

## 1-NOÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO

### O que é Administração

A palavra administração vem do latim **ad** (direção, tendência para) e **minister** (subordinação ou obediência). Vários autores definem de diversas maneiras a administração. Uma definição bem moderna:

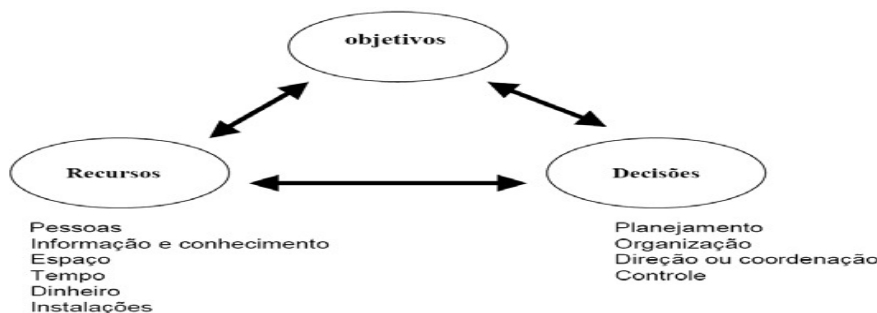
**Administrar é gerir, governar, alocar.**

Vejamos como Antonio Maximiano define o ato de administrar:

***“Administrar é o processo de tomar, realizar e alcançar ações que utilizam recursos para alcançar objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que tornam as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos”***

O ato de administrar é fundamental em nossas vidas. Temos que administrar nosso orçamento doméstico para conseguirmos pagar a luz, o condomínio, para comprarmos comida e para adquirirmos produtos e serviços em geral. Temos que administrar o nosso tempo, de forma a distribuí-lo pelas diversas atividades que iremos realizar. Às vezes, realizamos tais processos de administração de forma intuitiva. Outras vezes, precisamos utilizar métodos e técnicas específicos. Quanto mais variáveis as nossas atividades envolverem, maior será a chance de fracasso se não utilizarmos técnicas e métodos adequados.

No núcleo da definição de administrar, vemos três palavras importantes: **ações (decisões), recursos e objetivos**.



Em vez de preocupar como ensinar a fazer certas coisas - o como - a teoria da administração ensina que coisas devem ser feitas em determinadas situações - o porquê. O que diferencia o administrador de um simples executor é exatamente o fato de que, enquanto o segundo sabe fazer certas coisas que aprendeu mecanicamente (planos, organogramas, mapas, registros, lançamentos etc.), o primeiro sabe analisar e resolver situações problemáticas variadas e complexas, pois aprendeu a pensar, a avaliar e a ponderar em termos abstratos, estratégicos, conceituais e teóricos. O segundo é um mero agente de execução e operação. O primeiro é um agente de mudança e inovação, pois adquire habilidade de entender e diagnosticar situações.

### CAIU EM PROVA

**01) (ESAF/STN/2000) Julgue como verdadeira (V) ou falsa (F) cada uma das definições de administração.**

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

Assinale a opção que responde corretamente à questão.

- a) V, V, V, V
- b) F, V, F, V
- c) V, V, V, F
- d) V, F, V, F
- e) F, F, F, F

A administração não é uma coisa mecânica que dependa de certos hábitos físicos que devem ser superados ou corrigidos a fim de se obter o comportamento correto.

Pode-se ensinar o que um administrador deve fazer, mas isto não irá capacitá-lo efetivamente a fazê-lo em todas as organizações.

O sucesso de um administrador na vida profissional não está inteiramente relacionado àquilo que lhe foi ensinado, ao seu brilhantismo acadêmico ou ao seu interesse pessoal em praticar o que aprendeu nas escolas. Esses aspectos são importantes, porém estão condicionados a características de personalidade, ao modo pessoal de agir de cada um. O conhecimento tecnológico da Administração é importantíssimo, básico e indispensável, mas depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir do administrador, ou seja, **de suas habilidades**.

Há pelo menos três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: **a habilidade técnica, a humana e a conceitual**.

**Habilidade técnica:** Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação. □

**Habilidade humana:** Consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.

**Habilidade conceitual:** Consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

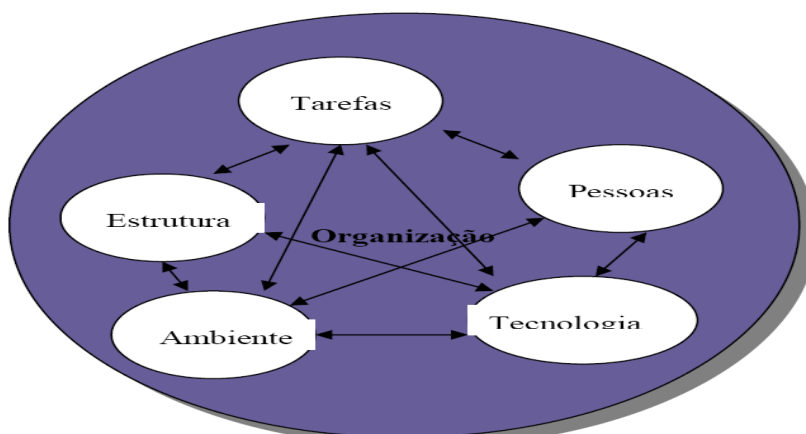
A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posições de alta direção.



#### Cinco Variáveis Básicas na Teoria Geral da Administração (TGA)

- Tarefas
- Estruturas
- Pessoas
- Tecnologia
- Ambiente

Essas variáveis constituem os principais componentes do estudo da administração nas organizações das empresas. O comportamento das variáveis é sistêmico e complexo: cada um influi e é influenciado pelos outros. O comportamento de seu conjunto é diferente da soma dos comportamentos de cada componente separado. Na realidade, a adequação e integração dessas cinco variáveis constituem o desafio da administração.



1. **Ênfase nas tarefas:** é o foco das teorias que consideram a administração uma ciência aplicada na racionalização e no planejamento das atividades operacionais.
2. **Ênfase nas estruturas:** é o foco das teorias que consideram a administração uma ciência que cuida da configuração e estruturação das organizações.
3. **Ênfase nas pessoas:** é o foco das teorias que consideram a administração uma ciência aplicada na sobre as pessoas e suas atividades dentro das organizações. □
4. **Ênfase na tecnologia:** é o foco das teorias que consideram a administração uma ciência que cuida da aplicação bem-sucedida da tecnologia na atividade organizacional.
5. **Ênfase no ambiente:** é o foco das teorias que consideram a administração uma ciência que busca a adequação das organizações às demandas e situações que ocorrem em seu contexto externo.

**CAIU EM PROVA**

**02) (ESAF/STN/2013) Assinale a única opção incorreta.**

- a) As cinco variáveis básicas – tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia e ambiente – constituem os principais componentes no estudo da administração e o comportamento desses componentes não exerce influência entre si.
- b) Diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais. Logo variações na tecnologia conduzem a variações na estrutura organizacional.
- c) A estrutura de uma organização e seu funcionamento depende de interface com o ambiente externo.
- d) Se o comportamento causa mudança no ambiente, a mudança ambiental será contingente em relação ao comportamento.
- e) Para cada uma das "Teorias Administrativas", há uma maneira diferenciada de administrar.

**Tabela histórica da Teoria Geral da Administração (TGA)**

| Época | Teorias Administrativas            | Ênfase                | Descrição                                                                                                                                                                   |
|-------|------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1903  | Administração Científica de Taylor | tarefas               | ( atividades executadas pelos operários nas fábricas). Racionalização do trabalho ao nível operacional                                                                      |
| 1909  | Teoria da Burocracia de Max Webber | estrutura             | descreve as características do modelo burocrático da organização                                                                                                            |
| 1916  | Teoria Clássica de Fayol           | estrutura             | trata a administração como ciência na formação e estruturação das organizações.                                                                                             |
| 1932  | Teoria das Relações humanas        | pessoas               | é a teoria iniciada com a experiência de Hawthorne e que combatia os pressupostos clássicos através da ênfase nas pessoas e nas relações humanas.                           |
| 1947  | Teoria Estruturalista              | estrutura e ambiente  | É a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da administração.                                                         |
| 1951  | Teoria dos Sistemas                | ambiente              | é a teoria que trata as organizações como sistemas abertos e em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente.                                                      |
| 1953  | Abordagem SócioTécnica             |                       |                                                                                                                                                                             |
| 1954  | Teoria Neoclássica                 | objetos e estrutura   | é a corrente eclética e pragmática baseada na atualização e no redimensionamento da teoria clássica.                                                                        |
| 1957  | Teoria Comportamental              | pessoas               | é a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da teoria das relações humanas.                                                |
| 1962  | Desenvolvimento Organizacional     | pessoas               |                                                                                                                                                                             |
| 1972  | Teoria da Contigência              | ambiente e tecnologia | é a teoria mais recente que parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização. |

**1.1 PROCESSO ADMINISTRATIVO: Planejamento, Organização, Direção, Controle e Avaliação**

As primeiras teorias da administração surgiram no final do século XIX e início do Século XX. Damos a essas teorias o nome de Escola Clássica. Foram três as principais teorias, com seus respectivos autores:

- Administração Científica – Frederick Taylor
- Teoria Administrativa – Henry Fayol
- Teoria Burocrática – Max Weber

Fayol foi um dos primeiros autores a elencar as funções administrativas. Para o autor, elas eram cinco:

- 1) **Previsão:** tentativa de se avaliar o futuro por meio de um plano e fazer provisões para realizar este plano;
- 2) **Organização:** mobilização dos recursos humanos e materiais para transformar o plano em ação;
- 3) **Comando:** estabelecimento de orientações para os empregados e obtenção das coisas feitas;
- 4) **Coordenação:** obtenção da unificação e harmonia de todas as atividades e esforços;
- 5) **Controle:** verificação de que as coisas aconteçam em conformidade com as regras estabelecidas e expressas pelo comando.

Segundo Fayol, esses elementos tomados em conjunto formam o **processo administrativo**.

**OBS: Processo é qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação ou tratamento contínuo. O conceito de processo implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos. O processo não é uma coisa parada, estático, é dinâmico.**

**CAIU EM PROVA**

**03) (ESAF/STN/2013) Indique a opção que completa corretamente a frase a seguir:**

*"Fayol define o ato de administrar e que constituem o chamado processo administrativo e que são aplicáveis em qualquer trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da organização, como sendo: prever....."*

- a) organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) organizar, coordenar, comandar e controlar.
- c) coordenar, organizar, controlar e comandar.
- d) controlar, organizar, coordenar e comandar.
- e) coordenar, controlar, organizar e comandar.

Maximiano segue Fayol e também cita essas cinco funções, só altera comando para liderança e coordenação por execução.

Após Fayol, vários outros autores ou escolas adotaram suas próprias classificações das funções do administrador. Hoje em dia, convencionou-se como processo administrativo as seguintes funções: **planejar, organizar, dirigir e controlar** (juntamente com controlar, podemos considerar também a função "avaliar"). Vale ressaltar a sequência citada, com o planejamento iniciando o processo, que se encerra com o controle e a avaliação. Importante destacar que o processo não se encerra no controle, pois se trata de um ciclo administrativo que nunca termina e sempre se retroalimenta, aperfeiçoando-se. Assim, o controle, última atividade, tem a função de detectar incongruências para auxiliar no próximo planejamento.

Em suma, o processo administrativo inicia-se com o planejamento, passando pela organização e direção. Finalmente, o controle tem a função de subsidiar um novo planejamento, que reiniciará o ciclo administrativo. Na verdade, podemos falar que essa sequência transcende o conceito de ciclo, já que há uma interação dinâmica entre as funções do administrador.

Cada função (planejamento, organização, direção e controle), **se tomadas em separado, são chamadas de funções administrativas**.

Outros autores utilizam outras classificações. A mais famosa das classificações fala em apenas quatro funções do administrador. Vejamos a figura abaixo:





**Planejamento, Organização, Direção e Controle.** Direção é um misto entre Liderança e Execução. Esta classificação é utilizada, por exemplo, por Idalberto Chiavenato.

Vamos ver tais funções conforme trata Idalberto Chiavenato:

### Planejamento

O planejamento, como função básica do administrador, define os objetivos a serem atingidos pela organização (seja pública ou privada), além de determinar a maneira (como) alcançá-los. A definição de **como atingir o objetivo**, determinando a maneira como serão alocados os recursos da empresa ou órgão, é chamada de **estratégia**.

Em suma, quando se efetua o planejamento, deseja-se determinar **onde** se pretende chegar, **o que** deve ser feito, **quando**, **como** e **em que sequência**.

