenha sido gerado, esse processo se interrompe. Portanto, o próximo passo acontece com a seleção das melhores alternativas geradas no brainstorming.

De acordo com Maximiliano: [10](#)

Os princípios básicos na geração de ideias são dois: **a suspensão do julgamento e a reação em cadeia**. Esses dois princípios asseguram que pessoas se expressem livremente, sem receio de críticas, e que as ideias se associem e gerem novas ideias, num processo em que o **objetivo é assegurar**

primeiro a quantidade de alternativas.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

6. (FCC/T CE/GO/Desenv. org./2009) O brainstorming, ou tempestade cerebral, é uma técnica de trabalho em grupo na qual os participantes apresentam ideias de forma espontânea sobre um determinado problema, e, numa primeira etapa, é necessário enfatizar a qualidade das ideias e não a quantidade.

A frase está incorreta, pois na primeira etapa do brainstorming o importante é buscar a quantidade das ideias, e não sua qualidade.

Portanto, o conceito principal do brainstorming é criar um processo em que as pessoas sejam livres para emitir suas ideias, sem serem criticadas por isso, em um curto espaço de tempo. [11](#)

Entretanto, nem sempre isso acontece de maneira fácil. Existe uma alternativa que é derivada do brainstorming e que costuma funcionar bem: o **brainwriting**.

Nessa ferramenta, as ideias não são passadas de modo oral, e sim através de papéis que são trocados entre a equipe, sem que as pessoas quem sabendo quem escreveu cada sugestão.

Vamos imaginar uma situação. Você acabou de ser contratado para uma empresa e em seu primeiro mês de serviço é chamado para uma reunião com todos os seus chefes. Nessa reunião, é apresentado um problema e o diretor pede a opinião das pessoas presentes na sala.

Por mais que tenha uma ideia que seja interessante, você vai pensar duas vezes antes de falar, não é mesmo? O medo de ser criticado ou ridicularizado será grande. Dessa maneira, muitas vezes o brainstorming não funciona por esse receio da crítica.

Com o brainwriting, isso não ocorre. Como as sugestões são passadas de modo

anônimo, as pessoas não cam sabendo quem disse o que, facilitando a geração de ideias.

15.6.2. Análise do Campo de Forças

O conceito por trás dessa ferramenta é de que um comportamento qualquer é derivado do equilíbrio, ou não, de **duas forças opostas**. [12](#) Dessa maneira, para cada situação existiriam as **forças propulsoras**, que estimulariam aquele comportamento, e as **forças restritivas**, que se oporiam àquele comportamento.

Vamos imaginar a situação de vocês. Para passar em um bom concurso, é necessário muito esforço, não é mesmo? Dessa forma, todos vocês devem ter encontrado forças propulsoras e restritivas em suas jornadas de concurseiros. Se você tem uma namorada (ou namorado) que é compreensiva e lhe dá força em seu momento de estudo, ela é uma força propulsora. Já aquele amigo que te liga toda hora para tomar uma cerveja é uma força restritiva ao seu esforço de preparação, não é verdade?

O que Lewin disse, então, é que se uma força for maior do que a outra, inuenciará o comportamento nessa direção. Portanto, em uma empresa, utilizamos essa ferramenta para entender quais são os fatores favoráveis e quais são contrários a qualquer decisão que necessitamos tomar.

Dessa maneira, não só entendemos quais são as forças que operam em uma situação como facilitamos o trabalho de superar as resistências das pessoas ou grupos contrários.[13](#)

Figura 15.8 – Análise do campo de forças

15.6.3. Diagrama de Árvore de Decisão

Essa ferramenta busca detalhar e desdobrar cada decisão possível, de forma a que possamos analisar todas as possibilidades e seus impactos. De acordo com

Sobral, esse diagrama permite a visualização gráfica das alternativas, na qual cada uma delas é representada como um ramo de uma árvore. [14](#)

Essa ferramenta é útil quando enfrentamos decisões complexas em ambientes de incerteza, com o envolvimento de uma série progressiva de decisões possíveis.

Portanto, essa ferramenta tem esse nome por mostrar as decisões como uma hierarquia de nós internos e externos conectados por ramos, semelhantes a uma árvore.

Assim, nesse diagrama, buscamos entender quais seriam os impactos de cada alternativa de decisão, de modo que possamos avaliar qual seria a melhor alternativa em cada situação.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

7. (Esaf/ST N/Desenv. Institucional/2008) O brainstorming, também conhecido como tempestade cerebral ou tempestade de ideias, é um método que proporciona um grande número de ideias, alternativas e soluções rápidas. Sendo um excelente exercício de debate criativo e inovador, possibilita um grande uso da criatividade, constituindo-se em técnica bastante aplicável à seguinte fase do processo decisório:

- a) identificação do problema ou oportunidade;
- b) diagnóstico;
- c) geração de alternativas;
- d) escolha de uma alternativa;
- e) avaliação da decisão.

Como vimos, o brainstorming serve para gerarmos um número grande de alternativas, de modo a podermos selecionar as melhores possibilidades. Portanto, é relacionado com a geração de alternativas. O gabarito é a letra C.

Questões Comentadas

8. (Cespe/ Embasa/Administração/2010) As decisões programadas maximizam a necessidade de gerentes ou administradores exercitarem seus critérios para tomada de decisão.

As decisões difíceis e que demandam muito dos gerentes são as não programadas! Lembre-se sempre disto: decisão padronizada, “manualizada”, é programada! Decisão nova, difícil e que demanda uma análise mais complexa é não programada. O gabarito é questão errada.

9. (Cespe/ Embasa/Administração/2010) A política da empresa serve de guia para a tomada de decisões programadas.

A política da empresa (assim como as regras e os procedimentos) é um dos balizadores da atuação de um gestor para a tomada de uma decisão programada, pois fornece um “norte” para a decisão. O gabarito é questão correta.

10. (FGV/Senado/ Administrador/2008) No processo de tomada de decisões, os administradores devem pesar alternativas, muitas das quais envolvem acontecimentos futuros difíceis de serem previstos. Por isso, as situações de tomada de decisão são frequentemente classificados em um continuum que vai da certeza (altamente previsível) à turbulência (altamente imprevisível). Conforme sugerido por James A. Stoner e Edward R. Freeman (1992), o risco refere-se à condição para tomada de decisão:

- a) na qual os administradores enfrentam situações externas imprevisíveis ou não têm as informações necessárias para estabelecer a probabilidade de determinados eventos;
- b) em que os administradores têm informações precisas, mensuráveis e confiáveis sobre os resultados das várias alternativas que estão sendo consideradas;
- c) em que os administradores conhecem a probabilidade de que uma determinada alternativa leve a um objetivo ou resultado desejado;
- d) que ocorre quando as metas não são claras ou quando o meio ambiente muda muito rapidamente;
- e) na qual os administradores têm informações insuficientes, porém confiáveis, sobre os resultados

daquilo que está sendo levado em consideração no momento da tomada de decisões.

Agora cou mais fácil, não é mesmo? A questão pede a opção que se relaciona ao risco.

A primeira alternativa está se referindo ao conceito de incerteza. Já a segunda alternativa se refere ao conceito de certeza. O nosso gabarito é, portanto, a letra C.

Como vimos, o risco é associado à situação em que o gestor pode calcular a probabilidade de sucesso de uma alternativa.

Questões Propostas

11. (Esaf/ST N/Desenv. Institucional/2008) Mera representação gráfica de uma tabela de decisões, consistindo em uma hierarquia de nós internos e externos conectados por ramos, a seguinte técnica permite visualizar todos os resultados das decisões que podem ser tomadas para lidar com situações incertas. Em face do exposto, indique a opção correspondente.

- a) Análise do campo de forças.
- b) Árvore de decisões.
- c) Brainwriting.
- d) Princípio de Pareto.
- e) Diagrama de Ishikawa.

12. (Esaf/MPOG/EPPGG/2009) No contexto organizacional, ao participarmos de um processo decisório, é incorreto afirmar que:

- a) a racionalidade, por si só, insinua ser possível o domínio de fatores não controláveis e a eliminação de riscos e incertezas;
- b) em nossos dias, ao lado da racionalidade gerencial, também se aplicam elementos como os aspectos comportamentais, o senso comum, o juízo das pessoas e a negociação política;
- c) a estrutura dos canais de informação e de disseminação do conhecimento exerce grande influência sobre o processo decisório;

d) o brainstorming é a técnica adequada para identificar problemas;

e) no nível superior, há o predomínio das decisões estratégicas, que tratam das ligações entre a organização e o ambiente externo.

13. (Esaf/ST N/Desenv. institucional/2005) Há dois modelos básicos que identificam o comportamento adotado em um processo de tomada de decisão.

Indique a opção que identifica corretamente os dois modelos.

a) O comportamento racional é o que segue um processo não totalmente consciente e se baseia na sensibilidade e percepção, enquanto o comportamento intuitivo é o que segue uma ordem lógica e se baseia totalmente em informações.

b) O comportamento racional aplica-se a ambientes complexos e dinâmicos, em que as informações são limitadas, enquanto o comportamento intuitivo se aplica a ambientes simples e estáveis, onde há grande disponibilidade de informações.

c) O comportamento racional é o que segue uma ordem lógica e se baseia na sensibilidade e percepção, enquanto o comportamento intuitivo se aplica a ambientes complexos e dinâmicos em que há grande disponibilidade de informações.

d) O comportamento racional aplica-se a ambientes simples e estáveis, em que as informações são limitadas, enquanto o comportamento intuitivo é o que segue uma ordem lógica e se baseia totalmente em informações.

e) O comportamento racional é o que segue uma ordem lógica e se baseia totalmente em informações, enquanto o comportamento intuitivo é o que segue um processo não totalmente consciente e se baseia na sensibilidade e percepção.

14. (Cespe/ Embasa/Administração/2010) Viéses psicológicos, pressões de tempo e realidades sociais influenciam as decisões reais.

15. (Cespe/ Embasa/Administração/2010) A ciência organizacional é facilitada pelo uso de decisões não programadas.

- 16. (Cespe/ Embasa/Administração/2010) Na universidade, o desenvolvimento de novos recursos didáticos para uso nas salas de aula é um exemplo de decisão programada.**
- 17. (Cespe/ Basa/Administração/2010) O conceito de racionalidade limitada evidencia a impossibilidade de se conceber a organização como um empreendimento estritamente racional.**
- 18. (Cespe/ MS/Administrador/2010) Considere a seguinte situação hipotética. Em um hospital privado, o gestor decidiu adquirir um sistema de monitoramento de câmeras e catracas eletrônicas e alterar todos os procedimentos relativos à segurança. Tal decisão ocorreu após a denúncia de duas pacientes de que teriam sido molestadas por um médico. Após apuração dos fatos pela autoridade policial, concluiu-se que se tratava de um falso médico que teve acesso a essas pacientes em um único dia, no referido hospital. Apesar de nunca ter ocorrido tal fato anteriormente, tais decisões foram consideradas importantes. Nessa situação, a decisão de adquirir mais um item para o patrimônio, além da alteração dos procedimentos de segurança, caracteriza-se por ser programada.**
- 19. (Cespe/Hemobras/ Administrador/2008) Considere que um diretor de uma organização deva decidir acerca da construção ou aluguel de um novo depósito de mercadorias para a organização, mas não dispõe de todas as informações a respeito dos possíveis impactos que a atual crise nanceira internacional pode provocar nos negócios. Nesse caso, o processo decisório desse diretor tem a incerteza como uma característica.**
- 20. (Cespe/ Hemobras/ Administrador/2008) Considere que um diretor opte pela utilização de um grupo de empregados na tomada de decisão, acerca de assunto crucial para a organização. Nesse caso, sua opção trará como vantagens ter mais informações, mais pontos de vista a respeito do assunto e maior comprometimento com a decisão tomada.**
- 21. (Cespe/ MPS – Administrador/2010) O processo decisório é composto pelas seguintes fases: identificação do problema ou oportunidade, diagnóstico, geração de opções e escolha de uma**

opção.

22. (Cespe/ Previc/Tec. adm./2011) Uma informação gerencial serve de insumo para a tomada de decisão por parte de gerentes, devendo, por isso, sua interpretação ser orientada ao contexto da organização. Esse processo deve ocorrer de forma totalmente isenta e sem considerar a natureza da organização.

23. (Cespe/ Correios/Administrador/2011) Os aspectos emocionais e afetivos influenciam o processo decisório e restringem a capacidade racional dos indivíduos.

Gabaritos

- 1. B
- 9. C
- 17. C
- 2. E
- 10. C
- 18. E
- 3. E
- 11. B
- 19. C
- 4. D
- 12. D
- 20. C
- 5. A
- 13. E
- 21. E
- 6. E
- 14. C

22. E

7. C

15. E

23. C

8. E

16. E

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2a ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

_____. Introdução à Teoria Geral da Administração. 8a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Daft, Richard L. Management. Mason: Thomson, 2005.

Junior, Isnard Marshall, Agliberto Alves Cierco, Alexandre Varanda Rocha, Edmarson Bacelar Mota, e Sérgio Leusin. Gestão da qualidade. 9a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

Maximiniano, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1995.

Robbins, Stephen P., e Mary Coulter. Administração. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

Capítulo 16

Gestão por Competências

A gestão por competências está inserida em um contexto de mudanças no modelo de gestão de pessoas. Tradicionalmente, os modelos tradicionais de GP

estavam baseados no **controle** como forma de relacionamento entre a organização e o indivíduo e focados em escolher a pessoa certa para o lugar certo. [1](#)

Entretanto, o ambiente em que as organizações operam mudou muito nas últimas décadas. A concorrência crescente e a demanda por produtos e serviços com maior valor agregado demandam pessoas com capacidade de iniciativa e maior criatividade.

Além disso, as novas estruturas organizacionais, como as organizações em rede e virtuais, são mais descentralizadas. Para essas empresas, são necessárias pessoas que saibam tomar decisões e que consigam executar um autogerenciamento.

Dentro desse novo contexto, as organizações passaram a repensar a maneira como contratavam e gerenciavam seus empregados. A visão de que o importante era somente o “estoque” de conhecimentos e habilidades do empregado caiu por terra.

O conceito de competências busca entender e conhecer **a aplicação desses conhecimentos e habilidades no contexto do trabalho**, ou seja, na prática. Assim, aliado ao conceito de competência está o de “**entrega**”. Devemos saber o quanto cada pessoa agrega de valor na organização. De acordo com Le Boterf, [2](#) o conceito de competência está associado à ideia de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.

Então, para podermos entender melhor como funciona a gestão por competências, devemos saber o que são competências!

Grande parte dos autores atualmente considera competência o somatório de **conhecimentos, habilidades e atitudes** (CHA – para ajudar a xar!) no contexto do trabalho, ou seja, a combinação destes para obter um bom resultado prático, que adicione valor à organização.

Veja como esse tema já foi cobrado na seguinte questão:

1. (Cespe/T CU/ ACE/Gestão de Pessoas/2008) Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional em determinado contexto.

A frase está correta e é retirada dos trabalhos de Carbone. [3](#) Essa é uma definição de competências bastante atual, que considera competência não somente um estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes, mas a aplicação desses CHAs no ambiente de trabalho real, trazendo resultados práticos no contexto da organização.

Vamos entender melhor o que são os elementos da gestão por competências?

Conhecimentos – Está relacionado ao **saber** da pessoa! São todas as informações, os dados e conceitos que o indivíduo armazenou e que podem ser usados por ele em seu trabalho.

Habilidades – É o **saber fazer!** A capacidade que a pessoa tem de utilizar os conhecimentos que possui na prática. Uma classificação muito conhecida de habilidades é a de Katz, que menciona as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

Atitudes – É o **querer fazer!** Estão relacionadas ao modo como a pessoa lida com seus sentimentos e maneiras de pensar e como estes afetam seu comportamento em relação ao trabalho e seus colegas. Existem pessoas que gostam de liderar, de comandar alguma ação. Outras não se sentem à vontade nesse papel, e terão dificuldade em assumir qualquer posição de chefe em uma organização. [4](#)

Dessa forma, as competências são o somatório desses fatores:

Figura 16.1 – Elementos das competências

Imagine um caso prático: pense em um simples vendedor de automóveis. Ele precisa ter **conhecimento** sobre os carros que estará vendendo (consumo, cores, modelos, acessórios etc.), **habilidades** de comunicação e negociação para que possa argumentar com o consumidor e uma **atitude** positiva diante do trabalho de vendas e em relação ao atendimento ao cliente para que possa ter sucesso em sua profissão, não é mesmo?

De que adiantaria um vendedor que sabe muito sobre automóveis, tem uma excelente habilidade de se comunicar, mas está sempre de mau humor ou detesta trabalhar como vendedor?

Assim, a competência existe quando combinamos conhecimentos, habilidades e atitudes para trazer resultados concretos para a organização em que trabalhamos.

16.1. Competências Humanas e Organizacionais

Até aqui falamos das competências pessoais, mas outros autores ligaram o conceito de competência aos grupos ou organizações, como Prahalad e Hamel. [5](#)

Esses autores consideram competência (core competences, ou competências essenciais) a capacidade das empresas de agregar valor que é percebido pelos clientes, de modo difícil de ser imitado por seus concorrentes, gerando assim vantagem competitiva (a capacidade da Petrobras de extrair petróleo de águas profundas seria um exemplo dessas competências).

Então, as competências podem ser classificadas em **humanas** (ligadas a cada indivíduo) e **organizacionais** (que se relacionariam à capacidade da empresa), sendo que as competências humanas afetam as organizacionais, e vice-versa. [6](#)

Existem várias outras classificações de competências. Vejamos algumas das mais importantes:

As **competências humanas** podem ser classificadas de acordo com o papel que

a pessoa ocupa na organização. As competências humanas seriam então **técnicas** (relacionadas às posições operacionais ou de assessoria, que não exerceriam formalmente a liderança) e **gerenciais** (necessárias em ocupantes de cargos de chefia e direção).

Outra classificação das competências humanas (ou individuais) é a divisão entre as **competências gerais** (que todos fazem) e as **competências específicas** (que são relacionadas às tarefas e cargos das pessoas dentro da organização).

Já as **competências organizacionais** podem ser classificadas como **básicas** (ligadas ao funcionamento da organização, mas que não diferenciariam a empresa de seus concorrentes) e as **essenciais** (as que representam aspectos que diferenciariam a empresa de seus concorrentes – core competences). [Z](#)

Outra classificação comum das competências organizacionais é em relação à importância de cada uma com o passar do tempo. Elas seriam classificadas como **emergentes** (que tendem a ser mais importantes no futuro), **declinantes** (que perderão importância com o tempo), **estáveis** (manteriam sua relevância atual) e **transitórias** (que seriam relevantes somente em um período, como em uma crise).

Outros conceitos de competências organizacionais são descritos por Mills:[8](#)

Competências essenciais – fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia;

Competências distintivas – reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores; conferem à organização vantagens competitivas (vejam que é o mesmo conceito utilizado anteriormente para as competências essenciais! Isso é utilizado nas provas para confundir o candidato);

Competências de unidades de negócio – pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócio;

Competências de suporte – atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização;

Capacidade dinâmica – condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Vamos ver uma questão recente?

2. (FGV/Sefaz/RJ – Fiscal de Rendas/2009) Em gestão por competências, a condição da organização

de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente é uma característica das:

- a) competências essenciais;
- b) competências distintivas;
- c) competências de unidades de negócio;
- d) competências de suporte;
- e) capacidades dinâmicas.

De acordo com a definição de Mills, a condição de uma organização de se adaptar continuamente às mudanças do ambiente externo se chama capacidade dinâmica. Portanto, o gabarito é a letra E.

Bom, agora que vimos os conceitos de competência, vamos conhecer como a gestão por competências funciona.

De acordo com Carbone, [9](#) as empresas têm adotado a gestão por competências como modelo de gestão, visando orientar seus esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos.

Basicamente, **a gestão por competências é um modelo de gestão que,**

considerando a estratégia da organização como uma “bússola”, busca identificar e desenvolver as competências necessárias para que ela possa atingir seus objetivos estratégicos.

Dessa maneira, um dos objetivos principais na gestão por competências é conseguir alinhar as competências individuais de cada funcionário com a estratégia organizacional.

16.2. Etapas da Gestão por Competências

A gestão por competências é um processo contínuo e, segundo Carbone, [10](#) tem como fase inicial a **formulação da estratégia da organização** (missão, visão e objetivos estratégicos). A partir desse momento, poderíamos definir quais seriam as competências necessárias para que a organização alcance seus objetivos.

A seguir podemos ver as etapas da Gestão por Competências:

Figura 16.2 – Etapas da gestão por competências

Entretanto, algumas bancas têm considerado que a etapa inicial é o mapeamento de competências, ou até a identificação das competências!

Vamos ver como esse tema já foi cobrado pelas bancas?

3. (FCC/Defensoria/SP/Administrador/2010) A gestão de competências tem como etapa inicial:

- a) pesquisar as competências mais valorizadas pelo mercado;
- b) desenvolver as competências necessárias para o sucesso da organização;
- c) estabelecer os objetivos e metas a serem alcançados pela organização;
- d) a identificação da lacuna de competências da empresa;
- e) captar as competências internas disponíveis na organização.

Nesta questão de 2010, a FCC pediu a etapa inicial da gestão por competências e considerou correta a alternativa D. Essa alternativa se relaciona com a identificação

do gap de competências, ou seja, após o mapeamento das

competências da organização.

Entretanto, a mesma FCC já considerou o mesmo tema de maneira diferente.

Vamos à questão?

4. (FCC/PGE/RJ/Auditor/2009) A gestão por competências, alternativa aos modelos gerenciais tradicionalmente utilizados, constitui um processo contínuo que tem como etapa inicial:

- a) a implementação de instrumentos de gestão do desempenho;
- b) a formulação da estratégia organizacional;
- c) a definição de indicadores de desempenho no nível corporativo;
- d) a identificação do seu gap ou lacuna de competências;
- e) o planejamento de ações para captar e desenvolver as competências necessárias.

Já nessa questão, a FCC considerou o conceito de Carbone como correto, ou seja, de que a gestão por competências começa com a formulação da estratégia organizacional.

Veja que a alternativa D é exatamente a mesma a rmação que a FCC tinha considerado correta na questão anterior. Mas nessa prova a banca considerou a alternativa errada. Vida de concurseiro é difícil, não é? Assim, o gabarito da questão é a letra B.

Mas, mestre, o que eu escolho na hora da prova?

Pessoal, acho um absurdo as bancas mudarem toda hora de posicionamento, mas infelizmente é a nossa realidade no mundo dos concursos. Na hora da prova, antes de tudo, analisem se existe mais de uma alternativa possível na questão.

Se efetivamente existir, você terá de escolher uma delas! Eu escolheria a de nição do Carbone, ou seja, de que a gestão por competências começa com a formulação da estratégia organizacional, pois tem sido a mais cobrada.

Vamos voltar ao nosso conteúdo?

A fase do **mapeamento de competências** é uma etapa importantíssima na gestão por competências, pois é essa fase que irá subsidiar as ações de captação e desenvolvimento de competências, bem como as etapas de avaliação e de retribuição aos funcionários.

O **mapeamento de competências basicamente visa identificar os gaps (ou lacunas) de competências** na organização através da identificação das competências necessárias para que a mesma atinja seus objetivos estratégicos e da análise das competências já existentes na organização, de forma que esses gaps sejam reduzidos ou eliminados. [11](#)

Dessa maneira, a organização poderá programar todas as ações de desenvolvimento e captação de competências.

O passo inicial do mapeamento é a **identificação das competências necessárias** para que a organização atinja seus objetivos estratégicos. Esse trabalho é feito com a utilização de diversas ferramentas, e em geral é encadeado deste modo: [12](#)

Ø Normalmente se inicia o trabalho com uma **análise dos principais documentos estratégicos**, como a missão, a visão e os objetivos estratégicos, bem como outros importantes documentos (políticas, normas etc.).

Ø São realizadas **entrevistas com pessoas-chave** na organização, de modo que se possa medir a percepção de cada um sobre as necessidades de competência interna na organização, ou, se o tempo for curto, é realizada uma entrevista coletiva (focus group, ou grupos focais ou de discussão), bem como a utilização de questionários estruturados.

Ø Outra ferramenta pode ser a **observação** dos próprios funcionários no

ambiente de trabalho, de forma que se percebam certos detalhes que não foram captados nos trabalhos anteriores.

O segundo passo do mapeamento de competências é o inventário das competências já existentes na organização, que normalmente se utiliza dos instrumentos de avaliação do desempenho da organização (instrumentos como a avaliação 360° ou o Balanced Scorecard, por exemplo) para que se possa então medir a distância entre as competências necessárias e as existentes atualmente na organização. [13](#)

Portanto, o gap nada mais é do que a diferença entre as competências necessárias e as existentes!

Com esse gap (ou lacuna) mapeado, pode-se iniciar o planejamento do desenvolvimento e da captação dessas competências que serão necessárias para se reduzir ou eliminar o gap de competências.

A seguir podemos ver as fases do mapeamento:

Figura 16.3 – Fases do mapeamento

Veja uma questão que cobra esse tema:

5. (Cespe/T CU/ ACE/Gestão de Pessoas/2008) O mapeamento de competências envolve macroetapas, entre as quais se podem citar a identificação das competências e a elaboração de plano de desenvolvimento de competências.

A questão está correta. Esse plano de desenvolvimento de competências deverá possibilitar aumentar a capacidade dos funcionários de dominar as competências necessárias à organização! Entre as decisões que deverão ser tomadas nessa fase, incluem-se a análise e a seleção das melhores alternativas de aprendizagem disponíveis no momento.

Portanto, a aplicação dos resultados do mapeamento permitirá o planejamento

das ações de captação e o desenvolvimento das competências, de forma que a organização consiga reduzir a lacuna entre as competências existentes e as necessárias. [14](#)

Cabe lembrar que, como o ambiente externo das organizações está sempre evoluindo, as competências necessárias estarão também mudando, de forma que esse processo de mapeamento, captação e desenvolvimento de competências deve ser contínuo, ou seja, deve sempre estar sendo feito!

A **captação de competências** acontece quando a organização seleciona competências externas e busca trazê-las para o ambiente da empresa. Essa captação pode ocorrer de duas maneiras: no nível individual (através do recrutamento e seleção de pessoal) e no nível organizacional (através de parcerias e joint ventures com outras organizações).

O **desenvolvimento de competências** também pode acontecer tanto no nível individual quanto organizacional. [15](#) Os indivíduos podem conquistar as competências por meio da **aprendizagem**, enquanto no nível organizacional **os investimentos em pesquisa** é que geram as competências.

Por fim, temos a fase da avaliação dos resultados, de modo que se possa repensar as ações tomadas e corrigir algum desvio no processo, ou seja, o **feedback** ou realimentação desse processo.

16.3. Habilidades Administrativas de Katz

Os administradores utilizam diversas habilidades para poder gerir uma organização. Durante a década de 1970, o pesquisador Robert L. Katz revelou que os administradores precisam de três habilidades essenciais para desempenhar bem seu papel: habilidades técnicas, humanas e conceituais. [16](#)

As **habilidades técnicas** são as necessárias para executarmos uma tarefa. São

relacionadas com a capacidade de utilizar uma ferramenta, ter conhecimentos especializados em uma indústria e executar um procedimento, por exemplo.

Quando um supervisor monta uma planilha de controle de estoque, por exemplo, ele está utilizando uma habilidade técnica. Usamos uma habilidade técnica também quando construímos um organograma, um uxograma ou um fluxo de caixa.

Essas habilidades são normalmente adquiridas através do treinamento formal e depois são desenvolvidas durante a experiência e a vivência do profissional. De certa forma, são as mais importantes no começo da carreira de um administrador.

Já as **habilidades humanas** são relacionadas com a capacidade do gestor de se relacionar e de cooperar com outras pessoas. [17](#) Quando necessitamos motivar, comunicar e liderar outras pessoas, essas habilidades são fundamentais!

Sempre que precisarmos atingir objetivos em uma organização através do trabalho de outros indivíduos, habilidades serão cruciais.

Se você tem facilidade de interagir com seus companheiros de trabalho, de se fazer entender e “vender” suas ideias, com certeza já possui habilidades humanas em seu repertório! Um gerente que tenha receio de falar em público, de interagir com seus comandados, terá muita dificuldade em seu trabalho!

Finalmente, as **habilidades conceituais** são relacionadas à capacidade de pensar, montar conceitos e analisar situações abstratas e complexas. Quando um gestor na cúpula da empresa está analisando a conjuntura econômica e as ações de diversos concorrentes para montar um planejamento estratégico, por exemplo, ele está utilizando a habilidade conceitual.

Quando temos a condição de pensar criticamente, de analisar problemas complexos, estamos utilizando as habilidades conceituais. A capacidade de pensar

de modo sistêmico, por exemplo, só pode ocorrer quando temos tais habilidades.

Imagine que você está analisando como diferentes fatos podem afetar sua organização (por exemplo: uma nova legislação do governo, uma tecnologia que seja lançada, uma catástrofe ambiental etc.). Se você consegue entender como esses fatores impactariam sua empresa no futuro, você tem habilidades conceituais.

Outra contribuição de Katz foi o entendimento de que, apesar de **todos os administradores utilizarem e necessitarem dessas habilidades**, elas seriam mais ou menos importantes para os administradores de acordo com sua posição na hierarquia da organização.

Figura 16.4 – Níveis hierárquicos e habilidades

O s administradores do nível operacional utilizariam mais as habilidades técnicas, pois estão trabalhando em atividades e processos específicos (um analista financeiro deve saber montar uma planilha e operar uma calculadora financeira, por exemplo).

Já os administradores no **nível tático (ou gerencial) necessitariam ter as habilidades humanas muito bem desenvolvidas**, pois entre suas principais atividades estão incluídas a motivação e a liderança dos seus subordinados em busca dos objetivos organizacionais.

Finalmente, **os administradores do nível estratégico necessitariam ter mais desenvolvidas as habilidades conceituais**, pois estão normalmente envolvidos com problemas mais complexos e que dependem de diversas variáveis em seu trabalho.

Como devem decidir sobre os recursos e objetivos de uma organização como um todo, a capacidade de pensar a empresa de modo global é fundamental (analisando todas suas divisões, áreas e as relações com o seu ambiente externo)!

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

6. (Cespe/AGU/Anal. adm./2010) As habilidades e competências administrativas de nem os cargos de acordo com o conhecimento necessário à execução das atividades de cada nível gerencial; sendo assim, pode-se relacionar o nível de gerência operacional a uma grande concentração de habilidades conceituais.

Essas questões que tratam das habilidades são geralmente bem simples! A banca quase sempre troca os conceitos, portanto prestem bastante atenção!

Nesse caso, ca claro que as habilidades conceituais são mais necessárias no nível estratégico! O nível de gerência **operacional** (vejam como a banca busca confundir você!) se relaciona com as habilidades técnicas. O gabarito é questão incorreta.

Questões Comentadas

7. (FCC/T CM/CE/Auditor/2010) A gestão de pessoas por competências envolve:

- a) treinar os funcionários em conhecimentos técnicos essenciais para o aumento da produtividade;
- b) mobilizar e colocar em prática conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores de uma organização;
- c) selecionar os candidatos com os melhores currículos ou maior competência profissional;
- d) desenvolver traços de personalidade mais adequados ao clima organizacional;
- e) adequar a cultura da organização para proporcionar uma zona de conforto para cada colaborador.

Essa questão, que caiu em um concurso bastante concorrido, mostra os principais elementos das competências. Como já vimos, as competências envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes. Dessa forma, a alternativa correta é a letra B.

A letra A não se refere à gestão por competências, portanto está errada. A letra C tampouco se relaciona com o tema, pois a gestão por competências é muito

mais do que um processo de seleção.

Na alternativa D, os traços de personalidade não se desenvolvem para se adaptar ao clima organizacional. Já a letra E é totalmente descabida e irreal. Nosso gabarito é mesmo a letra B.

8. (FCC/ALESP/SP/Gestão Projetos/2010) Um dos principais objetivos da gestão de pessoas por competências é:

- a) permitir separar os aspectos de habilidades, potencial, desempenho e desenvolvimento do profissional;
- b) proporcionar o alinhamento das competências individuais às estratégias organizacionais;
- c) possibilitar maior especialização de atuação, atendendo, por meio da restrição da mobilidade funcional, às necessidades da nova gestão;
- d) priorizar o cargo em vez do profissional, de maneira a aproveitar os recursos disponíveis aos resultados do negócio;
- e) direcionar o foco de atuação nos processos e no desenvolvimento da organização.

Como vimos, um dos objetivos principais na gestão por competências é o alinhamento das competências individuais com as estratégias da empresa. O gabarito é a letra B.

9. (Cespe/Anal. gestão pessoas/Serpro/2008) A gestão por competência deve ser implantada a partir do mapeamento das competências organizacionais e profissionais desejadas bem como das competências existentes.

A questão foi considerada correta. Dessa forma, para o Cespe, o mapeamento das competências é o passo inicial da gestão por competências!

10. (Esaf/CGU/AFC/2004) De uma forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três

categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes. Estas são necessárias para ocupar um cargo de gerente e dependem do nível hierárquico do cargo, das tarefas a serem desenvolvidas pelo

gerente e do tipo de organização entre outros fatores. Escolha a opção que faz uma relação correta entre habilidade e nível hierárquico.

- a) Quanto mais alto o nível hierárquico do cargo a ser ocupado, mais habilidades técnicas serão requeridas.
- b) Habilidades humanas são requeridas mais intensamente dos gerentes que ocupam os cargos de gerência tática e intermediária.
- c) Quanto mais operacional o cargo a ser ocupado, mais habilidades conceituais serão requeridas.
- d) Habilidades conceituais são requeridas na mesma proporção nos três níveis hierárquicos.
- e) Quanto mais operacional o cargo a ser ocupado, mais habilidades técnicas serão requeridas.

As habilidades conceituais são mais utilizadas por gestores localizados no nível estratégico. Já as habilidades humanas são mais utilizadas por administradores no nível gerencial (ou tático). Finalmente, as habilidades técnicas são mais utilizadas no nível operacional.

A banca apontou a letra E como a opção correta. Entretanto, penso que a letra B também está correta. Assim, a questão deveria ter sido anulada por conter duas opções corretas. O gabarito da banca foi, assim, a letra E.

Questões Propostas

11. (Cespe/T CU/ ACE gestão de pessoas/2008) Um dos objetivos do mapeamento de competências é identi car o gap, ou lacuna, de competências, ou seja, identi car a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização.

12. (Cespe/T CU/ ACE gestão de pessoas/2008) Entre as estratégias que podem ser utilizadas para identi car as competências organizacionais e humanas, incluem-se a pesquisa documental, a coleta de dados com pessoas-chave da organização, as entrevistas, a observação, os grupos focais e o questionário estruturado.

13. (FCC/T RE/PB/Analista adm./2007) Um programa sistematizado e desenvolvido para desenvolver profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carências, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente é denominado:

profissionais que proporcionem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando pontos de excelência e pontos de carências, suprimindo lacunas e agregando conhecimento e, tendo por base certos critérios mensuráveis objetivamente é denominado:

- a) gestão social;
- b) gestão do conhecimento;
- c) educação corporativa;
- d) desenvolvimento organizacional;
- e) gestão por competências.

14. (FCC/TRF 1a Região/Anal adm./2011) Gestão estratégica por competências implica:

- a) incorporar ao planejamento estratégico da organização as competências das organizações parceiras com foco na missão principal;
- b) mapear as competências técnicas dos funcionários e realocar cada um de acordo com sua especialização;
- c) focar o planejamento estratégico da organização na melhoria do comportamento dos funcionários diante dos desafios da globalização;
- d) integrar ao planejamento da organização os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias à realização das suas metas;
- e) adequar a política de remuneração da organização ao nível de competência formal dos funcionários, de acordo com o mercado.