### Tipos de Planejamento

São três os tipos de planejamento:

- a) Estratégico;
- b) Tático;
- c) Operacional

A diferença entre eles se refere ao nível hierárquico em que são elaborados, a abrangência em relação às unidades e o período para o qual se refere. Vejamos:

|  |                   |                          |                                                                                                                                                                                                                          |
|--|-------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | Nível Estratégico | Administradores de Topo  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco na Organização como um todo</li> <li>• Forte orientação externa</li> <li>• Orientação de Longo Prazo</li> <li>• Objetivos Gerais e Planos Genéricos</li> </ul>             |
|  | Nível Tático      | Gerentes                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em unidades ou departamentos da organização</li> <li>• Orientação de médio prazo</li> <li>• Definem as principais ações a empreender para cada unidade</li> </ul>          |
|  | Nível Operacional | Supervisores de 1ª linha | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco em tarefas rotineiras</li> <li>• Definem procedimentos e processos específicos</li> <li>• Objetivos especificam os resultados esperados de grupos ou indivíduos</li> </ul> |

### CAIU EM PROVA

(CESPE/ANP/Analista Administrativo/2013) Com relação às características do planejamento, julgue os itens seguintes.

04) O planejamento permite aos gestores saberem o que o futuro reserva para seus concorrentes, fornecedores e empresas.

05) O planejamento orienta gestores e funcionários quanto às atividades que devem ser desenvolvidas para que as metas da empresa sejam cumpridas.

### Organização

É um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum. As organizações são instrumentos sociais por meio dos quais muitas pessoas combinam seus esforços e trabalham juntas para atingir propósitos que isoladamente jamais poderiam fazê-lo. São exemplos de organizações: uma escola, um órgão público, um partido político, uma igreja, um supermercado, uma ONG e um hospital.

Segundo Robbins: ***“A organização é uma unidade social, coordenada conscientemente, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir objetivos”***

Para Maximiano: ***“Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes principais: processos de transformação e divisão do trabalho”***.

Para Chiavenato, a palavra organização pode assumir dois significados:

**Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo:** nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições bem como as relações entre eles. Além da organização, o denominado processo administrativo engloba as funções de planejamento, direção e controle.

**Organização como uma entidade social:** é a organização social dirigida e estruturada para o alcance de objetivos específicos. É uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é estruturada (desenhada) para alcançar resultados – como gerar lucros (empresas em geral) ou promover o bem comum (organizações do governo).

Vejamos os principais aspectos dessa função:

| Organização                              |
|------------------------------------------|
| Dividir o trabalho                       |
| Designar atividades                      |
| Agrupar as atividades em órgãos e cargos |
| Alocar recursos                          |
| Definir autoridade e responsabilidade    |

São vários os significados para a palavra “organização”, sendo o conjunto das seguintes atividades:

1. Demarcar as atividades que serão necessárias para o cumprimento dos objetivos planejados: **ESPECIALIZAÇÃO**;
2. Agrupar as atividades de maneira lógica: **DEPARTAMENTALIZAÇÃO**;
3. Concatenar as atividades com as posições e pessoas específicas: **CARGOS E TAREFAS**

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

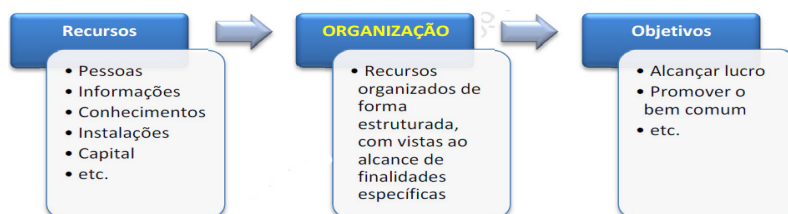
O conceito de organização é abrangente, pelo qual se conclui: os núcleos são as ideias de “**objetivos**”, “**recursos**”, “**processos de transformação**” e “**divisão do trabalho**”.

**Objetivos** são os resultados que a organização espera alcançar.

Os **recursos** são pessoas, instalações físicas, computadores, capital, máquinas, enfim, aquilo de que a organização dispõe para alcançar os objetivos.

**Processos** de transformação são sequências de ações ou eventos que levam a um determinado fim, resultado ou objetivo. Em uma organização, temos processos de trabalho, que são “*conjuntos de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)*”, temos processos de produção, processos de gestão de pessoas (tais como seleção e recrutamento, desenvolvimento, remunerações e recompensas) e por aí vai.

Por fim, **divisão do trabalho**. Para que uma organização de grande porte alcance seus objetivos, é necessário que sejam realizadas centenas de atividades diferentes, e uma das maneiras de racionalizar esta realização é por meio da especialização ou divisão do trabalho. Diferentes pessoas, áreas ou grupos da organização irão realizar diferentes tipos de tarefas. Assim, a organização pode ser entendida como um sistema de recursos que visa à realização de determinadas finalidades e objetivos. Vejamos o quadro abaixo:



**CAIU EM PROVA**

**06) (CESPE/ANAC/Analista Administrativo/2012)** Estruturas organizacionais atendem a função de realizar os produtos ou serviços organizacionais e de atingir metas e objetivos da organização.

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

Outra distinção relevante é a que há entre **organização formal e organização informal**.

Quando aqui falamos de organização, estamos normalmente pensando na **organização formal**, com suas normas e regras, objetivos explícitos, organogramas, chefes institucionalmente determinados e processos definidos no papel. A organização formal pode ser pensada como os aspectos racionais e planejados de uma empresa. Já pensando no conceito de **organização informal**, vimos que se refere aos aspectos da organização que derivam dos comportamentos humanos e que não estão formalmente descritos. Na organização, as pessoas irão se relacionar com outras, e isso dará origem a uma série de padrões e eventos que não fazem parte do que está institucionalmente determinado.

É necessário compreender a organização e suas dimensões estruturais e dinâmicas. No atual contexto, o principal desafio dinâmico é o ambiente em que se insere a organização. O ambiente se transforma rapidamente, e a organização precisa adotar estratégias para se estruturar, de forma a responder a estes desafios.

Temos, portanto, que **“três dimensões são cruciais para uma análise organizacional que busque caracterizar e entender a dinâmica dos seus processos: a estrutura, as relações da organização com o seu ambiente e as estratégias organizacionais”**. Assim, o desafio é entender o que são **estrutura, estratégia e ambiente**.

**Ambiente** é o contexto em que as organizações se localizam.

**Estratégia** dirá a forma com que a organização irá se estruturar.

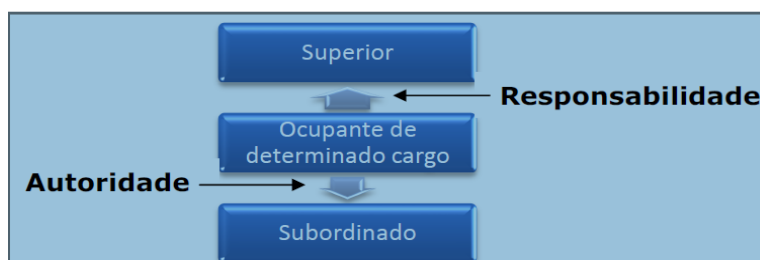
**Estrutura Organizacional:** é o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas desde os níveis mais baixos até a alta administração pelo qual um sistema de comunicação é delineado, permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para atingir os objetivos organizacionais. Essas estruturas são representadas por organogramas. O propósito principal da estrutura organizacional **é o controle**, ou seja, estabelecer uma relação de atribuições e autoridade para controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para alcançarem objetivos.

Já VASCONCELLOS & HEMSLEY entendem que a **estrutura organizacional** é o resultado da interação entre os seguintes aspectos: *escolha dos critérios de departamentalização; definição quanto à centralização ou descentralização de áreas de apoio; localização de assessorias; decisão quanto à amplitude de controle; definição do nível de descentralização de autoridade; sistema de comunicação; e definição quanto ao grau de formalização*. Defendem uma **classificação das estruturas organizacionais** em **tradicionais (atividades repetitivas, ambientes estáveis)** e **inovativas (ambientes organizacionais complexos)**.

| <b>ESTRUTURAS TRADICIONAIS</b> | <b>ESTRUTURAS INOVATIVAS</b>      |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| Alto nível de formalização     | Baixo nível de formalização       |
| Unidade de comando             | Multiplicidade de comando         |
| Especialização elevada         | Diversificação elevada            |
| Comunicação vertical           | Comunicação horizontal e vertical |
| Estabilidade                   | Inovação                          |

**Três componentes da estrutura organizacional:**

- ✓ **Sistema de Responsabilidades:** é o compromisso que o indivíduo terá com a organização quanto à execução dos trabalhos com a qualidade, prazos e resultados esperados. No sistema de responsabilidade, pode ou não haver cobrança direta sobre o indivíduo para que ele exerça sua responsabilidade. Este sistema tem três aspectos básicos: departamentalização, linha e assessoria e atribuições das unidades organizacionais.
- ✓ **Sistema de Autoridades:** está ligado à definição de o que, por quem, como, quando e por quanto cada atividade deve ser realizada. A autoridade pode ser formalmente instituída ou adquirida naturalmente por meio das relações sociais entre os indivíduos no contexto organizacional. O sistema de autoridades é composto por quatro aspectos principais: delegação, centralização e descentralização, níveis hierárquicos e amplitude de controle.
- ✓ **Sistema de Comunicações:** No contexto organizacional, comunicação é a troca de dados e informações entre pessoas ou unidades organizacionais.



Henry Mintzberg definiu uma organização em cinco partes:

- Núcleo estratégico; Núcleo intermediário/tático; e Núcleo operacional (Nível de planejamento);
- Tecnoestrutura; e
- Staff de suporte.

| ATIVIDADE MEIO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ATIVIDADE FIM (core business)                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Tecnoestrutura:</b> departamentos fora da linha de produção. Ex: analistas, engenheiros, contabilistas, estatísticos, etc.</p> <p><b>Staff de suporte (Assessoria de apoio):</b> atividades de apoio, de suporte à produção ou à prestação dos serviços. Ex: logística, consultoria jurídica, restaurante, relações públicas, etc.</p> | <p><b>Operacional:</b> relaciona-se com os departamentos ligados à produção ou execução dos serviços.</p> <p><b>Intermediário/tático:</b> gerentes ou chefia intermediária em que o nível operacional se subordina.</p> <p><b>Estratégico:</b> representa a cúpula que garantirá o cumprimento da missão da empresa.</p> |

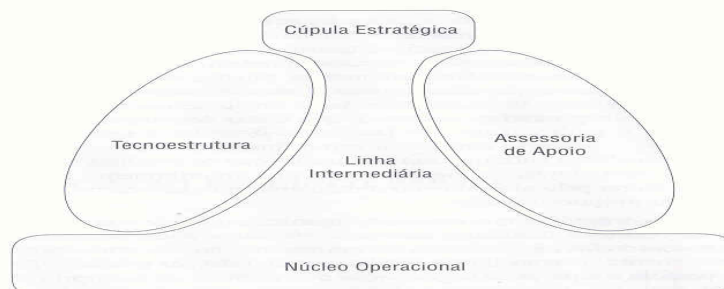
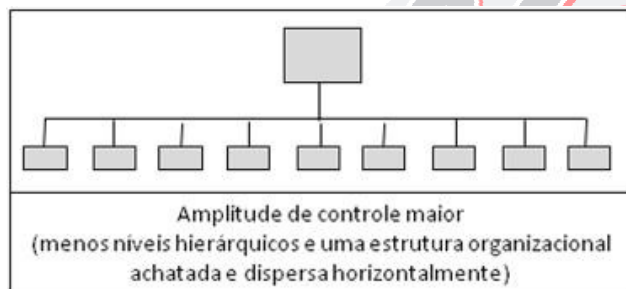


Figura 1.2 As cinco partes básicas da organização.

**Amplitude ou Esfera de Controle:** é a quantidade de subordinados que estão sob a responsabilidade de alguém que esteja situado em hierarquia superior ao outro consegue dirigir com eficiência e eficácia. **Essa amplitude está relacionada diretamente ao número de níveis hierárquicos** de uma organização e a configuração geral de sua estrutura organizacional (centralização). Quanto **maior a amplitude administrativa**, menor será a quantidade de níveis hierárquicos de uma empresa, o que produzirá uma estrutura organizacional achatada e dispersa horizontalmente. Já uma **amplitude administrativa menor** aumentará a quantidade de níveis hierárquicos e produzirá uma estrutura organizacional alta e alongada. Vejamos:



| Amplitude de Controle Menor (Estreita) | Amplitude de Controle Maior (Larga)       |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| Trabalho criativo e inovador           | Trabalho rotineiro e previsível           |
| Tarefas diversificadas                 | Tarefas similares                         |
| Dispersão física das pessoas           | Concentração física das pessoas           |
| Necessidade de orientação              | Pessoal treinado e preparado              |
| Gerente pouco capacitado               | Gerente muito capacitado                  |
| Ausência de regras e procedimentos     | Regras e procedimentos                    |
| Cargos distintos no mesmo departamento | Cargos equivalentes no mesmo departamento |
| Poucos sistemas de suporte             | Sistemas de apoio e suporte               |
| Muitas atividades não-administrativas  | Poucas atividades não-administrativas     |
| Preferências pessoais                  | Preferências impessoais                   |
| Custo administrativo maior             | Custo administrativo menor                |

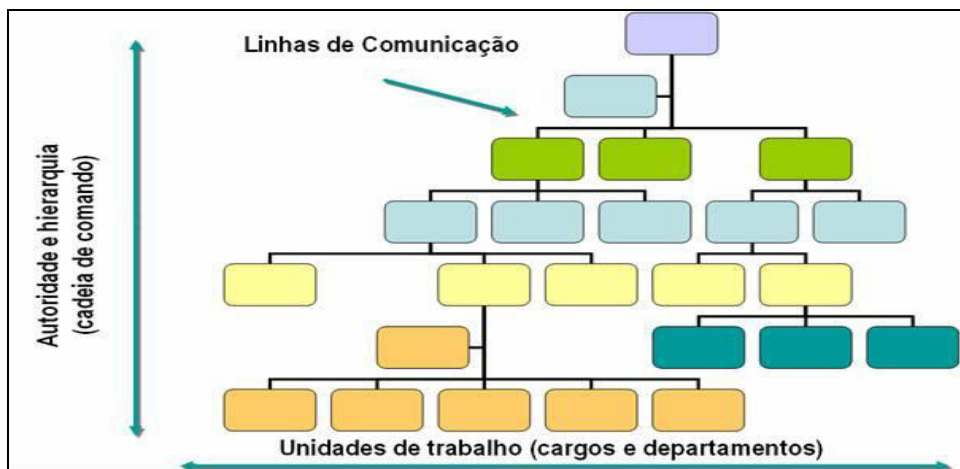
Outros conceitos importantes:

**Divisão do trabalho:** os retângulos representam unidades de trabalho (departamentos) e indicam como as responsabilidades estão divididas dentro da organização.



**Autoridade e Hierarquia:** a quantidade de níveis verticais em que os retângulos estão agrupados mostra como a autoridade está distribuída, do gerente que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o que tem menos autoridade, na base da estrutura.

**Comunicação:** as linhas que ligam os retângulos mostram a interdependência das unidades de trabalho. As linhas de comunicação nascem das decisões sobre divisão do trabalho e autoridade e hierarquia.



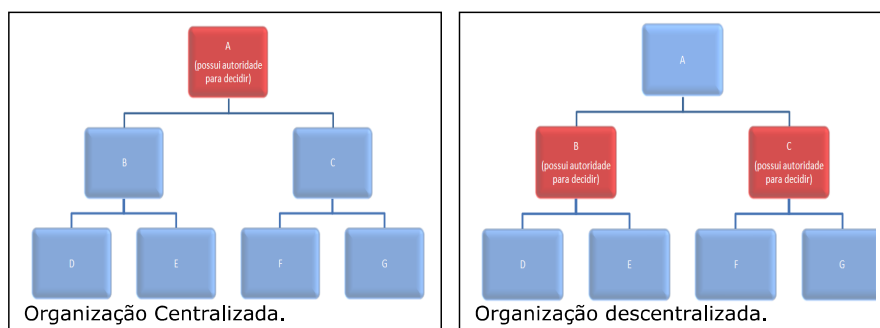
### CENTRALIZAÇÃO X DESCENTRALIZAÇÃO

- ✓ **Centralização:** os termos centralização e descentralização referem-se ao nível hierárquico no qual as decisões são tomadas. A centralização enfatiza as relações escalares, isto é, a cadeia de comando. Em uma empresa centralizada, uma autoridade alocada no topo da organização centraliza o processo de tomada de decisão.
- ✓ **Descentralização:** a descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas nos níveis mais baixos da organização. A descentralização se baseia na ideia de que a autoridade para tomar decisão ou iniciar determinada ação deve ser delegada, para que fique o mais próximo possível do local onde essa decisão deve ser tomada ou essa ação executada.

Organizações modernas possuem uma tendência à descentralização, para melhor aproveitar o talento de seus recursos humanos. O grau de descentralização aumenta à medida que as decisões são tomadas nos níveis mais baixos da hierarquia organizacional. Aumenta, também, quando a supervisão sobre as decisões tomadas é pequena, pois a descentralização pressupõe relativa autonomia e independência do delegado para tomar essas decisões.

A descentralização possui as seguintes vantagens:

- Os gerentes ficam mais próximos do ponto onde as decisões devem ser tomadas.
- Aumenta a eficiência da organização e a motivação dos funcionários que recebem a delegação.
- Melhora a qualidade das decisões e alivia a sobrecarga das chefias para tomarem decisões.
- Torna mais rápido o processo de tomada de decisões, pois estas são pulverizadas nos níveis mais baixos da estrutura organizacional.
- Reduz gastos de coordenação, devido à maior autonomia de níveis hierárquicos mais baixos na tomada de decisões.



### Direção

A terceira função tem o papel de fazer as coisas acontecerem, após a realização do planejamento e da organização. Para que as coisas de fato se realizem, precisamos dos membros da empresa, pois sem eles, não adianta, as atividades que contribuirão para alcançar os objetivos não serão realizadas. É por isso que a direção está intimamente ligada com a atuação sobre os recursos humanos, por meio de motivação, treinamentos, comunicação, liderança etc.

A direção constitui a terceira função administrativa. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa. A direção está relacionada com

a ação, como colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas: está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Assim, a direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e de seus respectivos subordinados.

Dirigir também é interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir:

|                         |   |                                   |
|-------------------------|---|-----------------------------------|
| Pode ser a nível global | ➡ | abrange toda a organização.       |
| Departamental           | ➡ | abrange cada unidade da empresa.  |
| operacional             | ➡ | abrange as pessoas e suas tarefas |

#### CAIU EM PROVA

**08) (CESPE/CAPES/Analista em Ciência e Tecnologia/2012)** A atuação de um gestor público que desenvolva atividades na função de direção restringe-se ao nível hierárquico mais alto da organização.

**09) (CESPE/ANAC/Analista Administrativo/2012)** Enquanto as atividades de planejamento e organização lidam com os aspectos mais concretos do processo administrativo, a atividade de direção é mais abstrata, pois consiste em lidar diretamente com as pessoas, influenciando-as e motivando-as constantemente para o trabalho.

#### Controle e Avaliação

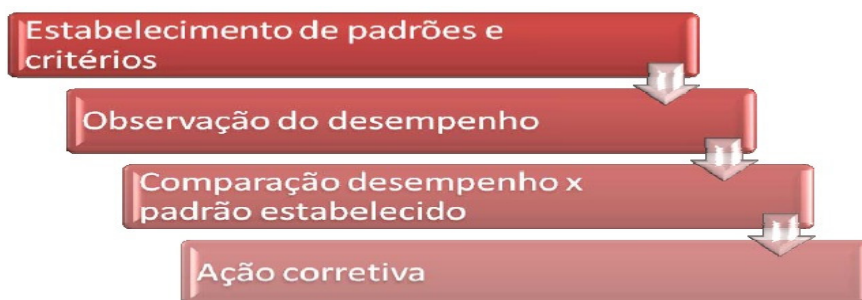
Após ter sido planejado, organizado e dirigido, o importante agora é verificar o cumprimento dos objetivos. Essa é a função controle e avaliação. É o momento em que se verifica se o que foi planejado está sendo executado, se os resultados estão sendo obtidos etc.

Para Chiavenatto **“representa o acompanhamento, a monitoração e a avaliação do desempenho organizacional para verificar se tudo está acontecendo de acordo com o planejado”**. Podemos resumir como **“Monitorar as atividades e corrigir os desvios”**.

O controle é o processo pelo qual são fornecidas as informações e retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas. É a atividade integrada monitorada que aumenta a probabilidade de que os resultados planejados sejam atingidos da melhor maneira.

O controle é a função administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, organização e direção sejam bem-sucedidos. Ele está presente, em maior ou menor grau, em quase todas as formas de ação organizacional. Os administradores passam boa parte de seu tempo observando, revendo e avaliando o desempenho de pessoas, de unidades organizacionais, de máquinas e equipamentos, de produtos e serviços em todos os três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Consiste basicamente de um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado, sendo composto por quatro etapas ou fases, sendo que cada uma delas influencia e é influenciada pelas demais.



Veja os detalhes das etapas deste processo:

#### 1. ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS OU PADRÕES

O primeiro passo do processo de controle é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar ou manter. Vale destacar os conceitos:

- **Objetivos** (pontos de referência para o desempenho ou os resultados de uma organização);
- **Padrões** (referem-se ao nível de atividade estabelecido para servir como um modelo para a avaliação do desempenho organizacional, podendo ser utilizado para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização, tais como a quantidade, qualidade, tempo e custo).

## 2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

O propósito da avaliação do desempenho é verificar se os resultados estão sendo conseguidos e quais as correções necessárias a serem feitas. A mensuração pode ser tanto um motivador como um ameaça às pessoas. O sistema de medição do desempenho deve atuar mais como um reforço do bom desempenho e não simplesmente como uma tentativa de correção do mau desempenho.

## 3. COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO COM O PADRÃO

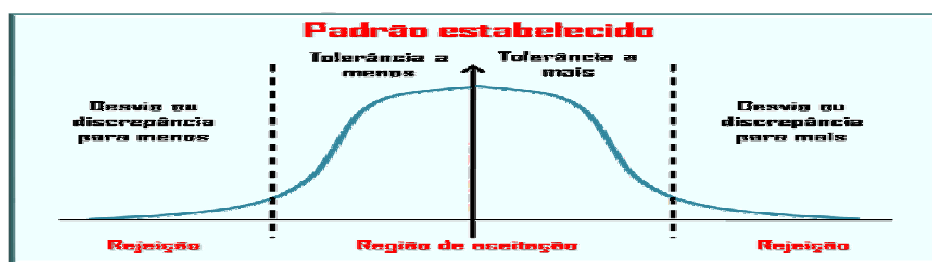
A comparação pode levar em conta duas situações:

- **Resultados** (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita quando terminada a operação – é o controle sobre os fins);
- **Desempenho** (quando a comparação entre o padrão e a variável é feita paralelamente à operação, ou seja, quando a comparação acompanha e monitora a execução da operação – é o controle sobre os meios).

Toda atividade ocasiona algum tipo de variação. Assim, torna-se importante determinar os limites dentro dos quais essa variação pode ser aceita como normal. O controle procura separar o que é normal e o que é excepcional, para que a correção se concentre nas exceções. A comparação do desempenho ou resultado em relação ao objetivo ou padrão deve funcionar como um sensor que localiza 3 possibilidades:

- **Conformidade ou Aceitação** (o resultado ou desempenho está plenamente de acordo com o padrão e, portanto, aceito);
- **Região de Aceitação** (o resultado ou desempenho apresenta um leve desvio quanto ao padrão, mas dentro da tolerância permitida e, portanto, aceito, embora a conformidade não seja total);
- **Rejeição ou Não Aceitação** (o resultado ou desempenho apresenta desvio, afastamento ou discrepância para mais ou para menos em relação ao padrão, além da tolerância permitida e, portanto, rejeitado e sujeito à ação corretiva).

A comparação dos resultados ou do desempenho com os resultados ou desempenho planejado é geralmente feita através de meios de apresentação, como gráficos, relatórios, índices, porcentagens, medidas e estatísticas, etc. Veja, na figura, um exemplo gráfico desta comparação.



## 4. AÇÃO CORRETIVA

A ação corretiva é a ação administrativa que visa manter o desempenho dentro do nível dos padrões estabelecidos. Ela tem como objetivo fazer com que cada ação seja feita exatamente de acordo com o preestabelecido.

Esta ação é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas 3 fases anteriores do processo de controle. As decisões quanto às correções necessárias representam a conclusão do processo de controle. De forma resumida, após o levantamento, os passos são:

- Determinar as variações que ocorrem, isto é, quais os resultados que estão muito acima ou muito abaixo dos padrões esperados.
- Comunicar a informação às pessoas que produzem os resultados.
- Utilizar a informação para reforçar o bom desempenho e corrigir o desempenho precário.

Se os resultados excedem as expectativas, é altamente desejável comunicar o sucesso às pessoas e motivá-las a mantê-lo. Se os resultados não alcançam as expectativas, deve-se verificar o motivo, focalizando o problema em si e não atribuir culpa às pessoas.

### CAIU EM PROVA

**10) (CESPE/INPI/Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura/2013)** O controle é um processo cíclico composto das fases de definição de padrões de desempenho, monitoração do desempenho, comparação do desempenho com o padrão e ação corretiva.

### 1.1 GABARITOS

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| A  | A  | A  | E  | C  | C  | C  | E  | E  | E  |

**1.2 EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO**

**01) (CESPE/CAPES/Analista em Ciência e Tecnologia/2012)** O planejamento tático do órgão está vinculado à definição de aspectos como missão, visão, princípios, crenças e valores da organização.