15. (FCC/Infraero/Administrador/2009) Um órgão público instituiu recentemente um modelo gerencial de recursos humanos que estabelece a remuneração variável como princípio básico da motivação dos servidores públicos e de ascensão nas carreiras. Para alcançar seu objetivo, definiu um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes indispensáveis ao exercício de um cargo ou função, estabelecido a partir da visão estratégica de estado, da análise do cargo e

mapeamento desses atributos, assim como a sistemática de evolução na carreira, mediante comprovação de que o ocupante efetivamente as possui. Nesse caso, trata-se da aplicação de um modelo de:

- a) Empowerment;
- b) Gerenciamento por Competências;
- c) Reengenharia;
- d) Gestão da Qualidade Total;
- e) Job Enrichment.

16. (FCC/Sefaz/SP/Fiscal de rendas/2009) É tarefa essencial da gestão de competências:

- a) articular competências técnicas e comportamentais dos indivíduos e integrá-las aos objetivos estratégicos da organização;
- b) descobrir o talento natural de cada pessoa, talentos que podem vir a ser aprimorados por meio de estratégias de coaching;
- c) procurar desenvolver as capacidades produtivas inerentes a uma pessoa. Essas capacidades devem ser relacionadas com o desempenho de uma tarefa específica;
- d) enfatizar os conhecimentos formais e comportamentais que a pessoa precisa adquirir para desempenhar uma tarefa;
- e) aperfeiçoar, nos gerentes, as habilidades práticas relacionadas com a administração competente dos funcionários de uma organização.

17. (FCC/TRT/24ª Região/Anal. jud./2011) Na gestão estratégica, é importante uma avaliação das competências das pessoas, pois estas impulsionam as organizações e, quando reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, são denominadas:

- a) distintivas;
- b) essenciais;
- c) de suporte;

d) dinâmicas;

e) de unidades de negócio.

18. (Esaf/ AFC CGU/Desen. inst./2008) A adoção da gestão por competências pressupõe o desenvolvimento de um processo constituído de etapas ou fases. Indique a opção que descreve ação(ões) identificada(s) com a fase formulação de estratégias organizacionais.

a) Levantamento das competências individuais e grupais existentes e comparação destas com as competências requeridas pela organização.

b) Captação de competências externas por meio de recrutamento e seleção de pessoas e o estabelecimento de alianças estratégicas.

c) Identificação de competências organizacionais necessárias ao cumprimento da missão e alcance dos objetivos estratégicos definidos pela organização.

d) Desenvolvimento de programas de capacitação visando o aprimoramento das competências internas existentes.

e) Estabelecimento de planos operacionais de trabalho, indicadores de desempenho e de remuneração de equipes e individuais.

19. (Esaf/ MPOG / EPPGG/2009) Em um ambiente organizacional onde se pratica a gestão por competências, é correto afirmar que:

a) a competência flui, naturalmente, pelo simples exercício das funções atribuídas ao cargo;

b) os processos de recrutamento e seleção tendem a se tornar mais subjetivos;

c) o mapeamento dos cargos é feito de forma a atender aos objetivos da organização;

d) investir em treinamento se torna desnecessário, já que todos são competentes;

e) os salários são mais elevados que a média do mercado.

20. (Esaf/ AFC CGU Desen. inst./2008) A década dos anos 1990 é marcada pela incorporação de novos

paradigmas nas organizações, de modo a fazer face à busca de competitividade no setor

empresarial e maior eficiência e eficácia no setor público. Uma dessas mudanças é a

incorporação do conceito de competências nas organizações.

Indique a opção que apresenta corretamente o significado de competência entre os profissionais de recursos humanos nas organizações. Competência está relacionada a:

- a) conhecimentos, habilidades e atitudes de cada indivíduo e à tarefa associada a resultados;
- b) conhecimentos, habilidades e atitudes de cada profissional e à sua capacidade de aprendizagem;
- c) capacidade de o indivíduo agregar valor econômico e agir de forma autônoma;
- d) habilidade de saber fazer corretamente e com eficiência uma tarefa e ao desenvolvimento de atitudes reativas;
- e) formação profissional, fluxo de conhecimentos adquiridos no trabalho, e à prática de tarefas rotineiras.

21. (Esaf/ ST N/Desenv. institucional/2008) Considerando o sistema de gestão de pessoas por competências, assinale a opção que melhor caracteriza os procedimentos relativos à seleção de um perfil profissional por competências.

- a) A partir do currículo profissional, é mapeada competência que será incluída entre as existentes na organização.
- b) A partir do levantamento das competências necessárias ao trabalho da organização, seleciona-se o currículo cujo perfil de competências atende àquelas necessidades.
- c) A partir da competência comprovada pelo currículo do funcionário que se quer contratar, se estabelece o cargo a ocupar.
- d) A partir da comprovação de competências pelo candidato ao cargo, faz-se a adequação das competências requeridas.
- e) A partir da competência comprovada pelo perfil do candidato a ocupar determinado cargo, faz-se o mapeamento interno da organização.

22. (Cespe/Ceturb-ES/Administrador/2010) O modelo de gestão por competência é focado no treinamento e no desenvolvimento contínuo do colaborador para que este se aperfeiçoe e

adquira as habilidades necessárias à execução das tarefas na organização.

23. (Cespe/T CU/ ACE gestão de pessoas/2008) Competências funcionais de uma organização são aquelas que a diferenciam de seus concorrentes e clientes. Constituem a razão de sua sobrevivência e devem ser desempenhadas em todas as áreas, por grupos e pessoas da organização, embora em níveis diferenciados.

24. (Cespe/T CU/ ACE gestão de pessoas/2008) As competências essenciais são aquelas específicas de cada uma das áreas vitais de uma empresa e são desempenhadas por grupos e pessoas de cada uma delas.

25. (Cespe/T CU/ ACE gestão de pessoas/2008) As competências individuais podem ser corretamente classificadas em gerais, que devem ser desempenhadas por todos os colaboradores, e específicas, que são próprias da natureza e da área de atuação do profissional.

26. (Cespe/T CU/ ACE gestão de pessoas/2008) Entre as características das organizações com foco na gestão por competências incluem-se a utilização de abordagens organizacionais enxutas, o foco nos clientes, o desmembramento da estrutura organizacional tradicional — redução de níveis hierárquicos — e as equipes matriciais.

27. (Cespe/T CU/ ACE gestão de pessoas/2008) A área de gestão de pessoas, no contexto da gestão de competências, deve estar voltada para facilitar o desenvolvimento das competências individuais, das existentes, das necessárias para a implementação de uma estratégia, bem como o levantamento de novas competências organizacionais.

28. (Cespe/Anal. gestão de pessoas/Serpro/2008) A gestão por competência é voltada para o desenvolvimento sistemático de competências profissionais das equipes e dos empregados.

29. (Cespe/Anal. gestão de pessoas/Serpro/2008) A gestão por competência visa suprir lacunas de competências existentes na organização.

30. (Cespe/Anal. gestão de pessoas/Serpro/2008) As competências humanas são externadas quando as pessoas relatam verbalmente o que fazem na organização.

31. (Cespe/Anal. gestão de pessoas/Serpro/2008) Nas organizações, o enfoque com base em competências possibilita uma visão mais clara das possibilidades de ascensão do empregado, na medida em que especifica o conjunto de competências para diferentes níveis de carreira do mesmo eixo, ou mesmo para eixos distintos.

32. (FGV/Badesc/Analista adm./2010) Assinale a alternativa que apresente a denominação da competência ao mesmo tempo central para as estratégias e sobrevivência das organizações.

a) Distintiva.

b) De suporte.

c) Essencial.

d) Dinâmica.

e) De unidade de negócio.

33. (Cespe/MPS – Administrador/2010) O modelo de gestão por competências é considerado um fator motivacional, já que incentiva o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

34. (Cespe/MPS – Administrador/2010) Uma das vantagens da gestão por competências é a possibilidade de se trabalhar com os recursos humanos estratégicos.

Gabaritos

1. C

13. E

25. C

2. E

14. D

26. C

3. D

15. B

27. C

4. B
16. A
28. C
5. C
17. A
29. C
6. E
18. C
30. E
7. B
19. C
31. C
8. B
20. A
32. C
9. C
21. B
33. C
10. E
22. C
34. C
11. C
23. E
12. C
24. E

Bibliografia

Brandão, Hugo Pena, e Carla Patrícia Bahry. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. Revista do Serviço Público 5, n. 2 (Abr/Jun 2005): 179-94.

Brandão, Hugo Pena, e Tomás de Aquino Guimarães. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto. Revista de Administração de Empresas 41, n. 1 (Jan/Mar 2001): 8-15.

Brandão, Hugo Pena, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o Balanced Scorecard e a avaliação 360 graus. Revista de Administração Pública 42, n. 5 (Set/Out 2008): 875-98.

Bundchen, Edson, e Anielson Barbosa da Silva. Proposta de um plano de desenvolvimento de competências individuais genéricas alinhado à estratégia empresarial. Revista de Ciências da Administração 7, n. 13 (Jan/Jul 2005): 87-110.

Carbone, Pedro Paulo, Hugo Pena Brandão, João Batista Diniz Leite, e Rosa Maria de Paula Vilhena. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Dutra, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2010.

Robbins, Stephen P., e Mary Coulter. Administração. 5a ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.

Sobral, Felipe, e Alketa Peci. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson-Prentice-Hall, 2008.

Capítulo 17

Trabalho em equipe

A maioria das atividades dentro de uma organização vai além da capacidade de

uma única pessoa realizar o trabalho. As evidências sugerem que as equipes de trabalho normalmente superam os indivíduos e os grupos quando a tarefa necessita de múltiplas habilidades, capacidade de análise e experiência. [1](#)

Figura 17.1 – Evolução do trabalho coletivo

Além disso, as equipes são mais exíveis e adaptam-se melhor aos desafios do que os grupos de trabalho normais. Vamos ver então a diferença entre um grupo e uma equipe de trabalho?

Um grupo normalmente é definido como um somatório de duas ou mais pessoas que interagem para atingir um objetivo específico. Essas pessoas são interdependentes e trocam informação para que cada membro consiga atingir os objetivos desejados.

Os grupos em uma organização podem ser formais e informais. Os **grupos formais** são definidos pela estrutura de cargos da empresa. Assim, se você trabalha em um departamento de vendas de uma empresa, formará um grupo formal com seus colegas que pertencem ao mesmo departamento.

Já um **grupo informal** não aparece no organograma da empresa, ou seja, não está formalmente organizado nem estruturado. Ele se forma naturalmente pela necessidade que temos de interagir com outras pessoas no ambiente de trabalho.

Dessa forma, os colegas de trabalho que normalmente almoçam juntos (independentemente de trabalhar ou não no mesmo setor) podem ser considerados um grupo informal, ou seja, pessoas que não necessitariam estar juntas pelo seu cargo e suas tarefas, mas que têm afinidade umas com as outras.

A formação de um grupo de trabalho pode ser classificada em um processo de quatro a cinco fases (no caso de grupos temporários):

A primeira fase é a da **formação** do grupo, em que as pessoas se conhecem e as

regras de funcionamento e comportamento dentro do grupo são estabelecidas. A segunda fase, a **erupção**, consiste na formação dos primeiros conflitos, geralmente relacionados com a disputa pelo controle do poder dentro do grupo e com as restrições ao individualismo no grupo.

Figura 17.2 – Fases da formação de um grupo

A terceira fase é chamada de **normalização**. Nessa etapa já existe uma coesão dentro do grupo e o relacionamento já está mais firme. A estrutura do grupo já se solidificou e as regras de comportamento já se internalizaram, ou seja, já está claro para seus membros quais são os comportamentos aceitáveis dentro do grupo.

Na quarta fase, de **realização ou desempenho**, a estrutura do grupo já está plenamente funcional, e as energias já são gastas na realização das atividades. Para os grupos permanentes essa é a última fase.

Entretanto, no caso de grupos temporários, como comitês ou forças-tarefa, ainda existe mais uma fase: o **encerramento**. Nessa etapa o grupo já se prepara para terminar seu trabalho e entregar o resultado final. A seguir, podemos ver um resumo dessas fases:

Figura 17.3 – Resumo das fases de formação de grupos

Já uma equipe, de acordo com Chiavenato, é um grupo de pessoas com habilidades complementares e que trabalham em conjunto para alcançar um propósito comum pelo qual são coletivamente responsáveis.²

Uma equipe de trabalho gera sinergia positiva através de uma coordenação de seu trabalho, ou seja, o somatório de seu resultado é maior do que seria o somatório dos resultados isolados de seus membros.

De acordo com Clock e Goldsmith,³ para que uma equipe tenha sucesso são necessárias algumas habilidades:

Habilidades de Comunicação – sem uma comunicação e com entre os membros da equipe, será muito difícil atingir os resultados desejados. Os canais de comunicação devem estar sempre abertos.

Habilidade de Autogerenciamento – A equipe deve, em conjunto, ultrapassar obstáculos por meio da construção de um senso de propriedade, responsabilidade, compromisso e consciência de cada membro, encorajando a total participação e a autocrítica para melhorar incessantemente as condições de trabalho.

Habilidades de Liderança – Devem existir oportunidades para que todos exerçam a liderança. Cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como coach e mentor.

Habilidades de Responsabilidade – Cada membro da equipe é responsável não só pelo seu trabalho, mas também pelo trabalho dos seus colegas. A responsabilidade do trabalho é compartilhada por todos.

Habilidade de Apoio à Diversidade – Quanto mais diversa cada a equipe, tanto maior sua habilidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções. Os preconceitos devem ser evitados. Pessoas com “per s” diferentes trazem novas ideias e pontos de vista que podem acrescentar e enriquecer o trabalho da equipe.

Habilidade de Retroação e Avaliação – Sem aprender com os erros passados, nenhuma equipe cresce. Devemos incentivar a autocrítica e a busca pelo autoaprendizado constante.

Habilidade de Planejamento Estratégico – Em vez de responder a problemas com respostas isoladas, a equipe deve utilizar o planejamento estratégico para mapear os desafios e as oportunidades de modo participativo.

Habilidade de Conduzir Reuniões Bem-sucedidas – Não deve existir perda de

tempo com reuniões longas e pouco produtivas. A equipe deve aprender a utilizar técnicas de modo que as reuniões sejam curtas e produtivas.

Habilidade de Resolver Conflitos – A equipe deve aprender a resolver problemas, negociar colaborativamente, responder a situações difíceis e resolver conflitos internos.

Habilidades de Desfrutar – O trabalho não deve ser encarado como uma “pena” para os membros da equipe. Aprender a gostar do trabalho que é feito e desfrutar dos momentos juntos é importante para que a equipe tenha sucesso.

Figura 17.2 – Diferença entre grupos e equipes

(Fonte: Chiavenato, **Administração nos novos tempos**, 2010)

Dessa forma, as organizações buscam a criação das equipes de trabalho, pois estas possibilitam a geração de resultados maiores com os mesmos recursos aplicados.

De acordo com Robbins, existem quatro tipos principais de equipes:[4](#)

Ø **Equipes de soluções de problemas** – são formadas geralmente por pessoas do mesmo departamento, que se reúnem para analisar melhorias de qualidade, no ambiente de trabalho ou de ciência. Os membros trocam informação e sugerem alternativas aos problemas encontrados.

Normalmente, essas equipes não contam com a autonomia para implementar

as sugestões sozinhas.

Ø **Equipes multifuncionais (cross-functional)** – equipes formadas por membros de vários departamentos, normalmente do mesmo nível hierárquico, que se juntam para realizar uma atividade. Um exemplo desse tipo de equipe são as **forças-tarefa**.

Ø **Equipes autogerenciadas** – são formadas por funcionários que executam atividades relacionadas ou interdependentes. Esses membros da equipe tomam muitas das responsabilidades de um supervisor, pois planejam e distribuem as tarefas envolvidas no trabalho, controlam os resultados e chegam até a escolher os membros da equipe.

Ø **Equipes virtuais** – os membros desse tipo de equipe utilizam as tecnologias de informação para trabalhar juntos e atingir seus objetivos. Através de instrumentos como e-mails, videoconferências e a internet, conseguem trocar informações e interagir. Essa forma possibilita que pessoas possam trabalhar de qualquer lugar do mundo. Pode conter apenas pessoas de dentro da

mesma organização ou integrar pessoas de organizações diferentes.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

1. (FCC/T J/AP/Analista adm./2009) Com relação aos fatores essenciais à eficácia do trabalho em equipe, analise as seguintes afirmativas.

I. O ideal é que cada membro da equipe se especialize em uma das habilidades necessárias ao trabalho, sem redundância de competências.

II. Cada membro da equipe deve agir como assessor, estando atento ao que os outros estão fazendo e, se necessário, informando os demais sobre métodos mais eficientes e eficazes de trabalho.

III. É preciso que alguém se encarregue de identificar e explorar novas oportunidades para a promoção da equipe. Isso exige poder de persuasão e influência sobre a alta direção.

IV. Um fator essencial de sucesso é a capacidade de coordenação e integração do trabalho dos membros da equipe pela alta direção da organização.

V. Toda a equipe é igualmente responsável pela definição e manutenção de processos e eficazes desses processos.

Está correto o que se afirma SOMENTE em

- a) I, II e III.
- b) I, II e V.
- c) I, II e IV.
- d) I, II, IV e V.
- e) I, II, IV e V.

A primeira frase está incorreta, pois o ideal é que as habilidades e competências sejam complementares. O conceito de habilidades randômicas é do trabalho em grupo. As frases II e III estão corretas.

Já a quarta frase está errada. O erro dessa frase é a “coordenação e integração do trabalho dos membros da equipe pela alta direção da organização”. Na verdade, a coordenação e integração devem ser feitas pelos membros da equipe.

Entretanto, a quinta frase está correta. Eu, particularmente, não concordo com o “sempre”, mas a banca realmente declarou a frase como correta! Portanto, o gabarito é a alternativa B.

Questões Comentadas

2. (Cespe/ T RT /RN/Analista/2010) A existência das equipes de trabalho reete a necessidade do homem de somar esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou o seriam de forma mais trabalhosa.

Perfeito. Formamos equipes para que, unidos, possamos alcançar objetivos que não seriam atingidos de modo isolado. O gabarito é questão correta.

3. (FCC/Infraero/Administrador/2009) Com relação à capacidade de trabalhar em equipe, elemento essencial no processo de gestão por competências, é correto afirmar:

a) o elemento central do trabalho em equipe é o planejamento, a capacidade de se antecipar a todas as possibilidades. O verdadeiro líder de equipe é aquele que controla todas as variáveis internas, evitando os conflitos, e externas, eliminando as incertezas;

b) o trabalho em equipe só funciona quando o líder compreende as necessidades de cada membro e procura satisfazê-las. Isso evita insatisfações, conflitos internos e o surgimento de competição em torno da liderança;

c) o trabalho em equipe exige elevada disciplina, senso de hierarquia e disposição de sacrifício dos membros em relação às decisões do líder;

d) no trabalho em equipe, as habilidades de cada um são complementares, os conflitos são resolvidos pelo diálogo e a liderança se afirma pela confiança dos demais na sua competência para conduzir a equipe;

e) uma equipe de trabalho e cada um baseia-se na confiança de cada um e na sua competência individual.

Quando cada um faz o que considera mais adequado, o trabalho tende a se harmonizar de forma espontânea, sem a necessidade de uma liderança forte.

A primeira alternativa está incorreta, pois o elemento central do trabalho em equipe não é a capacidade de se antecipar a todas as possibilidades (tarefa impossível!), nem de controlar todas as variáveis.

A opção B também está incorreta, pois no trabalho em equipe os membros governam a si mesmos e devem ter habilidade para ajudar aos outros membros no desenvolvimento de seu potencial.

Dessa forma, a alternativa C também está incorreta. Não existe a preocupação com a hierarquia no trabalho em equipe. A alternativa D está correta e é o nosso gabarito. Já a alternativa E está errada, pois a confiança deve ser mútua e não individual. O gabarito é a alternativa D.

4. (FGV/Sefaz-RJ/Auditor/2011) Uma equipe bem-sucedida requer habilidades especiais que devem ser inter-relacionadas, mutuamente reforçadas e interdependentes. A articulação dessas habilidades pode ajudar uma equipe a definir melhor o que ela deve e como fazer. Clock e Goldsmith propõem habilidades que os membros de uma equipe devem desenvolver, corretamente listadas nas alternativas a seguir, À EXCEÇÃO DE UMA. Assinale-a.

a) Habilidade de autogerenciamento: a equipe deve, em conjunto, ultrapassar obstáculos por meio da construção de um senso de propriedade, responsabilidade, compromisso e consciência de cada membro, encorajando a total participação e autocrítica para melhorar incessantemente as condições de trabalho.

b) Habilidade de comunicação: a equipe deve trabalhar colaborativamente para comunicar aberta e honestamente, ouvir ativamente para obter sinergia.

c) Habilidade de liderança: a equipe deve criar oportunidades para que cada participante sirva como líder.

Para tanto, cada membro deve aprender a organizar, colaborar, planejar, facilitar, relacionar e servir como coach e mentor.

d) Habilidade de responsabilidade: cada membro da equipe é responsável somente pelo seu trabalho. A responsabilidade não é compartilhada com os demais.

e) Habilidade de apoio à diversidade: quanto mais diversa cada a equipe tanto maior sua capacidade de responder a novos problemas e apresentar novas soluções. Novas ideias proporcionam diferentes opiniões que enriquecem o trabalho da equipe. Estereótipos e preconceitos devem ser eliminados.

Nessa questão, a FGV jogou uma “casca de banana” para os candidatos, pois a letra D sugere que, através da habilidade de responsabilidade, cada membro é responsável **apenas pelo seu trabalho!**

Como vimos, é exatamente o contrário. Dentro de uma equipe, a responsabilidade deve ser compartilhada. Não adianta fazer o seu trabalho bem se seu colega está falhando, pois toda a equipe será “penalizada”. Assim, o gabarito é a letra D.

Questões Propostas

5. (Cespe/Detran/Analista/2009) Uma diferença importante entre os conceitos de grupo e equipe de trabalho diz respeito a em quem recai a responsabilidade pelos resultados do trabalho. No caso das equipes de trabalho, a responsabilidade pelo resultado não é compartilhada, no caso dos grupos, é individual.

6. (FCC/T CE/GO/Desenv. Org./2009) Considere as afirmativas a seguir, relacionadas à montagem de equipes.

I. Não pode haver harmonia em equipes montadas em torno de objetivos e metas de desempenho previamente estabelecidas pela organização. Para isso, é necessário que as normas e as metas comuns sejam definidas pelo próprio grupo.

II. As equipes são montadas, principalmente, para melhorar a eficiência organizacional e não para

aproximar pessoas nem aprimorar o clima da organização.

III. As equipes devem se alinhar às macroestratégias da organização e não construir sua própria visão da missão, dos valores e das metas.

IV. Cada equipe deve ser montada com base em sua missão dentro de um escopo mais amplo, universal, de forma a não limitar suas ações nem a criatividade necessária para inovar.

V. No recrutamento, é fundamental deixar claro aos candidatos o que se deseja alcançar, quais são as recompensas possíveis, mas, sem acentuar os reais desafios e riscos.

Está correto o que se afirma APENAS em:

- a) I e V;
- b) I, IV e V;
- c) I e I;
- d) I, II e IV;
- e) I, I e II.

7. (Cespe/Abin/O cial/2010) As equipes trabalham com propósito claro e com senso de responsabilidade em relação a objetivos mensuráveis de desempenho, cujo principal indicador é a satisfação do cliente ou usuário.

8. (Cespe/T RE/ES/Analista/2010) Na fase de formação de grupos e equipes, é comum a existência de conflitos entre os seus membros, a medida de se estabelecerem os papéis e padrões de comportamento.

9. (FGV/Sefaz-RJ/Auditor/2011) A base fundamental do trabalho de cada executivo está na equipe. Ela constitui a sua unidade de ação, a sua ferramenta de trabalho. Com ela, o executivo alcança metas e produz resultados. Para tanto, ele precisa saber como escolher sua equipe, como desenhar o trabalho para aplicar as competências dela, como treinar e preparar a equipe para aumentar sua excelência, como liderar e impulsionar a equipe, como motivá-la, como avaliar o seu desempenho para melhorá-lo cada vez mais e como recompensá-la para reforçar e

reconhecer seu valor. Essa é a sua praia. Trabalhar com a equipe passa a ser a atividade principal do executivo como gestor de pessoas. Mas lidar com equipes exige cuidados especiais. Há uma variedade de tipos de equipes, conforme descrito nas alternativas a seguir, À EXCEÇÃO DE UMA. Assinale-a.

a) Equipes de melhoria de processos: é um grupo de pessoas com ou sem experiência, vindas de fora da entidade. Os membros são geralmente pessoas com perfil mais conservador.

b) Equipes funcionais cruzadas: são compostas de pessoas vindas de diversas áreas da empresa (marketing, produtos, vendas, engenharia) e são formadas para alcançar um objetivo específico por meio de um mix de competências. Quase sempre são designadas.

c) Equipes de projetos: são formadas especialmente para desenhar um novo produto ou serviço. Os participantes são designados na base de sua habilidade para contribuir para o sucesso. O grupo geralmente se desbanda após completada a tarefa.

d) Equipes autogeridas: são compostas de pessoas altamente treinadas para desempenhar um conjunto de tarefas interdependentes dentro de uma unidade natural de trabalho. Os membros usam o consenso na tomada de decisão para desempenhar o trabalho, resolver problemas ou lidar com clientes internos ou externos.

e) Equipes de força-tarefa: uma força-tarefa é designada para resolver imediatamente um problema. O grupo é responsável por um plano de longo prazo para resolução do problema que pode incluir a implementação da solução proposta.

10. (Cespe/ T J/PA/Analista/2006) Julgue os itens a seguir, acerca do trabalho em equipe.

I. Um grupo transforma-se em equipe quando os membros passam a prestar atenção a sua forma de trabalhar e procuram resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

II. O papel da comunicação não é tão importante quanto as habilidades sociais de colaboração e de apoio para a eficácia do trabalho em equipe.

III. Uma das maneiras de lidar com as dificuldades de relações nas equipes é estimular a criação

de confiança entre os membros.

IV. O funcionamento não harmonioso da equipe permite que seus membros possam concentrar-se em melhorar os processos de trabalho, apesar das disputas internas.

A quantidade de itens certos é igual a

a) 1

b) 2

c) 3

d) 4

Gabaritos

1. B

6. D

2. C

7. C

3. D

8. E

4. D

9. A

5. C

10. B

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. Administração Geral e Pública. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. Administração nos novos tempos. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. 11a ed. Upper Saddle River: Pearson-Prentice-Hall, 2004.

Gestão de Pessoas

Todas as organizações necessitam de pessoas para existir. Aprender a lidar com elas sempre foi uma das atividades importantes para um gestor. Entretanto, na Era do Conhecimento esse processo cou ainda mais estratégico para que uma empresa tenha sucesso e se destaque.

Isso ocorre, pois atualmente as pessoas demandam mais de seus empregos do que antigamente. Além disso, as atividades pedem cada vez menos trabalho “braçal” e mais intelecto e uma capacidade de inovação. Atualmente, é muito mais necessário e importante ter criatividade e conhecimento do que força física.

Dessa maneira, um novo tipo de profissional está sendo demandado pelo mercado, mais capacitado e com outras necessidades e desejos. Portanto, as pessoas acabam preferindo trabalhar em empresas que mostram mais cuidado com seus empregados e que lhes fornecem mais oportunidades e controle sobre suas vidas. [1](#)

Assim, as pessoas hoje em dia são muito mais exigentes do que antigamente com relação ao contexto do trabalho! Somente suprir suas necessidades materiais não é mais suficiente.

A organização moderna deve procurar suprir também suas demandas psicológicas, sua necessidade por um trabalho desafiador e gratificante, por um clima organizacional acolhedor. [2](#) E isso não é possível com um antigo departamento de Recursos Humanos preocupado apenas com tarefas burocráticas.

Estamos vendo a transformação da área de Recursos Humanos sair de uma posição reativa e preocupada com aspectos de controle e burocrática (o departamento de pessoal), passando por um setor de RH mais preocupado com a

motivação, com o clima organizacional e os aspectos de liderança (gestão de pessoas) até chegar a um setor de recursos humanos preocupado com o atingimento dos objetivos estratégicos da organização (gestão estratégica de pessoas). [3](#)

Figura 18.1 – Evolução da área de gestão de pessoas

Chiavenato define o processo de gestão de pessoas como um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos.[4](#) Assim sendo, refere-se às políticas e atividades que são utilizadas para gerir as pessoas no contexto da organização.

Dentre os objetivos da gestão de pessoas, o autor dita como principais:[5](#)

- Ø Possibilitar à organização atingir seus objetivos e sua missão e visão estratégica.
- Ø Atrair e manter pessoas treinadas e motivadas.
- Ø Aumentar a competitividade da organização.
- Ø Aumentar a satisfação das pessoas na empresa.
- Ø Aumentar a qualidade de vida.
- Ø Desenvolver um ambiente de mudanças.
- Ø Desenvolver um ambiente ético.

Atualmente, os órgãos de gestão de pessoas estão buscando atuar mais como consultorias internas, ou seja, de modo a assessorar os gerentes de linha (que estão diretamente ligados à execução dos processos principais da organização).

Dessa forma, a tendência é que os profissionais de Recursos Humanos deixem de estar em um órgão “separado” ou especialista (como uma Gerência de Recursos Humanos), normalmente envolvido somente com questões burocráticas, para poder auxiliar os diversos setores da organização em sua missão estratégica.

Podemos dizer então que o órgão de RH está passando a funcionar como uma

função de staff, ou seja, de suporte (ao contrário de antes, como uma gerência de linha).

Assim sendo, se um gerente de operações (de linha) precisa treinar sua equipe, por exemplo, pedirá a ajuda da equipe de RH para que eles possam assessorá-lo nesse processo de treinamento. Resumindo, a tendência é a descentralização das funções de gestão de pessoas.

18.1. Panorama da Área de RH no Setor Público

Infelizmente, grande parte das organizações públicas ainda se enquadra em uma visão antiquada da gestão de pessoas. Assim, temos uma área de RH voltada principalmente para cumprir normas e leis relativas aos quadros de pessoal. Seria o estágio de departamento de pessoal, como já vimos.

De acordo com Pires et al., [6](#) os órgãos de RH das organizações governamentais perderam ainda mais exibibilidade após a Constituição Federal de 1988. Essa carta magna instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) para todos os servidores públicos, igualando o tratamento da Administração Indireta ao da Administração Direta.

Boa parte do trabalho desses órgãos públicos de pessoal, de acordo com Schikmann, [7](#) se limita ao controle da folha de pagamento, ao monitoramento dos processos de aposentadoria e a proposição de leis e a ns. Além disso, esses órgãos acabam desenvolvendo ações reativas e emergenciais de treinamento e capacitação. Além disso, não efetuam um planejamento das necessidades tanto de número de pessoas necessárias, quanto dos per s e competências necessários para a organização.

O desempenho dos servidores e das organizações não é medido, nem tomado em consideração para a remuneração ou progressão na carreira. Com isso, não há uma maior preocupação com a capacitação por parte dos empregados, nem uma

motivação para estes produzam mais.

Pense bem, se sua remuneração não depende de seu esforço, nem será considerada para uma promoção, você acabará não ficando muito motivado para trabalhar mais, não é verdade?

Além disso, como não existe uma avaliação de desempenho efetiva (pois esta é feita é apenas “proforma”, ou seja, para constar), os servidores não recebem esse feedback ou retorno do seu desempenho, tão necessário para que este saiba onde precisa evoluir.

Como não existe esse link (ligação) entre a área de gestão de pessoas e o planejamento estratégico da instituição, não existe também uma preocupação com as competências necessárias para que estas atinjam seus objetivos estratégicos.

A gestão estratégica de pessoas demanda então que o sistema de RH entenda perfeitamente como a organização funciona, quais são seus principais processos e seus objetivos e metas.

Com isso, essa área pode planejar uma política de Recursos Humanos que leve em consideração esses planejamentos e metas para o curto, médio e longo prazos.

De acordo com Schikmann, [8](#) os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são:

- Ø Planejamento de recursos humanos.
- Ø Gestão de competências.
- Ø Capacitação continuada com base em competências.
- Ø Avaliação de desempenho e de competências.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

1. (Cespe/Abin/Ocial/2010) A administração de pessoal, uma das fases do processo de evolução da gestão de pessoas, tinha por finalidade conferir qualidade à relação entre capital e trabalho e

operacionalizar os serviços de recursos humanos.

Esta questão está errada, pois o estágio de Administração de Pessoal (ou do “departamento de pessoal”) não buscava a qualidade da relação entre capital e trabalho. Estava mais preocupada com aspectos formais dessa relação. O gabarito é questão incorreta.

Continuando, para podermos atingir os objetivos da organização e da área de gestão de pessoas, necessitamos atuar em diversos processos e necessidades – tanto da organização quanto dos funcionários. A seguir podemos ver os principais processos de gestão de pessoas:

Figura 18.2 – Processos de gestão de pessoas

Vamos ver mais detalhadamente esses processos?

18.2. Recrutamento e seleção de pessoas

Um dos processos mais importantes, o processo de agregar pessoas é composto pelas atividades de **recrutamento** e **seleção**. Dessa forma, necessitamos atrair aqueles que têm o perfil que a organização precisa para cada cargo, do modo mais rápido e menos dispendioso possível.

18.2.18. Recrutamento

As pessoas não nascem associadas a uma organização. Assim sendo, existe a necessidade de que “algo” as atraia para uma empresa em particular. As organizações precisam comunicar para o público externo que existe uma necessidade de pessoal e atrair pessoas que tenham o perfil desejado para a vaga. Essa atividade inclui, naturalmente, a comunicação e a atração das pessoas. Dessa maneira, quanto mais pessoas com um perfil desejado sejam atraídas para o processo seletivo, melhor desempenho teve o recrutamento.

De acordo com Marras, [9](#) são três os principais fatores que afetam as

necessidades de recrutamento de uma organização: o turnover (rotatividade de funcionários), o aumento de quadro planejado e o aumento de quadro circunstancial (como a contratação de vendedores temporários no Natal, por exemplo).

Dentro do recrutamento, temos duas possibilidades de foco: o **recrutamento interno** e o **recrutamento externo**. O **recrutamento interno** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas que já trabalham na empresa**. Portanto, as pessoas são transferidas ou promovidas para cargos mais elevados.

Já o **recrutamento externo** ocorre quando a empresa busca atrair **pessoas de fora dela**. Ou seja, busca atrair pessoas no mercado de trabalho em geral. Cada tipo de recrutamento tem suas vantagens e desvantagens. Vamos ver nos quadros a seguir as principais:

Vantagens do

Desvantagens do Recrutamento Interno

Recrutamento Interno

Motiva os funcionários.

Não requer socialização dos “novos” funcionários.

Mantém o **status quo**.

Custa menos e é mais rápida.

A empresa não recebe novas ideias e pontos de vista.

Seleção fica mais fácil, pois as pessoas já são conhecidas.

A cultura organizacional pode ficar extremamente

Incentiva a fidelidade.

conservadora.

Funciona melhor em uma situação de estabilidade.

Figura 18.3 – Recrutamento interno

Dessa forma, o recrutamento interno possibilita uma “noção de carreira” aos funcionários da organização. Isso ocorre, pois estes entendem que a organização “reservará” os cargos mais altos aos funcionários já existentes. Assim sendo, esses funcionários se sentirão mais incentivados a manter sua trajetória profissional dentro da organização.

Outro aspecto interessante é a maior facilidade para selecionar. Como todos os “candidatos” já trabalham na empresa, será muito mais fácil selecioná-los, pois a organização já tem um “histórico” de suas atividades e desempenhos.