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

**03) (CESPE ABIN 2010)** Planejamento refere-se diretamente a competência interpessoal e gestão de pessoas.

**04) (CESPE ABIN 2010)** Uma das finalidades do processo de controle é gerar elementos para dar retorno aos integrantes da equipe. Esse retorno pode ser considerado o processo de avaliar, informar ou corrigir o desempenho humano.

**05) (CESPE MS 2010)** A ONG Viver com Saúde está divulgando na mídia do DF e de Goiás uma nova campanha alertando a população para a importância do aleitamento materno. Para gerir os resultados alcançados, decidiu-se analisar a quantidade média de doações para os bancos de leite antes e após a divulgação da campanha. Nessa situação, a análise comparativa é ação inerente ao processo de planejamento da organização.

**06) (CESPE/ANAC/Analista Administrativo/2012)** Uma equipe de trabalho coesa influencia diretamente os níveis de desempenho de uma empresa.

**07) (Cespe / Anvisa 2004)** A departamentalização é a especialização vertical decorrente da divisão do trabalho organizacional, manifestando-se com a criação de departamentos especializados em diferentes áreas de atividade.

**08) (Cespe / TJ-BA 2003)** A departamentalização é o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Nesse sentido, o ato de agrupar tem como consequência criar medidas comuns de desempenho e definir um sistema de supervisão comum entre as posições ocupadas.

**09) (Cespe / PMVV 2007)** A estrutura formal de uma organização é a rede de relações sociais e pessoais desenvolvida espontaneamente a partir da interação entre seus membros.

**10) (Cespe / PC-PA 2006)** Os três componentes da estrutura organizacional são os sistemas de responsabilidades, de autoridades e de comunicações.

**11) (FCC TRT 22ª 2010)** A ação do gestor público na definição dos objetivos e os meios para alcançá-los de forma não aleatória, denomina-se

- a) Organização funcional.
- b) Controle *ad hoc*.
- c) Coordenação dos recursos.
- d) Função distributiva.
- e) Planejamento governamental.

**12) (ESAF/EPPGG/2008)** A Teoria Clássica da Administração deu ênfase à organização formal enquanto a Teoria de Relações Humanas introduziu o conceito de organização informal. Assinale a opção que caracteriza corretamente tanto a organização formal como a organização informal.

- a) A organização formal caracteriza-se por uma divisão de trabalho definida por equipe, com pessoal multiespecializado, normas claras e hierarquia de autoridade bem definida. Já a organização informal acentua os elementos racionais e planejados do comportamento na organização, estuda as relações de amizade, o agrupamento social dos trabalhadores e a importância da liderança e da comunicação.
- b) A organização formal caracteriza-se por uma divisão de trabalho claramente definida, com pessoal especializado, normas e pronunciada hierarquia de autoridade. Já a organização informal acentua os elementos emocionais, não planejados e irracionais do comportamento na organização, estuda as relações de amizade, o agrupamento social dos trabalhadores e a importância da liderança e da comunicação.
- c) A organização formal caracteriza-se por uma divisão de trabalho claramente definida, com pessoal multiespecializado, normas e pronunciada hierarquia de autoridade. Já a organização informal acentua os elementos racionais e planejados do comportamento na organização, estuda as relações hierárquicas de autoridade, o agrupamento social dos trabalhadores e a importância da chefia e da comunicação vertical.
- d) A organização formal caracteriza-se por uma divisão de trabalho claramente definida, com pessoal especializado, normas flexíveis e autoridade fluida. Já a organização informal acentua os elementos emocionais, não planejados e irracionais do comportamento na organização, estuda as relações hierárquicas, as unidades formais dos trabalhadores e a importância da chefia e da comunicação.
- e) A organização formal caracteriza-se por uma divisão de trabalho em equipe, com pessoal especializado, normas claras e hierarquia de autoridade fluida. Já a organização informal acentua os elementos emocionais, não planejados e irracionais do comportamento na organização, estuda as relações de amizade, o agrupamento social dos trabalhadores e a importância da chefia e da comunicação de cima para baixo.

**13) (CESPE ABIN 2010)** O planejamento, conforme o âmbito, classifica-se como operacional, tático ou estratégico, assumindo, em cada um desses casos, diferentes características, prazos, amplitudes e orçamentos.

(CESPE/MPU/Analista Administrativo/2010) Com relação ao processo organizacional, julgue os seguintes itens.

14) O processo de planejamento contempla a definição dos meios de acompanhamento e avaliação dos resultados.

15) A distribuição do trabalho entre os departamentos faz parte do processo de controle.

(CESPE/TJRR/Administrador/2006) Acerca do planejamento no processo organizacional, julgue os itens a seguir:

16) Previsão, resolução de problemas e plano são sinônimos de planejamento.

17) Para que o processo de planejamento tenha foco claro nas necessidades da organização, deve-se restringir ao máximo a participação de unidades organizacionais de níveis hierárquicos inferiores.

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

a) A função **organização** refere-se ao sistema de definição de objetivos, alocação de recursos e os meios para alcançá-los. A de **direção** ao agrupamento das atividades em órgãos e cargos, definindo níveis de autoridade e responsabilidade.

b) A função **planejamento** possibilita o monitoramento do desempenho organizacional e a tomada de ações corretivas. A de **organização** a divisão do trabalho e designação de processos e atividades.

c) A função **controle** permite a execução de atividades e alocação de recursos para atingir os objetivos. A de **direção** o exercício da liderança e coordenação de esforços.

d) A função **planejamento** possibilita a definição da missão organizacional e a programação de atividades. A de **direção** a orientação da mão-de-obra e a coordenação de esforços.

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

19) (CESPE ABIN 2010) A função controle, caracterizada como ex post, deve ser realizada apenas ao final do ciclo.

20) (CESPE/PRODEST/2006) A organização informal, representada pelos usos, costumes, ideais e normas sociais dos membros da organização, foi o principal foco de estudo da teoria da burocracia.

21) (FCC / TRT 8ª / 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.

22) (FCC / TRT 11ª / 2012) É a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade:

a) Direção.

b) Planejamento.

c) Organização.

d) Controle.

e) Harmonização.

23) (FCC / TRT 11ª / 2012) Da perspectiva do processo organizacional, a etapa do controle implica na:

a) decisão sobre os objetivos e a definição de planos para alcançá-los.

b) disponibilização de recursos para atingir os objetivos.

c) atribuição de autoridade e responsabilidade.

d) comunicação e motivação do pessoal.

e) definição de padrões para medir desempenho.

24) (FCC / TRT 11ª / 2012) O principal desafio do gestor envolvido com o planejamento estratégico no nível tático é:

a) definir claramente os objetivos gerais a serem alcançados.

b) articular os níveis estratégico e operacional do planejamento.

c) tomar decisões quanto às questões de longo prazo da empresa.

d) aplicar os planos específicos definidos no planejamento operacional.

e) adaptar as decisões do planejamento geral às tendências do mercado.



**25) (FCC / TRT 24ª / 2011) O nível de planejamento que tem como objetivo otimizar determinada área, e não a organização como um todo, é o:**

- a) setorial.
- b) operacional.
- c) estratégico.
- d) departamental.
- e) tático.

**26) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.37)]** O planejamento representa a primeira função administrativa, por ser exatamente a que serve de base para as demais funções. Assinale a alternativa que apresenta um conceito de planejamento.

- a) Planejamento é um exercício de futurologia que procura adivinhar, com a utilização de técnicas apropriadas, o futuro da organização, reduzindo assim a incerteza associada.
- b) Planejamento é a definição de um caminho a seguir, percorrendo-o de forma a evitar todo e qualquer desvio de rota e, com isso, minimizar a incerteza do futuro.
- c) Planejamento é uma técnica de simulação que proporciona aos dirigentes organizacionais plena certeza e confiança no futuro, fornecendo consistência no desempenho das organizações.
- d) Planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações.
- e) Planejamento é o estabelecimento de uma missão, com base em uma visão organizacional que se traduz em estratégias e objetivos perfeitamente alinhados com as tendências ambientais.

**27) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.46)]** O processo administrativo pode ser visualizado como um sistema aberto, no qual as funções administrativas são elementos interdependentes e interativos, com influências recíprocas acentuadas. Assinale a alternativa que mostra o papel da função direção como processo no nível intermediário de atuação da organização.

- a) Determinação de objetivos e colocação de recursos.
- b) Políticas e diretrizes de direção e condução do pessoal.
- c) Desenho da estrutura organizacional com definição de rotinas e procedimentos.
- d) Chefia, supervisão, motivação do pessoal e avaliação de desempenho departamental.
- e) Gerência e aplicação de recursos com vistas à ação empresarial e à liderança.

**28) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HU-UFMG-MS/2014-AOCP.(Q.39)]** Dependendo do foco do planejamento, os planos apresentam características diferentes, podendo ser classificados de acordo com sua abrangência, horizonte temporal, grau de especificidade e permanência. Assinale a alternativa que apresenta somente algumas das características do planejamento estratégico organizacional.

- a) Foco nas unidades organizacionais; forte orientação interna; orientação de médio e curto prazos; objetivos específicos, e planos genéricos.
- b) Foco na organização como um todo; forte orientação interna; orientação de médio e longo prazos; objetivos gerais, e planos genéricos.
- c) Foco específico nas tarefas organizacionais; forte orientação interna; orientação de longo prazo; objetivos para as unidades organizacionais, e resultados esperados de cada unidade organizacional.
- d) Foco na organização como um todo; forte orientação externa; orientação de longo prazo; objetivos gerais, e planos genéricos.
- e) Foco departamentalizado; orientação externa e de longo prazo; objetivos específicos dos resultados esperados de grupos e indivíduos, e definição de procedimentos e processos gerais.

**29) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HU-UFMG-MS/2014-AOCP.(Q.47)]** Assinale a alternativa que apresenta uma definição de processo administrativo.

- a) É o processo de planejar, implementar, controlar e avaliar estratégias.
- b) É o processo de prever os objetivos pretendidos.
- c) É o processo de tomar decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos.
- d) É o processo que possibilita o uso racional dos recursos disponíveis.
- e) É o processo que integra o conjunto de funções-chave da administração.

**30) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.42)]** Assinale a alternativa que NÃO apresenta relação correta com o conceito de planejamento organizacional.

- a) Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a ser atingidos.
- b) Planejamento é a função administrativa que representa um exercício de futurologia que trata de adivinhar o futuro antecipando-o e presumindo-o explicitamente.
- c) Planejamento é a função administrativa que prescreve como se deve fazer para alcançar os objetivos da melhor forma possível.
- d) Planejamento é a função administrativa que lida com o futuro, que reconhece como as ações presentes refletem necessariamente antecipações e presunções sobre futuro.
- e) Planejamento é a função administrativa que representa uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações.

**31) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.43)]** Idalberto Chiavenato afirma que a empresa toda deve ser envolvida no planejamento estratégico: todos os seus níveis, recursos, potencialidades e habilidades, para se obter o envolvimento da empresa como uma totalidade e porque as partes do todo interagem e cooperam entre si no sentido de proporcionar um resultado final maior do que a soma das partes. Assinale a alternativa que apresenta o efeito da interação de todos esses aspectos.

- a) Comprometimento e liderança
- b) Descentralização e autonomia.
- c) Liderança e holístico.
- d) **Holístico e sinérgico.**
- e) Governança e sinérgico.

**32) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.47)]** Em relação ao processo administrativo, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

- ( ) O processo administrativo é composto do planejamento, da organização, da direção e do controle considerados separadamente.
- ( ) O processo administrativo significa qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação com continuidade ou sequência.
- ( ) O conceito de processo administrativo implica que os acontecimentos e as relações entre eles sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança.
- ( ) O processo administrativo é coisa imóvel, parada, estática, não tendo começo, nem fim, com uma sequência fixa de eventos.
- ( ) O processo administrativo é composto de um sistema, o qual o todo é maior do que a soma das partes, como um meio de integrar diferentes atividades para a execução da estratégia empresarial.

- a) V – F – V – V – F.
- b) F – V – F – V – F.
- c) V – F – V – F – V.
- d) **F – V – V – F – V.**
- e) V – V – F – V – F.

**33) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.30)]** No desempenho de suas tarefas como assistente administrativo na EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares, seu superior lhe encaminha um questionário, solicitando sua opinião sobre estas tarefas, com as seguintes questões: O que fazer? Para que fazer? Como fazer? Com que recursos fazer? Quando fazer? e Com quem fazer?. Assinale a alternativa que apresenta a função administrativa que você estará desempenhando ao responder estas questões.

- a) Organização.
- b) Direção.
- c) **Planejamento**
- d) Comando.
- e) Coordenação.

**34) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.31)]** A função de organizar abrange, necessariamente, quatro componentes. Assinale a alternativa que apresenta o componente que agrupa as tarefas e as pessoas da organização.

- a) Comando.
- b) Coordenação.
- c) **Órgãos.**
- d) Direção.
- e) Relacionamento.

**35) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.33)]** O processo organizacional envolve um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Em relação ao processo organizacional, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

- ( ) Por meio de processos, a organização recebe recursos de sua cadeia de suprimentos e os transforma em produtos, informações e serviços, que são fornecidos aos clientes.
- ( ) Os processos informam, delimitam, isolam e controlam as áreas funcionais para a produção de resultados econômicos, financeiros, sociais e ambientais.
- ( ) As áreas funcionais de vendas, engenharia, produção, logística e finanças têm atuação independente do processo organizacional.
- ( ) Os processos organizacionais são responsáveis pelas transformações que são necessárias desde a formulação de um pedido pelo cliente até o recebimento pela entrega do produto encomendado pelo cliente.
- ( ) A administração de processos consiste em administrar as funções permanentes como departamentos isolados uns dos outros.
- ( ) As organizações sempre foram feitas de processos.

- a) V – F – F – V – V – V.  
 b) F – V – V – F – F – F.  
 c) F – V – F – F – F – F.  
 d) V – F – F – V – F – V.  
 e) F – V – V – V – F – F.

**36) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.44)]** A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Assinale a alternativa que mostra em qual das funções de administração que a liderança é mais relevante por tocar mais perto as pessoas.

- a) Planejamento.  
 b) **Direção.**  
 c) Controle.  
 d) Coordenação.  
 e) Organização.

**37) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.29)]** Assinale a alternativa cujo conceito é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros.

- a) Recursos humanos.  
 b) **Administração.**  
 c) Direção.  
 d) Monitoramento.  
 e) Coordenação.

**38) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.30)]** Considere que você seja um assistente administrativo na EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares e seu superior solicita que você elabore alguns relatórios acerca das ações realizadas em seu setor de atuação e verifique se os objetivos do mês foram alcançados. Assinale a alternativa que apresenta a função administrativa que você estará desempenhando para atender ao solicitado pelo seu superior.

- a) Direção.  
 b) Coordenação.  
 c) Planejamento.  
 d) **Controle.**  
 e) Comando.

**39) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP.(Q.31)]** Analise a seguinte situação: O seu superior imediato solicita que você faça um levantamento dos itens disponíveis no estoque de medicamentos e, a partir desse levantamento, passe a acompanhar o consumo dos medicamentos, anotando e informando-o a respeito das movimentações e saldos de cada item em estoque. Assinale a alternativa que mostra qual função administrativa caracteriza o que foi solicitado a você na situação descrita.

- a) **Controle.**  
 b) Coordenação.  
 c) Planejamento.  
 d) Direção.  
 e) Administração.

**40) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.29)]** Na sua atuação como assistente administrativo, seu superior solicita que você elabore um roteiro para a execução de uma determinada tarefa, subdividindo-a em várias atividades. Assinale a alternativa que apresenta a função da administração que você exercerá para a elaboração do roteiro solicitado.

- a) Direção.  
 b) **Organização.**  
 c) Planejamento.  
 d) Controle.  
 e) Coordenação.

### 1.3 GABARITOS

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| E  | C  | E  | C  | E  | C  | E  | C  | E  | C  | C  | B  | C  | C  | E  | E  | E  | D  | E  | E  |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| E  | C  | E  | D  | E  | D  | E  | D  | C  | B  | D  | D  | C  | C  | D  | B  | B  | D  | A  | B  |

## 2-MODELOS/TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

### Características básicas das organizações formais modernas: tipos de estrutura organizacional, natureza, finalidades e critérios de departamentalização

Estrutura organizacional é a maneira com que as empresas organizam os trabalhos dos funcionários, definem o relacionamento interpessoal e distribuem as chefias (autoridade), sempre considerando o tipo de ambiente em que estão inseridas. Digamos que é uma preparação (feita após o planejamento) da empresa para atingir os objetivos.



No contexto do ciclo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), as estruturas encaixam-se na função organização. Nessa estruturação, as atividades e os recursos das empresas são ordenados, o nível de autoridade e o processo decisório são definidos.



**Professor! Organização é a mesma coisa que estrutura organizacional?**

Os termos organização e estrutura organizacional não são sinônimos e tampouco transmitem a mesma ideia. A organização, quando vista como uma entidade social, é a união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos. Já a estrutura organizacional trata da forma como esse conjunto de recursos (a organização) será estruturado e racionalizado, sempre da maneira mais adequada possível à consecução dos objetivos organizacionais.

A estrutura organizacional é a forma como as empresas se articulam para desenvolverem suas atividades. Essa estrutura depende das circunstâncias de cada organização, em determinado momento. A estrutura organizacional de uma empresa é constantemente ajustada às suas estratégias, e leva em consideração variáveis como a estratégia, o ambiente em que a organização está inserida, a tecnologia de que ela dispõe para operar etc. Relembrando, o propósito principal da estrutura organizacional **é o controle**, ou seja, estabelecer uma relação de atribuições e autoridade para controlar a maneira como as pessoas coordenam suas ações para alcançarem objetivos. Dentro de uma empresa, é possível identificar tanto uma estrutura formal quanto uma estrutura informal. Vejamos o conceito que segue:

*Arcação invisível que, formal ou informalmente, estabelece o status e o desempenho de cada pessoa em relação a todas as demais pessoas do grupo. Ela especifica que indivíduos e que trabalho estão subordinados a que superiores. Ou sob o ponto de vista do superior, a estrutura organizacional especifica quem tem jurisdição sobre quem e para quê. Ela também define as relações interpessoais que existiriam entre os indivíduos e o trabalho nos vários níveis jurisdicionais e nas várias divisões*

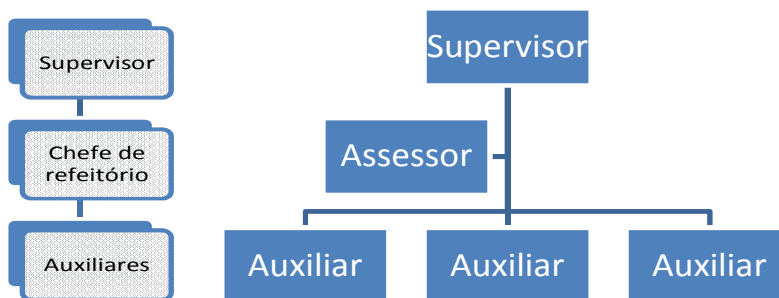
**Estrutura Formal:** é o que a empresa de fato definiu. É a estrutura pensada e formalmente divulgada. Surge, aqui, um conceito importante para nós: organograma. Já viram, nas empresas, aqueles desenhos de cargos e hierarquia? Aquilo é o organograma.



**Organograma** é a representação gráfica dos diversos aspectos da estrutura. As linhas representam a linha de comando e são diretas e verticais, quando representam subordinação, ou horizontais, quando representam mesmo nível hierárquico. Apesar de haver linhas pra todo lado, as “linhas do organograma” são somente aquelas que representam hierarquia.

Abaixo temos dois exemplos. O primeiro é um organograma pura e simplesmente de linha vertical. Representa, portanto, somente relações de subordinação. Já o segundo, representa o tipo de autoridade de linha, ou seja, o poder direto do chefe.

imediatamente em relação aos subordinados. O assessor é representado sempre lateralmente ao assessorado, presta consultoria ao supervisor, mas não se pode dizer que seja superior hierárquico aos auxiliares.



Outro exemplo é um organograma com dupla linha de comando. No exemplo abaixo existem dois Chefes de refeitório sendo comandados por um Supervisor, mas comandando conjuntamente os auxiliares. Ambos tem a mesma hierarquia e comandam em igualdade os auxiliares.



## Princípios

Quando estudamos estrutura, é fundamental conhecermos a contribuição de **Henri Fayol**. O engenheiro enunciou 14 princípios de administração que possuem forte correlação com o estudo das estruturas organizacionais. Vejamos:

1. **Divisão do Trabalho:** especialização dos funcionários ao longo da organização. Essa divisão de trabalho e agrupamento de atividades relaciona-se com a questão da descentralização e delegação. (**Delegação:** atribuição de responsabilidade e autoridade a um nível hierárquico inferior [delegado], para execução de uma tarefa delegada, a qual compete ao delegante); e (**Descentralização:** menor concentração do poder decisório na alta administração, sendo mais distribuído pelos diversos níveis hierárquicos).
2. **Autoridade:** atribuição da chefia, possibilitando dar ordens e fazê-las serem cumpridas pelos comandados.
3. **Disciplina:** regras de conduta no trabalho.
4. **Unidade de comando (Cadeia Escalar):** segundo esse princípio, um funcionário deve ter apenas um chefe.
5. **Unidade de direção:** os funcionários devem seguir o mesmo rumo, a mesma direção, com um controle único.
6. **Subordinação do interesse individual (ao interesse geral):** prevalece o interesse do coletivo.
7. **Remuneração:** suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e da própria organização.
8. **Centralização:** atividades principais devem ser centralizadas.
9. **Linha de comando (Hierarquia):** respeito à linha hierárquica e à autoridade superior.
10. **Ordem:** cada coisa no seu lugar, valendo isso para toda a organização.
11. **Equidade:** direitos iguais dentro da organização.
12. **Estabilidade dos funcionários:** deve-se evitar a alta rotatividade para garantir o desempenho da organização e o moral dos funcionários.
13. **Iniciativa:** capacidade de estabelecer planos e cumpri-los.
14. **Espírito de equipe:** o trabalho deve ser conjunto, existindo a consciência de classe para que haja um propósito comum.



Esses são conceitos muito importantes. Procurem fazer uma releitura para fixarem as definições. Podemos ainda tratar de outro princípio quando falamos exclusivamente de estruturas: unidade de objetivos.

- ✓ **Unidade de objetivos:** mesmo estando em atividades distintas, todos devem estar voltados para o alcance do mesmo objetivo.

Nesta parte do estudo, estamos conhecendo conceitos que irão contribuir para o entendimento dos tipos de estrutura. Depois que entrarmos nas classificações, essas definições farão mais sentido, pois estarão contextualizadas.

Quando se quer definir a estrutura ideal para uma organização, é preciso considerar determinados fatores. Vamos falar um pouco dessas condicionantes.

**Tamanho da organização:** quanto mais pessoas, mais complexa a organização.

**Tecnologia da organização:** qual o grau de modernização, qual o nível de tecnologia utilizada pela empresa?

**Estratégia:** como se pretende atingir os objetivos.

**Ambiente:** em qual mercado/ambiente está inserida a empresa?

Temos também outro condicionante fundamental: **fator humano**. Qual o perfil dos funcionários da empresa?

Agora sim, vamos conversar um pouco sobre tipos de estrutura. Lembrando que não existe uma regra, **não existe uma melhor do que a outra**. Existem sim situações em que determinada estrutura é mais adequada.

### Tipos de Estrutura:

#### I- Estruturas Clássicas/linear/militar

Conhecidas como piramidais, são aquelas aplicadas há muito tempo, normalmente utilizadas por empresas comerciais e produtoras de bens e serviços.

#### II- Estruturas Pós-clássicas

É um avanço da estrutura clássica.

#### III- Estruturas Modernas

São aquelas mais recentes, normalmente utilizadas em empresas de planejamento, pesquisa, construção civil e organizações que possuem departamentos específicos de desenvolvimento de projetos.

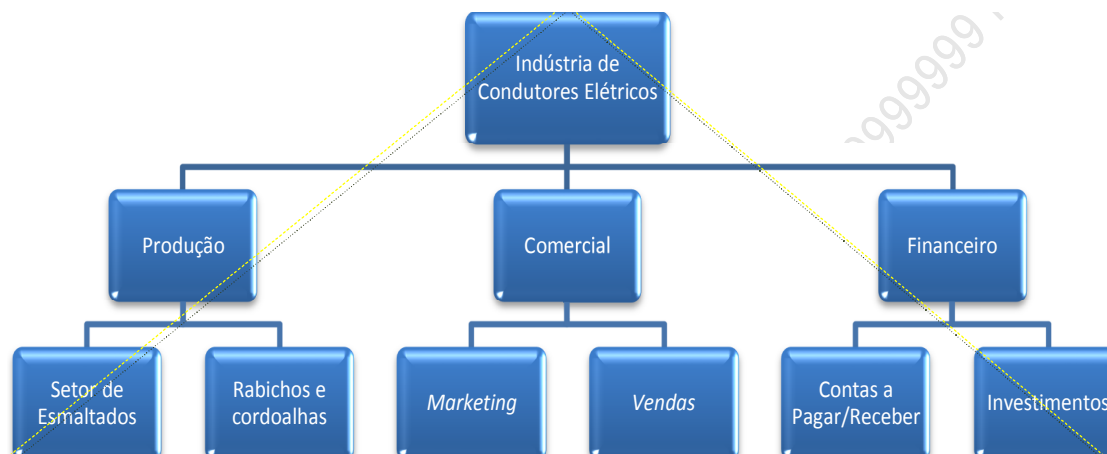
#### IV- Estruturas Pós-modernas

São estruturas dinâmicas e altamente mutáveis, que se adaptam com rapidez e facilidade à conjuntura do mercado consumidor, oferecendo resultados e soluções corretas, com a agilidade que os clientes requerem.