Além disso, é mais barato e rápido, pois não é necessário utilizar nenhum serviço de recrutamento externo. Muitas vezes, apenas um anúncio no mural da empresa ou na intranet já informa aos possíveis candidatos que as vagas estão disponíveis.

Entretanto, se a empresa não traz pessoas de fora acaba correndo o risco de ficar menos dinâmica e diversificada, pois as pessoas não recebem aquele “gás novo” que existe quando uma pessoa de fora (com outras experiências e outro modo de pensar) entra na organização.

O recrutamento externo ainda possibilita a entrada de pessoas com uma “visão de mundo” e perspectivas novas, o que pode tornar a cultura organizacional da instituição mais adaptativa e

flexível aos novos desafios. Entretanto, esse

recrutamento leva mais tempo e demanda investimentos na socialização dos novos

funcionários.

Portanto, se diz que o recrutamento interno funciona melhor em empresas que funcionam em um ambiente estável. Já o recrutamento externo também tem suas vantagens e desvantagens, como podemos ver a seguir:

Vantagens do

Desvantagens do Recrutamento Externo

Recrutamento Externo

Desestimula os atuais funcionários.

Possibilita a entrada de novas ideias e

Diminui a fidelidade dos funcionários.

modos de pensar.

Custa mais caro.

Aumenta o capital humano e intelectual.

Requer um sistema de socialização destes novos integrantes.

Renova a cultura organizacional.

Necessita de técnicas mais apuradas de seleção, pois não se conhece bem as pessoas.

Figura 18.4 – Recrutamento externo

Dessa forma, a maioria das empresas opta por balancear o recrutamento externo com o interno, pois possibilita à organização receber um fluxo de novas ideias e pessoas sem desmotivar os atuais funcionários em demasia.

18.2.2. Seleção de Pessoas

Após o trabalho de recrutar as pessoas para os cargos vagos na empresa, é necessário selecioná-las. Dessa maneira, **a seleção é o processo de escolher o melhor candidato para um determinado cargo ou empresa.** [10](#)

Para que a seleção seja bem feita, é importante conhecer as características do cargo, como: o tipo de atividades envolvidas, o nível de responsabilidade e o perfil desejado do ocupante.

Um processo de seleção é considerado eficiente quando consegue “peneirar” da melhor forma uma gama grande de candidatos. Assim sendo, uma das maneiras de se calcular isso é através do **coeficiente de seleção**.

Ele é calculado através da divisão do número de pessoas admitidas em relação ao número de pessoas que passaram pelo processo de seleção. Então, **quanto menor o índice, maior terá sido a eficiência do processo**.

Não só as características técnicas das pessoas, mas também os aspectos comportamentais e psicológicos dos candidatos devem ser analisados. Para isso, existem diversas técnicas envolvidas. A seguir podemos ver as principais:

Figura 18.5 – Técnicas de seleção

Os **testes de conhecimentos** são utilizados quando a organização necessita conhecer a proficiência de um candidato em algum tema ou assunto. Dessa forma, são utilizadas provas orais, provas escritas ou de realização para aferir o nível de domínio do indivíduo naquela matéria. É o método primordialmente utilizado no setor público, bem como em universidades. [11](#)

As provas de realização são, como o próprio nome diz, atividades em que o candidato é posto para realizar uma tarefa semelhante ou igual à que terá de realizar no cargo. Assim sendo, se a empresa necessita de motoristas de caminhão, faz um teste de direção, por exemplo.

Já as provas escritas são as mais utilizadas nas organizações. Uma de suas vantagens é que se presta a analisar um número grande de candidatos. Dessa forma, se encaixam bem em certas empresas que recebem milhares de candidatos

às suas vagas.

Enquanto os testes de conhecimento buscam medir a capacidade atual dos candidatos, os **testes psicológicos** procuram aferir o **potencial futuro**, ou seja, sua **aptidão**. Portanto, a aptidão é uma predisposição natural que uma pessoa tem para realizar certa atividade ou tarefa. É o que chamamos popularmente de “dom”.

Assim sendo, os testes psicológicos buscam avaliar quais são as aptidões do candidato, de forma a prever seu comportamento no contexto do trabalho. No caso de profissionais com pouca experiência, esse teste é bastante indicador.

Já as **técnicas de simulação** são, essencialmente, dinâmicas de grupo, em que os candidatos são agrupados para que interajam uns com os outros e demonstrem suas reações.

De acordo com Chiavenato, [12](#) a **principal técnica de simulação é o psicodrama**. Essas técnicas são utilizadas como complemento das outras técnicas, e são mais indicadas aos cargos que necessitam de uma grande habilidade interpessoal, como as diretorias, gerências, áreas de atendimento ao público etc.

Outra técnica de seleção são os **testes de personalidade**. Esses testes buscam avaliar diversos traços de nidos pelo caráter (adquiridos) e pelo temperamento (inatos). [13](#) Entre os aspectos principais que são analisados nesses testes temos: **equilíbrio emocional, frustração, agressividade, motivação, ansiedade** etc.

Como os testes de personalidade são mais caros, somente são utilizados em casos especiais ou em cargos da alta direção.[14](#)

Finalmente, temos as **entrevistas**, que são as técnicas mais utilizadas no meio organizacional, as quais podem ter diversas funções, desde uma triagem inicial de candidatos até a entrevista de desligamento da empresa.

Normalmente, uma entrevista permite que a equipe de recrutamento e seleção

tenha um contato direto com o candidato, facilitando assim a eliminação de diversas dúvidas e a comparação de candidatos entre si.

Como envolve o trabalho humano, tem como problema principal a subjetividade, pois a avaliação necessariamente dependerá do ponto de vista do entrevistador e de sua visão de mundo.

Da mesma forma, a comunicação entre o entrevistado e entrevistador tem os problemas comuns a toda comunicação humana, como ruídos e problemas de percepção. Assim sendo, o entrevistador deve ser bem-treinado e a entrevista deve ser planejada anteriormente, de forma a avaliar o candidato da melhor forma possível.

18.2.3. Recrutamento e Seleção nos Órgãos Públicos

Como no setor público o planejamento das necessidades de pessoal é algo raro, normalmente as contratações ocorrem quando existe um quadro de carência extrema do órgão ou quando o gestor público que comanda o setor tem poder político e quer reforçar o quadro de “seu” órgão.

Assim, de acordo com Costin, somente em tempos recentes passaram a existir concursos anuais para alguns órgãos públicos. De acordo com a autora:[15](#)

Só recentemente alguns estados e o Governo Federal começaram a preparar concursos anuais a partir de um diagnóstico de carências profissionais concretas. Normalmente o que ocorre é uma mistura de clientelismo, com indicação de pessoas para os ainda numerosos cargos de confiança com base em compromissos políticos e um atendimento de demandas emergenciais.

A importância de concursos frequentes é constantemente introduzir “sangue novo” nos quadros de pessoal. Dessa forma, os órgãos estão sempre recebendo pessoas com novas experiências e conhecimentos e que, a princípio, almejam ingressar na instituição.

Em relação a esse último ponto, existe outra preocupação. A prática de se efetuar concursos públicos com um prazo de duração máximo e classificar um grande número de candidatos excedentes (o prazo máximo é de dois anos, renováveis por mais dois anos), apesar de “dar menos trabalho” e exibilidade (pois a administração tem sempre um “estoque” de candidatos para “cobrir” necessidades não previstas), tem ramificações negativas.

Essa prática resulta em ingressantes menos capacitados (em média) e não cria uma cultura organizacional que valorize a gestão do conhecimento (pois concursos frequentes “forçam” a criação de um processo de treinamento formal e de capacitação constante de novos servidores).

Entretanto, muitos órgãos têm a culdade de lançar concursos por aspectos políticos. Assim, quando conseguem lançar um concurso, preferem deixá-lo com um grande prazo de validade, de modo a ter como atender demandas futuras.

Enquanto o prazo do concurso está válido, a Administração Pública não pode convocar candidatos de concursos mais recentes. Assim, muitos órgãos mais “maduros” em sua gestão de pessoas têm buscado realizar concursos com um prazo mais curto de validade.

Ao contrário da iniciativa privada, que pode restringir o acesso ao processo seletivo, a Administração Pública deve obedecer ao princípio da isonomia.

Assim, uma empresa privada pode, por exemplo, decidir que só contratará quem tiver mais de dois anos de experiência, ou que se formou em uma universidade pública. O Estado não pode agir assim.

O Estado só pode restringir o acesso quando existir alguma lei que limite o acesso a certas atividades (como no caso dos advogados, médicos etc.) ou quando existir um motivo razoável para que essa restrição seja feita (como é o caso de

policiais, que devem fazer testes de aptidão física, por exemplo).

Além disso, a administração pode “direcionar” os testes de conhecimentos para que o concurso acabe resultando em candidatos que tenham os conhecimentos desejados. Assim, os temas inseridos nas provas devem ter aderência aos conhecimentos efetivamente utilizados pelo servidor no contexto do seu trabalho.

Outra di culdade dos processos seletivos públicos (concursos públicos) é que eles têm como base os testes de conhecimento, com provas escritas e de múltipla escolha.

Esses testes avaliam, obviamente, os conhecimentos dos candidatos, mas não captam muitas das habilidades necessárias ou as atitudes (como o equilíbrio emocional, a iniciativa, a ambição etc.).

Com isso, muitos órgãos estão buscando inserir outras etapas no processo seletivo que consigam “mapear” as habilidades e atitudes, como: cursos de formação e testes psicológicos (como os psicotécnicos).

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

2. (Cespe/ Ceturb-ES / Administrador/2010) O instrumento de seleção conhecido como teste escrito é utilizado pela administração pública para preservar a isonomia na contratação de servidores.

Os testes de conhecimentos ou habilidades são utilizados em todos os concursos públicos, e servem para medir a capacidade atual do candidato.

Dentre esses testes ou provas, os escritos (existem também os orais e os práticos) são os mais usados, e servem para manter a isonomia (tratamento igualitário) na contratação dos servidores. O gabarito é questão correta.

18.3. Cargos, Carreiras e Remuneração

Dentro do processo de aplicar pessoas em uma organização encontramos as

atividades de desenho organizacional, análise e descrição dos cargos e a avaliação do desempenho dos funcionários.

Essas atividades se relacionam com a definição de quais serão as tarefas das pessoas no trabalho, e da orientação e avaliação de seu desempenho.

A **orientação** ocorre após o processo de recrutamento e seleção. As pessoas chegam à empresa e necessitam de uma socialização, ou seja, ser integradas no contexto da organização através de um processo de aclimatação.

A **socialização**, portanto, é o processo pelo qual a empresa integra o novo membro à sua cultura e ao seu contexto operacional, de forma que possa se comportar de acordo com o esperado. [16](#) Portanto, o novo funcionário passa a conhecer melhor as normas e valores da empresa, bem como a sua cultura organizacional.

Outro aspecto importante desse processo é a **descrição, análise e desenho dos cargos**. Um cargo é um somatório de atividades que devem ser executadas por uma pessoa, e que tem certa posição formal dentro do organograma da organização.

Dessa forma, o **desenho de um cargo** se relaciona com a definição de quais serão as atividades desempenhadas por seu ocupante, qual será seu nível de poder e quem serão seus interlocutores. [17](#) Ou seja, **basicamente é a estruturação do cargo em si**. Assim sendo, se relaciona com os métodos que serão utilizados para executar o trabalho e as relações de subordinação e supervisão.

Portanto, ao desenhar um cargo devemos distinguir as tarefas, as atribuições e a função que passarão a compor esse cargo.

Quando um cargo já existe, podem ser necessárias sua **descrição e análise**. Isso pode ocorrer quando a própria organização já não entende muito bem exatamente

em que um cargo consiste ou quem deverá ocupá-lo. Passa a ideia de que o cargo é uma “caixa-preta”.

De certa forma, a **descrição de um cargo** nada mais é do que a relação das atividades do seu ocupante: **o que ele faz, por que faz aquilo, como faz** etc. É um retrato simplificado das responsabilidades e atividades desempenhadas no cargo.

Já a **análise do cargo** se preocupa mais do **perfil desejado de seu ocupante**, ou seja, as capacidades, habilidades e conhecimentos necessários de um ocupante para desempenhar bem um cargo qualquer.

Portanto, a descrição e a análise dos cargos são passos fundamentais para diversas áreas de gestão de pessoas, como o processo de recrutamento e seleção, pois irão mostrar quais serão os perfis indicados para cada cargo vago na organização. Serão importantes também para o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoas, pois destacarão as áreas que necessitam de treinamento.

No setor público, a descrição de cargos acaba limitando a atuação dos funcionários, pois cria certas “reservas” de cargos para algumas carreiras, sem preocupação com uma visão mais sistêmica por parte dos empregados. [18](#)

Assim, essa descrição dos cargos é bastante detalhada nas leis que regem as determinadas carreiras. Com isso, muitas vezes não há uma maior exibilidade na administração de pessoal entre os órgãos e funções, conseqüentemente a rotação de funções quase não é utilizada.

Desde a Constituição Federal de 1988, não existe mais a transposição de cargos.

Com isso, o profissional que queira desempenhar funções que não estejam previstas dentro da descrição de cargos de sua carreira deve prestar outro concurso público.

Assim, um analista da Receita Federal pode ser extremamente capacitado, mas não poderá executar certas atribuições que são “exclusivas” de auditores da Receita Federal. Essa limitação foi decorrente de óbvios abusos que essa transposição permitia, mas acabou “engessando” a gestão de pessoas.

A solução para muitos órgãos públicos foi passar a descrever seus cargos de forma mais ampla e genérica, e passou-se a criar as chamadas carreiras horizontais, que podem ter exercício em qualquer órgão ou secretaria, como o caso dos gestores federais (especialistas em políticas públicas e gestão governamental). [19](#)

18.4. Avaliação do Desempenho

A avaliação do desempenho é um processo sistemático de análise do desempenho de um indivíduo em função do contexto do trabalho. Dessa maneira, serve para julgar o valor, as excelências e as capacidades de cada empregado, e sua contribuição para que a organização atinja seus objetivos. [20](#)

Portanto, a avaliação de desempenho ajuda a organização avaliar se seus funcionários estão conseguindo “entregar” resultados. A “entrega”, de acordo com Dutra, [21](#) é a capacidade de o empregado trazer resultados e atingir os objetivos desejados pela organização. Assim, o empregado que entrega está gerando valor para a organização.

A avaliação deve, portanto, subsidiar as decisões de aumento de salários, promoções, transferências e, eventualmente, demissões de empregados. Outro benefício é fornecer aos funcionários uma noção de como seu trabalho está sendo “visto” pela gerência, de modo a que eles possam corrigir seus erros e receber um aconselhamento.

Isso ocorre pois é muito difícil que consigamos melhorar nosso desempenho sem saber como estamos nos saindo, não é verdade? Assim, a avaliação auxilia o

processo de autodesenvolvimento dos empregados. [22](#)

Além disso, os resultados da avaliação suprem o processo de treinamento e desenvolvimento, pois indicam quais são as áreas, habilidades e capacidades que necessitam ser desenvolvidas em cada funcionário e em cada setor da organização.

A avaliação pode ser feita por diversos “atores” dentro de uma organização. A seguir veremos os principais:

Ø **Autoavaliação** – nesse método, é o **próprio funcionário quem se avalia**.

Dessa maneira, ele deve ter uma série de critérios para evitar uma excessiva subjetividade. De certa forma, sempre nos avaliamos, não é mesmo? O risco dessa forma de avaliação é a pessoa não querer “encarar” suas deficiências e “mascarar” suas dificuldades.

Ø **Gerente** – esse é o método mais comum dentro das organizações. O gerente, normalmente assessorado pela equipe do RH, utiliza certos parâmetros para avaliar sua equipe de trabalho, ou seja, seus subordinados.

Ø **Equipe de trabalho** – a avaliação é feita pelos próprios membros da equipe. A consciência de que a avaliação será positiva é fundamental para que seja vista como um aspecto benéfico para funcionamento da equipe. Os membros mais experientes normalmente servem de suporte aos demais nessa atividade. [23](#)

Ø **Avaliação 360°** – nesse tipo de avaliação, o funcionário recebe uma avaliação de todas as áreas e pessoas com quem tem contato no contexto da organização. Dessa forma, os **chefes, os colegas de trabalho, os clientes internos e externos, fornecedores e subordinados** avaliam, cada um de sua forma, o trabalho do funcionário. Assim sendo, a avaliação é muito mais completa, pois o funcionário é analisado em relação a todas as demandas que

enfrenta dentro da empresa.

Ø **Comissão de avaliação** – é um método em que é formada uma comissão de avaliação para avaliar os funcionários. Desse modo, pode ser formada por pessoas de um ou mais setores e ser permanente ou temporária. É um método caro e que toma bastante tempo, mas que tem como benefício uma maior padronização dos critérios de avaliação.

Ø **Avaliação de baixo para cima** – ao contrário do método em que o gerente avalia seus subordinados, **nesse caso são os subordinados que avaliam o seu superior**. Dessa maneira, o gerente é avaliado de acordo com seu estilo de liderança, seu aspecto motivacional e habilidade de comunicação. O objetivo é vocalizar as dificuldades que os funcionários estão tendo com sua chefia, de modo a que essa chefia possa fornecer os meios e recursos para que a equipe consiga atingir os resultados desejados.

Agora que já vimos **quem** pode fazer a avaliação, vamos ver a seguir quais são as **principais técnicas** utilizadas para se avaliar o desempenho.

18.4.1. Método das Escalas Gráficas

Esse método é bem simples, e imagino que muitos de nós já o utilizamos em algum momento de nossas vidas. Desenhamos um quadro com linhas e colunas. Assim, nas linhas descrevemos os aspectos que queremos avaliar (por exemplo, assiduidade, pontualidade, capacidade de atingir os objetivos, facilidade de comunicação etc.) e nas colunas marcamos cinco “notas”, que podem ser de 1 a 5, ou de E até A.

Dessa forma, vamos “marcando” as notas dos funcionários para cada “quesito” que devemos avaliar. As vantagens principais dessa técnica são: é fácil de construir e simples de utilizar. Além disso, o funcionário entende o método. Portanto, é

mais simples a comunicação de seus resultados.

Entretanto, é um método subjetivo e sujeito ao efeito de generalização (ou “efeito de halo”). O efeito de halo é a tendência do avaliador de se concentrar em apenas um aspecto do avaliado, sem considerar suas outras características com imparcialidade. [24](#) Portanto, se ele considera um funcionário muito pontual, pode não atentar para outras características, como: produtividade, capacidade de liderança, motivação etc.

Esse método, além disso, também é um pouco restrito nos aspectos que avalia. Outro fator negativo é o fato de ser fechado à participação do avaliado no processo.

18.4.2. Listas de Verificação

Esse é um método simplificado das escalas gráficas. Seu funcionamento é bastante similar, sendo utilizado para avaliações mais frequentes. Desse modo, acaba funcionando como uma ficha padronizada, em que o gerente marca as principais características dos funcionários. Também é conhecida pelo seu termo em inglês: checklist.

18.4.3. Método da Escolha Forçada

Esse método tenta **reduzir a subjetividade, a generalização e a superficialidade** mostradas no método das escalas gráficas. Dessa forma, são escritas frases descritivas do comportamento possível de um funcionário dentro do contexto do trabalho (exemplo: é pontual, tem espírito de equipe, não recebe bem críticas etc.) para que o avaliador consiga “visualizar” melhor os aspectos que deve observar em cada indivíduo.

Assim sendo, em cada bloco, existirão algumas frases possíveis para que o avaliador analise e escolha (daí o nome: escolha forçada). Portanto, o avaliador vai marcar em cada aspecto uma ou duas características possíveis de cada avaliado, da forma que melhor represente seu desempenho. [25](#)

Como principal vantagem desse método, temos a redução da subjetividade e da generalização. Entretanto, é um método de difícil construção, difícil comunicação e de difícil visualização do resultado global.

18.4.4. Método dos Incidentes Críticos

Esse é um método bastante simples e de fácil construção. Para cada cargo são descritas algumas características críticas, ou seja, que levam a um desempenho excelente ou negativo. Portanto, se estamos avaliando um vendedor, por exemplo, teríamos como aspecto crítico positivo a facilidade de comunicação.

Já um aspecto negativo, nesse caso, poderia ser a falta de equilíbrio emocional ou a dificuldade de aceitar a rejeição. Assim, teríamos uma lista de aspectos críticos positivos e negativos. O avaliador utilizaria essa lista para avaliar o funcionário de acordo com esses aspectos.

Como vantagens desse método, temos a facilidade de construção e de aplicação.

Entretanto, ele não proporciona uma maneira de avaliar o comportamento normal da pessoa (somente os críticos), portanto acaba sendo um pouco restrito e tendencioso.

18.4.5. Método da Pesquisa de Campo

Esse é um método mais completo de avaliação, e evidencia a função de staff da equipe de RH da empresa (que funciona como uma consultoria interna, ajudando os gerentes no processo de avaliação), enquanto o gerente tem a responsabilidade de linha de avaliar os seus funcionários.

Dessa forma, a equipe de RH entrevista o gerente no seu ambiente de trabalho (daí o nome de pesquisa de campo) e em conjunto com ele avalia o desempenho dos funcionários.²⁶ De acordo com Chiavenato, ²⁷ o método abrange as seguintes fases: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados.

Como vantagens desse método, temos a **ênfase na melhoria do desempenho e o planejamento das ações para o futuro**, atreladas ao desempenho presente.

Dessa forma, existe uma **maior profundidade na avaliação do desempenho**.

Entretanto, é um **método muito mais caro**, pois necessita do apoio de especialistas de RH, além de ser mais lento. Além disso, não existe uma participação do funcionário na avaliação e no planejamento das ações para seu desenvolvimento futuro.

A seguir podemos ver um esquema com os principais métodos de avaliação do desempenho:

Figura 18.6 – Métodos de avaliação

Vamos ver como isso já foi cobrado em provas?

3. (Cespe/ Embasa / Administração/2010) No método de escala gráfica para avaliar o desempenho de

um empregado de uma empresa, o avaliador analisa aspectos como pontualidade, criatividade e atingimento de resultados, atribuindo para cada aspecto graus de 1 a 5.

O método da escala gráfica é o método de avaliação mais utilizado e mais simples de ser executado, porém permite poucas alternativas ao avaliador e facilita estereótipos e generalizações sobre os avaliados.

Nesse método, o avaliador atribui uma “nota” ou conceito padronizado (pode ser também: péssimo, ruim, regular, bom, excelente) para cada aspecto do desempenho do funcionário. O gabarito é questão correta.

18.5. Processo de Recompensar Pessoas

Esse processo aborda as maneiras pelas quais uma organização pode incentivar e motivar um funcionário. Entre os instrumentos, temos a remuneração, as recompensas e os benefícios que uma empresa pode fornecer a um empregado, de modo a buscar satisfazer suas necessidades.

O processo de recompensar inclui todos os tipos de incentivos e gratificações que os indivíduos recebem em troca de seu esforço e desempenho para que a organização atinja seus objetivos. [28](#)

Obviamente, quando pensamos em trabalhar para alguma empresa temos a remuneração como um dos principais pontos, não é verdade? Então, as organizações necessitam administrar essas expectativas de acordo com os desafios que tem que enfrentar.

De acordo com Chiavenato, [29](#) a remuneração total consiste em: **remuneração básica** (que inclui um salário mensal ou por hora), os **incentivos salariais** (bônus e participação nos lucros etc.) e os **benefícios** (como: seguro de vida, ticket refeição etc.).

Assim, a recompensa pode ser nanceira e não nanceira. Já as nanceiras podem ser diretas e indiretas. Uma **recompensa nanceira direta** se relaciona com o salário, os prêmios e as comissões.

As **recompensas nanceiras indiretas**, por sua vez, se relacionam com cláusulas de acordo coletivas, bem como legislações trabalhistas que estipulam certos benefícios, além dos planos de benefícios da organização.

Entre esses, temos o décimo terceiro salário, as horas extras, as férias etc. Já as **recompensas não nanceiras** se relacionam com o reconhecimento, a qualidade de vida na organização, as oportunidades de desenvolvimento etc.

Figura 18.7 – Recompensas organizacionais

O salário é importante para o funcionário, pois de ne seu padrão de vida, e para a organização, pois impacta o seu custo. [30](#)

18.6. Processo de Desenvolver Pessoas

18.6.1. Treinamento e Desenvolvimento

As pessoas não podem mais deixar de buscar seu aprimoramento constante. O ambiente de negócios muda constantemente, e as organizações devem estar cada vez mais dinâmicas e competitivas para que possam sobreviver.

Assim sendo, as organizações necessitam **treinar**

e **desenvolver** seus

funcionários para que estes consigam ajudá-las a atingir seus objetivos estratégicos.

A primeira diferença que devemos entender entre o treinamento e o

desenvolvimento é o espaço temporal. Ou seja, o **treinamento** é voltado para as tarefas e atividades **atuais** do funcionário. Dessa maneira, é focado no presente.

Já o **desenvolvimento** é focado no **futuro**. Assim, se preocupa com as

habilidades e capacidades que serão exigidas dos funcionários futuramente.

Entretanto, tanto o treinamento quanto o desenvolvimento são processos de aprendizagem. [31](#)

No nível organizacional, temos a **aprendizagem organizacional**, que é o

desenvolvimento de uma cultura voltada para o constante melhoramento das pessoas, de modo a sempre inovar e encarar novos desafios.

O treinamento é um processo cíclico, que é composto de quatro etapas: [32](#)

Ø **Programação** – nesse momento a equipe deve diagnosticar as necessidades de treinamento, além de escolher qual será o treinamento necessário, quando

deverá ser efetuado, por quem e para quem, entre outros fatores. Dessa

forma, é o planejamento do processo de treinamento.

Ø **Organização** – nessa etapa os recursos necessários (desde instrutores, salas de aula, materiais etc.) devem ser registrados, de forma que a organização possa reservar os recursos disponíveis e planejar a aquisição dos que ainda não tiver.

Ø **Implantação** – é a execução do treinamento em si. Ou seja, nessa etapa o treinamento é efetuado.

Avaliação – nesse momento serão avaliados os resultados do treinamento, isto é, se os objetivos foram ou não atingidos. Deverão ser medidos os efeitos do treinamento no comportamento dos funcionários no trabalho.

Uma organização pode ter uma postura **reativa ou prospectiva** (ou **proativa**) na definição de suas necessidades de treinamento e desenvolvimento. Se a empresa espera que ocorra uma falha ou uma deficiência nos conhecimentos e habilidades dos funcionários para agir, tem uma **postura reativa**.

Já se a organização busca **se antecipar aos desafios futuros**, está adotando uma **postura prospectiva**, pois quando o futuro chegar já deverá estar preparada para as novas demandas.

18.6.1.1. Métodos de Treinamento

Existem diversas maneiras de se efetuar um treinamento. O treinamento pode visar o aumento de informações e de habilidades. Os treinamentos voltados para a disseminação de informações são: as leituras e a instrução programada. [33](#)

A **leitura** é um método de mão única, em que um instrutor passa as informações a uma turma de alunos. Dessa forma, é passada uma grande quantidade de informações. Entretanto, é uma “via de mão única”, pois acaba gerando uma

postura passiva nos treinandos.

Já o método da **instrução programada** é uma técnica mais moderna, pois permite sua utilização por computadores. Assim, pode ser utilizada em qualquer lugar e de maneira padronizada. Desse modo, as informações são intercaladas por perguntas, que vão indicando para o treinando se ele está absorvendo ou não o conteúdo.

Esse método também é conhecido como **técnica de autoinstrução**. Existem dois sistemas de instrução programada. De acordo com Mello:[34](#)

O primeiro é o chamado **Sistema Linear ou Extrínseco**, que parte do princípio de que o processo de aprendizagem dos treinandos ou alunos é **inibido por erros**. Desta forma, esse sistema utiliza um esquema que tem sucessivos elementos das lições, utilizando informações pequenas e repetitivas. Já o segundo modelo, o **Sistema Ramificado ou Intrínseco**, tem por característica **lições maiores e mais complexas**, demandando mais esforço do treinando para assimilação. O material desse treinamento é concebido partindo do princípio de que os **treinandos estarão prontos** para aplicar os ensinamentos em algum momento do programa, acarretando dessa forma a rápida percepção dos treinandos quanto aos resultados oriundos do seu desempenho.

Dessa maneira, o primeiro sistema se baseia na noção de que os erros inibem o aprendizado das pessoas. As questões devem ser utilizadas de modo frequente, para que o aluno ainda esteja com o conteúdo “quente” na cabeça.

Além desses métodos, existem os métodos voltados para o aumento das habilidades dos funcionários: o treinamento no cargo (on the job training) e as técnicas de classe.

O **treinamento no cargo**, como o próprio nome diz, ocorre no ambiente de trabalho. Pode ser feito através do fornecimento de informações e avaliações no contexto do trabalho, bem como a rotação de cargos (em que a pessoa passa a

efetuar novas tarefas, aprendendo novos conhecimentos e habilidades), além de projetos especiais.

As **técnicas de classe** podem envolver dinâmicas de grupo, jogos de negócios e psicodramas, de modo a encorajar a interação entre as pessoas e a troca de experiências. É um método de mão dupla, ao contrário da leitura. [35](#)

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

4. (Cespe/ Basa / Administração/2010) O critério de escolha dos participantes de programas de treinamento, desenvolvimento e educação deve ser baseado no interesse demonstrado pelo empregado.

Na verdade a escolha deve ser feita tendo em vista principalmente as necessidades da organização, e não somente o interesse do funcionário. Com o mapeamento das competências necessárias para a empresa, o processo de treinamento e desenvolvimento tentará fechar esses gaps (ou lacunas). O gabarito é questão errada.

18.7. Processo de Manter Pessoas

Atualmente, as pessoas são mais exigentes quanto ao seu ambiente de trabalho. Só a remuneração já não consegue satisfazer uma pessoa e mantê-la na empresa. Dessa forma, a organização deve cuidar para que exista um ambiente que não “afugente” seus bons funcionários.

Entre os aspectos importantes desse processo estão: a cultura organizacional, o clima organizacional, a qualidade de vida, entre outros. Portanto, o processo de manutenção das pessoas na organização necessita de uma série de cuidados.

Um estilo de gerência mais rígido e padronizado pode “expulsar” funcionários mais criativos e capazes. Portanto, o gestor deve analisar as características da empresa, bem como o perfil desejado dos funcionários, de modo a adaptar o estilo

gerencial ao tipo de modelo organizacional que seja o mais indicado para que a organização tenha sucesso.

Outro aspecto importante são as relações com os sindicatos e os programas de qualidade de vida e segurança na organização. Uma relação menos conflituosa com os sindicatos sempre é interessante, pois cria um canal para que as divergências entre patrões e funcionários possam ser vocalizadas, evitando que os conflitos cheguem a um ponto de ruptura. [36](#)

A qualidade de vida e a segurança são outro fator importante, pois geram um ambiente físico e psicológico favorável ao trabalho e ao bom desempenho, pois “libera” o funcionário de seus problemas mais básicos, de modo que possa focar seu potencial nas atividades da organização.

Uma creche, por exemplo, pode fazer toda a diferença no dia a dia de uma funcionária que tenha um bebê pequeno. Assim, ela irá trabalhar despreocupada e terá mais energias físicas e mentais para encarar os desafios profissionais.

18.7.1. Qualidade de Vida

As organizações não conseguem chegar a lugar algum sem pessoas competentes e motivadas. E para atrair e reter essas pessoas é necessária uma preocupação com sua qualidade de vida no ambiente de trabalho.

De certa forma, a **qualidade de vida no trabalho** – QVT – é um conceito que indica uma maior demanda das pessoas por seu bem-estar e satisfação, bem como uma compreensão das empresas de que essa qualidade de vida impacta na produtividade e na qualidade de seus produtos e serviços.

De acordo com Davis, [37](#)

o conceito de QVT refere-se à preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas.

Dessa maneira, a qualidade no trabalho acaba influenciando na produtividade e na qualidade da própria instituição. As instituições já entenderam que para atender melhor aos seus usuários e clientes necessitam dar um “carinho” especial aos seus colaboradores.

Para que a organização crie um modelo de QVT que atenda aos seus objetivos, necessita preocupar-se com os **fatores intrínsecos** (internos de cada indivíduo e relacionados com o conteúdo do cargo) bem como os **fatores extrínsecos** (externos ou ligados ao contexto do cargo).

De acordo com Chiavenato, [38](#) a QVT envolve uma série de componentes:

- Ø A satisfação com o trabalho executado.
- Ø As possibilidades de futuro na organização.
- Ø O reconhecimento pelos resultados alcançados.
- Ø O salário percebido.
- Ø Os benefícios auferidos.
- Ø O ambiente psicológico e físico do trabalho.
- Ø A liberdade e responsabilidade de tomar decisões.
- Ø As possibilidades de participar.

Assim, uma instituição que deseje melhorar o nível de satisfação dos funcionários no trabalho deve se preocupar em fornecer os aspectos intrínsecos (exemplo, possibilidades de melhoria profissional), bem como os aspectos extrínsecos (exemplo, salário compatível), de modo a atrair e manter seus melhores funcionários.

18.7.2. Equilíbrio organizacional

A Teoria do Equilíbrio Organizacional tenta explicar como ocorre, ou não, a cooperação dos indivíduos em uma organização. De acordo com essa teoria, as

pessoas recebem incentivos da organização (dinheiro, benefícios etc.) em troca das suas contribuições (trabalho, dedicação, comprometimento etc.).

A teoria aponta então que a participação de uma pessoa ocorre sempre que ela acreditar que terá uma “recompensa” adequada às suas contribuições. Esses participantes podem ser desde empregados a acionistas, fornecedores, clientes etc.

De acordo com Chiavenato, [39](#)

A decisão de participar é essencial na teoria do equilíbrio organizacional. O equilíbrio organizacional refere-se ao êxito da organização em remunerar seus participantes (com dinheiro ou satisfações não materiais) e motivá-los a continuarem fazendo parte da organização, garantindo com isso sua sobrevivência.

Portanto, o equilíbrio organizacional é atingido quando as contribuições oferecidas pelos participantes são equivalentes às recompensas oferecidas pela empresa. Esse equilíbrio gera uma vontade constante de participação e assegura a continuidade da empresa.

Sem isso, os empregados buscam outros empregadores, os clientes passam a comprar produtos e serviços de outras empresas, os fornecedores passam a não mais vender para a organização, entre outros problemas.

Os princípios básicos dessa teoria são: [40](#)

- Ø Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização.;
- Ø Os participantes recebem recompensas em troca das contribuições que fazem para a organização.
- Ø Os participantes manterão suas participações na organização sempre que os incentivos que lhes são oferecidos forem iguais ou superiores do que as contribuições que lhes são exigidos.

Ø As contribuições oferecidas pelos participantes são utilizadas pela organização para que as recompensas sejam interessantes e possíveis.

Ø A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar incentivos em qualidade bastante para induzirem os participantes à prestação de contribuições.

Naturalmente, esses incentivos variam muito. Podem ser: bons salários, boas condições de trabalho etc. Mas também podem ser bons dividendos aos investidores, contratos de longo prazo para os fornecedores, produtos de qualidade para os clientes etc.

Deve existir então um equilíbrio entre as contribuições dos participantes em relação aos incentivos recebidos, para que essas participações continuem ocorrendo e a organização continue a atuar.

Vamos ver agora como isso já foi cobrado?

5. (Cespe/ MPE-PI/Técnico/2012) O equilíbrio organizacional pode ser alcançado mediante a troca de

contribuições e incentivos na relação entre as pessoas e as empresas. Nessa troca, as pessoas colaboram para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais, e as empresas fornecem para esses colaboradores os incentivos que proporcionam a realização de seus objetivos pessoais.