### I- Estrutura Clássica

#### Linear (escalar, hierárquica, vertical ou militar)

É um tipo de estrutura no qual prevalece a **centralização**, exigindo **chefias autocráticas** e com grande conhecimento da organização como um todo, cuja autoridade deve ser implacável, restando aos subordinados obediência e execução das atividades decorrentes de seu trabalho. Possui formato piramidal e denota-se linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados, ou seja, são rigidamente estabelecidas.



## Organização Linear

| Vantagens                                                                                                                                                                        | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Estrutura simples, econômica e de fácil compreensão. As relações formais são, em regra, mínimas e, dessa forma, elementares.                                                     | À medida que a empresa cresce, a estrutura linear provoca o congestionamento das linhas de comunicação, principalmente em seus níveis mais altos.                                                                                                               |
| Clara delimitação de atribuições e de responsabilidade dos órgãos. Nenhum órgão intervém na área de outros.                                                                      | A unidade de comando torna o chefe um generalista, ao qual não é dada a oportunidade de se especializar em determinado assunto, já que tem que acumular todos os assuntos relacionados à sua área.                                                              |
| Facilidade de operacionalização, de controle e de disciplina, devido a seu reduzido número de relações formais, a sua estrutura simples e a sua clara delimitação de autoridade. | A autoridade baseada no comando único e direto pode tornar-se autoritária, provocar rigidez na disciplina, bitolar e dificultar a capacidade de cooperação e de iniciativa das pessoas.                                                                         |
| Estabilidade e constância nas relações, em virtude da centralização do controle e da rígida disciplina que é proporcionada pela unidade de comando.                              | A estabilidade pode conduzir a organização à rigidez e à inflexibilidade, o que pode gerar dificuldades para a implementação de inovações, para a adaptação a novas situações ou condições externas e, conseqüentemente, para responder rapidamente a mudanças. |
|                                                                                                                                                                                  | As comunicações tornam-se demoradas, pois se sujeitam a intermediários e ficam suscetíveis a distorções.                                                                                                                                                        |

### Campo de Aplicação

A organização do tipo linear aplica-se nos seguintes casos:

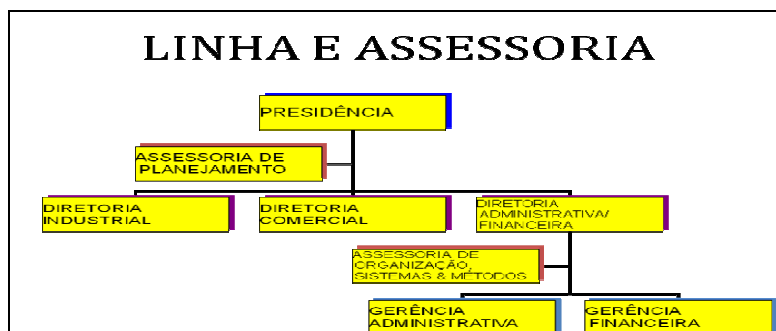
- ✓ Em empresas pequenas, que não demandem especialização por tarefas técnicas, e em empresas em seu estágio inicial de funcionamento.
- ✓ Em empresas cujas tarefas são padronizadas, rotineiras e com pouca previsão de mudanças, já que a estrutura, como vimos, é estável.
- ✓ Quando a empresa prioriza a rapidez na execução, em detrimento da qualidade do trabalho.
- ✓ Quando a organização opta por consultorias externas, em vez de criar órgãos internos de assessoria.

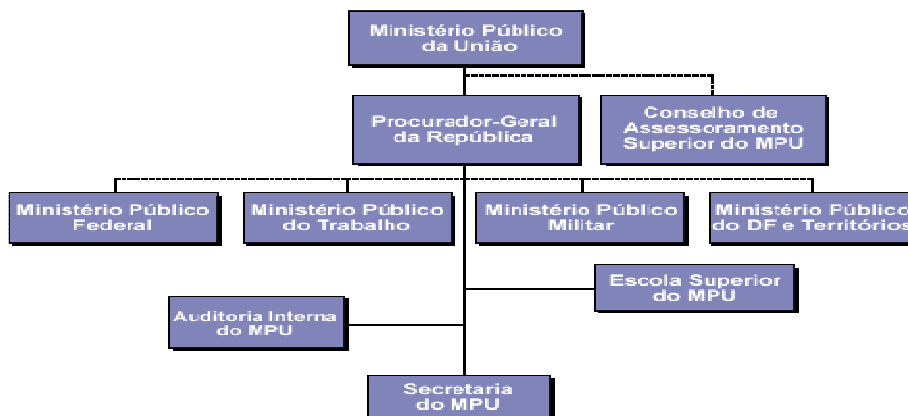
## II- Estruturas Pós-clássicas

É um avanço da estrutura clássica, sendo:

- a) **Estrutura linha e assessoria (STAFF);**
- b) **Estrutura por colegiado;**
- c) **Estrutura Funcional;**
- d) **Departamentalização.**

### a. ESTRUTURA TIPO LINHA E ASSESSORIA





Nas unidades de linha os executivos são encarregados pelas funções básicas da empresa e tem responsabilidade e autoridade perante as atribuições relacionadas com a operacionalização das atividades principais da organização. As funções de assessoria estão ligadas às atividades de aconselhamento, análise e estudos de novos negócios.

## CARACTERÍSTICAS

A estrutura organizacional de linha-staff possui as seguintes características:

- **Fusão entre as estruturas linear e funcional, com predomínio da linear:** a organização do tipo linha-staff também respeita o princípio da unidade de comando, na medida em que cada órgão se reporta a apenas um órgão superior. Porém, cada um desses órgãos também recebe assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de staff. Assim, além da autoridade linear existente entre um órgão de linha e seus subordinados, existe também a autoridade funcional de um órgão de staff, no que diz respeito a assuntos de sua especialidade, em relação aos demais órgãos da organização.
- **Coexistência entre linhas formais e linhas diretas de comunicação:** a comunicação entre superiores e subordinados, devidamente representados na hierarquia, é feita de maneira formal. Já a comunicação feita pelos órgãos de staff, as quais representam a oferta de assessoria e de serviços especializados, é efetuada de maneira informal.
- **Nítida separação entre órgãos operacionais (de linha) e de assessoria (staff):** enquanto aos órgãos de linha compete a execução das operações básicas e essenciais da organização, os órgãos de staff são incumbidos de prestar serviços e assessoria em sua área de especialização.
- **Contraposição entre hierarquia e especialização:** apesar da coexistência, relativamente harmônica, entre as funções lineares e funcionais, na organização linha-staff há forte predominância dos aspectos lineares. Mesmo não abrindo mão da especialização, esse tipo de organização mantém o princípio da hierarquia (cadeia escalar), que possui como foco a unidade de comando.

## Organização Linha-staff

| Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garante assessoria especializada e inovadora e, ao mesmo tempo, mantém o princípio da autoridade única (unidade de comando).                                                                                                                                                               | Pode incorrer em indesejáveis desequilíbrios e distorções, pois os especialistas de <i>staff</i> tendem a forçar suas sugestões e a impor suas ideias aos demais órgãos assessorados.                                                                                                                                                                        |
| Existência de atividade conjunta e coordenada entre órgãos de linha e de <i>staff</i> . Enquanto estes se responsabilizam pelos serviços especializados (planejamento, recursos humanos etc.) aqueles se ocupam da execução das atividades básicas da organização (produção, vendas etc.). | Existência de conflitos entre órgãos de linha e de <i>staff</i> . O pessoal de linha tende a acreditar que o pessoal de <i>staff</i> pretende tomar-lhes parcelas cada vez maiores de autoridade, pois, o assessor é um técnico com mais especialização, enquanto o homem de linha tem sua atuação mais baseada na prática do trabalho e na sua experiência. |

## Campo de Aplicação

A organização do tipo linha-staff é, atualmente, a mais aplicada e utilizada forma de organização, por permitir a incorporação de serviços especializados e indispensáveis dos diversos assessores, a um custo razoável.

## b. ESTRUTURA TIPO COMISSÃO OU COLEGIADA



Caracteriza-se pela chefia colegiada pela tomada de decisões políticas e estratégicas da empresa e pela divisão de responsabilidade. Denominações: junta, comissão, conselho, grupos de trabalho, comitês etc.

Existe bastante divergência acerca da natureza das comissões, dado o variável grau de autoridade atribuído a elas. Conforme a autoridade de que é revestida, uma comissão pode ter autonomia para a tomada de decisão sobre os seus membros (comissão administrativa) ou pode possuir somente natureza de aconselhamento (comissão de assessoria).

Em resumo, a comissão constitui um grupo de pessoas a quem é dado um determinado assunto a ser estudado e para o qual devem ser apresentadas propostas de solução. Atualmente, as comissões são empregadas, principalmente, em grandes organizações públicas, nas quais normalmente recebem o nome de grupos de trabalho.

### Características

São as seguintes as principais características aplicáveis à maioria das comissões:

- ✓ **Não constitui um órgão integrante da estrutura organizacional:** a comissão possui objetivo que abrange vários órgãos, pois, em regra, lida com assuntos interdepartamentais e, assim, envolve normalmente pessoal e recursos de diversos órgãos. A comissão também não funciona de forma ininterrupta, como ocorre com os órgãos. Funcionam somente durante certos dias e horários pré- estabelecidos, de forma esporádica e intermitente. A comissão é, ainda, provisória e instável, pois possui duração somente enquanto seu objetivo não for atingido ou a tarefa para a qual foi criada não for totalmente realizada.
- ✓ **Possuem tipos diferentes:** a comissão pode assumir os seguintes tipos:

o **Formais:** quando fazem parte da estrutura formal da organização, com autoridade e deveres delegados.

o **Informais:** quando são organizadas para desenvolver algum estudo, plano ou decisão grupal sobre um problema específico. Não possui posição definida ou delegação de autoridade.

o **Temporárias:** extinguem-se tão logo finalizem o trabalho temporário para o qual foram criadas.

o **Relativamente permanentes:** possui existência mais prolongada no tempo. Em regra, as comissões formais são mais duradouras que as comissões informais.

| Organização do Tipo Comissão                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| As tomadas de decisões, os julgamentos e as propostas de solução são efetuadas em equipe. Proporciona boa coordenação quando o assunto tratado envolve diferentes órgãos e pessoas da empresa.                                                           | Em virtude de eventuais pontos de vista divergentes de seus participantes, pode levar à demora na tomada de decisões. Pode envolver custo elevado, especialmente quando necessita contar com especialistas de alto nível que, em virtude de sua especialização no assunto a ser tratado pela comissão, possuem elevados salários.              |
| Constitui uma excelente ferramenta para transmitir, de forma simultânea, informações importantes às partes interessadas.                                                                                                                                 | Pode representar desperdício de tempo para determinados membros desinteressados em aspectos específicos, relacionados ao assunto sendo tratado.                                                                                                                                                                                                |
| Boa alternativa para problemas relacionados à autoridade, pois permite flexibilidade à organização e evita que a estrutura organizacional seja constantemente modificada para atender a alterações de autoridade para a realização de certas atividades. | Pode tender a substituir o administrador, pois, ao deliberar, pode retirar a iniciativa de comando da autoridade de linha.                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Pode conduzir a uma má distribuição de responsabilidade, pois nem sempre as pessoas que compõem uma comissão se sentem igualmente responsáveis pelos seus atos e por certas deliberações. Os membros podem não ter o mesmo grau de responsabilidade que teriam se cada um deles tivesse encarregado da mesma tarefa, de forma individualizada. |
|                                                                                                                                                                                                                                                          | Exige coordenação eficiente, com habilidade para superar a tendência à intransigência ou à acomodação de alguns participantes e a lentidão inerente a todos os processos democráticos de deliberação.                                                                                                                                          |

## Campo de Aplicação

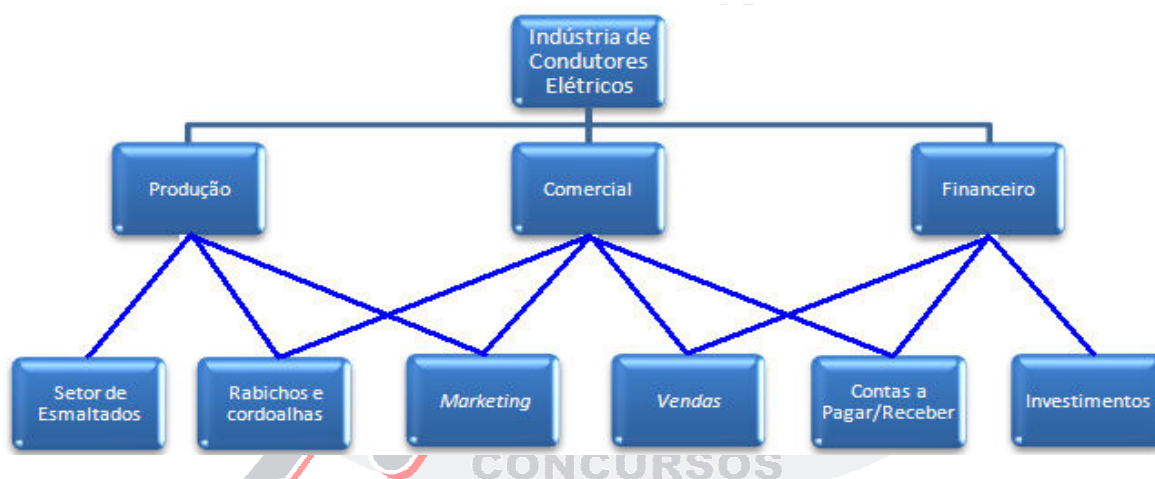
Existem inúmeras situações em que as comissões podem ser utilizadas, a saber:

- Quando uma determinada decisão exige informações de diversas áreas da organização.
- Quando o êxito do cumprimento das decisões depende da perfeita compreensão de todos os aspectos e detalhes a elas inerentes.
- Quando se torna necessária uma coordenação mais efetiva, para que as atividades de alguns departamentos se tornem mais bem ajustadas.

### c. ESTRUTURA FUNCIONAL

A estrutura funcional recebe essa denominação por adotar o princípio funcional ou, como também é denominado, princípio da especialização das funções. Esse princípio distingue e especializa os membros da organização em virtude do trabalho que desenvolvem. Assim, o mestre de produção, por exemplo, torna-se um especialista no que disser respeito a assuntos de produção e, em regra, não responde por questões que envolvam outro tipo de assunto.

Na estrutura funcional, cada subordinado poderá reportar-se a muitos superiores, simultaneamente. Porém, o faz somente nos assuntos de especialidade de cada um deles. De forma equivalente, nenhum superior possui autoridade total sobre os subordinados. A autoridade de cada superior sempre é parcial ou relativa e também decorre de sua especialidade.



Assim, no organograma acima apresentado, que representa a estrutura funcional de uma determinada indústria, um funcionário da área de vendas poderia reportar-se, simultaneamente, a um superior funcional da área comercial e a outro da área financeira, dependendo do assunto para o qual necessitasse de suporte. De forma equivalente, esse mesmo funcionário poderia receber ordens simultâneas desses dois superiores, também com base no assunto relacionado à especialização de cada um deles. Essas características representam total negação ao princípio da unidade de comando ou supervisão única, tão valorizado por Fayol, o qual preconiza que cada subordinado deve prestar contas a somente um chefe.

### Características

A organização do tipo funcional possui as seguintes características:

- ✓ **Autoridade funcional ou dividida:** a autoridade é funcional, dividida entre vários superiores, com base na especialização de cada um deles. Assim, pode ser denominada uma autoridade do conhecimento. Conforme vimos anteriormente, não se aplica, a esse tipo de organização, o princípio da unidade de comando.
- ✓ **Linhas diretas de comunicação:** as comunicações entre os órgãos da organização são efetuadas diretamente, sem a necessidade de percorrer linhas de autoridade existentes no fluxograma.
- ✓ **Descentralização das decisões:** as decisões são delegadas aos órgãos ou cargos especializados, os quais possuem conhecimentos necessários para melhor decidir acerca dos assuntos de sua especialidade. Assim, as decisões não são tomadas com base na hierarquia, e sim na especialização.
- ✓ **Ênfase na especialização:** há uma separação das funções de acordo com as especialidades envolvidas. Dessa forma, as responsabilidades são delimitadas também com base nessas especializações.



## Organização Funcional

| Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos e cargos da organização. Com isso, os órgãos não precisam se preocupar com tarefas acessórias, e ficam livres para sua atuação unicamente no seu trabalho e na sua função.                                                                                                                                                      | Apresenta problemas quanto à delimitação das responsabilidades, já que possui subordinação múltipla, pois, cada subordinado se reporta funcionalmente a muitos superiores.                                                                                                                                                                                                             |
| Proporciona excelência na supervisão técnica, já que cada órgão ou cargo reporta-se aos especialistas em seu campo de atuação.                                                                                                                                                                                                                                                             | A substituição da autoridade linear pela funcional gera dificuldades para que órgãos superiores controlem o funcionamento dos órgãos inferiores, pois a autoridade de comando fica diluída entre os diversos especialistas. Assim, a exigência de obediência e a imposição de disciplina, aspectos típicos da organização linear, não constituem pontos fortes da estrutura funcional. |
| As comunicações são diretas, sem mediações, e, com isso, mais rápidas e menos suscetíveis a distorções de transmissão.                                                                                                                                                                                                                                                                     | Há uma tendência à concorrência entre os especialistas. Como cada órgão é especializado em determinadas atividades, há uma tendência em impor seu ponto de vista ao restante da organização, o que pode levar à perda da visão de conjunto.                                                                                                                                            |
| Há nítida separação entre as funções de planejamento e as de execução e controle. Devido ao princípio da especialização, cada órgão que participa da elaboração do planejamento, o faz para todos os demais órgãos da organização, em sua respectiva área de especialização. Porém, cada órgão responsável pela execução e controle só se encarrega dessas tarefas em sua área específica. | Tendência ao surgimento de conflitos. A competição e a concorrência entre os especialistas, aliada à perda da visão do todo, levam a divergências que fazem surgir tensões e conflitos entre os especialistas.                                                                                                                                                                         |

### Campo de Aplicação

A organização do tipo funcional é normalmente aplicada nas seguintes situações:

- ✓ Em organizações pequenas que possuem uma equipe bem entrosada de especialistas, que se reporta a um dirigente eficaz e orientado para a consecução de objetivos comuns.
- ✓ Em determinadas circunstâncias nas quais a organização delega, durante um período de tempo pré-definido, a autoridade funcional a algum órgão especializado em um assunto, com a finalidade de, por exemplo, implantar alguma rotina que se relacione com a especialização desse órgão.

### d. DEPARTAMENTALIZAÇÃO

É a técnica de descentralizar as partes de uma estrutura, formando unidades produtoras em perfeita funcionalização, dentro das necessidades do trabalho. Ou seja, é a forma como você dispõe o organograma da organização. A especialização **horizontal** é o grau com que isso acontece. A empresa é mais especializada horizontalmente se possui mais departamentos; ela é mais especializada verticalmente se possui mais níveis dentro da organização. A direção vertical da divisão do trabalho ocorre quando se verifica a necessidade de aumentar a qualidade da supervisão, por intermédio do incremento de mais níveis hierárquicos na empresa. É a definição dos níveis de autoridades da organização.

O termo departamento designa uma área ou divisão de uma empresa, sobre a qual determinado administrador possui autoridade para o desempenho de atividades específicas. Assim, funções homogêneas (aquelas cujo conteúdo apresenta semelhanças entre si) devem ser agrupadas em departamentos (áreas especializadas da organização), para que possam receber coordenação de um administrador especialista em cada uma dessas áreas. Quando uma organização se torna grande, seu variado número de complexas atividades deve ser coordenado por executivos especialistas.

**OBJETIVOS:**

- Aproveitar a especialização;
- Maximizar os recursos;
- Coordenar e controlar as atividades;
- Descentralizar;
- Integrar ambiente e organização;
- Reduzir Custos.

Pode-se atribuir a cada departamento a tarefa de atender a um tipo específico de **CLIENTE**, ou de produzir um determinado **PRODUTO**, ou cuidar de uma **ÁREA GEOGRÁFICA**. O modo mais simples de departamentalização é o que se baseia no critério **FUNCIONAL**, que pode ser usado pelas organizações de grande como de pequeno porte. A partir desse modelo, a estrutura pode evoluir para outras formas mais complexas como nos diversos tipos de organização de projeto. Os mais importantes critérios de departamentalização são:

- a funcional ;
- a geográfica;
- por cliente;
- por produto;
- por projeto;
- por processo.

**i. Departamentalização por afinidade de Funções (funcional):**

Também denominada de departamentalização funcional. Consiste no agrupamento de atividades e tarefas com base nas principais funções desenvolvidas pela empresa. A divisão do trabalho faz surgir uma departamentalização em atividades agrupadas e identificadas pela classificação funcional, pois considera atividades principais da empresa, como produção, vendas, finanças etc. Esse tipo de departamentalização é o critério mais utilizado para organizar as atividades de uma organização, mesmo se considerarmos que as atividades básicas variam de organização para organização.

**TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO POR AFINIDADE DE FUNÇÕES****Departamentalização por Funções**

| Vantagens                                                                                                                                      | Desvantagens                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Permite agrupar vários especialistas sob o comando de uma chefia comum.                                                                        | Faz com que as pessoas canalizem seus esforços para suas próprias especialidades, em detrimento dos objetivos globais da empresa.                                          |
| Garante plena utilização das habilidades técnicas dos membros da organização, pois possui como base o princípio da especialização ocupacional. | Redução de cooperação entre os departamentos, pois cada um deles funciona com ênfase em suas próprias especialidades.                                                      |
| Permite economia de escala, pois proporciona utilização integrada de pessoas e de máquinas e se baseia na produção em massa.                   | Possui pouca flexibilidade para se adaptar a circunstâncias externas que mudam de forma imprevisível.                                                                      |
| Simplifica o treinamento de pessoal, pois concentra o conhecimento das pessoas para uma atividade específica.                                  | Risco de comprometimento do cumprimento de prazos e orçamentos, em virtude da pouca cooperação entre os departamentos e da pouca flexibilidade para se adaptar a mudanças. |
| Reflete elevado nível de auto-organização por parte da empresa, já que se baseia em conhecimentos de especialistas.                            | Dificulta a coordenação geral.                                                                                                                                             |
| Permite tirar o máximo de proveito da especialização.                                                                                          | Tende a gerar limitação e estreiteza de visão.                                                                                                                             |
| Tende a reduzir os custos.                                                                                                                     |                                                                                                                                                                            |
| Facilita a coordenação dentro da função.                                                                                                       |                                                                                                                                                                            |
| Facilita a centralização.                                                                                                                      | Dificulta a descentralização.                                                                                                                                              |
| Facilita a projeção da liderança por toda a organização.                                                                                       |                                                                                                                                                                            |

## Campo de Aplicação

A departamentalização por funções **é indicada para circunstâncias estáveis e de poucas mudanças**, que envolvam desenvolvimento continuado de tarefas rotineiras. É aconselhada, ainda, para empresas que desenvolvam poucas linhas de produtos ou serviços que permaneçam inalterados por longos períodos de tempo.

### ii. Departamentalização Geográfica ou Territorial

Também denominada departamentalização geográfica, territorial ou regional. Agrupa as diversas atividades de uma empresa de acordo com o local onde o trabalho deve ser realizado ou com uma determinada área de mercado a ser atendida pela empresa. As empresas multinacionais utilizam essa estratégia para suas operações fora do país em que estão sediadas. É mais indicada para a área de produção e de vendas e pouco utilizada para a área financeira para a qual, normalmente, se opta pela centralização.



### Departamentalização Geográfica

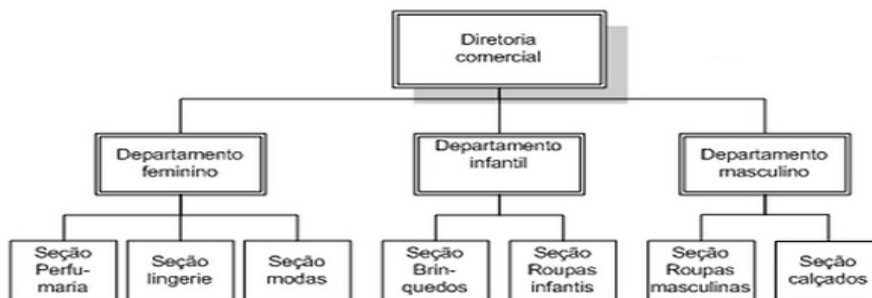
| Vantagens                                                                                                                                     | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eficiente quando circunstâncias externas indicam que o sucesso da organização depende de seu ajustamento a condições locais e regionais.      | A coordenação dos aspectos de planejamento, execução e controle da organização como um todo é deixada em segundo plano, em face do grau de liberdade e de autonomia atribuídos às regiões ou filiais.                       |
| Permite fixar e controlar o desempenho no nível local ou regional.                                                                            | O aspecto da especialização também é deixado em segundo plano e torna-se enfraquecido, pois, nesse tipo de arranjo departamental, o que mais importa é a descentralização para a adequação às condições locais e regionais. |
| Incentiva o alcance do sucesso de um território, o qual é mais indicado do que o sucesso somente de um departamento ou de um produto.         | Restringe-se, em regra, às áreas de <i>marketing</i> e de produção, não sendo muito comum sua utilização pelas demais áreas da organização.                                                                                 |
| Permite que a empresa acompanhe as variações regionais e locais sem grandes dificuldades, pois opera próxima de onde ocorrem essas variações. |                                                                                                                                                                                                                             |

## Campo de Aplicação

A departamentalização geográfica é uma característica típica da área mercadológica e da área de produção ou operações. Esse tipo de arranjo faz com que as demais áreas da empresa – como finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento etc. – tornem-se secundárias. Essa estrutura é aplicável quando a empresa pretende dar cobertura a um determinado mercado de consumidores (por meio da área mercadológica descentralizada) ou quando pretende explorar os recursos de produção e fornecedores locais (por meio da área de produção descentralizada). É indicada também para firmas de varejo, desde que certas funções como compras e finanças permaneçam centralizadas.