Perfeito. Essa questão nos trouxe uma boa definição da Teoria do Equilíbrio Organizacional. De acordo com essa teoria, a participação das pessoas na organização somente ocorre quando existe um equilíbrio entre as contribuições oferecidas e as recompensas recebidas. O gabarito é questão correta.

18.8. Processo de Monitorar Pessoas

Para que possamos entender e aprimorar o trabalho das pessoas, necessitamos saber como as atividades estão sendo executadas e quais são os resultados. Para isso, as organizações utilizam uma série de sistemas de informação e bancos de

dados.

Assim sendo, **monitorar é acompanhar as pessoas**, de modo a fornecer dados e informações sobre quais são suas características, como seu trabalho está sendo efetuado e quais são os resultados gerados. Entretanto, esse monitoramento pode ser feito sob duas perspectivas: a baseada na teoria X (clima de desconanção no funcionário) e a baseada na teoria Y (clima de confiança e liberdade).

A abordagem baseada na teoria X enfoca o controle rígido de normas de nidas pela organização, com penalidades para os funcionários que descumpram as exigências. Esse sistema é centralizado pela alta cúpula e busca forçar os funcionários a obedecerem às regras “à força”.

Já a abordagem baseada na teoria Y enfoca a autoavaliação, dentro de uma ideia de exibibilidade e autonomia do funcionário para definir os métodos pelos quais deve atingir os resultados desejados.

Como esse modelo se baseia na crença de que as pessoas são ambiciosas e desejam alcançar metas e tomar iniciativa, deixa o processo de monitoramento funcionar de modo descentralizado, de forma que cada gerência de na seus métodos de controle e monitoramento dos dados.

Entre os dados e informações envolvidos nesse processo estão: os dados da força de trabalho (como os dados pessoais, formação acadêmica, habilidades e conhecimentos etc.), o montante dessa força de trabalho e sua evolução, entre outros.

Assim, o objetivo é que exista um sistema de informações de recursos humanos em que as informações sejam capturadas e organizadas de forma a possibilitar aos gestores a tomada de decisão nessa área.

18.8.1. Sistemas de Informações Gerenciais

As empresas precisam saber diversas informações sobre seus funcionários, dados diversos como: idade, capacitação, experiência, resultados passados, faltas, salário, dentre outros, são coletados e devem servir para a tomada de decisão.

O sistema que proporciona isso é o **SIG – Sistema de Informações Gerenciais**.

Através dele, a organização coleta os dados de que necessita e auxilia os profissionais de Recursos Humanos a compreender melhor seus funcionários e desenvolver ações mais adequadas para treiná-los, motivá-los e aumentar sua produtividade.

Antigamente, esse sistema cava centralizado na área de Recursos Humanos e consistia em fichas para cada funcionário. Atualmente, as novas tecnologias de informação facilitaram muito tanto o processo de captação quanto o de acesso às informações.

De acordo com Drucker, [41](#)

Sistema de Informação de RH é um sistema utilizado para coletar, registrar, armazenar, analisar e recuperar dados a respeito dos recursos humanos da organização. A maioria dos sistemas de informação de RH é computadorizada.

Basicamente, um Sistema de Informações Gerenciais possibilita a redução de custos e de tempo na análise das informações, bem como possibilita maior qualidade na tomada de decisões gerenciais.

Naturalmente, os gerentes da área de RH podem tomar melhores decisões quando recebem mais informações dos funcionários e em um tempo menor. Os relatórios gerenciais proporcionados pelo SIG facilitam em muito o trabalho da área de RH.

Entre os “produtos” de um sistema de informações gerenciais, temos: relatórios legais (de acordo com a legislação trabalhista), informações sobre faltas e férias

dos funcionários, folha de pagamento, banco de talentos etc.

Questões Comentadas

6. (FCC/T RT /PA/ Analista adm.//2010) A avaliação 360 graus baseia-se no uso de fontes múltiplas para fornecer feedback sobre as competências de uma pessoa. O desempenho é avaliado de maneira circular, por todos que interagem com o avaliado, inclusive a autoavaliação efetuada pelo próprio empregado, em número ideal de:

- a) doze pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho;
- b) quatro pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho;
- c) três pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho;
- d) dez pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho;
- e) seis pessoas, produzindo-se dessa forma distintas informações, enriquecendo substancialmente o processo avaliativo para vislumbrar as diversas demandas que o avaliado recebe do seu ambiente de trabalho.

Essa questão foi alvo de inúmeras reclamações na época da prova. A FCC quis “inventar” um número ideal de pessoas que deveriam participar do processo de avaliação 360°. Entretanto, não existe na literatura dos principais autores dessa área um número específico considerado o ideal.

A FCC tinha considerado o número de seis pessoas. Assim sendo, o gabarito provisório tinha sido a letra E. Felizmente, posteriormente a banca anulou essa questão.

7. (FCC/Defensoria/SP/Administrador/2010) Com relação à seleção de pessoas como uma responsabilidade de linha e uma função de staff, considere as seguintes afirmativas.

I. A escolha nal do candidato cabe ao chefe ou gerente do órgão requisitante, mas o responsável pela indicação dos melhores candidatos é o órgão de recursos humanos.

II. A tendência atual é para a centralização e a concentração de serviços de recrutamento e seleção, admissão, integração, treinamento e desenvolvimento, administração de salários e remuneração nas áreas de ARH.

III. A área de ARH está se transformando num tipo de consultoria interna para preparar e orientar os gerentes para a nova realidade.

IV. Quando não existe uma distinção clara entre linha e staff nas organizações, tendem a ocorrer conflitos sobre quem tem autoridade de tomar as decisões sobre pessoas.

V. Pelo princípio da responsabilidade de linha e função de staff deve-se descentralizar a gestão das pessoas no nível das gerências de linha, de um lado, enquanto de outro se mantém a função de assessoria e consultoria interna através do órgão de RH.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e IV.
- b) I, II e V.
- c) I, II, IV e V.
- d) II, IV e V.
- e) I, II, IV e V.

De acordo com a responsabilidade de linha e a função de staff, quem toma a decisão nal relacionada ao candidato que deve ou não ser contratado é o gerente

de linha. Entretanto, o processo de recrutamento e seleção é conduzido pela equipe de RH.

A equipe de RH apresenta alguns candidatos no final do processo ao gerente de linha, para que ele faça a escolha final. Portanto, a primeira frase está correta.

Entretanto, a segunda frase está errada, pois a tendência é exatamente o contrário – descentralização. Já a terceira frase está correta, pois a área de RH está realmente se tornando uma consultoria interna.

A quarta frase refere-se a alguns dos problemas que ocorrem quando as responsabilidades e funções dos gerentes de linha e dos órgãos de RH não estão claras. Portanto, está correta. Do mesmo modo, a quinta frase está perfeita. O gabarito é mesmo a letra C.

8. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) O conceito de gestão estratégica se refere a um tipo de gestão que se preocupa com os objetivos e metas da organização e com o desempenho e as formas de atuação mais adequadas para concretizá-los. Os principais mecanismos e instrumentos da gestão estratégica de pessoas são, EXCET O:

- a) planejamento de recursos humanos;
- b) gestão de competências;
- c) capacitação continuada com base em competências;
- d) gestão social;
- e) avaliação de desempenho e de competências.

Essa questão se baseia na definição de Schikmann que citamos, e a única alternativa que não se relaciona com os instrumentos citados pela autora é a gestão social. Assim, a letra D é o nosso gabarito.

9. (Cespe/ FUB/ Administrador/2009) Recrutamento é uma atividade permanente que se intensifica nas ocasiões em que existem vagas na empresa e recomenda-se que seja efetuado em uma

unidade centralizada.

O recrutamento não deixa de ser uma atividade de relações-públicas externas, e deve ser contínuo, mesmo quando não existem vagas abertas (hoje é muito comum vermos uma área no site das empresas na qual os candidatos a emprego podem cadastrar seus currículos para uma possível vaga futura, por exemplo).

Geralmente, quem deve executar o processo de recrutamento é o departamento de Recursos Humanos da organização. Portanto, o gabarito é questão correta.

10. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) A gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos. Os seis processos básicos de gestão de pessoas são os processos de agregar; aplicar; recompensar; desenvolver; manter e monitorar pessoas. O processo de agregar pessoas é utilizado para:

- a) incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou suprimento de pessoal;
- b) acompanhar e controlar as atividades das novas pessoas que ingressam na corporação e verificar seus resultados;
- c) capacitar e incrementar a adaptação das novas pessoas às atividades que deverão exercer. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e das competências;
- d) incentivar e satisfazer as necessidades individuais mais elevadas de cada novo membro da empresa, por meio do qual se garante a retenção de talentos;
- e) criar condições psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem pesquisas de clima e programas de qualidade de vida.

O processo de agregar pessoas se relaciona com a atração de novas pessoas para a organização. Dessa forma, a letra A está correta e é o nosso gabarito. A provisão e o suprimento de pessoal se enquadram na inclusão de novas pessoas em uma organização, não é verdade?

A opção B se refere ao processo de monitorar pessoas. Já a letra C se refere ao processo de desenvolver pessoas. Incentivar e satisfazer as necessidades mais elevadas se relacionam ao processo de recompensar pessoas. Portanto, a letra D também está errada.

Finalmente, a letra E se refere ao processo de manter pessoas. O gabarito é mesmo a letra A.

Questões Propostas

(Cespe/ T CU/ ACE/Gestão de pessoas/2008) Uma organização pública realizou um concurso visando

preencher vagas em alguns cargos técnicos. Para tanto, elaborou um per l com as principais características que os ocupantes dos cargos em questão deveriam possuir. Acerca dessa situação, julgue os itens a seguir.

11. O per l de cada um dos cargos deve ser de nido com foco na experiência dos técnicos da área de gestão de pessoas dessa organização pública.

12. Por se tratar de cargos de natureza técnica, a de nição dos per s desejados para os futuros ocupantes poderá ser feita sem a realização de estudos ou pesquisas sobre as competências necessárias para seu desempenho.

13. As competências que devem fundamentar a de nição dos per s dos ocupantes dos cargos devem ser aderentes às competências estratégicas da organização.

14. (Cespe/ Min. Esporte/Administrador/2008) Apesar da legislação especí ca sobre contratação de pessoal no serviço público, a área de recrutamento e seleção do ME poderá direcionar o per l desejado dos novos servidores, por meio dos conteúdos cobrados e tipos de avaliação realizada nos concursos públicos.

15. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) As políticas que de nem os procedimentos de recrutamento, seleção, integração e ambientação são políticas de:

a) avaliação de desempenho;

- b) relações trabalhistas;
- c) remuneração;
- d) provisão;
- e) cargos.

16. (Cespe/ Hemobras/ Administrador/2008) Se uma organização que tenha uma cultura organizacional adequada a suas estratégias competitivas busca motivar seu quadro de pessoal e necessita recrutar pessoas para determinado posto de trabalho, então o recrutamento externo é o mais adequado para atender aos seus objetivos.

17. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) A eficácia do processo seletivo se encontra no fato de conseguir trazer talentos para a empresa, tornando-a cada dia melhor com as novas aquisições e/ou movimentações internas. No entanto, algumas organizações preferem utilizar o quociente de seleção para medir a eficácia dos processos seletivos. À medida que o quociente de seleção diminui:

- a) obtêm-se dados sobre a satisfação dos candidatos quanto ao processo seletivo aplicado;
- b) diminui a eficiência do processo;
- c) estabiliza-se a eficiência do processo;
- d) aumenta a eficiência do processo;
- e) mantém-se a eficácia do processo.

18. (Cespe/ Hemobras/ Administrador/2008) As técnicas de seleção de pessoas visam identificar, com rapidez e com habilidade, o candidato mais adequado ao cargo a ser ocupado. Nesse sentido, os testes psicométricos são os mais adequados para avaliar conhecimentos e habilidades dos candidatos.

19. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) Entre os principais testes de seleção estão os testes de conhecimento, que normalmente são:

- a) escritos e avaliam conhecimentos específicos ou habilidades, como capacidade de articulação do

pensamento e do raciocínio;

b) recomendados para verificar atitudes, como as relacionadas aos cargos de natureza operacional ou de produção;

c) utilizados para avaliar o potencial intelectual, comportamentos específicos e certos traços de personalidade dos candidatos;

d) os únicos que indicam de forma clara e precisa a presença de um padrão de comportamento que garantirá o sucesso ou não do candidato na execução do trabalho que pretende realizar na empresa;

e) indicados para identificar aspectos permanentes e consistentes do comportamento de uma pessoa.

20. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) No processo de recrutamento interno, a promoção é um tipo de movimentação:

a) vertical;

b) horizontal;

c) vertical e horizontal;

d) horizontal direta;

e) indireta.

21. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) No que tange ao recrutamento e à seleção de pessoas no serviço público, pode-se afirmar que, EXCETO:

a) a Administração Pública pode optar pela incorporação de mais uma fase em seus concursos – como, por exemplo, a realização de um curso de formação –, com o intuito de viabilizar a identificação das competências interpessoais, estratégicas e gerenciais cuja observação não seria possível pela aplicação de instrumentos, como provas escritas e comprovação de titulação;

b) o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

c) durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, o aprovado em concurso público será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira;

d) enquanto, na iniciativa privada, o recrutamento pode ser dirigido para uma parcela específica da

população, privilegiando inclusive as diferenças entre as pessoas, no setor público o recrutamento é regido pelo princípio da isonomia;

e) o concurso público não é exigível para as pessoas jurídicas da Administração Indireta que exploram atividade econômica.

22. (Cespe/ Embasa / Administração/2010) Para evitar o efeito halo na avaliação de desempenho, deve-se adotar o método de escala gráfica.

23. (Cespe/ Embasa / Administração/2010) O método de avaliação de desempenho denominado escolha forçada proporciona ao avaliador grande clareza a respeito de como estão sendo mensurados os seus subordinados.

24. (Cespe/ DFT RANS / Administrador/2008) Como forma de evitar distorções, a avaliação de desempenho dos membros de uma equipe deve ser realizada sempre por funcionários que não integram a equipe.

25. (Cespe/ SGA/AC/Administrador/2008) A avaliação de desempenho apresenta seus resultados a longo prazo, tendo os gerentes como principais beneficiários.

26. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) Há diversos métodos para avaliar o desempenho humano nas organizações. Um desses métodos está identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos. Trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele: subordinados, superiores, pares etc. Caracteriza-se pelo compartilhamento de feedbacks com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. O método de avaliação de desempenho mencionado é o:

a) de Escalas Gráficas;

b) de 360 Graus;

c) de Avaliação por Resultados;

d) de Escolha Forçada;

e) de Incidentes Críticos.

27. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) Em um processo de avaliação, o efeito de halo acontece quando:

a) o avaliador leva em conta apenas os fatos acontecidos num curto espaço de tempo anterior ao processo avaliativo;

b) o avaliador valoriza demasiadamente as qualidades que poderão ser requeridas para o desempenho em outras funções;

c) o avaliador se deixa levar por valores ou atitudes que o avaliado possui fora do ambiente do trabalho e

que podem influenciar o avaliador tanto de forma positiva quanto negativa na hora de registrar o seu desempenho;

d) o avaliador se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa

que o impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza;

e) o avaliador confunde resultados concretamente realizados com características potenciais que identificam o avaliado.

28. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) Em muitas áreas da organização, os cargos pouco descrevem o que

as pessoas efetivamente estão fazendo, mas tão somente o que se espera que façam. Em

função disso, pode-se afirmar que o que as pessoas agregam de valor para a organização

independentemente de suas funções e cargos que ocupam em termos formais é

denominado(a):

a) entrega;

b) padrão de complexidade;

c) espaço ocupacional;

d) competência;

e) habilidade.

29. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) A avaliação de desempenho é um sistema formal de gerenciamento

que provê a avaliação da qualidade do desempenho individual e/ou institucional em uma organização. Assim, ela pode visar apenas ao indivíduo ou também às equipes, às áreas e à organização. No nível do indivíduo, a avaliação de desempenho permite:

- a) maior alinhamento das unidades da organização com suas metas e objetivos estratégicos;
- b) o desenvolvimento de uma visão sistêmica por parte dos indivíduos em relação à organização;
- c) obter subsídios para a progressão na carreira, com base em competências e desempenho, entre outros benefícios;
- d) o desenvolvimento do espírito de equipe;
- e) a percepção da interdependência entre áreas e pessoas.

30. (FCC/Infraero/Administrador/2009) Com relação ao desenho de cargos como uma estratégia essencial na área de recursos humanos, considere:

I. No desenho de um cargo deve-se distinguir as tarefas, as atribuições e a função que o compõe.

II. O desenho de cargos é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que o compõem e que o tornam distinto de todos os outros existentes na organização.

III. O desenho de cargos deve incluir a definição do conteúdo, dos métodos e processos de trabalho, assim como as relações de subordinação e supervisão associadas ao cargo.

IV. O desenho de um cargo é a última etapa de um processo que inclui, em primeiro lugar, a descrição do cargo e, em segundo lugar, a análise do impacto desse novo cargo no organograma da organização.

V. No desenho de um cargo deve-se levar em conta, em primeiro lugar, a remuneração desejada, depois a qualidade exigida e, por último, a sua posição no organograma da organização.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) I e II.
- b) II e IV.
- c) I e II.
- d) I, I e IV.
- e) I, I e II.

31. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) O método de avaliação de desempenho que consiste em quatro etapas: entrevista inicial para avaliar o desempenho e os fatores que afetaram positiva ou negativamente o resultado; entrevista de análise complementar para obter novas informações pertinentes; planejamento das providências necessárias e acompanhamento posterior dos resultados; é denominado:

- a) escalas gráficas;
- b) pesquisa de campo;
- c) listas de verificação;
- d) escolha forçada;
- e) método dos incidentes críticos.

32. (FGV/Senado/Administrador/2008) A avaliação de desempenho vem, ao longo do tempo, recebendo um número expressivo de contribuições de autores e profissionais, certos de que a avaliação convencional perde espaço para novos insumos técnicos. Um bom exemplo é a avaliação de 360°, que é relativamente recente e, num certo sentido, revolucionou a área de recursos humanos. Assinale a alternativa que melhor expressa essa forma diferenciada de avaliar pessoas na organização.

- a) A avaliação é 360° por envolver a pessoa nos mais variados aspectos da estrutura de sua personalidade;
- a avaliação é feita pelo superior imediato e pelos subordinados, e não envolve as opiniões de pessoas de outras organizações que lidam de alguma forma com a pessoa em avaliação.
- b) Essa avaliação visa a uma análise circular, ou seja, apenas as pessoas que estão próximas ao avaliado

podem responder aos questionamentos convencionais. Nesse caso, a avaliação é basicamente a respeito das atitudes e comportamento, mas não há impedimentos a uma avaliação sobre a competência técnica. Não é uma avaliação que de na o destino da pessoa, mas sim algo a ser considerado pelo superior imediato.

c) Parte da ideia de que quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor e que faz em parte da sua rede de contatos: superior imediato, subordinados e até mesmo pessoas de outras organizações que lidam, de alguma forma, com a pessoa em avaliação, como, por exemplo, fornecedores.

d) Parte da ideia de que quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições ao redor do receptor, mas o superior imediato recolhe a avaliação realizada pelas pessoas próximas e as considera ou não como suporte à sua própria avaliação que, essa sim, terá importância na vida futura do avaliado.

e) 360° é apenas e tão somente um rótulo para avaliação de desempenho do corpo funcional. As questões giram em torno da pessoa como pessoa e da pessoa como membro da estrutura social da organização, ou seja, não é uma avaliação com quesitos apenas da atividade relativa ao trabalho, mas, essencialmente, com quesitos sobre a personalidade da pessoa, seus desejos pessoais profissionais, educacionais e assim por diante.

33. (FCC/MP/RS/Administrador/2008) A técnica de avaliação de desempenho 360 graus consiste:

a) numa avaliação do desempenho de todos os funcionários de um mesmo nível hierárquico dentro de uma organização, realizado por auditoria externa que garanta o caráter objetivo e neutro do processo;

b) numa comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades;

c) numa comparação entre os desempenhos efetivos em termos de produtividade, de todos os funcionários de um mesmo setor, tendo como objetivo a implementação de um processo de

downsizing;

d) em uma sequência de avaliações dos superiores pelos subordinados, visando a construção de indicadores de produtividade e satisfação com as relações interpessoais num determinado setor da organização.

e) em um processo de brainstorming envolvendo todos os funcionários de uma organização, visando subsidiar o planejamento estratégico situacional.

34. (Cespe/ Iema/ES – Administrador/2007) O objetivo da política de desenvolvimento de recursos humanos é a promoção de treinamentos padronizados, com conteúdo idêntico para todos os membros da organização.

35. (Cespe/ Antaq/Anal. adm./2009) Dentro de uma organização, a aprendizagem das práticas relevantes para o exercício de suas funções por um trabalhador só ocorre se este for submetido a situações formais de instrução ou treinamento.

36. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) O processo de treinamento é composto de quatro etapas:

- a) diagnóstico de necessidades; definição de recursos; aplicação e acompanhamento;
- b) programação; organização dos recursos disponíveis; implantação ou realização do treinamento em si e avaliação dos resultados;
- c) elaboração do conteúdo; escolha de recursos; convocação e aplicação;
- d) comunicação aos participantes; definição das dinâmicas; aplicação e avaliação de reação;
- e) levantamento de necessidades; análise das necessidades; definição de indicadores de aprendizagem e implantação da programação de treinamento.

37. (Cespe/ Embasa / Administração/2010) Ao constatar que existe pouca versatilidade dos colaboradores no desempenho das atividades de uma equipe, o gestor de recursos humanos tem um indicador a priori da necessidade de capacitação.

38. (FCC/T RT /PA/Analista adm./2010) Na técnica de instrução programada pode-se utilizar dois sistemas: o linear ou extrínseco e o ramificado ou intrínseco. O sistema linear parte da

premissa de que:

- a) os erros inibem o aprendizado do aluno;
- b) os erros são essenciais para a aprendizagem do aluno;
- c) erros não devem ocorrer;
- d) as questões do programa devem ser sob a forma de múltipla escolha;
- e) as respostas devem ser dissertativas.

39. (FCC/Metrô/Administração/2008) O levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento de trabalhadores diagnostica as carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho em diferentes cenários. O cenário que representa situações em que a necessidade já está presente, ocasionando problemas reais, é denominado:

- a) teórico;
- b) prospectivo;
- c) reativo;
- d) metodológico;
- e) motivacional.

40. (Cespe/ Iema/ES – Administrador/2007) As atividades de treinamento e desenvolvimento devem ser aplicadas apenas quando forem apresentadas de ciências na avaliação de desempenho do funcionário.

41. (Cespe/ AGU/Administrador/2010) O gerente consegue o equilíbrio organizacional, no que tange à gestão de pessoas, quando existe proporcionalidade entre os benefícios ofertados pela organização e os custos pessoais desembolsados.

Gabaritos

- 1. E
- 15. D
- 29. C

2. C
16. E
30. C
3. C
17. D
31. B
4. E
18. E
32. C
5. C
19. A
33. B
6. X
20. A
34. E
7. C
21. E
35. E
8. D
22. E
36. B
9. C
23. E
37. E
10. A

24. E

38. A

11. E

25. E

39. C

12. E

26. B

40. E

13. C

27. D

41. C

14. C

28. A

Bibliografia

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. Introdução à teoria geral da administração. 8a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

Costin, Claudia. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Ivancevich, John M. Human Resource Management. 7a ed. Boston: Irvin/McGraw-Hill, 1998.

Lima, Carlos Alberto Nogueira de. Administração Pública para concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Marras, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 14a ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

Mello, Luciana Heringer Freitas de. Uma avaliação do impacto do treinamento na produtividade do trabalho. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Pires, Alexandre Kalil, et al. Gestão por competências em organizações de governo. Brasília: Enap, 2005.

Schikmann, Rosane. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público, Marizaura Reis de Souza Camões, Maria Julia Pantoja e Sandro Trescastro Bergue, 9-29. Brasília: Enap, 2010.

Vilas Boas, Ana Alice, e Rui Otávio Bernardes de Andrade. Gestão estratégica de pessoas. 1a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Capítulo 19

Gerência de Projetos

De acordo com o Guia PMBOK¹ (Project Management Body of Knowledge , ou Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos), um projeto é:

um esforço **temporário** empreendido para criar um produto, serviço ou resultado **exclusivo**.

Já Caupin² define um projeto como:

um processo único, consistindo em um grupo de **atividades coordenadas** e controladas com datas para início e término, empreendido para alcance de um objetivo conforme requisitos específicos, incluindo limitações de tempo, custo e recursos.

Outra definição da gestão de projetos seria a de uma associação de planejamento, organização, direção e controle de recursos para atingir objetivos de curto e médio prazos.

Portanto, um projeto é um esforço que, por definição, não tem uma ideia de

continuidade ou tempo indeterminado. É algo que terá um **tempo determinado de duração**. Ou seja, se alguém começa um trabalho que não tem data para acabar, não poderia chamar isso de um projeto. [3](#)

Entretanto, isso não quer dizer que um projeto tenha de ser de curta duração.

Um projeto pode ter um prazo longo de operação. Existem estimativas de que algumas pirâmides do Egito, um dos projetos mais antigos que conhecemos, levaram cerca de 50 anos para ficarem prontas. [4](#)

Outro ponto importante é a sua exclusividade. Um projeto, por definição, cria um produto, serviço ou resultado exclusivo. [5](#) Entretanto, isso não quer dizer que não possam existir elementos repetitivos. Vamos ver um caso prático?

Imagine uma construtora de prédios. Ela constrói prédios residenciais no Rio de Janeiro. Os edifícios residenciais construídos podem utilizar materiais semelhantes, a mesma equipe e conceitos iguais, mas terão sempre algumas características diferentes uns dos outros, não é verdade?

Mesmo que seja somente a localização diferente, algo sempre tornará aquele projeto distinto do anterior. Por isso, falamos que uma das características dos projetos é serem exclusivos.

Agora vamos explicar melhor o que é **PMBOK**. Essa sigla representa um guia das melhores práticas da área de gerenciamento de projetos. Aborda diversos conhecimentos necessários para uma boa gestão de projetos e é utilizado por gestores dessa área. Atualmente, está na sua quarta edição (publicada em 2008), mas ainda encontramos questões de concursos que abordam sua terceira edição. O PMBOK é publicado pelo **Project Management Institute** – PMI, que é uma organização dedicada à promoção do uso de técnicas e das melhores práticas em gerenciamento de projetos em diversos ramos.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

1. (FCC/T RT 24a/MS/Téc. adm./2011) Segundo Schaffer Prochonw, projeto é um empreendimento

planejado que consiste em um conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, sendo uma de suas características a:

- a) exclusividade;
- b) imperatividade;
- c) integralidade;
- d) continuidade;
- e) generalidade.

Uma das principais características de um projeto é a exclusividade. O gabarito é a letra A. As alternativas restantes não se enquadram nas características dos projetos.

Figura 19.1

O **gerenciamento de projetos**, de acordo com o Guia PMBOK, [6](#) é “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender a seus requisitos”.

19.1. Diferenças entre Projetos e Operações

Um tema que muitas vezes é pedido pelas bancas é a diferença entre um projeto e uma operação. A principal diferença é a seguinte: um projeto é temporário, enquanto uma operação é um trabalho contínuo.

Ou seja, um projeto tem data para acabar. Além disso, produz um produto ou serviço exclusivo, único. Já uma operação entrega, basicamente, sempre o mesmo conjunto de “produtos”.

As operações são uma função organizacional que realiza a execução contínua de atividades que produz em **o mesmo produto ou fornecem um serviço repetitivo**. Exemplos incluem:

operações de produção, de fabricação e de contabilidade.

Dessa maneira, um projeto não gera um esforço contínuo. Mas pode, sim, auxiliar a empresa no alcance de diversos objetivos estratégicos, do mesmo modo que as operações.

19.2. Stakeholders ou Partes Interessadas

Outro conceito muito importante para a gestão de projetos está ligado aos diversos “públicos” afetados por um projeto. Um bom gerenciamento de projetos deve identificar quais são as pessoas e organizações que podem ser afetadas (negativamente ou positivamente), entender quais são suas necessidades e demandas e gerenciar as expectativas dessas pessoas e grupos.

De acordo com o PMBOK, [7](#) as partes interessadas podem ser definidas como:

Pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que estejam ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses possam ser afetados de forma positiva ou negativa pela execução ou término do projeto. Elas podem também exercer influência sobre o projeto e suas entregas.

Esses stakeholders podem ser desde os patrocinadores do projeto como também comunidades locais que podem ser afetadas por alguma obra do projeto, por exemplo.

Como essas partes interessadas podem influenciar no andamento do projeto, deve existir um gerenciamento dessas influências para que o projeto seja bem-sucedido.

Naturalmente, a influência dessas partes interessadas varia muito. Um patrocinador, normalmente, terá uma “voz” maior na definição dos objetivos de um projeto do que o sindicato dos trabalhadores, por exemplo.

Além disso, as partes interessadas não são sempre as mesmas e nem se

preocupam com os mesmos aspectos do projeto – um sindicato pode estar preocupado com as condições de trabalho, enquanto a associação de moradores pode reclamar da poluição ou de interrupções no trânsito de veículos, por exemplo.

A identificação desses stakeholders é muito importante, pois, se não sabemos quais são eles e quais são suas demandas e objetivos, podemos ter de alterar o projeto no meio, enfrentando atrasos, aumentos de custos etc.

Estamos vendo a situação nas obras de estádios e equipamentos para eventos como Copa do Mundo e Olimpíadas. Como muitas vezes os construtores não levavam em consideração as demandas do Comitê Olímpico Internacional ou das Federações Internacionais, tiveram de fazer diversas alterações nos projetos, ocasionando maiores custos e desperdício de tempo.

O PMBOK aponta como os principais stakeholders (ou partes interessadas):[8](#)

- Ø Clientes/usuários.
- Ø Patrocinador.
- Ø Gerentes de portfólios/comitê de análise de portfólios.
- Ø Gerentes de programas.
- Ø Escritório de projetos.
- Ø Gerentes de projetos.
- Ø Equipe do projeto.
- Ø Gerentes funcionais.
- Ø Gerenciamento de operações.
- Ø Fornecedores/parceiros comerciais.

A influência das partes interessadas pode ser positiva ou negativa ao projeto. A função de um gerente de projetos é balancear os diversos interesses envolvidos e

buscar uma comunicação aberta com todos os stakeholders, de modo que o projeto tenha sucesso.

19.3. Grupos de Processos dos Projetos

O gerenciamento de projetos envolve a utilização de diversos conhecimentos, técnicas e habilidades necessárias ao atingimento dos objetivos do projeto e, assim, alcançar o seu sucesso. Esses conhecimentos serão utilizados em diversos **processos** relacionados com a gestão do projeto.

Esses processos são **somatórios de atividades e tarefas inter-relacionadas** que são executadas em busca de um objetivo de nido. Além disso, dizemos que os processos no gerenciamento de projetos são **iterativos** por natureza, ou seja, são executados repetidas vezes e em diversas fases do projeto.

Assim, para que possamos gerenciar os projetos, precisamos conhecer e gerenciar de forma e caz os seus processos principais. De acordo com o PMBOK, os cinco principais grupos de processos são:[9](#)

Ø **Iniciação** – realizados para de nir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou a fase.

Ø **Planejamento** – realizados para de nir o escopo do projeto, re nar os objetivos e desenvolver o curso de ação necessário a m de alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado.

Ø **Execução** – realizados para executar o trabalho de nido no plano de gerenciamento do projeto de modo a satisfazer as suas especificações.

Ø **Monitoramento e controle** – necessários para acompanhar, revisar e regular o progresso e o desempenho do projeto, identi car todas as áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes.

Ø **Encerramento** – executados para analisar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

Figura 19.2 – Grupo de processos

Cabe lembrar que esses grupos de processos não são fases do projeto! Além disso, os grupos de processos não são sequenciais. Muitas vezes, esses processos ocorrem simultaneamente, principalmente os de execução e controle. [10](#)

A seguir vocês podem ver como os grupos de processos ocorrem intercalados com outros processos durante o ciclo de vida de uma fase ou projeto.

Figura 19.3 – Grupos de processos de acordo com o passar do tempo

(Fonte: PMI)

Principalmente quando estamos nos referindo aos projetos grandes e complexos, os gestores podem “quebrá-los” em fases ou subprojetos distintos.

Além disso, lembrem-se de **que todos os grupos de processos citados pelo PMBOK devem ser repetidos a cada fase do projeto.**

Vamos ver quais são os aspectos principais de cada grupo? A primeira fase é a **iniciação**. Normalmente, um projeto ocorre de acordo com uma demanda, desejo ou oportunidade que se apresenta a uma organização.

Nessa etapa, a organização irá analisar se o projeto realmente é promissor, se a organização terá os recursos necessários para executá-lo, se os custos são adequados e os prazos factíveis.

Nesse grupo de iremos e autorizaremos o projeto ou fase do projeto. Entre os processos de **iniciação** estão incluídos: [11](#)

Ø **Desenvolver o termo de abertura do projeto** – documento que autoriza o início de um projeto;

Ø **Identificar as partes interessadas (stakeholders)** – estas se relacionam com

qualquer pessoa ou entidade que tem interesse (ou é impactada, seja de forma positiva ou negativa) pelo projeto. [12](#) Assim, incluem, por exemplo, fornecedores, clientes, força de trabalho, comunidades vizinhas, ONGs, autoridades e políticos etc.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

2. (FCC/T RF 1a Região – Anal. adm./2011) Na fase de iniciação de um projeto, antes de tudo, deve-se:

- a) escolher as pessoas certas para a implantação e avaliação do projeto;
- b) decidir se um projeto deve ser iniciado, entre vários possíveis;
- c) definir as atividades necessárias para desenvolvimento do produto a ser entregue;
- d) detalhar o escopo e os requisitos básicos do projeto;
- e) elaborar detalhadamente as informações sobre o projeto.

Na fase da iniciação, o projeto ainda está sendo avaliado, inclusive na sua viabilidade ou não! Muitas vezes existem diversas oportunidades entre os projetos disponíveis.

Dessa forma, cada projeto será avaliado, e será escolhido aquele que trazer a maior expectativa de retorno. Portanto, a alternativa correta é a letra B.

Continuando, o próximo processo é o de **Planejamento**. Nesse momento, o gestor de projetos começa a detalhar o cronograma de atividades, os “produtos” que devem ser entregues (uma praça, um prédio etc.), as pessoas que devem ser contratadas ou alocadas no projeto, os requisitos de qualidade que devem ser atendidos etc.

De acordo com o PMBOK, grupo de processos de **planejamento** inclui:

- Ø Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto – documentação das ações necessárias para definir, coordenar e integrar todos os planos auxiliares.
- Ø Coletar os requisitos – documentar as necessidades das partes interessadas.

- Ø Definir o escopo – descrição detalhada do projeto e do produto.
- Ø Criar a estrutura analítica do projeto (EAP) – consiste em subdividir as “entregas” em componentes menores para que possa ser mais facilmente gerenciável.
- Ø Definir as atividades.
- Ø Sequenciar as atividades.
- Ø Estimar os recursos das atividades.
- Ø Estimar a duração das atividades.
- Ø Desenvolver o cronograma.
- Ø Estimar os custos.
- Ø Determinar o orçamento.
- Ø Planejar a qualidade.
- Ø Desenvolver o plano de recursos humanos.
- Ø Planejar as comunicações – definir as necessidades de informação de cada parte.
- Ø Planejar o gerenciamento de riscos.
- Ø Identificar os riscos.
- Ø Realizar a análise qualitativa dos riscos – avaliação da probabilidade da ocorrência e impacto.
- Ø Realizar a análise quantitativa de riscos – analisar numericamente o efeito dos riscos no projeto.
- Ø Planejar respostas a riscos – desenvolvimento de opções e ações.
- Ø Planejar aquisições – documentar as decisões de compra do projeto.

Com os processos de iniciação e planejamento cumpridos, o projeto entra nos **processos de execução**. Nesse momento, todos os recursos são empregados para

que os objetivos sejam alcançados como planejado.

De acordo com Vargas, [13](#) qualquer erro nos processos anteriores ca evidente nessa fase. Boa parte dos esforços humanos, do tempo e dos gastos do projeto é despendida nesses processos.

O grupo de processos de **execução** inclui:

Ø Orientar e gerenciar a execução do projeto.

Ø Realizar a garantia da qualidade.

Ø Mobilizar a equipe do projeto.

Ø Desenvolver a equipe do projeto.

Ø Gerenciar a equipe do projeto.

Ø Distribuir informações.

Ø Gerenciar as expectativas das partes interessadas.

Ø Realizar aquisições.

Ao mesmo tempo em que ocorre a execução, passa a ocorrer o **controle**. Se não controlamos e monitoramos, não temos como saber se estamos atingindo os resultados necessários, não é mesmo?

O objetivo é que os processos de controle possam oferecer informações sobre o andamento da execução, de modo que os gestores do projeto consigam entender onde estão errando e o que pode ser melhorado.

Desse modo, comparamos os objetivos planejados com os resultados atingidos.

Com isso, são propostas medidas corretivas sempre que necessário.

O grupo de processos de **monitoramento e controle** inclui:

Ø Monitorar e controlar o trabalho do projeto.

Ø Realizar o controle integrado de mudanças – processo de avaliação de todas as solicitações de mudanças.

Ø Verificar o escopo.

Ø Controlar o escopo.

Ø Controlar o cronograma.

Ø Controlar os custos.

Ø Realizar o controle da qualidade.

Ø Reportar o desempenho.

Ø Monitorar e controlar os riscos.

Ø Administrar as aquisições.

Finalmente, todo projeto deve chegar ao fim. Nesse momento os resultados são avaliados, os documentos relativos ao projeto são classificados e arquivados, e busca-se aprender o máximo com as experiências vividas durante o projeto.

Nesse grupo, ocorre a entrega do produto ou serviço ao cliente, e,

naturalmente, as atividades do projeto (ou de alguma fase) são encerradas. O

grupo de processos de **encerramento** inclui:

Ø Encerrar o projeto ou a fase.

Ø Encerrar as aquisições.

19.4. Áreas do Conhecimento no Gerenciamento de Projetos

De acordo com o PMBOK, existem **nove áreas do conhecimento** na gestão de projetos: integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos e aquisições.

A **integração** refere-se aos aspectos de união, consolidação, articulação e ações integradoras que são necessárias para que um projeto tenha sucesso. [14](#)

Esse processo geralmente envolve as escolhas e concessões sobre objetivos conflitantes e a administração das interdependências entre as áreas envolvidas no projeto.

De certa forma, o objetivo é garantir que todas as áreas estejam integradas e que as necessidades dos envolvidos sejam atendidas. [15](#)

O gerenciamento do **escopo** deve garantir que o projeto irá concluir exatamente o trabalho requerido. Se o projeto pede a construção de 100 km de estradas, não devemos construir 120 km, não é mesmo?

Cabe aqui diferenciar o **escopo do produto** (que se refere às características do produto em si) do **escopo do projeto** (que envolve a administração de sua execução, ou seja, o gerenciamento do projeto).

Portanto, tanto o escopo do produto quanto o escopo do projeto estão incluídos no gerenciamento do escopo. Quanto mais detalhado o escopo, mais complexo ca gerenciar o escopo. Portanto, devemos cuidar para que esse escopo não esteja detalhado em demasia.

Na de nição do escopo é que ocorre o processo de divisão das entregas do projeto em “partes” ou componentes menores, de modo a facilitar o gerenciamento.

Essa divisão gera o que chamamos de **Estrutura Analítica do Projeto – EAP** (ou Work Breakdown Structure – WBS) . A divisão das entregas é feita de forma hierárquica e deve ser feita de modo a não gerar “peças” pequenas demais, pois pode ocasionar uma perda de esforço de gerenciamento, em vez de facilitar o trabalho.

De acordo com o PMBOK, [16](#) a Estrutura Analítica do Projeto é

Uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. Ela organiz a e de ne o escopo total do projeto.

O gerenciamento do escopo consiste em cinco processos principais: a iniciação,

o planejamento, a definição, a verificação e o controle das mudanças.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

3. (FCC/ALESP/SP/Gestão projetos/2010) A área de gerenciamento de projetos que garante que o projeto inclui todo e somente o trabalho requerido, para que seja completado com sucesso, é a
de:

- a) integração;
- b) tempo;
- c) custo;
- d) escopo;
- e) comunicações.

Como vimos, a área de conhecimentos do projeto que garante que o projeto irá executar exatamente o que é solicitado é a área do escopo. Questão tranquila essa, não é mesmo? O gabarito é a letra D.

Seguindo com nossa matéria, o gerenciamento do **tempo** busca garantir que o projeto seja concluído no tempo planejado. Nesse processo, estão envolvidos a de nição e o sequenciamento das atividades e a de nição e o monitoramento de um cronograma.

O controle dos prazos é um grande foco de con itos dentro de um projeto.

Nesse processo de gestão do tempo, devemos sequenciar as atividades e alocar o tempo necessário para cada tarefa.

Com o cronograma concluído, devemos continuamente monitorar o cumprimento dos prazos para que o projeto não atrase.

O gerenciamento de **custos** do projeto busca garantir que o projeto seja concluído dentro do orçamento previsto. Ou seja, que o dinheiro reservado e disponível para o projeto seja suficiente para que o projeto seja concluído.

Um controle efetivo dos custos do projeto é fundamental para que este seja viável e que a organização consiga sobreviver nanceiramente. Se um projeto “estourar” os custos previstos, pode ser que a empresa tenha prejuízo com o projeto, ou pior – não consiga terminá-lo.

De acordo com Vargas, [17](#) as maiores causas de falhas na gestão dos custos são:

- Interpretação errada do trabalho a ser realizado.
- Omissão na definição do escopo.
- Cronograma definido com pobreza ou excessivamente otimista.
- Fracasso na avaliação e na quantificação dos riscos.
- Estrutura analítica do projeto mal definida.
- Parâmetros de qualidade mal-estabelecidos.
- Fracasso na estimativa dos custos indiretos e administrativos do projeto.

Dentro desse processo, teremos o planejamento e a definição dos recursos necessários, a definição do orçamento e o controle de custos.

Para que o projeto entregue o produto dentro das especificações solicitadas no projeto, existe o gerenciamento da **qualidade**. Ou seja, deve existir a preocupação em entregar o “produto” de acordo com as necessidades e expectativas do cliente.

Apesar de muitas vezes nos preocuparmos com uma qualidade insuiciente (que será rejeitada pelo cliente do projeto), uma qualidade excessiva também pode ser problemática, pois levará o projeto a ter custos que talvez não estejam cobertos no planejamento e não sejam vistos como relevantes pelo cliente.

Cabe aqui ressaltar que quem define os requisitos de qualidade é sempre o cliente, e não algum departamento da empresa. Dentro desse processo, estão relacionados: o planejamento, o monitoramento e o controle da qualidade.

No gerenciamento dos **recursos humanos**, busca-se garantir a melhor

utilização possível das pessoas que trabalham no projeto. Ou seja, a utilização das pessoas certas, na quantidade certa e nos lugares certos.

As relações humanas são fundamentais no sucesso de qualquer projeto, pois sem pessoas qualificadas e motivadas para o trabalho será muito difícil atingir os objetivos.

Principalmente nos casos de projetos que necessitem de profissionais de alta capacitação, a contratação fora do tempo certo de profissionais pode aumentar o custo e “estourar” os prazos dos projetos.

Dentro desse processo, encontramos o planejamento, o treinamento e o desenvolvimento das equipes de trabalho.

Outro aspecto necessário para que um projeto tenha sucesso é que as pessoas tenham acesso às informações necessárias ao seu trabalho e possam trocar ideias.

O gerenciamento da **comunicação** busca assegurar isso. Como muitos outros processos dependem de uma comunicação eficiente e eficaz, devemos ter muita atenção com a comunicação.

Dentro desse processo estão envolvidos: o planejamento da informação, a distribuição da mesma e os relatórios de desempenho.

Além disso, é necessário identificar e monitorar os riscos envolvidos no projeto.

O gerenciamento dos **riscos** busca então avaliar a importância e a probabilidade de ocorrência de cada fator de risco para que estes não atrapalhem o andamento do projeto.

Quanto mais entendemos quais são os riscos percebidos, melhor poderemos nos preparar para situações adversas. Entre as ferramentas utilizadas, temos: a análise quantitativa e qualitativa dos riscos.

Em um projeto, normalmente são necessárias compras de materiais e de serviços

externos. Dessa forma, o gerenciamento de **aquisições** buscará fazer todo o planejamento dos itens necessários ao projeto, a seleção dos melhores fornecedores, o fechamento das negociações e eventuais contratos, além do gerenciamento desses contratos.

Veja no gráfico todas as áreas do conhecimento:

Figura 19.4 – Áreas do conhecimento

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

4. (Esaf/ AT RFB/Analista/2009) De uma forma geral, pode-se afirmar que os projetos possuem as seguintes características, exceto:

- a) têm objetivos definidos;
- b) são não repetitivos, ou seja: inexitem dois ou mais projetos iguais;
- c) eliminam a incerteza quanto aos resultados;
- d) ocasionam mudanças na organização;
- e) têm um período de tempo limitado, com início e fim bem-definidos.

Essa questão está bem tranquila, não é pessoal? Todas as opções estão corretas, menos uma que

parece óbvia logo “de cara”. **Nenhum projeto elimina a incerteza** (quem dera isso fosse verdade, não é mesmo?).

Qualquer gerente de projeto deve lidar com as incertezas do ambiente e gerenciar os riscos inerentes ao projeto. O gabarito é, assim, a letra C.

19.5. O Gerente de Projetos

O gerente de projetos é o profissional responsável pelo sucesso ou o fracasso de um projeto. De acordo com Meredith e Mantel Jr., [18](#)

o gerente de projetos deve integrar todos os aspectos de um projeto, assegurar que todos os conhecimentos e recursos estarão disponíveis quando e onde necessários, e, acima de tudo,

assegurar que os resultados desejados sejam produzidos no tempo necessário e de forma eficiente e no custo adequado.

O gerente deve, portanto, analisar todos os recursos que já tem disponíveis e os que deve adquirir. Outra preocupação é “mapear” as condições ambientais internas e externas que podem ajudar ou atrapalhar seu trabalho.

Dessa maneira, um fator externo como o mercado de trabalho aquecido pode dificultar as contratações de pessoas necessárias. Já o clima político ou um ambiente econômico favorável (como a Copa do Mundo no Brasil) podem auxiliar na concessão de alvarás ou na obtenção de financiamentos, por exemplo.

Esse gerente normalmente trabalha em uma estrutura matricial (em que os funcionários estão ligados ao gerente funcional – de marketing, por exemplo -- e ao projeto) ou atrelada a um gerente de portfólio.

Um portfólio é um conjunto de projetos que estão a cargo de uma organização. [19](#) Assim, enquanto um gerente de projetos se preocupa com o funcionamento do “seu” processo, o **gerente de portfólio** deve decidir qual projeto deve ser priorizado ou adiado, por exemplo, dentro dos recursos escassos da organização.

Figura 19.5 – Gerência de portfólio

Cada projeto tem um retorno específico (financeiro no caso de empresas privadas, social ou político nas organizações públicas), riscos e outros fatores importantes a serem avaliados. [20](#) Com base nesses fatores, o gerente de portfólio deve escolher quais serão os projetos prioritários.

Outra situação é quando a organização possui um **escritório de projetos** (ou **Project Management Office – PMO**), um centro de informações e controle sobre os projetos. [21](#)

De acordo com Vargas, os principais tipos de PMO são:

Ø **Projeto Autônomo** – Escritório de projeto separado das operações da empresa, destinados ao gerenciamento de um projeto ou programa específico, em que a responsabilidade quanto ao sucesso ou fracasso é do PMO.

Ø **Project Support Office** – Escritório de projeto de esfera departamental destinado ao apoio a diversos projetos simultâneos, fornecendo suporte, ferramentas e serviços de planejamento, controle de prazos, custos, qualidade, entre outros.

Ø **Enterprise Project Support Office** – Escritório de projetos de esfera corporativa, atuando no gerenciamento estratégico de todos os projetos da organização. Suas principais funções são o planejamento estratégico dos projetos, o gerenciamento dos projetos corporativos e interdepartamentais, a gestão do conhecimento empresarial em projetos, além de representar a interface entre os envolvidos no projeto.

Assim, essa unidade da empresa (PMO) tanto pode assessorar e prestar consultoria aos gerentes de projetos quanto pode assumir atribuições de gerenciamento centralizado dos projetos e responsabilidade pelo seu sucesso. [22](#)

19.6. Portfólios, Programas, Projetos e Subprojetos

Como vimos, um **portfólio** é um conjunto de programas ou projetos que são agrupados em busca do atingimento dos objetivos estratégicos da organização. De acordo com o PMBOK, [23](#)

Um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos, agrupados para facilitar o gerenciamento e fazer desse trabalho a meta de atingir os objetivos de negócios estratégicos.

Os projetos ou programas inseridos dentro de um portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados. Já um **programa** é composto por um grupo de projetos que **são relacionados** e que são gerenciados de modo que a organização obtenha benefícios que não alcançaria de modo individualizado.

Figura 19.6 – Divisão de projetos

Já um **subprojeto** é uma divisão de um projeto maior. Normalmente, essa divisão ocorre para facilitar o gerenciamento de projetos complexos.

Vamos ver como isso já foi cobrado?

5. (Cespe/Cespe/Correios/ – Analista/ – 2011) A gerência de projetos leva em consideração apenas os fatores ambientais da empresa que restringem as opções de gerenciamento e têm influência negativa no resultado do projeto. Esses fatores são considerados como entrada para os processos de planejamento.

Essa questão foi retirada de um trecho do PMBOK²⁴ que diz:

Os fatores ambientais da empresa referem-se tanto aos fatores ambientais internos quanto externos que cercam ou influenciam o sucesso de um projeto. Os fatores ambientais da empresa podem **umentar ou restringir** as opções de gerenciamento de projetos e podem ter uma **influência positiva** ou **negativa** no resultado. Eles são considerados como entradas na maioria dos processos de planejamento.

Dessa maneira, não são só os fatores negativos que devem ser levados em consideração pelos gerentes de projeto. Assim, o gabarito é questão errada.

19.7. Ciclos de Vida dos Projetos

O ciclo de vida de um projeto consiste nas diversas fases por que um projeto passa. **Essas fases normalmente são sequenciais**, mas **também podem se sobrepor**. Ou seja, não é necessário que tenhamos finalizado uma fase para

iniciarmos a fase seguinte.

Mas a transição de uma fase para outra será sempre caracterizada por uma “entrega”, ou seja, algum “produto” sendo entregue. Com essas “entregas” tendo sido aprovadas, podemos iniciar a próxima fase (no modo sequencial).

De acordo com o PMBOK, [25](#) o ciclo de vida de um projeto pode ser descrito assim:

Ø Início do projeto.

Ø Organização e preparação.

Ø Execução do trabalho do projeto.

Ø Encerramento do projeto.

Então, o projeto se inicia quando alguma necessidade (ou problema, ou oportunidade) é identificada. Em seguida, o ciclo passa pelo desenvolvimento da solução para essas necessidades e avança na implementação dessa solução, até a finalização do projeto. [26](#)

19.8. Ciclo de Vida de um Projeto x Ciclo de Vida de um Produto

Algumas bancas gostam de confundir o candidato misturando o conceito de ciclo de projeto com o de ciclo de produto. O ciclo de vida de um projeto aponta as fases que devem ser executadas desde o início de um projeto até o seu encerramento.

Já o ciclo de vida de um produto é determinado pelo período entre seu lançamento no mercado e sua retirada de comercialização. Um produto pode ter um ciclo de vida indefinido (como o antigo Fusca, um produto que cou décadas em comercialização). De acordo com o PMBOK, [27](#)

O ciclo de vida do produto consiste em fases do produto, geralmente sequenciais e não sobrepostas, determinadas pela necessidade de produção e controle da organização. **A última fase**

do ciclo de vida de um produto é a retirada de circulação do produto. Geralmente o ciclo de vida de um projeto está contido em um ou mais ciclos de vida do produto. É necessário ter cuidado para distinguir o ciclo de vida do projeto do ciclo de vida do produto. Ou seja, o ciclo de vida de um produto pode conter diversos ciclos de projetos. O Fusca, por exemplo, passou por diversas “remodelagens”, e cada uma dessas envolveu projetos diferentes.

19.9. Custos e Riscos no Ciclo de Projetos

Quanto mais avançamos em uma fase, maiores são os custos acumulados em um projeto. Isso é bastante simples de entender, não é mesmo? Se você analisar o projeto de uma casa, por exemplo, quanto mais avançarmos na obra, maiores serão os gastos acumulados envolvidos.

Entretanto, o contrário ocorre com os riscos. Naturalmente, quanto mais avançada está a fase, menores se tornam os riscos de insucesso. Assim, quanto mais “perto” de um objetivo estamos, mais seguros camos sobre o sucesso da empreitada, pois existem menos variáveis que podem dar errado.

Figura 19.7 – Ciclo de vida do projeto – riscos

Além disso, a utilização das pessoas normalmente começa de um nível baixo e vai evoluindo com o passar do tempo. Ou seja, começamos os projetos com poucos profissionais e vamos aumentando esse número até atingir um platô em algum momento.

Entretanto, após certo tempo, a utilização de pessoas cai bruscamente até o encerramento do projeto, em que todas as pessoas serão desmobilizadas.

O mesmo ocorre com os gastos por unidade de tempo, que começam normalmente mais baixos, são aumentados durante o desenvolvimento do projeto e caem bastante no final.

Figura 19.8 – Ciclo de vida do projeto – pessoas

Outro fator importante é a capacidade e o custo de se fazer uma **alteração no projeto**. Em seu início, o custo é baixo e a possibilidade alta de se poder alterar algum aspecto no projeto.

Assim sendo, antes de começar uma obra é razoavelmente fácil alterar o projeto e incluir algum ambiente, por exemplo. Já com a obra no “meio do caminho” teremos de quebrar paredes e desperdiçar material, tempo e dinheiro, não é mesmo?

Ou seja, **com o passar do tempo, ca cada vez mais caro e mais difícil fazermos uma alteração no projeto**.

Vamos ver como esse tema pode ser cobrado?

6. (Esaf/ ST N / Desenv. institucional/2008) Segundo o Guia PMBOK – 3a edição, as descrições do ciclo

de vida do projeto podem ser muito genéricas ou muito detalhadas. A maioria dos ciclos de vida de um projeto compartilha características comuns, sendo uma delas:

- a) as fases são sempre sequenciais e de nidas por algum formulário de transferência de informações técnicas ou de entrega de componentes técnicos;
- b) os níveis de custos e de pessoal são altos no início, atingem o valor mínimo durante as fases intermediárias e aumentam rapidamente quando o projeto é finalizado;
- c) o nível de incertezas é mais alto e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é maior no início do projeto;
- d) a certeza de término geralmente se torna cada vez menor à medida que o projeto continua;
- e) a capacidade das partes interessadas de influenciarem nas características mais do produto do projeto e o custo do projeto é mais baixa no início e torna-se cada vez mais alta conforme o projeto continua.

A letra A está errada, pois as fases nem sempre são sequenciais, podendo

também ser sobrepostas. Na letra B, o que ocorre é exatamente o contrário do que a banca descreveu.

A letra C está perfeita e é o nosso gabarito. Já a letra D contradiz a letra C e está equivocada. Finalmente, a letra E não está correta. Quanto mais o projeto avança, mais difícil e caro ca para se fazer alguma alteração. Assim, o gabarito é mesmo a letra C.

19.10. Restrições aos Projetos

Os projetos precisam ser executados de acordo com certas variáveis ou restrições. Esse tema é importante para vocês que estão se preparando para uma prova de concursos, pois tivemos uma alteração considerável entre o PMBOK da 3a edição e o PMBOK da 4a edição. De acordo com a 3a edição, as principais restrições seriam:

Ø **Tempo** – O prazo que temos para terminar um projeto, ou uma fase dele.

Ø **Custo** – Quanto temos de orçamento para conseguir terminar o projeto.

Ø **Escopo** – É, basicamente, o que deve ser feito.

Essas três restrições são chamadas de “**triângulo de restrições**”. Esse nome reflete o fato de que não conseguimos alterar uma variável sem alterar as outras.

Ou seja, se quisermos acelerar o término do projeto, teremos de gastar mais, não é verdade? Ou então teremos de diminuir o escopo do projeto (construir uma estrada menor, um prédio mais simples etc.).

Dessa maneira, ao mudarmos uma variável, isso afetará as outras variáveis. Veja uma representação do “triângulo das restrições”:

Figura 19.9 – Triângulo das restrições – PMBOK 3a edição

Já no PMBOK 4a edição, as restrições foram ampliadas. Dentro das atuais restrições aos projetos, teríamos: o escopo, a qualidade, o cronograma (tempo), o

orçamento (custo), os recursos e o risco.

Bom, já imagino o que você está pensando agora! Mas, mestre, o que marco na hora da prova? Bem, a não ser que a banca aponte qual edição utilizou como base para a pergunta, devemos considerar as duas versões corretas.

Muitas questões ainda utilizam o “triângulo de restrições” e foram consideradas corretas pela banca. Assim, não caiam no “erro” de considerar que esse triângulo está “errado” porque existe uma nova versão, ok? Pelo menos esse tem sido o comportamento das bancas até o momento.

Figura 19.10 – Restrições do PMBOK 4a edição

Continuando, quando necessitamos alterar alguma dessas restrições ou variáveis, temos duas técnicas principais: o **paralelismo** (fast tracking) e a **compressão** (crashing). [28](#)

Imagine que você precise acelerar um projeto. Através da **compressão**, você poderia aumentar o tamanho da equipe (contratando mais pessoas), aumentar o

número de turnos de trabalho (pôr o pessoal trabalhando de madrugada) ou aumentar o número de horas extras da equipe atual. Você provavelmente reduzirá o tempo para o término do projeto, mas também elevará os custos.

Outra técnica possível é a do **paralelismo**. De acordo com Mendes, [29](#) se com a compressão temos uma troca de tempo por custo, no paralelismo temos uma troca de tempo por risco.

Imagine que você queira terminar o projeto da sua casa. O ideal seria só entrar com o pintor após a conclusão do piso (isso é uma hipótese. .não é bem minha área!), por exemplo. Entretanto, você está com pressa!

Através do paralelismo, você poderia colocar tanto o pintor quanto o instalador do piso para trabalharem ao mesmo tempo. Dessa maneira, existirá o risco de o pintor deixar pingar tinta no piso, não é mesmo? Assim, estamos correndo mais “riscos” para terminar o projeto mais rápido.

Vamos ver como esse tema pode ser cobrado?

7. (Esaf/ CVM/Analista/2010) Segundo o PMBOK, o Grupo de Processo do Gerenciamento de Projetos engloba:

- a) Planejamento. Programação. Execução. Especificação e Monitoramento. Encerramento;
- b) Iniciação. Execução. Monitoramento. Reengenharia. Relatório;
- c) Iniciação. Planejamento. Execução. Monitoramento e Controle. Encerramento;
- d) Iniciação. Especificação. Planejamento. Controle de Usuários. Realimentação;
- e) Concepção. Interação. Planejamento. Execução. Monitoramento.

Questão bem “decoreba” da Esaf. De acordo com o PMBOK, os cinco grupos de processos na gestão de projetos são: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Desse modo, o gabarito é mesmo a letra C.

Questões Extras

8. (Esaf/ ANA/ Analista adm./2009) As áreas que compõem o conjunto de conhecimentos sobre gerenciamento de projetos são nove. Para essas nove áreas, o PMBOK propõe o agrupamento de processos em função da sua natureza. Entre as opções a seguir, selecione aquela que enuncia corretamente os grupos de processos de gerenciamento de projetos.

- a) Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Encerramento.
- b) Escopo, Tempo, Custo, RH, Qualidade e Riscos.
- c) Escopo, Planejamento, Execução, Monitoramento e Implantação.
- d) Contrato, Escopo, Custo, Cronograma, Planejamento e Monitoramento.
- e) Termo de Abertura, Iniciação, Contrato, Gerenciamento do Projeto, Monitoramento e Encerramento.

Os principais grupos de processos, de acordo com o PMBOK, são: iniciação, planejamento, monitoramento e controle e o encerramento. Dessa maneira, a alternativa correta é a letra A.

Outros termos utilizados pela Esaf para “embaralhar” a cabeça dos candidatos, como: custos, RH, escopo etc. são algumas das áreas do conhecimento, e não grupos de processos.

9. (Cespe/T RE-BA/ Técnico/2010) O gerenciamento de projetos tenta adquirir controle sobre algumas variáveis consideradas fundamentais para todo projeto. Essas variáveis — tempo, custo e recursos — são também conhecidas como triângulo da gerência de projeto. Se um lado desse triângulo é (variável) alterado, os outros sofrem impacto.

A tríplice restrição, ou triângulo de restrições engloba: o custo, o tempo (prazo) e o **escopo** (e não os recursos). Assim, se a projeto tiver de ser antecipado, custará mais caro, por exemplo. Como a banca alterou escopo por recursos, o gabarito é questão incorreta.

10. (Cespe/ Inca/Gestão pública /2010) Ao descobrir um erro no plano de implementação do projeto,

que vai provocar um impacto na data da próxima entrega do projeto, a primeira atitude do gerente deverá ser solicitar uma mudança na data e encaminhar para aprovação do patrocinador.

Isso não faz nenhum sentido, não é mesmo? Ou seja, se existir um problema na execução do projeto, sua primeira ideia seria “empurrar” a data para a frente. Isso muitas vezes nem é possível (imagine um gestor público que diga que as Olimpíadas de 2016 terão de acontecer em 2017, pois o estádio de vôlei não cará pronto.).

O gestor do projeto terá de tentar outras estratégias, como o crashing ou o paralelismo. O gabarito é questão errada.

11. (Esaf/ ANA / Analista adm./2009) Considerando a de nição de escritório de projetos segundo o PMBOK, analise as alternativas que se seguem e selecione a opção que corresponde ao resultado de sua análise:

() O escritório de projetos ou PMO é uma entidade organizacional à qual devem ser atribuídas responsabilidades relacionadas à elaboração de contratos, mas não ao gerenciamento de projetos.

() O escritório de projetos ou PMO pode ter responsabilidades que variam desde o fornecimento de funções de suporte ao gerenciamento de projetos até o gerenciamento direto de um projeto.

() Um escritório de projetos ou PMO é o órgão responsável pela emissão dos certi cados PMP na organização, em especial a autorização de documentos de requisitos e demais especificações de escopo e esforço distinto.

a) C, C, C

b) C, C, E

c) C, E, E

d) E, E, E

e) E, C, E

A primeira frase está errada, pois o PMO pode, sim, estar envolvido diretamente no gerenciamento de projetos. Já segunda frase está correta, pois o PMO tanto pode ser um “suporte” como assumir diretamente as responsabilidades de gerenciamento.

A terceira frase é absurda. A certificação PMP (Project Management Professional, ou profissional de gerência de projetos) é concedida pelo Project Management Institute – PMI (que é uma instituição internacional). Assim, não é emitida pelo PMO, que é um órgão da empresa. O gabarito é a letra E.

Questões Propostas

12. (FCC/T RF 4a Região Anal. adm./2010) O gerenciamento do escopo de um projeto refere-se à definição de todas as atividades do projeto. Analise:

I. O gerenciamento do escopo do projeto compreende tanto o escopo do produto quanto o escopo do projeto.

II. O escopo do produto refere-se às características do produto ou serviço e o escopo do projeto envolve a administração da sua execução.

III. O conteúdo do processo de iniciação do escopo do projeto é a base para a fase seguinte, denominada verificação do escopo.

IV. A descrição detalhada dos requisitos do produto do projeto é delineada na fase de controle de mudanças do escopo do projeto.

V. Durante o processo de iniciação do projeto deve-se considerar o plano estratégico da empresa.

É correto o que consta APENAS em

a) I, II e IV.

- b) I, I e V.
- c) I, IV e V.
- d) II e V.
- e) I e IV.

13. (FCC/T RF 4a Região/Anal. adm./2010) O conjunto de fases coletivas atravessadas pelo projeto é

denominado:

- a) análise de passagem;
- b) ciclo de vida do projeto;
- c) ponto de encerramento;
- d) passagem de estágio;
- e) saída de fase.

14. (Esaf/ ANA / Analista adm./2009) Entre as afirmativas que se seguem sobre ciclo de vida do projeto, selecione opção incorreta.

- a) Os gerentes podem dividir os projetos em fases para facilitar o controle gerencial.
- b) O conjunto das fases de um projeto corresponde ao ciclo de vida do projeto.
- c) O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu fim.
- d) A capacidade de as partes interessadas influenciarem o produto do projeto é maior nas fases iniciais do ciclo de vida do projeto.
- e) O nível de custos e de pessoal é maior na primeira e na última fase do ciclo de vida de qualquer projeto.

15. (Cespe/Correios/ – Analista/ – 2011) O ciclo de vida de um produto inicia-se quando os ciclos de vida dos projetos a ele relacionados são encerrados.

16. (FCC/Infraero/Administrador/2009) Em relação a ciclo de vida de um projeto, é correto afirmar:

- a) O custo das mudanças e a capacidade de influência das partes interessadas aumentam com o tempo do projeto.

- b) O encerramento de uma fase autoriza o início formal da fase seguinte, procedimento que contribui para reduzir o tempo de duração do projeto.
- c) Em geral, a revisão do trabalho realizado ocorre após a conclusão da fase final e serve para definir a aceitação dos produtos de todas as fases que compõem o projeto.
- d) O ciclo de vida de um projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu final e é composto por uma fase inicial e outra final, além de uma ou mais fases intermediárias.
- e) Os níveis de custos e de pessoal são elevados no início e caem gradativamente conforme o projeto avança para a fase final.

17. (FCC/TC/GO/Desenv. org./2009) Uma técnica adequada para a redução do cronograma, sem redução do escopo do projeto, é:

- a) o detalhamento do cronograma;
- b) a parcelização das etapas;
- c) a compressão do projeto;
- d) a elaboração progressiva;
- e) o retrabalho das fases.

18. (Cespe/ – TR/BA/Técnico/2010) O gerenciamento de projetos tenta adquirir controle sobre algumas variáveis consideradas fundamentais para todo projeto. Essas variáveis — tempo, custo e recursos — são também conhecidas como triângulo da gerência de projeto. Se um lado desse triângulo é (variável) alterado, os outros sofrem impacto.

19. (Cespe/TCDF/ACE/2012) Na gestão de projetos, o principal produto da etapa de planejamento é o termo de abertura do projeto – documento que contempla a estrutura analítica do projeto.

20. (Cesgranrio/ Petrobras/Técnico/2012) Na gerência de um projeto, o gerente deve lidar com um conjunto de restrições em três áreas, que são, principalmente, as de:

- a) Escopo, Tempo e Custo;
- b) Custo, Controle e Equipe;

c) Estratégia, Tática e Operacional;

d) Planejamento, Execução e Verificação;

e) Qualidade, Risco e Retorno.

21. (Cesgranrio/ Petrobras/Técnico/2012) A preparação de uma equipe brasileira para as Olimpíadas

no Brasil em 2016:

a) **con gura um projeto, pois envolve um investimento signi cativo de tempo e dinheiro, buscando um retorno sobre o investimento;**

b) **con gura um projeto, pois o país está investindo continuamente em um aumento do número de medalhas conquistadas;**

c) **con gura um projeto, pois é um esf orço temporário, com um resultado único, uma vez que essa equipe não será igual à de outra Olimpíada;**

d) **não con gura um projeto, pois há muitas pessoas com interesses diversos envolvidos (comerciais, esportivos, turísticos);**

e) **não con gura um projeto, pois é possível que, depois das Olimpíadas, as equipes sejam desmobiliz adas e os estádios sejam utiliz ados para outros f ins.**

22. (Cespe/Detran-DF/Analista/2009) Projetos de alta qualidade entregam o produto, o serviço ou o resultado solicitado dentro do escopo, no prazo e dentro do orçamento. Ocorrendo alguma alteração em um desses fatores, os demais podem alterar.

23. (Cespe/Antaq – Analista/2009) De acordo com o PMBok, o entendimento do ambiente de um projeto pode requerer conhecimento de natureza política, legal, social, física e (ou) ecológica.

24. (Cespe/T RE-ES/Analista/2011) Um projeto pode ser de nido como o esforço temporário empreendido para se criar um produto, serviço ou resultado, e o seu término somente é alcançado quando se atingem os objetivos.

25. (Cespe/T CE-RN/Analista/2009) No PMBOK, os stakeholders são de nidos como indivíduos ou organizações envolvidos no projeto, ou que serão afetados positivamente ou negativamente

pelo resultado final de um projeto. Esses indivíduos e organizações devem ser identificados, mas não são elementos-chave em um projeto.

26. (Cespe/ Anatel/Analista adm./2009) Os projetos não precisam necessariamente ter uma duração, pois há casos em que não é possível definir o tempo de execução, como no caso da elaboração de produtos intelectuais.

27. (Cespe/Seapa-DF/Administrador/2009) O gerenciamento de projetos é segmentado em cinco estágios ou grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento.

28. (Cespe/Seapa-DF/Administrador/2009) O triângulo da gerência de projetos representa as três principais variáveis a serem consideradas no gerenciamento de projetos: tempo, custo e recursos humanos.

29. (Esaf/ST N/Desenv. institucional/2005) Assinale a opção verdadeira. O PMBOK guide descreve as

principais áreas de gerenciamento do projeto e as define como subconjuntos de processos. As áreas de gerenciamento do custo, do tempo e da qualidade envolvem processos que asseguram, respectivamente:

a) que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto; que o projeto seja concluído no prazo previsto e que o produto do projeto esteja em conformidade com o esperado;

b) que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto, que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado e que o produto do projeto esteja em conformidade com o esperado;

c) que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado, que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto e que o projeto seja concluído no prazo previsto;

d) que o produto do projeto esteja em conformidade com o esperado, que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado e que o projeto seja concluído no prazo previsto;

e) que o projeto seja concluído de acordo com o orçamento previsto, que o projeto seja concluído no prazo previsto e que as informações do projeto estejam em conformidade com o esperado.

30. (FCC/T CE/GO/Desenv. org./2009) Considere as seguintes alternativas em relação ao gerenciamento de projetos.

I. A gerência de projetos é a disciplina de manter os riscos de fracasso em um nível tão baixo quanto necessário durante o ciclo de vida do projeto. O risco de fracasso aumenta de acordo com a presença de incerteza durante todos os estágios do projeto.

II. Geralmente os projetos devem ser executados e entregues sob o condicionamento de variáveis, principalmente: tempo, custo e escopo.

III. A gerência de projetos é frequentemente responsabilidade de todos os indivíduos envolvidos no projeto. Idealmente, todos devem participar diretamente nas atividades que produzem o resultado final.

IV. As três variáveis que compõem o “triângulo da gerência de projeto” não podem ser alteradas sem impactar umas às outras.

V. O escopo do projeto são as exigências especificadas para o resultado esperado, incluindo o que se pretende e o que não se pretende realizar.

Está correto o que se afirma APENAS em

a) I, I e II.

b) I, I, IV e V.

c) I, II, IV e V.

d) I e V.

e) II, IV e V.

31. (Esaf/CVM/Analista/2010) Com ferramentas de gerenciamento de projetos, o gerente de projeto pode definir uma:

a) equipe de definição do trabalho (work definition team);

b) estrutura de apoio ao usuário (user support structure);

c) estrutura de divisão do trabalho (work breakdown structure);

d) estrutura de divisão de objetos (object breakdown structure);

e) metodologia de segmentação dos programas (program segmentation methodology).

32. (Esaf/ ANA / Analista adm./2009) Analise as seguintes afirmações a respeito de gerência de projetos.

I. Operação é um empreendimento temporário destinado à criação de um produto ou serviço.

II. Os processos são iterativos, por natureza.

III. O escopo do projeto, prazo e custos são restrições típicas com as quais o gerente de projetos tem de lidar.

Assinale a opção correta.

a) Apenas as afirmações I e II são verdadeiras.

b) Apenas as afirmações I e III são verdadeiras.

c) Apenas as afirmações II e III são verdadeiras.

d) As afirmações I, II e III são verdadeiras.

e) Nenhuma das afirmações é verdadeira.

33. (Esaf/ ANA / Analista adm./2009) Entre as alternativas que se seguem sobre ciclo de vida do projeto, selecione opção incorreta.

a) Os gerentes podem dividir os projetos em fases para facilitar o controle gerencial.

b) O conjunto das fases de um projeto corresponde ao ciclo de vida do projeto.

c) O ciclo de vida do projeto define as fases que conectam o início de um projeto ao seu fim.

d) A capacidade de as partes interessadas influenciarem o produto do projeto é maior nas fases iniciais do ciclo de vida do projeto.

e) O nível de custos e de pessoal é maior na primeira e na última fase do ciclo de vida de qualquer projeto.

34. (FCC/Infraero/Arquiteto/2009) À associação com o planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais para objetivos de curto e médio prazos, visando à complementação de objetivos específicos dentro de um período determinado, aplicando-se

conhecimentos, habilidades e técnicas na elaboração de atividades relacionadas, denomina-se:

- a) plano plurianual;
- b) plano de metas;
- c) gerenciamento de projetos;
- d) gerenciamento de risco;
- e) fluxo de caixa e de capitais.

35. (Esaf/ CVM/Analista/2010) Segundo o PMBOK, são stakeholders de um projeto:

- a) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente, Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Departamento. Fornecedores. Distribuidores.
- b) Gerente do Projeto. Analista do Projeto. Cliente. Programa de Treinamento. Assessoria. Gerentes de Conta. Fornecedores Concorrentes. Mantenedores.
- c) Pool de Programação. Controlador do Projeto. Servidores. Diretoria. Gerente Executivo. Gerentes de Operações. Entidades Externas. Webmasters.
- d) Gerente do Projeto. Patrocinador do Projeto. Cliente. Coaches. Secretaria Executiva. Gerentes de Treinamento. Fornecedores. Empresas Concorrentes.
- e) Gerente do Projeto. Estratégias. Logística. Diretoria. Escritório de Projetos. Gerentes de Contingência. Fornecedores. Distribuidores.

36. (FCC/T RT 24a/MS/Anal adm./2011) Os indivíduos que podem influenciar de maneira positiva ou negativa em um projeto são os:

- a) stakeholders;
- b) stakeholers;
- c) players;
- d) backhloders;
- e) throwers.

37. (FCC/T RT 6a Região/Analista/2012) Com relação ao ciclo de vida do produto, segundo o PMBOK,

considerare:

I. Geralmente o ciclo de vida de um projeto está contido em um ou mais ciclos de vida do produto. O ciclo de vida do produto consiste em fases do produto, geralmente sequenciais e não sobrepostas, determinadas pela necessidade de produção e controle da organização, sendo que a última fase do ciclo de vida de um produto é a entrega para o cliente final.

II. Vários aspectos do ciclo de vida do produto prestam-se à execução como projetos, por exemplo, a realização de um estudo de viabilidade, a condução de pesquisas de mercado, a execução de campanhas publicitárias, a instalação de um produto, realização de dinâmicas de grupo e de avaliações de produtos em mercados de teste. Em cada um desses exemplos, o ciclo de vida do projeto difere do ciclo de vida do produto.

III. Quando a saída do projeto está relacionada a um produto, existem muitas relações possíveis. Por exemplo, o desenvolvimento de um novo produto pode ser um projeto em si. Ao mesmo tempo, um produto existente pode se beneficiar de um projeto para o acréscimo de novas funções ou características.

Está correto o que se afirma em

- a) I e II, apenas.
- b) I, I e II.
- c) I e II, apenas.
- d) I, apenas.
- e) II, apenas.

38. (FCC/T J-RJ/Analista/2012) O Project Management Body of Knowledge (PMBok) é um conjunto de

práticas em gerência de projetos que divide o ciclo de vida do projeto em cinco grupos de processos, entre os quais:

- a) Monitoramento e Controle, Execução e Crítica;
- b) Iniciação, Crítica e Execução;

c) Planejamento, Otimização e Garantia da Qualidade do Processo;

d) Otimização, Planejamento e Encerramento;

e) Iniciação, Planejamento e Monitoramento e Controle.

39. (FCC/T RE-CE – Técnico/2012) Segundo a definição do PMBOK sobre Gerenciamento de Portfólios, é INCORRETO o que consta em:

a) um portfólio refere-se a um conjunto de projetos ou programas e outros trabalhos;

b) o sucesso é medido pela qualidade dos projetos e produtos e grau de satisfação do cliente;

c) se refere ao gerenciamento centralizado de um ou mais portfólios;

d) se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de priorizar a alocação de recursos;

e) os projetos ou programas do portfólio podem não ser necessariamente interdependentes ou diretamente relacionados.

40. (FCC/Infraero/Analista/2011) O Termo de Abertura do Projeto é a saída do processo

“Desenvolver o termo de abertura do projeto”, que está vinculado no PMBOK a uma área de conhecimento denominada:

a) Iniciação;

b) Integração;

c) Planejamento;

d) Aquisições;

e) Escopo.

41. (FCC/Infraero/Analista/2011) No PMBOK 4ª edição, o grupo de processos Execução contém exclusivamente os processos:

a) Definir as atividades; Identificar as partes interessadas; Controlar o cronograma;

b) Coletar os requisitos; Gerenciar a equipe do projeto; Distribuir informações;

c) Desenvolver a equipe de projeto; Conduzir as aquisições; Realizar a garantia da qualidade;

d) Administrar as aquisições; Definir o escopo; Realizar o controle integrado de mudanças;

e) Orientar e gerenciar a execução do projeto; Definir as atividades; Realizar a análise quantitativa dos riscos.

Gabaritos

1. A

15. E

29. A

2. B

16. C

30. B

3. D

17. C

31. C

4. C

18. E

32. C

5. E

19. E

33. E

6. C

20. A

34. C

7. C

21. C

35. A

8. A

22. C

36. A

9. E

23. C

37. A

10. E

24. E

38. E

11. E

25. E

39. B

12. B

26. E

40. B

13. B

27. C

41. C

14. E

28. E

Bibliografia

Gido, Jack, e James P. Clements. *Successful Project Management*. 3a ed. Mason:

Thomson South-Western, 2006.

Heerkens, Gary R. *Project Management*. Nova York: McGraw-Hill, 2002.

Mendes, João Ricardo Barroca, André Bittencourt do Valle, e Marcantonio Fabra.

Gerenciamento de projetos. 1a ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Meredith, Jack R., e Samuel J. Mantel Jr. Project Management: a managerial approach. 5a ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2003.

Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). 4a ed. Newton Square: Project Management Institute, s.d.

Valeriano, Dalton. Moderno gerenciamento de projetos. São Paulo: Prentice-Hall, 2005.

Vargas, Ricardo Viana. Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 5a ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2003.

Capítulo 20

Administração de Materiais

Existem diversos tipos de recursos em uma organização, como recursos financeiros, recursos humanos, recursos tecnológicos etc. Quando falamos de recursos materiais, estamos nos referindo aos elementos físicos que são utilizados pela empresa na sua atuação.

Assim sendo, a gestão de materiais engloba o planejamento, a execução e o controle de todas as atividades que possibilitam o adequado suprimento para a organização desses recursos materiais necessários ao seu funcionamento. De acordo com Viana, a administração de materiais é, [1](#)

o planejamento, a coordenação, a direção e o controle de todas as atividades ligadas à aquisição de materiais para a formação de estoques, desde o momento de sua concepção até seu consumo final.

A Administração de Materiais é fundamental em qualquer entidade pública e privada, pois é através dela que a organização adquire os insumos de que necessitará para produzir um produto ou fornecer um serviço.

Dessa forma, a ARM é um conjunto de processos dentro de uma organização

que devem assegurar que esta consiga adquirir os diversos materiais necessários para seu funcionamento.

No caso do setor público, essa função adquire ainda uma importância maior, pois os valores comprados são muito altos. Assim, uma boa administração é importante para evitar desvios de recursos e possibilitar a maximização dos recursos da coletividade.

Esses desvios podem ocorrer tanto no processo de compra (com superfaturamentos, por exemplo) como no de armazenamento (subtração dos itens em estoque, como o roubo de remédios em hospitais).

Além disso, o Estado também pode atuar comprando os chamados “estoques reguladores”, como ocorria nos casos em que comprava café dos produtores para “amortecer” a flutuação de preços.

Portanto, como a Administração Pública é um dos maiores compradores na economia nacional e é um cliente grande para diversas empresas, ela acaba recebendo pressões políticas e corporativas. Dessa forma, essa área é um foco de corrupção potencial e deve ser bem controlada.

A Administração de Materiais pode ser dividida nas seguintes áreas de atuação:[2](#)

Ø Gestão de estoques.

Ø Gestão de compras.

Ø Almoxarifado.

Ø Planejamento e controle da produção.

Ø Importação (quando for o caso).

Ø Transportes e distribuição.

Vamos ver agora as principais áreas da administração de materiais?

20.1. Administração de Estoques

A gestão de estoques é de fundamental importância nas organizações, pois afeta diversas áreas. Seu trabalho é ligado à área de produção, de vendas e das finanças.

Estoque é, na definição de Viana, [3](#) conceituado como:

Materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade da empresa, sendo o estoque gerado, conseqüentemente, pela impossibilidade de prever-se a demanda com exatidão.

A necessidade do estoque então existe porque não temos como “adivinhar” como se comportará o consumo dos materiais, que é derivado da demanda pelos produtos e serviços da organização.

Além disso, nem sempre conseguimos repor os itens de que necessitamos em um prazo curto e com ável de tempo. Desse modo, precisamos ter algum “lubri cante” que possibilite à organização continuar operando até que consiga os materiais de que necessita. [4](#)

O problema que deve ser equacionado por essa área é o seguinte: quando mantemos um nível alto de estoques, demandamos um investimento alto em instalações, dinheiro parado em materiais etc. Ou seja, **esses estoques custam caro**. Com isso, quanto mais estoques a empresa tiver de manter, mais caro será para ela.

Como se sabe que a gestão de estoques impacta nos recursos financeiros disponíveis da empresa, o setor financeiro busca sempre o estoque mínimo possível de modo a “liberar” ao máximo o seu caixa.

Já os setores de produção e de vendas desejam um estoque maior, para que a possibilidade de que este falte seja minimizada. Imagine que você tenha a responsabilidade de, por exemplo, manter a linha de produção funcionando. A última coisa que você deseja é que o trabalho pare porque faltou um parafuso no

estoque, não é mesmo?

Da mesma forma, um vendedor cará bravo se conseguir convencer um cliente a comprar um produto da empresa, mas descobrir que o produto não está mais disponível no estoque! Assim, existe sempre um conflito de interesses entre os diversos setores da empresa com a gestão de estoques que deve ser balanceado.

Os materiais são classificados como:

Ø **Matérias-primas** – são, basicamente, os insumos que serão utilizados na fabricação dos produtos da organização. Dessa maneira, se a empresa fabrica móveis, ela tem como matéria-prima a madeira, por exemplo.

Ø **Produtos em processo** – são aqueles que já estão sendo utilizados na fabricação dos produtos da empresa.

Ø **Produtos acabados** – referem-se aos produtos que já estão prontos para ser entregues aos consumidores finais.

Ø **Materiais auxiliares e de manutenção** – são os materiais que não são utilizados na produção de produtos da empresa, mas são necessários ao dia a dia da organização, como materiais de escritório, por exemplo.

20.2. Previsão para os Estoques

A previsão do consumo dos materiais que são estocados é um trabalho fundamental, pois irá balizar todo o gerenciamento dos estoques. Dessa maneira, deve ser feito um planejamento de quando serão necessários os materiais, em que montante, de que modo etc.

Existem diversas técnicas para se prever o consumo:

Ø **Projeção** – parte da lógica de que a tendência do consumo passado irá continuar. Dessa maneira, se o consumo do item tem variado 10% ao ano, amplia-se a quantidade em mais 10%.

Ø **Explicação** – utilizando de técnicas de regressão e de correlação de fatores tenta-se estimar o consumo agregando outros fatores que são conhecidos (como a variação do PIB, por exemplo).

Ø **Predileção** – tem um caráter mais qualitativo (subjetivo), pois se baseia na

$$\frac{(1300 + 1200 + 1400)}{3} = 1300$$

opinião de funcionários experientes ou conhecedores do mercado, que dão sua opinião sobre a tendência do consumo.

Dentro das principais técnicas consideradas quantitativas (pois dependem de valores que podem ser quantificados), temos as seguintes:

20.2.1. Método do Último Período

O método do último período refere-se exatamente a se utilizar o último consumo do período anterior. Ou seja, se foram consumidas mil unidades de um determinado insumo em um determinado mês, compram-se mil unidades no próximo mês.

20.2.2. Método da Média Móvel

Esse método é muito cobrado em concursos. Basicamente, é a média aritmética (sim, aquela fácil da escola) considerando os últimos meses que a banca solicitar.

Veja um exemplo:

Figura 20.1

Imagine que a banca te pediu para calcular a média móvel dos últimos três meses de consumo. Basicamente, você terá de selecionar os últimos três consumos (meses de outubro, setembro e agosto) e dividir por três (número de meses).

Ficaria assim:

$$\frac{[(1300 \times 1) + (1200 \times 2) + (1400 \times 3)]}{1 + 2 + 3} = \frac{1300 + 2400 + 4200}{6} = 1316,67$$

O problema da média móvel é que ela considera os meses mais antigos como tão importantes quanto os meses mais recentes. Além disso, essa média é distorcida por valores extremos, caso venham a ocorrer.

20.2.3. Método da Média Móvel Ponderada

Nesse método, faremos quase o mesmo que zemos na média móvel, mas com a utilização de pesos. Dessa forma, normalmente, as organizações preferem dar um peso maior aos dados mais recentes.

Assim, vamos voltar ao caso anterior? Nessa situação, daremos um peso três para o último mês (outubro), peso dois para o penúltimo mês (setembro) e peso um para o antepenúltimo mês (agosto).

Figura 20.2

Além disso, devemos dividir esses números por seis (somatório do número de meses vezes o peso que demos a cada um deles). Veja como ficaria nossa fórmula:

Se a unidade do material for indivisível, teremos de “arredondar” para cima, de forma que o resultado seria 1318 unidades. Tranquilo, não é mesmo?

20.3. Custos dos Estoques

Existem diversos custos associados aos estoques. Além do óbvio custo nanceiro de comprá-los, temos os custos de armazenamento, de pedido e de falta de estoque. Vamos ver os principais custos.

20.3.1. Custos de Armazenamento

Para que possamos manter estoques em boa condição de utilização, devemos ter uma estrutura adequada para cada tipo de material, de modo que não se percam.

Além disso, devemos ter pessoas e materiais para fazer essa armazenagem.

Somados a esses, temos os custos de aluguel, de seguros etc.

Esses custos são muitas vezes xos. Ou seja, mesmo que consigamos diminuir

bastante o nível dos estoques, não conseguimos diminuir muito os custos de armazenamento.

Outros custos associados ao armazenamento são: juros, obsolescência, depreciação, deterioração etc.

20.3.2. Custos de Pedido

O custo de pedido é associado aos materiais necessários para que um pedido seja efetuado, como papéis, custo homem/hora das pessoas envolvidas no processo, custo dos telefonemas etc.

De certa forma, quanto maior valor do pedido, menor será o custo de pedido proporcionalmente ao valor da compra. Assim, busca-se equilibrar o valor a ser pedido, de modo que o custo do pedido não seja excessivo.

20.3.3. Custos de Falta de Estoque

O custo da falta de um estoque muitas vezes não pode ser medido, pois envolve diversas variáveis qualitativas (subjetivas).

Imagine um hospital que deixe faltar um medicamento. Devido a essa falta, uma pessoa não consegue ser salva. Esse prejuízo é incalculável, não é mesmo? Uma vida humana não pode ser quantificada.

Além disso, a reputação da organização seria certamente abalada. Dessa maneira, apesar de ser muitas vezes de difícil mensuração, existe sempre um custo caso o estoque acabe.

20.4. Níveis de Estoque

O planejamento do nível correto dos estoques depende de diversas variáveis, desde o tempo que o fornecedor leva para entregar o material até a tendência de consumo, o montante do estoque atual, entre outros.

No gráfico a seguir (chamado de “dente de serra”), podemos ver uma situação

hipotética da gestão de um material. O estoque inicial do item (mil unidades) vai sendo utilizado pela empresa até atingir o ponto zero.

Figura 20.3

Assim que esse ponto é atingido, a empresa recebe uma nova remessa do fornecedor, restaurando o estoque ao seu montante inicial, quando o processo se reinicia.

Claro que, na vida real, o gráfico não seria “redondinho” assim, pois o consumo não é, normalmente, constante, e não temos como ter certeza de que o fornecedor nos entregará a remessa ou pedido no exato momento em que iremos necessitar.

Desse modo, é necessário um “seguro” para limitar ou reduzir as chances de que essas variáveis afetem a produção da organização. Portanto, reservamos certo **estoque de segurança**, ou **estoque mínimo**.

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Consumo anual}}{\text{Estoque médio}}$$

Figura 20.4

Na situação, criaríamos um estoque de 200 unidades para esse estoque mínimo, que a princípio não seria utilizado pela organização.

A função desse estoque mínimo é servir de “colchão” de segurança para o caso de algum problema na entrega, por exemplo. Assim, teríamos uma reserva para ser utilizada nessas situações.

Entretanto, para sabermos qual deve ser o montante do estoque mínimo de um item, temos de saber qual é o **tempo de ressurgimento** (ou de reposição) dele.

Esse tempo consiste no tempo que a empresa leva para emitir o pedido para o seu fornecedor, mais o tempo em que esse fornecedor levará para fabricar o material e entregá-lo (transporte e distribuição) para a empresa.

Outra informação necessária é a do **consumo médio** do item. Esse dado é facilmente calculável, pois é a média aritmética dos últimos períodos. Dessa maneira, teremos uma ideia da velocidade em que esses materiais são consumidos. Em seguida, podemos calcular o **ponto de pedido**. O ponto do pedido é o momento em que devemos emitir um pedido, de modo que o estoque não “entre” dentro do nível de segurança.

Esse cálculo é feito através da seguinte fórmula:

$$PP = (C \text{ Médio} \times TR) + \text{Estoque Seg.}$$

Vamos ver um caso prático? Imagine que a banca trouxe a informação de que o consumo médio mensal da empresa é de 200 unidades. O tempo de ressurgimento é de 90 dias (3 meses) e o estoque de segurança é de 50 unidades. Nosso ponto de pedido seria:

$$PP = (200 \times 3) + 50 = 650$$

Desse modo, quando o estoque da organização indicar 650 unidades, está no momento de ser feito um novo pedido. Tranquilo, não é mesmo?

Outro indicador muito cobrado é o do **giro de estoque**, o qual dá uma noção de quantas vezes ao ano o estoque foi repostado. Assim, quanto maior for esse dado, maior foi a eficiência, pois vendemos mais vezes com o mesmo investimento.

$$\text{giro de estoque} = \frac{1200}{220} = 5,45$$

Veja um caso prático. A empresa consumiu 1200 unidades durante o ano, e o estoque médio foi de 220 unidades. Assim, o giro de estoque foi:

Ou seja, o estoque “girou” cerca de 5,45 vezes durante o ano.

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

1. (Esaf/ Susep / Adm. financeira/2010) Com base nos seguintes dados sobre o consumo de um

material qualquer, assinale a opção que indica, corretamente, o ponto de pedido (P) e a quantidade (Q) a ser adquirida em cada pedido:

- consumo mensal: 50 unidades.**
- tempo de reposição: 1,5 mês.**
- estoque mínimo: 2,0 meses de consumo.**

- a) P = 175 // Q = 75
- b) P = 100 // Q = 50
- c) P = 150 // Q = 75
- d) P = 175 // Q = 50
- e) P = 150 // Q = 50

O ponto do pedido é o momento em que devemos emitir um pedido, de modo que o estoque não “entre” dentro do nível de segurança. Esse cálculo é feito através da seguinte fórmula:

$$PP = (C \text{ Médio} \times TR) + \text{Estoque Seg.}$$

Assim, no caso citado na questão, teríamos o seguinte cálculo do ponto de pedido:

$$PP = (50 \times 1,5) + (2 \times 50) = (75) + (100) = 175$$

Já a quantidade do pedido tem este cálculo:

$$QP = (\text{Consumo} \times TR)$$

Assim, com os dados da questão, teríamos o seguinte cálculo:

$$QP = (50 \times 1,5) = 75$$

Desse modo, o ponto do pedido seria 175 unidades, e a quantidade comprada seria de 75 unidades. O gabarito seria, portanto, a letra A.

20.5. Classificação ABC

A classificação ABC utiliza o famoso princípio de Pareto, que diz que poucos

itens causam grande parte dos efeitos. Esse princípio é muito importante na gestão de estoques, pois indica os itens de materiais que devem ser priorizados.

De acordo com esse método de classificação, temos:

Ø **Classe A** – são os itens de maior relevância, que geram os maiores impactos na organização. Esses itens devem ser acompanhados com uma atenção especial pela empresa. Normalmente, não ultrapassam os 20% do total dos itens.

Ø **Classe B** – são compostos por itens de importância intermediária, ou seja, não são tão importantes quanto os da classe A, mas são menos “insignificantes” dos que os itens da classe C.

Ø **Classe C** – são compostos de itens que, apesar do grande número, não causam um impacto relevante na organização. Assim, devem ser acompanhados com menos atenção do que os outros itens. **Mas cuidado:**

esses itens continuam tendo de ser acompanhados e controlados!

Imagine o estoque de uma concessionária de automóveis. Temos, nesse estoque, desde carros novos na loja até parafusos. Claro que os automóveis representam um grande impacto na operação da empresa.

Cada carro vendido impacta muito mais do que todos os parafusos vendidos no ano inteiro. Assim, esses itens devem ser acompanhados de perto. Já os parafusos podem ser controlados por amostragem, por exemplo.

Normalmente, uma curva ABC tem este tipo de comportamento:

Figura 20.5 – Curva ABC

Assim, poucos itens compõem boa parte do valor de um estoque, por exemplo, e muitos itens são pouco relevantes.

20.6. Avaliação de Estoques

Muitas vezes, necessitamos avaliar quantos recursos temos investidos em estoques na organização, seja porque precisamos cumprir uma política determinada de estoque ou para algum processo de tomada de decisão. [5](#)

A avaliação é feita, naturalmente, pelo valor dos itens presentes no estoque. Esta pode ser feita de três maneiras diferentes: pelo **custo médio**, pelo método **PEPS**(ou FIFO – first in, first out)(primeiro a entrar, primeiro a sair) e pelo método **UEPS**(ou LIFO – last in, first out) (último a entrar, primeiro a sair). A seguir, podemos ver cada um em mais detalhes:

Figura 20.6 – Métodos de avaliação de estoques

Vamos ver como esse tema pode ser cobrado?

2. (FCC/MPE-SE/Analista/2009) no processo de avaliação de estoque, quando a saída do estoque é feita pelo preço do último lote a entrar no almoxarifado o método de avaliação utilizado denomina-se:

- a) custo ajustado;
- b) UEPS ou LIFO;
- c) PEPS ou FIFO;
- d) custo médio;
- e) custo de reposição.

Quando estamos avaliando estoques e utilizamos como base o preço dos últimos itens a serem comprados, estamos utilizando o método UEPS (último a entrar primeiro a sair).

Portanto, o gabarito é mesmo a letra B.

20.7. Just-in-time

O sistema just-in-time foi uma revolução na gestão de materiais, pois trouxe uma nova visão para o processo produtivo. O sistema tradicional, de “empurrar” a

produção para a frente, ou seja, eu produzo e depois vejo como farei para vender para o cliente, deixou de ser visto como interessante nestes novos tempos de globalização e mercados cada vez mais competitivos.

De acordo com o just-in-time, o processo produtivo se inverte. Só é produzido o que já tem demanda certa. Dessa maneira, é conhecido como um sistema que “puxa” a produção.

Para que esse sistema funcione, são necessárias uma parceria e uma troca de informações, antes impensáveis entre os fornecedores e clientes dentro da cadeia de produção. A competição no relacionamento entre comprador e vendedor deve dar lugar à colaboração.

Assim, imagine que você trabalhe em uma montadora de automóveis. Você não quer um estoque grande dentro de sua fábrica, pois isso acarreta custos (como já vimos antes).

Entretanto, para que seja possível ao seu fornecedor lhe entregar todos os dias os itens de que você precisará, é necessário que ele tenha tanto garantia de que você comprará dele quanto conhecimento de quantos itens serão necessários. Ele deve conhecer, a fundo, as necessidades do seu processo produtivo.

Ou seja, nesse sistema, o seu fornecedor deve ser encarado como parceiro e não como adversário. Assim, ele ganhará no volume e na garantia de ter você como cliente, e você terá uma habilidade maior no fornecimento que lhe possibilitará ter poucos estoques de segurança.

Dessa maneira, esse método acarreta uma diminuição tremenda dos estoques, pois a empresa recebe constantemente os materiais de que necessitará, muitas vezes diariamente.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado em provas?

3. (Cesgranrio/ Termoação/Administrador jr./2008) Qual é uma das principais características da programação just-in-time de suprimentos?

- a) Relações privilegiadas com poucos fornecedores.
- b) Garantia de produtos aos consumidores com grandes estoques.
- c) Aumento do tempo de suprimento entre o fornecedor e a empresa.
- d) Aumento do tempo e dos custos associados, que permite alcançar boas soluções.
- e) Uso da informação eficiente para gerar estoques e atender aos consumidores.

No just-in-time, a empresa necessita de uma quantidade menor de fornecedores.

Apesar disso, devem ser fornecedores mais ágeis e confiáveis. Dessa forma, a letra A está correta. A letra B está errada, porque o objetivo é reduzir estoques, não aumentá-los.

Na letra C, o erro está no fato de que o tempo de ressuprimento deve ser reduzido, e não aumentado. O mesmo erro ocorre com a letra D. O aumento dos custos e do tempo é negativo, não uma vantagem.

Finalmente, a letra E está incorreta, pois uma informação eficiente deve ser utilizada para reduzir os estoques, não aumentá-los. Assim, o gabarito da questão é mesmo a letra A.

20.8. Administração de Compras

A função de compras é muito importante para o sucesso de uma organização.

Ela é a responsável por adquirir os bens e serviços necessários para a operação da instituição por um custo adequado, buscando a qualidade certa e o prazo mais curto possível de entrega.

Muitas vezes, uma estratégia correta de compras será um diferencial competitivo que fará com que a empresa consiga ganhar participação de mercado, vender seus produtos por um preço mais baixo do que seus concorrentes e ter uma

lucratividade maior.

Imagine uma empresa tendo de parar sua linha de montagem por falta de um produto essencial. Quanto prejuízo isso causaria? O mesmo poderíamos dizer de uma máquina que quebre por causa de um material de baixa qualidade comprado.

Uma boa gestão das compras é fundamental para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

Atualmente, o processo de compras deve ser feito por compradores especializados, que utilizem técnicas modernas de compras e que estejam em contato constante com as diversas áreas da organização.

Assim, esses profissionais devem conhecer os fornecedores de cada produto, as características desses produtos a serem comprados, as alternativas viáveis, os tempos de entrega, entre os diversos aspectos que podem afetar a competitividade da empresa.

De acordo com Monte Alto et al. [6](#)

O comprador atual deixou de ser um “tirador” de pedidos para exercer os papéis de pesquisador, consultor e analista de valor (custo x benefício) que adquire produtos com funções de qualidade (utilidade funcional), desempenho operacional (produtividade), facilidades de operação (minimização de custos) e custos de manutenção (reposição de peças), procurando agregar serviços que levem ao aumento da lucratividade.

Além disso, **os compradores devem desenvolver e manter uma relação construtiva com seus fornecedores**. Ainda existem pessoas que têm uma visão dos fornecedores como se fossem seus inimigos. Acham que, para que sua empresa possa ganhar, devem “espremer” ao máximo os fornecedores. Seria uma **visão “ganha-perde”** do relacionamento comprador-vendedor.

Entretanto, esse tipo de relacionamento não é interessante para a empresa no

longo prazo. Um fornecedor que sempre “perca” sairá do mercado, não é mesmo?

Para um relacionamento construtivo, devemos ter em mente que a relação entre o comprador e o fornecedor pode gerar benefícios para as duas partes. Essa é a **visão “ganha-ganha”**.

Os principais objetivos da função compras são:[7](#)

Ø Garantir um **fluxo contínuo de materiais**, serviços e informações que atenda às necessidades gerais da empresa de modo a reduzir custos na cadeia de suprimentos e no sistema logístico.

Ø **Adquirir materiais de forma econômica**, compatíveis com a **qualidade requerida** e de acordo com a sua finalidade ou aplicação.

Ø Incentivar e colaborar na **padronização e simplificação de materiais e equipamentos**.

Ø Considerar as limitações da empresa e a capacidade de armazenamento.

Ø **Minimizar o custo do processo aquisitivo**.

Ø Pesquisar o mercado fornecedor em busca de fontes de fornecimento novas e alternativas.

Ø Manter as relações com os fornecedores e nível de cooperação, lealdade e respeito.

Ø Obter a **máxima integração e cooperação das outras áreas da empresa** (técnica, financeira, jurídica, produção, operação, manutenção, logística) e, particularmente, da área de gestão de estoques.

Além disso, a função de compras deve manter uma postura ética em seus processos de trabalho. Essa é uma área muito visada na empresa, pois lida com um montante de recursos imenso. O gestor da área deve, portanto, focar seus esforços em ter transparência e uma prática ética em suas negociações.

As principais atividades de um setor de compras são as seguintes:[8](#)

Figura 20.7 – Principais atividades do setor de compras.

(Adaptado de Fenili, 2011)

20.9. Estratégias do Setor de Compras

Existem algumas estratégias para a função de compras que são muito recorrentes em concursos. Vamos ver algumas?

20.9.1. Verticalização ou Horizontalização

Uma estratégia de **verticalização** acontece quando uma organização busca produzir os produtos de que necessita dentro da própria empresa. Assim, ela tentará comprar fora o mínimo possível. Sempre que puder, tentará produzir internamente.

Essa estratégia gera vantagens e desvantagens. Como vantagem, podemos citar a independência que a empresa ganha do “mercado”. A organização dominará a tecnologia de produção e poderá determinar quando e quantos produtos serão produzidos. Ela terá, portanto, um domínio maior sobre a sua cadeia produtiva. Entretanto, existem diversas desvantagens nessa estratégia. Para produzir os bens internamente, torna-se necessária uma grande estrutura, com máquinas e empregados que podem muitas vezes ficar ociosos.

Isso demanda também um grande investimento, que muitas vezes pode ser necessário em áreas mais prioritárias. [9](#) Com isso, essa estratégia não tem sido adotada atualmente. As empresas têm buscado a horizontalização!

A **horizontalização** é uma estratégia que busca exatamente o contrário – comprar o máximo de produtos no mercado. Com essa estratégia, as empresas buscam montar parcerias com os principais fornecedores para que estes entreguem produtos de qualidade, com preços competitivos e na qualidade

desejada.

Naturalmente, essas estratégias também geram vantagens e desvantagens. As principais vantagens são: a necessidade de investimentos menores em maquinário e instalações, a manutenção do foco da empresa nos seus processos essenciais e a flexibilidade para aproveitar novas tecnologias e produtos dos parceiros.

Infelizmente, a estratégia também apresenta uma maior dependência dos fornecedores e um domínio menor das tecnologias de produção. Apesar desses problemas, essa é a estratégia que tem sido adotada pela maioria das empresas e governos por todo o mundo.

20.9.2. Centralização ou Descentralização

As compras podem ser organizadas de diferentes maneiras. Nessa classificação, estamos vendo “quem” é o responsável pelas compras na organização. Assim, o **processo de compras é centralizado quando todas as compras da empresa ficam a cargo de um único setor.**

Quando a **responsabilidade pelas compras está “pulverizada” por muitos órgãos** da empresa, dizemos que existe uma **descentralização do processo de compras**. Monte Alto et al, apresentam três tipos de organização:[10](#)

Ø **Centralização total**, que significa que todas as compras são executadas pela unidade central de compras.

Ø **Descentralização total**, que significa que todas as unidades que compõem o sistema empresarial têm autonomia para realizar as compras relativas às suas necessidades.

Ø **Organização mista**, que é uma combinação dos dois modelos anteriores.

Naturalmente, ambas as estratégias apresentam vantagens. Uma estrutura centralizada dá maior controle do processo de compras para a cúpula da empresa

e também maior poder de barganha para a central de compras (porque os lotes comprados serão maiores).

Já **uma estrutura descentralizada costuma ser a preferida de empresas que estão distribuídas por grandes áreas geográficas**. Essa estratégia dá maior agilidade ao processo de compras e possibilita uma exibilidade para cada área de modo a gerir suas compras de acordo com as necessidades locais. A seguir podemos ver as principais vantagens de cada situação:

Figura 20.8 – Vantagens da centralização e da descentralização.

(Baseado em: Francischini e Gurgel, 2004)

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

4. (Cespe/ Antaq/Técnico/2009) Uma vantagem de se adotar a centralização do processo de compras é a obtenção de maior controle de materiais em estoque.

Perfeito. Quando a empresa centraliza o processo de compras em um único setor – como em uma central de compras –, ela ganha um controle maior de todo o sistema, pois todas as compras são feitas pelo mesmo setor. Isso possibilita também um ganho de escala e um maior poder de barganha dos compradores. O gabarito é mesmo questão correta.

20.10. Compras no Setor Público – Licitações

Os gestores públicos são impedidos de comprar bens ou serviços de qualquer fornecedor que lhes parecer mais conveniente. A exibilidade de que dispõe a iniciativa privada para comprar do fornecedor que lhe convier não existe na gestão pública.

Como os bens comprados ou os serviços prestados são de valores muito altos, o setor público deve seguir princípios que norteiam a atuação administrativa, visando garantir condições iguais a qualquer um.

Logo, antes de a Administração realizar uma compra ou fechar um contrato, ela deverá proceder com um processo público denominado **licitação**.

Cada ente federativo administra suas próprias compras e contratos, mas as leis e normas que regem as licitações e as contratações no setor público são de origem privativa da União.

A Constituição Federal de 1988, a Lei no 8666/93 e a Lei no 10.520/02 têm os principais dispositivos legais que regulamentam as licitações. De acordo com a CF/1988, as licitações (como todos os atos da Administração Pública) devem seguir os princípios constitucionais de:

Ø Legalidade.

Ø Impessoalidade.

Ø Moralidade.

Ø Publicidade.

Ø Eficiência.

Já a Lei no 8.666/93, no seu art. 3º, cita ainda os princípios da probidade administrativa, vinculação ao instrumento convocatório e julgamento objetivo.

Estão submetidas a esses normativos tanto a Administração Direta quanto a Administração Indireta da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios.

Como norma geral, a licitação é obrigatória. Só existem essas exceções permitidas por lei: na inexigibilidade ou na dispensa de licitação.

As licitações buscam garantir a melhor proposta possível para a Administração Pública e assegurar um tratamento isonômico aos concorrentes (sem favorecimentos). Entretanto, cabe aqui lembrar que a melhor proposta não será necessariamente a de melhor preço! [11](#)

De acordo com Hely Lopes Meirelles, [12](#) a licitação é:

o procedimento administrativo mediante o qual a Administração Pública seleciona a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse.

De acordo com o art. 45 da Lei no 8666/93, existem quatro tipos de licitação:

Menor Preço – é a mais comum no setor público e leva em consideração apenas o preço dos concorrentes, desde que cumpram as condições estabelecidas no edital.

Melhor Técnica – esse tipo é utilizado exclusivamente para serviços de natureza predominantemente intelectual, em especial na elaboração de projetos, cálculos, escalização, supervisão e gerenciamento e de engenharia consultiva em geral e, em particular, para a elaboração de estudos técnicos preliminares e projetos básicos e executivos.

Melhor Técnica e Preço – funciona do mesmo modo que o tipo anterior, mas nesse caso as propostas são avaliadas de acordo com uma média ponderada das valorizações técnicas e de preço, de acordo com os pesos determinados no instrumento convocatório.

Maior Lance – se relaciona com as situações em que o Estado está vendendo bens ou efetuando concessões públicas.

Figura 20.9 – Tipos de licitação

20.11. Modalidades de Licitação

Além disso, a Lei no 8666/93 descreve diversas modalidades de licitação, de acordo com o montante (valor) a ser licitado. Existem modalidades que não estão especificadas na Lei no 8666/93, como o pregão, que foi instituído na Lei no 10.520/2002. Vamos a elas?

20.11.1. Concorrência

É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados que, na fase inicial de habilitação preliminar, comprovem possuir os requisitos mínimos de qualificação exigidos no edital para execução de seu objeto. [13](#)

É a modalidade que mais toma tempo para se completar, pois a **fase de habilitação dos concorrentes é prévia**. Assim, a documentação dos diversos competidores deve ser analisada antes de se observarem as respectivas propostas. Cabe ressaltar que **qualquer compra pode ser feita por meio da concorrência**, mesmo as de valores baixos (que poderiam ser enquadradas nas modalidades de convite, por exemplo), mas os gestores têm o hábito de somente a utilizar quando demais alternativas não são permitidas, pois essa é a mais demorada.

A concorrência **não tem limites de valores** (pode ser feita para qualquer valor).

Entretanto, essa modalidade **deve** ser aplicada nos seguintes casos:

Ø Obras e serviços de engenharia estimados em mais de R\$1.500.000,00.

Ø Compras e serviços estimados em mais de R\$650.000,00.

20.11.2. Tomada de Preços

É a modalidade de licitação entre interessados devidamente cadastrados ou que atenderem a todas as condições exigidas para cadastramento até o terceiro dia anterior à data do recebimento das propostas, observada a necessária qualificação. [14](#)

Nessa modalidade, **as empresas já cadastradas ou que consigam se cadastrar até três dias antes da data do recebimento das propostas podem concorrer**, desde que sejam qualificadas para tal.

Essa modalidade é adequada para os casos de:

Ø Obras e serviços de engenharia estimados em mais de R\$150.000,00 e menos de R\$1.500.000,00.

Ø Compras e serviços estimados em mais de R\$80.000,00 e menos de R\$650.000,00.

20.11.3. Convite

É a modalidade de licitação entre interessados do ramo pertinente ao seu objeto, cadastrados ou não, escolhidos e convidados em **número mínimo de 3 (três)** pela unidade administrativa, a qual a xará, em local apropriado, cópia do instrumento convocatório e o estenderá aos **demais cadastrados na correspondente especialidade que manifestarem seu interesse com antecedência de até 24 (vinte e quatro) horas da apresentação das propostas.** [15](#)

Essa é uma modalidade menos “burocrática” e pode ser utilizada quando os objetos a serem comprados são de pequeno valor. Nessa situação, a Administração deve convidar no mínimo três empresas interessadas em participar.

Essas empresas convidadas podem estar cadastradas ou não, desde que operem no ramo relativo aos produtos e/ou serviços a serem adquiridos. **Para que a licitação seja válida, devem existir pelo menos três propostas válidas.**

Essa modalidade é adequada para os casos de:

Ø Obras e serviços de engenharia estimados em menos de R\$150.000,00.

Ø Compras e serviços estimados em menos de R\$80.000,00.

20.11.4. Pregão

Modalidade nova, introduzida pela Lei no 10.520/02, que **se presta às licitações de bens e serviços comuns**, ou seja, que possam ser de nidos de modo simples, de acordo com especificações de mercado (compra de papel A4, por exemplo).

A aquisição de bens e serviços comuns, no pregão, pode ser de qualquer valor, pois, diferentemente da concorrência, o que se preza no pregão é a qualidade e não a quantidade.

A grande vantagem dessa modalidade, que logo foi aceita pelos diversos órgãos públicos, é a sua rapidez. Nessa modalidade, **a habilitação dos concorrentes só é feita após a apresentação das propostas.**

Assim, em vez de se avaliarem as habilitações de diversas empresas (e os diversos recursos e impugnações que esse processo gera), **a Administração Pública somente analisa a documentação de quem apresentou a proposta vencedora.**

Se esta não for aceita, passa-se para a segunda colocada e assim por diante.

Dessa maneira, poupam-se muito tempo e esforço. Essa modalidade pode ser aplicada para qualquer valor, mas o critério de julgamento só pode ser o de melhor preço.

Vale lembrar que o pregão pode ser usado em todas as esferas administrativas e não só no âmbito federal.

O pregão pode ocorrer em duas modalidades: **presencial** ou **eletrônico**. O

Decreto no 5.450/05 regulamentou o pregão eletrônico e, no seu art. 4º, obrigou o seu uso na esfera federal. E dispôs no § 1º que **o uso da modalidade convencional (ou presencial), no âmbito federal, só é permitido em casos de comprovada inviabilidade e justificados pela autoridade competente.**

Posteriormente, o Decreto no 5.504/05 impôs a modalidade pregão, com preferência pelo pregão eletrônico, pela Administração Pública dos estados, Distrito Federal e dos municípios, além das entidades privadas, quando estas adquirirem bens ou serviços comuns repassados voluntariamente pela União.

A diferença entre essas modalidades de pregão é que na presencial, no dia, hora e local designados, realiza-se uma sessão pública com a presença dos interessados ou de seus representantes, que serão avaliados e classificados pelo critério de menor preço, enquanto no eletrônico todos os passos são realizados a distância,

com apoio da internet e também em sessão pública.

Para nalizarmos o pregão, devemos levar a seguinte informação: **no pregão, é vedada a exigência de garantia, de aquisição do edital como condição para se participar da licitação e do pagamento de taxas e emolumentos, salvo os referentes a fornecimento do edital, que não serão superiores ao custo de sua reprodução gráfica.**

20.11.5. Concurso

É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para escolha de **trabalho técnico, científico ou artístico**, mediante a instituição de prêmios ou remuneração aos vencedores, conforme critérios constantes de edital publicado na imprensa oficial com antecedência mínima de 45 (quarenta e cinco) dias.[16](#)

20.11.6. Leilão

É a modalidade de licitação entre quaisquer interessados para a venda de bens móveis inservíveis para a administração ou de produtos legalmente apreendidos ou penhorados, ou para a alienação de bens imóveis, a quem oferecer o maior lance, igual ou superior ao valor da avaliação. [17](#)

20.11.7. Consulta

Essa modalidade de licitação não está listada na Lei no 8.666/93. Ela foi criada pela Lei no 9.472/97, que instituiu a Agência Nacional de Telecomunicações, Anatel.

A consulta recai apenas sobre as agências reguladoras federais para a aquisição de bens e a contratação de serviços por meio de procedimentos próprios, sendo proibida para firmar contratos de obras e serviços de engenharia.

A seguir podemos ver todas as modalidades de licitação:

Figura 20.10 – Modalidades de licitação

Vamos ver como esse tema já foi cobrado?

5. (Cespe/ Aneel/Técnico/2010) Convite, leilão, concurso e compra direta são modalidades de licitações públicas.

Olha a "pegadinha" na área! A compra direta no fornecedor não é uma modalidade de licitação pública. As modalidades de licitação são: o pregão, a concorrência, a tomada de preços, o convite, o leilão etc. O gabarito é questão errada.

20.12. Almoxarifado

Um almoxarifado, armazém ou depósito são os locais em que os materiais da empresa são estocados. Dessa maneira, a armazenagem é ligada ao recebimento, à classificação, à movimentação e ao acondicionamento desses materiais. De acordo com Franklin: [18](#)

armazenagem é a guarda temporária de produtos estocados para posterior distribuição.

Uma gestão eficiente do almoxarifado, portanto, deve gerar uma movimentação mais rápida dos materiais, evitando-se perdas por extravios e quedas e aproveitando-se melhor das máquinas e das pessoas envolvidas nesse trabalho.

De acordo com Viana, a eficiência de um almoxarifado depende fundamentalmente: [19](#)

Ø Da redução das distâncias internas percorridas pela carga e do consequente aumento das viagens de ida e volta.

Ø Do aumento do tamanho médio das unidades armazenadas.

Ø Da melhor utilização de sua capacidade volumétrica.

Assim, um dos aspectos mais importantes a serem observados na gestão das operações de almoxarifado é o layout (arranjo físico) das instalações, ou seja, a disposição das máquinas, pessoas e materiais de uma organização. [20](#)

Dessa maneira, o layout relaciona-se com o modo em que as coisas estão “arrumadas” na empresa. Alguns aspectos a serem observados são: se os corredores de escoamento são largos o bastante, se os materiais estão guardados de forma a serem facilmente encontrados, se as instalações estão adequadas ao tipo de material guardado etc.

De acordo com Moura, os objetivos de um layout eficiente devem ser:

- Ø Assegurar a utilização máxima do espaço.
- Ø Propiciar a mais eficiente movimentação de materiais.
- Ø Propiciar a estocagem mais econômica, com relação às despesas de equipamento, espaço e mão de obra.
- Ø Propiciar exibibilidade máxima para satisfazer as necessidades de mudança, de estocagem e de movimentação.

Com um layout eficiente, a **movimentação dos materiais** é em muito facilitada.

Ballou²¹ acredita que essa é uma área crítica, pois na atividade de manuseio (movimentação) de materiais, por ser repetida inúmeras vezes, pequenas ineficiências em algumas das viagens podem significar grandes perdas feitas sistematicamente por um longo período.

Para essa movimentação de materiais, são utilizados diversos métodos e instrumentos. Bowersox & Closs²² classificam esses métodos como: **mecanizados** (que incluem as empilhadeiras, os tratores etc.), os **semiautomatizados** (que automatizam certas atividades de manuseio), os de **manuseio automatizado** (que prescindem da presença humana) e os **baseados em informação** (que são totalmente comandados por computadores).

20.13. Identificação do Material

A classificação e a identificação dos materiais são peças fundamentais nas

operações de almoxarifado, pois permitem um controle e ciente do estoque e facilitam uma rápida retirada dos materiais necessários.

Antigamente, identi cavam-se os materiais através de sinais e cores.

Atualmente, esse processo é feito de forma muito mais e ciente, por meio dos códigos de barra e leitoras óticas.

Através das informações contidas nos códigos de barra, a organização pode melhor manejar seus estoques. Além do acréscimo de informação, esse processo evita diversos erros humanos de leitura e interpretação e de manuseio dos materiais.

20.14. Picking

O picking nada mais é do que o trabalho de recolher o material no almoxarifado sempre que solicitado por um cliente interno ou externo.

De acordo com o tamanho da empresa, o consumo e a rotatividade de cada item, o picking deve ser planejado calculando-se o número de pessoas encarregadas de fazer esse trabalho, o processo de separação dos pedidos, o número de cada item separado por coleta etc. [23](#)

De acordo com Lima, [24](#) existem três tipos de picking:

Ø **Picking discreto**: cada pedido é iniciado e completo por apenas um operador, sendo que apenas um produto é coletado por vez. Apresenta um baixo índice de erro, pois é operacionalmente bastante simples. Por outro lado, apresenta uma baixa produtividade, decorrente do tempo excessivo gasto com o deslocamento do operador.

Ø **Picking por zona**: a área de armazenagem é dividida em zonas, cada zona armazena determinados produtos e cada operador é responsável por uma determinada zona. Nesse processo, cada operador separa os itens do pedido

que estão armazenados sobre sua “responsabilidade” e os coloca numa área comum de consolidação, para que o pedido possa ser “montado” e completado. Isso significa que mais de um operador pode estar envolvido na separação dos produtos de um único pedido. A maior vantagem desse método é que reduz o deslocamento dos operadores, cada um opera apenas numa zona. Sua maior dificuldade é balancear a carga de trabalho entre as zonas, pois existem diferenças nos giros dos produtos e no desempenho dos equipamentos. As zonas mais equipadas necessariamente terão maior produtividade.

Ø **Picking por lote:** os pedidos são acumulados, juntam-se as quantidades totais de cada produto, e, então, o operador vai até a área de estocagem para coletar a soma dos pedidos. Esse método permite um aumento na produtividade do deslocamento do operador, desde que haja baixa variedade e baixo volume de itens em cada pedido. Por outro lado, aumentam-se as chances de erros na separação e ordenação dos pedidos devido à sua maior complexidade.

20.15. Inventários

O inventário ocorre quando, por alguma razão, temos de contar os itens de um almoxarifado. São necessários para que se possa ter certeza de que os sistemas (entre eles o contábil) estão refletindo a realidade no estoque físico.

Assim, são checados os itens sistematicamente, um a um. O procedimento de inventário normalmente é feito por duas equipes de pessoas. A primeira faz a primeira contagem e a segunda revisa os resultados, de forma a existir um duplo controle.

De acordo com a Instrução Normativa no 205/88, [25](#)

Inventário físico é o instrumento de controle para a verificação dos saldos de estoques nos almoxarifados e depósitos, e dos equipamentos e materiais permanentes, em uso no órgão ou entidade.

Na Administração Pública, **o inventário é obrigatório**. Tanto os **bens móveis** quanto os **bens imóveis** devem ser inventariados. De acordo com a legislação, [26](#) o levantamento de bens móveis e imóveis terá por base o inventário analítico de cada unidade administrativa e os elementos da escrituração sintética da contabilidade.

Os gestores públicos devem controlar os bens e materiais públicos em sua área de responsabilidade, pois poderão responder em caso de perda ou dano aos bens.

De acordo com Dias, [27](#) o inventário tem os seguintes princípios:

Ø **Princípio da instantaneidade:** determina o momento (dia e hora) para realizar o levantamento do inventário.

Ø **Princípio da oportunidade:** estabelece que o tempo de execução do trabalho de levantamento deve ser o mínimo possível. A exatidão dos dados está intimamente ligada à proximidade da realização do trabalho.

Ø **Princípio da especificação:** define a forma pela qual os elementos devem ser classificados, individualizados e agrupados dentro da mesma espécie.

Ø **Princípio da homogeneidade:** elege um denominador comum para expressar uma ideia valorativa de todos os elementos, em geral a moeda corrente.

Ø **Integridade:** determina que, uma vez fixados os limites do inventário, todos os elementos patrimoniais compreendidos deverão ser objeto do levantamento.

Ø **Princípio da uniformidade:** determina o estabelecimento das mesmas normas, estruturação e critérios gerais para a confecção de todos os

inventários, ano após ano, de forma a permitir comparações entre eles.

20.16. Fases do Inventário

De acordo com Santos et al., [28](#) as fases do inventário são as seguintes:

Ø **Levantamento** – engloba a coleta de dados sobre o patrimônio, podendo ser denominado levantamento físico (feito diretamente na identificação e na contagem dos componentes materiais) ou contábil (feito através dos elementos registrados nos livros e nas fichas de escrituração).

Ø **Arrolamento** – é o registro das características e das quantidades levantadas anteriormente. Pode ser feito de forma resumida (sintética) ou de maneira individual (analítica).

Ø **Avaliação** – nessa fase atribuímos uma unidade de valor ao bem, de acordo com seu custo. Sem essa fase, só faríamos o controle físico dos bens, sem poder avaliar o impacto econômico.

20.17. Tipos de Inventário

Os tipos mais conhecidos de inventário são os seguintes:

20.17.1. Inventário Anual

Ocorre no final do ano (ou no final do ano fiscal, há alguns países em que eles não coincidem). Como são contados todos os itens de uma vez, esse processo é bastante longo.

20.17.2. Inventários Rotativos

Existem itens de um estoque que devem ser checados mais de uma vez por ano.

Assim, muitas vezes são checados a cada compra ou venda de material.

Itens de alto valor, como joias e automóveis, por exemplo, seriam checados rotineiramente. Já itens como resmas de papel A4 seriam inspecionadas somente no inventário anual.

20.18. Avaliação dos Bens no Inventário

Os bens podem ser avaliados em um inventário de acordo com várias classificações. Dias aponta as seguintes classificações dos bens: [29](#)

Ø **Reversível:** é o bem móvel ou imóvel que integra o acervo patrimonial do órgão e que é indispensável à prestação do serviço público.

Ø **Alienável:** é o bem móvel ou imóvel inservível ao ente público.

Ø **Inservível:** é o bem considerado ocioso, cuja recuperação é antieconômica ou impossível, não sendo, portanto, mais viável sua utilização em qualquer atividade relacionada ao serviço prestado.

Ø **Alienável ocioso:** é o bem que se encontra em perfeitas condições de uso, mas não está sendo utilizado.

Ø **Alienável de recuperação antieconômico:** é o bem que apresenta **desgaste prematuro**

ou **obsolescência** e possui rendimento precário, cuja recuperação seria onerosa, salvo aquele de valor histórico que poderá ser aproveitado pelo ente público.

Ø **Irrecuperável:** é o bem que não pode mais ser utilizado para o m a que se destina devido à perda de suas características.

Vamos ver como esse tópico já foi cobrado?

6. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) O picking discreto, diferente do picking por zona, está associado a:

() separação de produtos de uma família de produtos.

() separação de produtos realizada por um operador isoladamente.

() separação de produtos a serem auditados pelas organizações, especialmente as públicas.

a) FVF

- b) VFV
- c) VVF
- d) VFF
- e) FFV

A primeira frase se identifica com o picking por zona, e não com o picking discreto. Já a segunda está perfeita.

A terceira frase está incorreta, pois o picking não está relacionado aos itens que serão objeto de auditorias, mas a todas as retiradas de materiais de um almoxarifado. Dessa forma, o gabarito da questão é a letra A.

Questões Comentadas

7. (Cespe/ MPU / Anal. adm./2010) A rotatividade de um estoque é determinada pelo número de vezes que os itens armazenados são renovados em determinado período de tempo.

Perfeito. O giro ou rotatividade de estoque é calculado dividindo-se o consumo médio anual pelo estoque médio desse período. Quanto maior esse número, mais eficiente a organização foi ao gerir esses estoques. O gabarito é questão correta.

8. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) O aumento da variabilidade do lead time de ressuprimento gera a necessidade da seguinte decisão:

- a) aumentar o estoque de segurança;
- b) redução do estoque de segurança;
- c) aumentar a quantidade comprada;
- d) redução da quantidade comprada;
- e) nenhuma delas.

A variabilidade do lead time é a variabilidade do prazo de entrega (uma vez leva três dias, da outra leva três meses etc.) ou tempo de ressuprimento. Quando o fornecedor não é confiável, o estoque de segurança da empresa deve ser

aumentado.

Entretanto, nem sempre a quantidade comprada deve aumentar (apesar de ser bastante comum). Isso ocorre, pois a quantidade demandada pelos clientes pode diminuir. Ou seja, mesmo aumentando a margem de segurança, a quantidade comprada pode car inalterada ou diminuir também, ok? O gabarito é mesmo a letra A.

9. (FCC/MP/SE/Administrador/2009) O consumo médio anual de um determinado item é de 6.000

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Consumo anual}}{\text{Estoque médio}}$$

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{6000}{600} = 10$$

unidades. O seu estoque médio mensal é de 600 unidades. O índice de rotatividade desse item é igual a

- a) 5.
- b) 10.
- c) 15.
- d) 20.
- e) 30.

O índice de rotatividade nada mais é do que o giro de estoques. Como já vimos, a fórmula para resolver essa questão é a seguinte:

De acordo com os dados fornecidos pela banca, a equação ficaria assim:

Portanto, o giro de estoque é de 10 vezes, tornando a letra B correta.

10. (Cespe/ AGU/Administrador/2010) Os inventários rotativos são efetuados no nal de cada exercício fiscal da empresa e incluem a totalidade dos itens de estoque de uma só vez.

Os inventários que são efetuados uma vez por ano são os inventários anuais, não os rotativos. Estes são efetuados sempre que necessário. O gabarito é questão

errada.

11. (Cespe/ Fundac/Administrador/2008) A armazenagem de materiais perigosos deve ser feita no almoxarifado comum, sem qualquer tipo de proteção especial.

Esse item é fácil, não é pessoal? Claro que materiais perigosos devem ser acondicionados de forma especial, de modo a proteger as instalações e as pessoas em contato com esses itens. O gabarito é questão incorreta.

12. (Cespe/ AGU/Administrador/2010) Considerando que certa empresa utilize o sistema de ponto de pedido para atingir a máxima eficiência das reposições de seu estoque; que o consumo diário de determinado item nessa empresa seja de 120 unidades; que o período de reabastecimento do item seja de dois dias e que o estoque de segurança do item corresponda ao consumo de um dia, é correto afirmar que o ponto de pedido do item em questão é de 360 unidades.

Bom, vamos para uma questão que pede o cálculo do ponto de pedido. De acordo com a banca, temos um consumo diário de 120 unidades e um tempo de ressuprimento de dois dias. Além disso, a banca afirma que o estoque mínimo é de um dia, ou seja, 120 unidades.

Com isso, vamos utilizar a seguinte fórmula:

$$PP = (C \text{ Médio} \times TR) + \text{Estoque Seg.}$$

Substituindo os valores:

$$PP = (120 \times 2) + 120 = 360$$

Assim, o ponto de pedido é mesmo de 360 unidades, como a assertiva do Cespe informou. Portanto, o gabarito é questão correta.

13. (Cespe/ Aneel/Técnico/2010) O pregão constitui modalidade de licitação para aquisição de serviços comuns, qualquer que seja o valor estimado da contratação.

Perfeito. O pregão é uma modalidade de licitação que visa compras de produtos

e serviços comuns, sem limites de valores possíveis de serem contratados. O

gabarito é questão correta.

14. (Cespe/ T RT /RN/Analista/2010) É vedada a combinação das modalidades de licitação previstas em lei, mas, nos casos em que couber convite, a administração poderá utilizar a tomada de preços e, em qualquer caso, a concorrência.

Exato. A proibição legal existe para os casos em que o valor seja maior do que a modalidade permite (utilizar tomada de preços quando o valor indica a concorrência, por exemplo). Entretanto, o contrário pode, sim, ser feito. A concorrência, por exemplo, sempre pode ser utilizada, mesmo quando o valor é baixo. O gabarito é questão correta.

Questões Propostas

15. (Cespe/ MPU / Anal. adm./2010) Métodos de previsão de estoque, embasados em média móvel, além de apresentarem formulação excessivamente complexa, constituem procedimento que prioriza os dados mais recentes em detrimento dos mais antigos.

16. (Cespe/ Abin / O cial Técnico/2010) O estoque de segurança é criado a partir da antecipação de uma demanda futura conhecida.

17. (FMP/Cm Sta Bárbara D'Oeste/Logística/2010) Qual a rotatividade de um item que apresenta um consumo anual de 12864 unidades e o estoque médio igual a 50% do consumo médio mensal do período?

a) 24 vezes/ano.

b) 12 vezes/ano.

c) 18 vezes/ano.

d) 6 vezes/ano.

e) 20 vezes/ano.

18. (FCC/MP/RS/Administrador/2008) Considera-se uma gestão de materiais bem-sucedida aquela

que consegue estabelecer um equilíbrio entre:

- a) acesso a crédito e qualidade de serviço;
- b) taxa de lucro esperada e nível de estoque;
- c) capacidade de endividamento e demanda efetiva;
- d) necessidade de financiamento e nível de oferta;
- e) disponibilidade de capital de giro e nível de serviço.

19. (Cespe/ MEC/Analista/2009) Quando adota uma administração de materiais em estoque que privilegia a saída dos materiais que deram entrada mais recentemente, o encarregado de material utiliza o método UEPS.

20. (Cespe/ Anac/Analista/2009) Sistemas de produção embasados no método just-in-time são intensivos em utilização de espaço físico para estocagem de matéria-prima ou de mercadorias a serem vendidas pela organização.

21. (Cesgranrio/ Casa da Moeda/ Analista gestão/2009) Os princípios do Just-in-time (JIT) produziram

mudanças radicais em relação à prática tradicional da gestão da produção utilizada até as décadas de 1960/70. Entre as características e fatores adotados no JIT , podem-se citar:

- I. produção antecipada, considerada como desperdício;**
- II. melhor eficiência da mão de obra, dedicando um trabalhador por máquina;**
- III. sistema empurrado de controle da produção;**
- IV. utilização de lotes de produção reduzidos.**

Estão corretos os itens

- a) I e I , apenas.
- b) I e IV, apenas.
- c) I e II, apenas.
- d) I, II e IV, apenas.
- e) I, I , II e IV.

22. (Esaf/ Susep / Adm. nanceira/2010) Considerando a boa técnica da gestão de materiais, é

incorreto afirmar:

- a) o ponto do pedido deve coincidir com o momento em que o estoque a ser ressuprido atinge o nível de segurança;
- b) ao utiliz armos a Curva ABC sobre o total dos itens a serem estocados, os materiais que representem 20% da quantidade e 80% do valor devem ser classif icados como ‘A’;
- c) em um sistema de estoque, a movimentação de materiais pode ser representada por um grá co conhecido por ‘dente de serra’;
- d) Lote Econômico é o resultado de um procedimento matemático por meio do qual a organiz ação adquire, pelo custo mais baixo, o material necessário às suas atividades;
- e) o alto giro dos estoques contribui para a redução do valor do capital de giro.

23. (Esaf/ Susep / Adm. nanceira/2010) No âmbito da Administração Pública, acerca do inventário de bens patrimoniais, é incorreto afirmar:

- a) inventário é a discriminação organiz ada e analítica de todos os bens e valores de um patrimônio, em um determinado momento, visando atender uma f inalidade especí f ica;
- b) o inventário de bens móveis é f acultativo. O de bens imóveis é obrigatório;
- c) o princípio da integridade determina que, uma vez xados os limites do inventário, todos os elementos patrimoniais compreendidos devem ser objeto do levantamento;
- d) o inventário é dividido em três f ases: levantamento, arrolamento e avaliação;
- e) classif ica-se como inservível o bem ocioso cuja recuperação seja antieconômica ou impossível.

24. (Esaf/ T J-CE / Auxiliar/2002) Assinale a opção que não descreve uma tarefa de um setor de controle de estoque:

- a) retirar do estoque os produtos obsoletos e danif icados;
- b) conf eccionar as embalagens para guarda dos produtos;
- c) solicitar ao setor de compras a aquisição do produto em f alta;

d) determinar quando o estoque deve ser reabastecido;

e) fornecer informações sobre a posição do estoque.

25. (Esaf/ T J-CE / Auxiliar/2002) Na saída de material de um almoxarifado, um dos procedimentos que deve ser usado é:

a) fazer o registro do material que está sendo retirado;

b) providenciar a emissão da requisição de compra;

c) buscar informações a respeito do solicitante;

d) pedir autorização ao diretor da organização para atender à requisição;

e) receber uma via da nota de devolução.

26. (Cespe/ Abin / Oficial Técnico/2010) Durante o processo de inventário, é imprescindível que se proceda a uma segunda contagem dos itens para a conferência da primeira contagem, ainda que por amostragem.

27. (FGV/Senado/Técnico/2008) O termo Verticalização é utilizado na administração de materiais e significa:

a) a posição que a área de materiais tem na hierarquia da organização;

b) a possibilidade que a empresa tem, junto a terceiros e fornecedores, de alterar as especificações dos materiais de que necessita para produção ou consumo interno;

c) a possibilidade que a empresa tem, junto a terceiros e fornecedores, de identificar o padrão de qualidade dos materiais de que necessita para produção ou consumo interno e de exigir um padrão de qualidade superior;

d) a estratégia que prevê que a empresa produzirá internamente tudo o que puder ou, ao menos, tentará produzir, para uso nos produtos finais;

e) a estratégia que prevê a compra do maior número de itens de que necessita para o produto final ou de material de uso ou consumo de um mesmo fornecedor.

28. (Vunesp/Cetesb/Analista/2009) A definição de uma estratégia correta de compras pode dar à

empresa uma grande vantagem competitiva. Se, por um lado, ela decidir pela verticalização, ou seja, produzir internamente, ganha independência, mas perde exibibilidade. Se a decisão for pela horizontalização, ou seja, comprar de terceiros, tem-se a seguinte vantagem:

- a) aumento da estrutura da empresa;
- b) maiores lucros;
- c) redução de custos;
- d) maior autonomia;
- e) maior exposição.

29. (Cespe/ T SE / Analista/2007) Com o aumento da competitividade entre as empresas, a negociação de compras moderna é caracterizada pela disputa acirrada entre comprador e vendedor, com a vitória de apenas um deles.

30. (Cespe/ Cehap-PB / Administrador/2009) A qualificação dos fornecedores não se torna relevante para a análise, visto que o menor preço sempre é o que melhor atenderá os interesses da empresa compradora.

31. (Cespe/ Cehap-PB / Administrador/2009) Atualmente, a função de comprador não é mais a de anotador de pedidos, mas sim a de um conhecedor das mercadorias e dos fornecedores e um bom negociador.

32. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) As compras de entidades públicas devem observar, por força da lei,

alguns princípios. São eles:

I. impessoalidade

II. moralidade

III. publicidade

IV. pontualidade

Corretas:

- a) só I e I

- b) só I e II
- c) só I, I e II
- d) só I e IV
- e) todas

33. (FCC/MP-SED/Cargo 2/2009) Em relação às etapas da licitação, é correto afirmar que a:

- a) inversão das fases de habilitação e julgamento das propostas é admitida apenas na modalidade convite;
- b) fase de habilitação deve sempre preceder a de julgamento das propostas, independentemente da modalidade licitatória;
- c) inversão de fases de habilitação e de julgamento das propostas é admitida, a critério da comissão de licitação, independentemente da modalidade licitatória;
- d) fase de classificação das propostas precede a de habilitação, na modalidade pregão;
- e) fase de julgamento das propostas deve sempre preceder a de habilitação, nas modalidades pregão e concorrência pública.

34. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) Sobre a licitação, assinale a assertiva correta.

- a) O pregão é modalidade de licitação.
- b) O vencedor da licitação possui direito público subjetivo à celebração do contrato.
- c) A declaração de ineligibilidade de licitação é ato administrativo discricionário.
- d) Considera-se deserta a licitação quando nenhum licitante for considerado habilitado.
- e) A anulação do procedimento de licitação gera o dever de indenizar aos licitantes que não deram causa a nulidade.

35. (FCC/TRF/Técnico/2006) O limite para licitações de até R\$ 1.500.000,00, para obras e serviços de

engenharia, refere-se a:

- a) pregão;
- b) leilão;

- c) convite;
- d) concorrência;
- e) tomada de preços.

36. (Cespe/ T CU/Técnico/2007) O estudo das licitações deve ter por base a Lei n o 8.666/1993, a qual

estabelece, minuciosamente, as normas sobre licitações e contratos da administração pública.

37. (FMP/T CE-RS/Auditor/2011) Determinado prefeito municipal, de um município do estado do Rio

Grande do Sul, no exercício do seu poder normativo, com a nalidade de regulamentar a Lei no 8.666/1993, editou decreto municipal estabelecendo que as hipóteses de licitação dispensável e inexigibilidade de licitação, a partir do ano de 2012, seriam decididas pela Comissão Permanente de Licitações, apenas com base no poder discricionário. Leia com atenção as seguintes assertivas:

I. O prefeito municipal não poderia editar o decreto, pois a Lei no 8666/93 não se aplica aos municípios.

II. Em relação à licitação dispensável, efetivamente, em algumas hipóteses do art. 24 da Lei no 8.666/1993, há certo grau de discricionarieidade administrativa.

III. No quadro normativo da Lei no 8.666/1993, uma das hipóteses de licitação dispensável veri ca-se quando não acudirem interessados à licitação anterior e esta, justi cadamente, não puder ser repetida sem prejuízo para a administração, mantidas, nesse caso, todas as condições preestabelecidas.

IV. No exercício do poder administrativo de editar decretos municipais não incidem os princípios que regulam a atividade administrativa, como os previstos no art. 37, caput, da Constituição Federal.

V. A inexigibilidade de licitação, instituto expressamente previsto no art. 25 da Lei no 8.666/93, deve ser utilizada, preferencialmente, para a contratação de serviços de publicidade e

divulgação.

Assinale a única alternativa correta.

- a) As assertivas I e II estão corretas.
- b) As assertivas I e III estão corretas.
- c) As assertivas IV e V estão corretas.
- d) Somente a assertiva IV está correta.
- e) Somente a assertiva V está correta.

38. (UFBA/UFBA/Assistente adm./2006) A licitação destina-se a garantir a observância do Princípio Constitucional da Isonomia.

Gabaritos

- 1. A
- 14. C
- 27. D
- 2. B
- 15. E
- 28. C
- 3. A
- 16. E
- 29. E
- 4. C
- 17. A
- 30. E
- 5. E
- 18. E
- 31. C

6. A

19. C

32. C

7. C

20. E

33. D

8. A

21. B

34. A

9. B

22. A

35. E

10. E

23. B

36. C

11. E

24. B

37. A

12. C

25. A

38. C

13. C

26. C

Bibliografia

Ballou, Ronald H. Business Logistics Management: Planning, organizing and

controlling the supply chain. 4a ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

Barros, Monica Coutinho de. Warehouse management system (WMS): conceitos teóricos e implementação em um centro de distribuição. Dissertação de Mestrado – Dpto de Engenharia Industrial. Rio de Janeiro: PUC-Rio , 2005.

Costin, Claudia. Administração Pública. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Dias, Alexandra Furtado da Silva. Gestão Patrimonial da Administração Pública Estadual. Florianópolis: Governo do Estado de Santa Catarina, Novembro 2006.

Dias, Marco Aurélio P. Administração de Materiais. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Faria Junior, Cyonil, e Sandro Henrique Bernardes. Licitações e Contratos. 2a ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

Fenili, Renato. Administração de recursos materiais e patrimoniais para concursos. Rio de Janeiro: Método, 2011.

Francischini, Paulino G., e Floriano do Amaral Gurgel. Administração de materiais e do patrimônio. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

Monte Alto, Clélio Feres, Antônio Mendes Pinheiro & Paulo Caetano Alves.

Técnicas de compras. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Presidência da República. Instrução Normativa no 205, de 08 de Abril de 1988. 1988.

Santos, Evanir Aguiar dos, Laone Simonetti de Oliveira, Mirta Melo, Paulo Caregnatto, e Roger Maciel de Oliveira. Inventário Público. Curso de Pós-Graduação em Auditoria e Perícia. Porto Alegre: Faculdades Porto-Alegrense, junho 2008.

Teixeira, Carolina. Administração de recursos materiais para concursos: teoria e exercícios do Cespe comentados. São Paulo: Método, 2010.

Viana, João José. Administração de Materiais: um enfoque prático. São Paulo: Atlas,

2010.

Notas

Capítulo 01

[1](#) Chiavenato, História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009.

[2](#) Andrade e Amboni, 2011.

[3](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[4](#) Certo e Certo, 2006.

[5](#) Sobral e Peci, 2008.

[6](#) Daft, 2005.

[7](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[8](#) Schemerhorn Jr., 2008.

[9](#) Sobral e Peci, 2008.

[10](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[11](#) Andrade e Amboni, 2011.

[12](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[13](#) Certo e Certo, 2006.

[14](#) Andrade e Amboni, 2011.

[15](#) Fayol, 1955 apud Chiavenato, História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009.

[16](#) Fayol, 1955 apud Chiavenato, História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009.

[17](#) Certo e Certo, 2006.

[18](#) Andrade e Amboni, 2011.

[19](#) Certo e Certo, 2006.

[20](#) Daft, 2005.

[21](#) Chiavenato, História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no

22 mundo moderno, 2009.

[22](#) Sobral e Peci, 2008.

[23](#) Robbins e Coulter, 1998.

[24](#) Sobral e Peci, 2008.

[25](#) Andrade e Amboni, 2011.

[26](#) Andrade e Amboni, 2011.

[27](#) Etziona apud Lima, 2005.

[28](#) Lima, 2005.

[29](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[30](#) Presthus, 1965 apud Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[31](#) White Jr., 1966 apud Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[32](#) Gouldner apud Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[33](#) Chiavenato, História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009.

[34](#) Bertalanffy, 1975 apud Chiavenato, História da Administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno, 2009.

[35](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[36](#) Sobral e Peci, 2008.

[37](#) Motta e Vasconcelos, 2004.

[38](#) Motta e Vasconcelos, 2004.

[39](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

Capítulo 02

[1](#) Schein, 1993.

[2](#) Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[3](#) Sobral e Peci, 2008.

[4](#) Rocha, et al. 2010.

5 Robbins, Organizational Behavior, 2004.

6 Robbins, Organizational Behavior, 2004.

7 Robbins e Coulter, Administração, 1998.

8 Disponível em: < www.fundacaohantipoff.mg.gov.br/pdf/pesquisaclima/o_que_e.pdf>

9 Disponível em: < www.fundacaohantipoff.mg.gov.br/pdf/pesquisaclima/o_que_e.pdf> **Capítulo 03**

1 Pearce e Robinson, 2004 apud Sobral e Peci, 2008.

2 Sobral e Peci, 2008.

3 Oliveira, 2007.

4 Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

5 Oliveira, 2007.

6 Sobral e Peci, 2008.

7 Schemerhorn Jr., 2008.

8 Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010.

9 Sobral e Peci, 2008.

10 Kaplan e Norton, 2000.

11 Matos e Chiavenato, 1999 apud Barbosa e Brondani, 2004.

12 Chiavenato, 2010.

13 Oliveira, 2007.

14 Vasconcelos e Pagnoncelli, 2001 apud Lobato, et al. 2009.

15 Lobato, et al. 2009.

16 Schemerhorn Jr., 2008.

17 Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2005.

18 Andrews, 1982 apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2005.

19 Porter, 1980 apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2005.

20 Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2005.

- [21](#) Schwartz, 1996.
- [22](#) Oliveira, 2007.
- [23](#) Porter, What is Strategy?, 1996.
- [24](#) Chandler apud Oliveira, 2007.
- [25](#) Porter, How Competitive Forces Shape Strategy 1979.
- [26](#) Porter, Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência, 1986.
- [27](#) Decourt, Neves e Baldner, 2012.
- [28](#) Lobato, et al. 2009.
- [29](#) Decourt, Neves e Baldner, 2012.
- [30](#) Hamel e Prahalad, 1989.
- [31](#) Oliveira, 2007.
- [32](#) Oliveira, 2007.
- [33](#) Oliveira, 2007.
- [34](#) Oliveira, 2007.
- [35](#) Oliveira, 2007.
- [36](#) Pitassi e Macedo-Soares, 2002 apud Tauhata e de Macedo Soares, 2004.
- [37](#) Tavares, 2002 apud Tauhata e de Macedo Soares, 2004.
- [38](#) Gulati, et al. 2000 apud Tauhata e de Macedo Soares, 2004.
- [39](#) Tauhata e de Macedo Soares, 2004.
- [40](#) Drucker, 1954 apud Sobral e Peci, 2008
- [41](#) Sobral e Peci, 2008.
- [42](#) Lobato, et al. 2009.
- [43](#) Kaplan e Norton, 1996.
- [44](#) Paludo, 2010.
- [45](#) Kaplan e Norton, 1996.

[46](#) Chiavenato, 2010.

[47](#) Kaplan e Norton, 1996.

[48](#) Kaplan e Norton, 1996.

[49](#) Kaplan e Norton, 1996.

[50](#) Herrero, 2005.

[51](#) Herrero, 2005.

[52](#) Kaplan e Norton, 2004 apud Herrero, 2005.

[53](#) Kaplan e Norton apud Herrero, 2005.

[54](#) Disponível em: <<http://www2.anac.gov.br/arquivos/ANAC%20Planejamento%20Estrategico.pdf>>

[55](#) Chiavenato, 2010.

[56](#) Oliveira, 2007.

Capítulo 04

[1](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[2](#) Sobral e Peci, 2008.

[3](#) Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010.

[4](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[5](#) Daft, 2005.

[6](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[7](#) Sobral e Peci, 2008.

[8](#) Daft, 2005.

[9](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[10](#) Sobral e Peci, 2008.

[11](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[12](#) Sobral e Peci, 2008.

[13](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[14](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[15](#) Sobral e Peci, 2008.

[16](#) Robbins e Coulter, 1998.

[17](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[18](#) Daft, 2005.

[19](#) Maximiniano, 1995.

[20](#) Sobral e Peci, 2008.

[21](#) Mintzberg e Quinn, 2001.

[22](#) Mintzberg e Quinn, 2001.

Capítulo 05

[1](#) Daft, 2005.

[2](#) Robbins e Coulter, Administração, 1998.

[3](#) Bergamini, 1990.

[4](#) Clegg, Kornberger e Pitsis, 2008.

[5](#) Clegg, Kornberger e Pitsis, 2008.

[6](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[7](#) Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010.

[8](#) Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[9](#) Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[10](#) Robbins e Coulter, Administração, 1998.

[11](#) Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[12](#) Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[13](#) Locke, 1968 apud Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[14](#) Yassuda, Lasca e Neri, 2005.

[15](#) Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[16](#) Robbins e Coulter, Administração, 1998.

[17](#) Robbins e Coulter, Administração, 1998.

[18](#) Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[19](#) Kanter, 1983 apud Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

Capítulo 06

[1](#) Zaleznik, 1992.

[2](#) Daft, 2005.

[3](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[4](#) Daft, 2005.

[5](#) Zaleznik, 1992.

[6](#) Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010.

[7](#) Sobral e Peci, 2008.

[8](#) Daft, 2005.

[9](#) Daft, 2005.

[10](#) Robbins e Coulter, Administração, 1998.

[11](#) Blake e Mouton, 1985 apud Clegg, Kornberger e Pitsis, 2008.

[12](#) Clegg, Kornberger e Pitsis, 2008.

[13](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[14](#) Sobral e Peci, 2008.

[15](#) Certo e Certo, 2006.

[16](#) Clegg, Kornberger e Pitsis, 2008.

[17](#) Clegg, Kornberger e Pitsis, 2008.

[18](#) Conger e Kanengo apud Robbins, 2002 apud Cavalcanti, et al. 2009.

[19](#) Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[20](#) Robbins, Organizational Behavior, 2004.

[21](#) Cavalcanti, et al. 2009.

[22](#) Bennis e Nanus, 1988 apud Cavalcanti, et al. 2009.

[23](#) Albrecht apud Boyett e Boyett, 1999 apud Cavalcanti, et al. 2009.

[24](#) Bennis e Nanus, 1988 apud Cavalcanti, et al. 2009.

Capítulo 07

[1](#) Robbins e Coulter, 1998.

[2](#) Maximiniano, 1995.

[3](#) Sobral e Peci, 2008.

[4](#) Daft, 2005.

[5](#) Sobral e Peci, 2008.

[6](#) Sobral e Peci, 2008.

[7](#) Chiavenato, 2008.

[8](#) Robbins e Coulter, 1998.

[9](#) Rua, s.d.

[10](#) Rua, s.d.

[11](#) Tribunal de Contas da União, 2009.

[12](#) Palvarini, 2010.

[13](#) Rummler e Brache apud Souza, et al. 2009.

[14](#) Souza, et al. 2009.

[15](#) Palvarini, 2010.

[16](#) Bennett, 1976; Wholey, 1979 apud Palvarini, 2010.

[17](#) Ministério do Planejamento, 2009.

[18](#) Tribunal de Contas da União, 2009.

[19](#) Tribunal de Contas da União, 2009.

Capítulo 08

[1](#) Gulick, 1937 apud Graham Jr. e Hays, 1994.

[2](#) Fayol apud Chiavenato, 2011.

[3](#) Mintzberg, 1979 apud Graham Jr. e Hays, 1994.

Capítulo 09

[1](#) Chiavenato, 2010.

[2](#) Berlo, 2003 apud Marchiori, 2008.

[3](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[4](#) Macêdo, et al. 2007.

[5](#) Marchiori, 2008.

[6](#) Robbins, 2004.

[7](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[8](#) Daft, 2005.

[9](#) Macêdo, et al. 2007.

[10](#) Macêdo, et al. 2007.

[11](#) Daft, 2005.

[12](#) Daft, 2005.

[13](#) Macêdo, et al. 2007.

[14](#) Robbins, 2004.

[15](#) Macêdo, et al. 2007.

Capítulo 10

[1](#) Certo e Certo, 2006.

[2](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[3](#) Certo e Certo, 2006.

[4](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[5](#) Certo e Certo, 2006.

[6](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[7](#) Lemos, 1999.

[8](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[9](#) Certo e Certo, 2006.

[10](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[11](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[12](#) Kotter & Schlessinger, 1979 apud Schermerhorn Jr., 2008.

[13](#) Lewin apud Schermerhorn Jr., 2008.

Capítulo 11

[1](#) Aronson, Wilson e Akert, 2004.

[2](#) Freud, 1930 apud Aronson, Wilson e Akert, 2004.

[3](#) Daft, 2005.

[4](#) Harvey apud Daft, 2005.

[5](#) Schermerhorn Jr., 2008.

[6](#) Daft, 2005.

[7](#) Daft, 2005.

[8](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[9](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[10](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[11](#) Chiavenato, Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[12](#) Robbins e Coulter, 1998.

[13](#) Daft, 2005.

Capítulo 12

[1](#) Davenport, 1992.

[2](#) Gonçalves, Processo, que processo?, 2000.

- [3](#) Harrington, 1991 apud Gonçalves, Processo, que processo?, 2000.
- [4](#) Davenport, 1992.
- [5](#) Nunes, 2010.
- [6](#) Hammer e Stanton, 1999 apud Gonçalves, As Empresas são grandes coleções de processos, 2000.
- [7](#) Gonçalves, Processo, que processo?, 2000.
- [8](#) Gonçalves, 1997 apud Gonçalves, As Empresas são grandes coleções de processos, 2000.
- [9](#) Martins, Humberto Falcão e Marini, 2010.
- [10](#) Gonçalves, Processo, que processo?, 2000.
- [11](#) Martin, 1996 apud Gonçalves, Processo, que processo?, 2000.
- [12](#) Gonçalves, Processo, que processo?, 2000.
- [13](#) ABNT, 2000 apud Valls, 2004.
- [14](#) ABNT, 2000.
- [15](#) Zacharias, 2001 apud Valls, 2004.
- [16](#) Valls, 2004.
- [17](#) Maranhão e Macieira, 2010.
- [18](#) Maranhão e Macieira, 2010.
- [19](#) Maranhão e Macieira, 2010.
- [20](#) Hammer e Champy, 1994.
- [21](#) Hammer e Champy, 1994.
- [22](#) Hammer e Champy, 1994.
- [23](#) Hammer e Champy, 1994.
- [24](#) Hammer e Champy, 1994.
- [25](#) Hammer e Champy, 1994.
- [26](#) J. L. Gonçalves, 1994.

Capítulo 13

[1](#) Tuchman, 1980 apud Junior, et al. 2008.

[2](#) Edwards, 1968 apud Junior, et al. 2008.

[3](#) Gilmore, 1974 apud Junior, et al. 2008.

[4](#) Garvin, 1988.

[5](#) Garvin, 1988.

[6](#) Dale, 1999.

[7](#) Garvin, 1988.

[8](#) Junior, et al. 2008.

[9](#) Dale, 1999.

[10](#) ISO8402 apud Dale, 1999.

[11](#) Crosby, 1990.

[12](#) Junior, et al. 2008.

[13](#) Sobral e Peci, 2008.

[14](#) Daft, 2005.

[15](#) Coltro, 1996.

[16](#) Junior, et al. 2008.

[17](#) Junior, et al. 2008.

[18](#) Junior, et al. 2008.

[19](#) Deming, 1990 apud Junior, et al. 2008.

[20](#) Junior, et al., 2008.

[21](#) Mello, 2011.

[22](#) Mello, 2011.

[23](#) Mello, 2011.

[24](#) Carvalho e Paladini, 2012.

[25](#) Carvalho e Paladini, 2012.

[26](#) Mello, 2011.

[27](#) Lima, 2005.

[28](#) Lima, 2005.

[29](#) Lima, 2005.

[30](#) Fonte: < <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>

[31](#) Fonte: < <http://www.fnq.org.br/site/376/default.aspx>>

Capítulo 14

[1](#) Santos, 2001.

[2](#) Davenport e Prusak, 1998 apud Carbone, et al. 2009.

[3](#) Santos, 2001.

[4](#) Nonaka e Takeuchi apud Santos, 2001.

[5](#) Nonaka e Takeuchi, 1997 apud Alves, Oliveira e Quandt, s.d.

[6](#) Quandt, 2001 apud Alves, Oliveira e Quandt, s.d.

[7](#) Drucker, 1993 apud Coelho, 2004.

[8](#) Castells, 1999 apud Coelho, 2004.

[9](#) Terra, 2001 apud Coelho, 2004.

[10](#) Polanyi, 1983 apud Carbone, et al. 2009.

[11](#) Polanyi apud Nonaka, 1994.

[12](#) Fernandes, 2009.

[13](#) Argyris e Schon, 1978 apud Antonello e Godoy, 2010.

[14](#) Motta, 2009.

[15](#) Motta, 2009.

[16](#) Marsick e Watkins, 2001 apud Fernandes, 2009.

[17](#) Malcom, Hodkinson e Colley, 2003 apud Fernandes, 2009.

[18](#) Moresi, 2001.

[19](#) Nonaka, 1994.

[20](#) Coelho, 2004.

[21](#) Quandt, 2001 apud Alves, Oliveira e Quandt s.d.

Capítulo 15

[1](#) Maximiniano, 1995.

[2](#) Robbins e Coulter, 1998.

[3](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[4](#) Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[5](#) Daft, 2005.

[6](#) Daft, 2005.

[7](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[8](#) Daft, 2005.

[9](#) Maximiniano, 1995.

[10](#) Maximiniano, 1995.

[11](#) Junior, et al. 2008.

[12](#) Lewin, 1951 apud Maximiniano, 1995.

[13](#) Junior, et al. 2008.

[14](#) Sobral e Peci, 2008.

Capítulo 16

[1](#) Taylor, 1982 apud Dutra, 2010.

[2](#) Le Boterf, 1994 apud Dutra, 2010.

[3](#) Carbone, et al. 2009.

[4](#) Bundchen e Silva, 2005.

[5](#) Prahalad e Hamel apud Brandão e Bahry, Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, 2005.

[6](#) Brandão e Guimarães, Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou

instrumentos de um mesmo construto, 2001.

[7](#) Bundchen e Silva, 2005.

[8](#) Mills, et al. 2002 apud Dutra, 2010.

[9](#) Carbone, et al. 2009.

[10](#) Carbone, et al. 2009.

[11](#) Brandão e Bahry, Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, 2005.

[12](#) Brandão e Bahry, Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, 2005.

[13](#) Brandão, Zimmer, et al. 2008.

[14](#) Brandão e Bahry, Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências, 2005.

[15](#) Brandão e Guimarães, Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto, 2001.

[16](#) Sobral e Peci, 2008.

[17](#) Robbins e Coulter, 1998.

Capítulo 17

[1](#) Robbins, 2004.

[2](#) Chiavenato, Administração nos novos tempos, 2010.

[3](#) Clock e Goldsmith apud Chiavenato, Administração Geral e Pública, 2008.

[4](#) Robbins, 2004.

Capítulo 18

[1](#) Ivancevich, 1998.

[2](#) Marras, 2011.

[3](#) Schikmann, 2010.

[4](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[5](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

- [6](#) Pires, et al. 2005.
- [7](#) Schikmann, 2010.
- [8](#) Schikmann, 2010.
- [9](#) Marras, 2011.
- [10](#) Vilas Boas e Andrade, 2009.
- [11](#) Vilas Boas e Andrade, 2009.
- [12](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.
- [13](#) Vilas Boas e Andrade, 2009.
- [14](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.
- [15](#) Costin, 2010.
- [16](#) Lima, 2005.
- [17](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.
- [18](#) Schikmann, 2010.
- [19](#) Costin, 2010.
- [20](#) Vilas Boas e Andrade, 2009.
- [21](#) Dutra, 2001 apud Schikmann, 2010.
- [22](#) Marras, 2011.
- [23](#) Vilas Boas e Andrade, 2009.
- [24](#) Marras, 2011.
- [25](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.
- [26](#) Vilas Boas e Andrade, 2009.
- [27](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.
- [28](#) Ivancevich, 1998.
- [29](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.
- [30](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[31](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[32](#) Vilas Boas e Andrade, 2009.

[33](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[34](#) Mello, 2009.

[25](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[36](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[37](#) Davis, 1966 apud Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[38](#) Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

[39](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[40](#) Chiavenato, Introdução à Teoria Geral da Administração, 2011.

[41](#) Drucker, 1992 apud Chiavenato, Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações, 2004.

Capítulo 19

[1](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[2](#) Caupin, 1999 apud Valeriano ,2005.

[3](#) Mendes, Valle e Fabra, 2009.

[4](#) Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Pirâmides_de_Gizé>

[5](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[6](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[7](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[8](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[9](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[10](#) Valeriano, 2005.

[11](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[12](#) Heerkens, 2002.

[13](#) Vargas, 2003.

[14](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[15](#) Vargas, 2003.

[16](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[17](#) Vargas, 2003.

[18](#) Meredith e Mantel Jr., 2003.

[19](#) Mendes, Valle e Fabra, 2009.

[20](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[21](#) Vargas, 2003.

[22](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[23](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK). s.d.

[24](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[25](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[26](#) Gido e Clements, 2006.

[27](#) Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK), s.d.

[28](#) Mendes, Valle e Fabra, 2009.

[29](#) Mendes, Valle e Fabra, 2009.

Capítulo 20

[1](#) Viana, 2010.

[2](#) Dias, 2009.

[3](#) Viana, 2000 apud Teixeira, 2010.

[4](#) Dias, 2009

[5](#) Fenili, 2011.

[6](#) Monte Alto, Pinheiro e Alves, 2009.

[7](#) Monte Alto, Pinheiro e Alves, 2009.

[8](#) Fenili, 2011.

[9](#) Teixeira, 2010.

[10](#) Monte Alto, Pinheiro e Alves, 2009.

[11](#) Faria Junior e Bernardes, 2010.

[12](#) Meirelles, 1996 apud Costin, 2010.

[13](#) Lei Federal no 8.666/93.

[14](#) Lei Federal no 8.666/93.

[15](#) Lei Federal no 8.666/93.

[16](#) Lei Federal no 8.666/93.

[17](#) Lei Federal no 8.666/93.

[18](#) Barros, 2005.

[19](#) Viana, 2010.

[20](#) Barros, 2005.

[21](#) Ballou, 1998.

[22](#) Bowersox & Closs, 2001 apud Barros, 2005.

[23](#) Rodrigues, 1999 apud Barros, 2005.

[24](#) Lima, 2002 apud Barros, 2005.

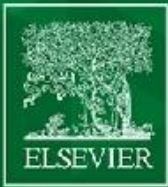
[25](#) Presidência da República; 1988.

[26](#) Santos, et al. 2008.

[27](#) Dias, 2006.

[28](#) Santos, et al. 2008.

[29](#) Dias, 2006.



RODRIGO RENNÓ

Administração Geral para Concursos

Teoria e mais de 600 questões

184 questões comentadas

SÉRIE PROVAS
& CONCURSOS

Document Outline

- [Cadastro](#)
- [Folha de Rosto](#)
- [Créditos](#)
- [Dedicatórias](#)
- [Agradecimentos](#)
- [O Autor](#)
- [Prefácio](#)
- [Apresentação](#)
- [Sumário](#)
- [Capítulo 1 – Evolução das Teorias Administrativas](#)
 - [1.1. A Administração Científica](#)
 - [1.2. A Teoria Clássica](#)
 - [1.3. Teoria das Relações Humanas](#)
 - [1.4. Burocracia](#)
 - [1.5. Teoria Estruturalista](#)
 - [1.6. Teoria dos Sistemas](#)
 - [1.7. Teoria Contingencial](#)
- [Capítulo 2 – Cultura Organizacional](#)
 - [2.1. Níveis da Cultura](#)
 - [2.2. Cultura Forte e Cultura Fraca](#)
 - [2.3. Elementos da Cultura](#)
 - [2.3.1. Artefatos Verbais](#)
 - [2.3.2. Artefatos Comportamentais](#)
 - [2.3.3. Artefatos Físicos](#)
 - [2.4. Cultura Mecanicista e Cultura Orgânica](#)
 - [2.5. Cultura Dominante e Subculturas](#)
 - [2.6. Disfunções da Cultura](#)
 - [2.7. Clima Organizacional](#)
- [Capítulo 3 – Planejamento e Estratégia](#)
 - [3.1. Planejamento](#)
 - [3.2. Níveis do Planejamento](#)
 - [3.3. Missão e Visão e Negócio](#)
 - [3.4. Diagnóstico Estratégico – Análise SWOT](#)
 - [3.5. Objetivos, Metas e Planos](#)
 - [3.6. Escolas do Planejamento](#)
 - [3.7. Planejamento por Cenários](#)
 - [3.8. Análise Competitiva e Estratégias Genéricas – Estratégia](#)
 - [3.9. Estratégia como Posicionamento](#)
 - [3.10. Modelo de Cinco Forças de Porter](#)
 - [3.11. Estratégias Genéricas de Porter](#)
 - [3.12. Matriz de Ansoff](#)
 - [3.13. Estratégia como Movimento](#)

- [3.14. Tipos de Estratégia](#)
 - [3.14.1. Estratégia de Sobrevivência](#)
 - [3.14.2. Estratégia de Manutenção](#)
 - [3.14.3. Estratégia de Crescimento](#)
 - [3.14.4. Estratégia de Desenvolvimento](#)
- [3.15. Redes e alianças](#)
- [3.16. Administração por Objetivos](#)
- [3.17. Controle Estratégico](#)
- [3.18. Balanced Scorecard](#)
- [3.19. Mapa Estratégico](#)
- [Capítulo 4 – Estrutura Organizacional](#)
 - [4.1. Estruturas Formais e Informais](#)
 - [4.2. Especialização do Trabalho](#)
 - [4.3. Enriquecimento do Trabalho](#)
 - [4.4. Cadeia de Comando](#)
 - [4.5. Amplitude de Controle](#)
 - [4.6. Centralização e Descentralização](#)
 - [4.7. Posições de Linha e Staff](#)
 - [4.8. Departamentalização](#)
 - [4.9. Departamentalização Funcional](#)
 - [4.9.1. Departamentalização por Produto](#)
 - [4.9.2. Departamentalização por Cliente](#)
 - [4.9.3. Departamentalização Territorial ou Geográfica](#)
 - [4.9.4. Departamentalização por Processo](#)
 - [4.10. Desenho Estrutural das Organizações](#)
 - [4.11. Estrutura Linear](#)
 - [4.12. Estrutura Funcional](#)
 - [4.13. Estrutura Divisional](#)
 - [4.14. Estrutura Matricial](#)
 - [4.15. Estrutura em Rede](#)
 - [4.16. Fatores que Influenciam a Estrutura](#)
 - [4.16.1. A Estrutura Segue a Estratégia](#)
 - [4.16.2. A Estrutura Segue o Ambiente](#)
 - [4.16.3. A Estrutura se Adapta à Tecnologia](#)
 - [4.16.4. A Estrutura Segue o Tamanho](#)
 - [4.17. Estruturas de Mintzberg](#)
- [Capítulo 5 – Motivação](#)
 - [5.1. Teorias de Processo e Teorias de Conteúdo](#)
 - [5.1.1. Teoria das Necessidades de Maslow](#)
 - [5.1.2. Teoria X e Y de McGregor](#)
 - [5.1.3. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg](#)
 - [5.1.4. Teoria do Reforço](#)
 - [5.1.5. Teoria ERC](#)
 - [5.1.6. Teoria da Expectância de Vroom](#)
 - [5.1.7. Teoria das Necessidades Adquiridas, de McClelland](#)
 - [5.1.8. Teoria da Equidade](#)
 - [5.1.9. Teoria do Estabelecimento de Objetivos](#)

- [5.2. “Empoderamento” ou Empowerment](#)
- [Capítulo 6 – Liderança](#)
 - [6.1. Diferenças entre Líderes e Gerentes](#)
 - [6.2. Abordagens de Liderança](#)
 - [6.3. Teoria dos Traços de Liderança](#)
 - [6.4. Estilos de Liderança](#)
 - [6.5. Continuum da Liderança](#)
 - [6.6. Grid Gerencial de Blake e Mouton](#)
 - [6.7. Lideranças Contingenciais e Situacionais](#)
 - [6.8. Modelo de Fiedler](#)
 - [6.9. Teoria Situacional de Hersey e Blanchard – O ciclo de vida da Liderança](#)
 - [6.10. Liderança Transacional x Transformacional](#)
 - [6.11. Liderança Carismática](#)
 - [6.12. Liderança Visionária](#)
- [Capítulo 7 – Controle e Avaliação](#)
 - [7.1. Momento do Controle](#)
 - [7.2. Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade](#)
 - [7.3. Uso de Controles e Indicadores de Produtividade](#)
 - [7.4. Indicadores de Desempenho](#)
 - [7.5. Indicadores ligados à dimensão resultado](#)
 - [7.6. Indicadores Ligados à Dimensão Esforço](#)
 - [7.7. Qualidade dos Indicadores](#)
- [Capítulo 8 – Coordenação](#)
 - [8.1. Estratégias de Coordenação](#)
 - [8.2. Ajuste Mútuo](#)
 - [8.3. Supervisão Direta](#)
 - [8.4. Padronização dos Processos de Trabalho](#)
 - [8.5. Padronização dos Resultados](#)
 - [8.6. Padronização de Habilidades](#)
 - [8.7. Conflitos na Coordenação](#)
- [Capítulo 9 – Comunicação](#)
 - [9.1. Comunicação Eficiente e Efetiva](#)
 - [9.2. Canais de Comunicação](#)
 - [9.3. Comunicação Verbal e Não Verbal](#)
 - [9.4. Comunicação Organizacional](#)
 - [9.5. Barreiras à Comunicação](#)
- [Capítulo 10 – Gestão das Mudanças](#)
 - [10.1. Criatividade e inovação organizacional](#)
 - [10.1.1. Criatividade](#)
 - [10.1.2. Inovação](#)
 - [10.1.3. Inovação Incremental e Radical](#)
 - [10.2. Mudança Organizacional](#)
 - [10.2.1. Agentes de Mudança](#)
 - [10.2.2. Modelos de Mudança](#)
 - [10.2.3. Mudança de Cima para Baixo](#)
 - [10.2.4. Mudança de Baixo para Cima](#)
 - [10.2.5. Mudança Integrada](#)

- [10.2.6. Resistências às Mudanças](#)
- [10.2.7. Mudanças Planejadas](#)
- [Capítulo 11 – Gestão de Conflitos](#)
 - [11.1. Causas dos Conflitos](#)
 - [11.2. Estilos de Gestão de Conflitos](#)
 - [11.3. Abordagens na Resolução de Conflitos](#)
 - [11.3.1. Abordagem Estrutural](#)
 - [11.3.2. Abordagem de Processo](#)
 - [11.3.3. Abordagem Mista](#)
 - [11.4. Efeitos do Conflito](#)
- [Capítulo 12 – Gerenciamento de Processos](#)
 - [12.1. Cadeia de Valor](#)
 - [12.2. Tipos de Processos](#)
 - [12.3. Níveis de Detalhamento dos Processos](#)
 - [12.4. Mapeamento de Processos](#)
 - [12.5. Técnicas de Mapeamento, Análise e Melhoria de Processos](#)
 - [12.6. Projeto de Mapeamento e Modelagem de Processos](#)
 - [12.7. Processos e Certificação ISO 9000:2000](#)
 - [12.8. Noções de Estatística Aplicada ao Controle e à Melhoria de Processos](#)
 - [12.9. População e Amostra](#)
 - [12.10. Média e Variabilidade](#)
 - [12.11. Melhoria dos Processos](#)
 - [12.12. Reengenharia](#)
 - [12.13. O que a Reengenharia Não É?](#)
- [Capítulo 13 – Gestão da Qualidade](#)
 - [13.1. Eras da Gestão da Qualidade](#)
 - [13.1.1. Era da Inspeção](#)
 - [13.1.2. Era do Controle Estatístico da Qualidade](#)
 - [13.1.3. Era da Garantia da Qualidade](#)
 - [13.1.4. Era da Gestão Estratégica da Qualidade ou Gestão da Qualidade Total](#)
 - [13.2. Principais Autores ou “Gurus” da Qualidade](#)
 - [13.2.1. Shewart](#)
 - [13.2.2. Ciclo Deming ou PDCA](#)
 - [13.2.3. Deming](#)
 - [13.2.4. Juran](#)
 - [13.2.5. Feigenbaum](#)
 - [13.2.6. Crosby](#)
 - [13.2.7. Ishikawa](#)
 - [13.3. Ferramentas de gestão da qualidade](#)
 - [13.4. Diagrama de Causa e Efeito ou de Ishikawa](#)
 - [13.5. Folha de Verificação](#)
 - [13.6. Histograma](#)
 - [13.7. Gráfico de Pareto](#)
 - [13.8. Diagrama de Correlação ou Dispersão](#)
 - [13.9. Fluxograma](#)
 - [13.10. Gráfico de Controle](#)
 - [13.11. Programa 5S](#)

- [13.12. Seis Sigma](#)
- [13.13. Kaizen](#)
- [13.14. Modelo da Fundação Nacional da Qualidade](#)
- [13.15. Qualidade e Produtividade](#)
- [Capítulo 14 – Gestão do Conhecimento](#)
 - [14.1. Conceitos de Dados, Informação e Conhecimento](#)
 - [14.2. Gestão do Conhecimento](#)
 - [14.3. Conhecimento Tácito e Explícito](#)
 - [14.4. Aprendizagem Organizacional](#)
 - [14.5. Espiral do Conhecimento de Nonaka e Takeuchi](#)
- [Capítulo 15 – Processo Decisório](#)
 - [15.1. Estrutura das decisões empresariais](#)
 - [15.1.1. Tipos de decisões](#)
 - [15.1.1.1. Decisões Programadas e Não programadas](#)
 - [15.2. Racionalidade e Racionalidade Limitada](#)
 - [15.3. Certeza, Risco e Incerteza](#)
 - [15.4. Processo Linear e Sistêmico](#)
 - [15.5. Técnicas de Análise e Solução de Problemas](#)
 - [15.6. Ferramentas de Desenvolvimento de Alternativas](#)
 - [15.6.1. Brainstorming e Brainwriting](#)
 - [15.6.2. Análise do Campo de Forças](#)
 - [15.6.3. Diagrama de Árvore de Decisão](#)
- [Capítulo 16 – Gestão por Competências](#)
 - [16.1. Competências Humanas e Organizacionais](#)
 - [16.2. Etapas da Gestão por Competências](#)
 - [16.3. Habilidades Administrativas de Katz](#)
- [Capítulo 17 – Trabalho em equipe](#)
- [Capítulo 18 – Gestão de Pessoas](#)
 - [18.1. Panorama da Área de RH no Setor Público](#)
 - [18.2. Recrutamento e seleção de pessoas](#)
 - [18.2.1. Recrutamento](#)
 - [18.2.2. Seleção de Pessoas](#)
 - [18.2.3. Recrutamento e Seleção nos Órgãos Públicos](#)
 - [18.3. Cargos, Carreiras e Remuneração](#)
 - [18.4. Avaliação do Desempenho](#)
 - [18.4.1. Método das Escalas Gráficas](#)
 - [18.4.2. Listas de Verificação](#)
 - [18.4.3. Método da Escolha Forçada](#)
 - [18.4.4. Método dos Incidentes Críticos](#)
 - [18.4.5. Método da Pesquisa de Campo](#)
 - [18.5. Processo de Recompensar Pessoas](#)
 - [18.6. Processo de Desenvolver Pessoas](#)
 - [18.6.1. Treinamento e Desenvolvimento](#)
 - [18.6.1.1. Métodos de Treinamento](#)
 - [18.7. Processo de Manter Pessoas](#)
 - [18.7.1. Qualidade de Vida](#)
 - [18.7.2. Equilíbrio organizacional](#)

- [18.8. Processo de Monitorar Pessoas](#)
 - [18.8.1. Sistemas de Informações Gerenciais](#)
- [Capítulo 19 – Gerência de Projetos](#)
 - [19.1. Diferenças entre Projetos e Operações](#)
 - [19.2. Stakeholders ou Partes Interessadas](#)
 - [19.3. Grupos de Processos dos Projetos](#)
 - [19.4. Áreas do Conhecimento no Gerenciamento de Projetos](#)
 - [19.5. O Gerente de Projetos](#)
 - [19.6. Portfólios, Programas, Projetos e Subprojetos](#)
 - [19.7. Ciclos de Vida dos Projetos](#)
 - [19.8. Ciclo de Vida de um Projeto x Ciclo de Vida de um Produto](#)
 - [19.9. Custos e Riscos no Ciclo de Projetos](#)
 - [19.10. Restrições aos Projetos](#)
- [Capítulo 20 – Administração de Materiais](#)
 - [20.1. Administração de Estoques](#)
 - [20.2. Previsão para os Estoques](#)
 - [20.2.1. Método do Último Período](#)
 - [20.2.2. Método da Média Móvel](#)
 - [20.2.3. Método da Média Móvel Ponderada](#)
 - [20.3. Custos dos Estoques](#)
 - [20.3.1. Custos de Armazenamento](#)
 - [20.3.2. Custos de Pedido](#)
 - [20.3.3. Custos de Falta de Estoque](#)
 - [20.4. Níveis de Estoque](#)
 - [20.5. Classificação ABC](#)
 - [20.6. Avaliação de Estoques](#)
 - [20.7. Just-in-time](#)
 - [20.8. Administração de Compras](#)
 - [20.9. Estratégias do Setor de Compras](#)
 - [20.9.1. Verticalização ou Horizontalização](#)
 - [20.9.2. Centralização ou Descentralização](#)
 - [20.10. Compras no Setor Público – Licitações](#)
 - [20.11. Modalidades de Licitação](#)
 - [20.11.1. Concorrência](#)
 - [20.11.2. Tomada de Preços](#)
 - [20.11.3. Convite](#)
 - [20.11.4. Pregão](#)
 - [20.11.5. Concurso](#)
 - [20.11.6. Leilão](#)
 - [20.11.7. Consulta](#)
 - [20.12. Almoxarifado](#)
 - [20.13. Identificação do Material](#)
 - [20.14. Picking](#)
 - [20.15. Inventários](#)
 - [20.16. Fases do Inventário](#)
 - [20.17. Tipos de Inventário](#)
 - [20.17.1. Inventário Anual](#)

- [20.17.2. Inventários Rotativos](#)
- [20.18. Avaliação dos Bens no Inventário](#)
- [Notas](#)