### iii. Departamentalização por Clientes

Envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoas para quem o trabalho é executado. A base para esse tipo de arranjo são as características dos clientes que exercem alguma influência sobre o consumo de bens ofertados pela organização, tais como idade, sexo, nível socioeconômico etc.



É uma forma importante de departamentalização, especialmente quando a organização lida com diferentes classes de clientes, os quais possuem diferentes características e necessidades. Assim, a departamentalização por clientes divide as unidades organizacionais para que cada uma delas possa atender um grupo específico de clientes.

## Departamentalização por Clientes

| Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                    | Desvantagens                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| É eficiente quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização.                                                                                                                                                                          | Os demais aspectos e atividades da organização podem se tornar secundárias em virtude da excessiva preocupação com o cliente.                                                |
| É eficiente quando o negócio depende de diferentes tamanhos ou características de produtos ou serviços que variam conforme as particularidades e necessidades do cliente.                                                                                    | Os demais objetivos da organização, como lucratividade, produtividade, eficiência etc., também podem ser renegados ao segundo plano, em detrimento da satisfação do cliente. |
| Predis põe os executivos e toda a organização a atuarem em prol da satisfação dos clientes. Permite que a organização concentre seus conhecimentos e esforços sobre necessidades e exigências específicas de determinados clientes ou canais mercadológicos. |                                                                                                                                                                              |

### Campo de aplicação

A ênfase desse tipo de arranjo departamental é mais voltada para o cliente do que para a própria organização. Dessa forma, é indicada quando o negócio depende de diferentes características de produtos e serviços que variam conforme o tipo. A satisfação do cliente é mais importante do que os produtos e serviços propriamente ditos, os quais devem ser adaptados e ajustados aos clientes e às particularidades de suas necessidades. e as necessidades de clientes específicos.

### iv. Departamentalização por Produtos ou Serviços:

Agrupa as atividades da organização de acordo com os serviços e produtos por ela oferecidos. Assim, todas as atividades requeridas para desenvolver um determinado produto ou serviço, mesmo que não guardem similaridade entre si, deverão ser agrupadas em um mesmo departamento.

Em empresas não industriais, esse tipo de arranjo denomina-se departamentalização por serviços. A única diferença é que o agrupamento de atividades se baseia nos serviços prestados, em vez de produtos oferecidos.

Um exemplo interessante seria o de um laboratório, que costuma departamentalizar suas atividades por produtos, tais como farmacêuticos, veterinários, químicos etc.



Esse tipo de departamentalização envolve produtos, projetos ou programas que possuam um ciclo contínuo de fabricação, sem datas específicas para início e de término da produção.

Quando a organização trabalha com produtos e serviços que envolvam ciclos de vida específicos, com prazos pré-definidos para o início e o fim do processo produtivo, a departamentalização indicada é a por projetos.

## Departamentalização por Produtos

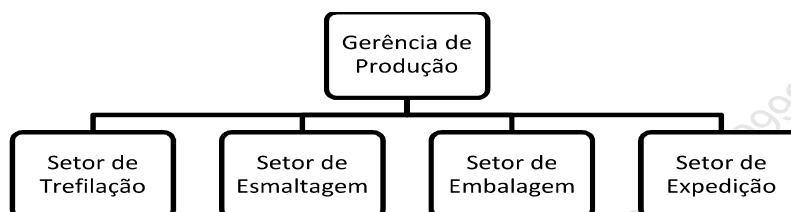
| Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                         | Desvantagens                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Permite que o administrador de cada departamento foque sua atuação para todos os aspectos básicos de seu produto, tais como desenvolvimento, comercialização, custo, lucratividade, desempenho etc. Assim, o departamento é avaliado pelo sucesso de seu produto. | Duplicação de recursos e de órgãos, com aumento de custos operacionais, devido à dispersão de especialistas em um mesmo assunto em subgrupos orientados para diferentes produtos. |
| Facilita a coordenação interdepartamental, uma vez que as atividades departamentais tornam-se secundárias e os diversos departamentos devem focar suas preocupações em seu objetivo principal, que é o produto.                                                   | Possui ênfase na coordenação, em detrimento da especialização.                                                                                                                    |
| Facilita a inovação, pois requer a cooperação e comunicação de vários grupos para o desenvolvimento e aprimoramento dos diversos produtos da organização.                                                                                                         |                                                                                                                                                                                   |
| É flexível, pois permite ajuste no tamanho das unidades da organização, conforme as mudanças das condições que envolvem os produtos, sem, necessariamente, interferir na estrutura organizacional como um todo.                                                   |                                                                                                                                                                                   |

### Campo de Aplicação

Ao contrário da departamentalização por funções, a estrutura por produtos é indicada para circunstâncias ambientais instáveis e de muita mudança, pois é baseada na cooperação entre seus especialistas e na coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto. Se a tecnologia adotada pela empresa é estável e permanente, indica-se a departamentalização funcional com o tipo linear de organização. Porém, se a tecnologia adotada é adaptativa e modificável, a departamentalização por produto e a organização linha-staff são mais indicadas.

### v. Departamentalização por Processo

Também denominada departamentalização por processo, por processamento ou por equipamento. É normalmente utilizada nas indústrias, nos níveis mais baixos da estrutura organizacional das áreas produtivas e de operações. A diferenciação e o agrupamento são efetuados com base na sequência do processo produtivo ou operacional ou por meio do arranjo e disposição racional dos equipamentos utilizados no processo produtivo. A departamentalização por processo representa a influência da tecnologia utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional.



## Departamentalização por Fases do Processo

| Vantagens                                                                                                                     | Desvantagens                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Possibilita a obtenção de vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza dos equipamentos ou da tecnologia utilizados. | Falta de flexibilidade e de adaptação quando a tecnologia utilizada passa por intenso desenvolvimento e mudanças que alteram o processo produtivo. |



## Campo de Aplicação

Como possui dificuldades de adaptação, a departamentalização por processo torna-se interessante e é indicada quando o tipo de tecnologia utilizada e os produtos a serem produzidos são duradouros.

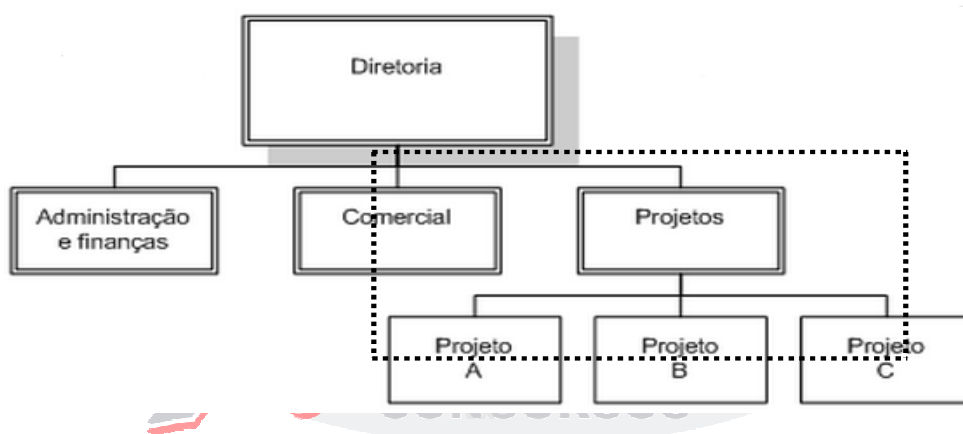
### vi. Departamentalização por Projetos

Envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com as saídas e os resultados relativos a um ou vários projetos da empresa. É normalmente utilizada em organizações de grande porte, as quais desenvolvem produtos que envolvem grande concentração de recursos e prolongado tempo para sua produção.

São exemplos os casos de estaleiros navais (produção de navios), de empresas de construção civil e de fábricas de aviões, que exigem tecnologia sofisticada, pessoal especializado e recursos diferenciados ao longo do processo produtivo.

Como os produtos desenvolvidos são de grande porte, exige planejamento individual e detalhado e um extenso período de tempo para sua produção, cada um deles é tratado como um projeto especial, feito sob encomenda. Assim, a estrutura da organização é adaptada aos projetos que ela se propõe a construir.

Por meio desse arranjo departamental, unidades e grupos de empregados são destacados e concentrados durante longo período de tempo em projetos específicos, assim como os recursos produtivos necessários são alocados em cada um desses projetos.



Dessa forma, pode-se considerar que a departamentalização por projetos é, na verdade, uma departamentalização temporária por produtos, quando este assume grandes proporções e requer investimentos e recursos elevados, tecnologia específica e períodos prolongados de tempo para seu planejamento e execução.

A departamentalização por projetos requer uma estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto a ser desenvolvido e executado durante um determinado período de tempo.

## Departamentalização por Projetos

### Vantagens

Possibilita enorme concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige pontos definidos de início e término, com datas e prazos pré-determinados.

### Desvantagens

Ao término de um projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou a paralisar máquinas e equipamentos, caso não tenha previsão de iniciar outro projeto semelhante.

Provoca alto nível de ansiedade nos membros da organização, devido à incerteza relacionada à manutenção do emprego.

## III- Estruturas Modernas

**Estruturas Modernas:** São aquelas mais utilizadas recentemente, normalmente em empresas de planejamento, pesquisa, construção civil, entre outras.

Vejamos:

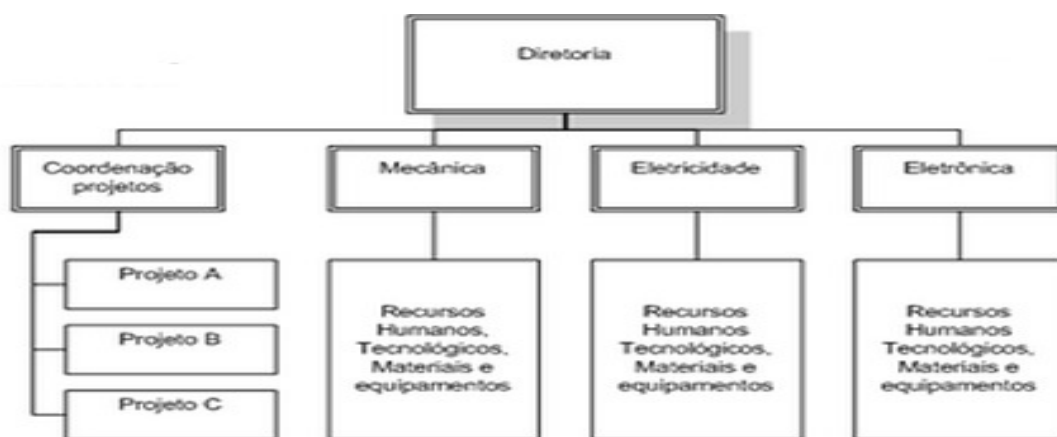
## Matricial

É um tipo de estrutura que surgiu com o advento da tecnologia espacial, a qual apresenta duas características básicas:

- **Com relação à autoridade:** existe uma autoridade hierárquica semelhante à da estrutura funcional e outra bem específica e direta, que é a da coordenação de cada projeto.
- **Com relação à mobilidade dos funcionários:** os funcionários são permanentemente vinculados à organização e alocados aos diversos projetos em execução. Concluído o projeto, eles retornam a seus órgãos de origem.

É um modelo híbrido que conjuga as vantagens da estrutura funcional com o melhor da estrutura divisional. A estrutura matricial agrega os especialistas em cada área funcional, permitindo extrair o máximo da divisão do trabalho. É usada geralmente para lidar com projetos ou negócios que precisam de equipes multidisciplinares temporárias, que possam estar simultaneamente envolvidas em vários projetos. Assim, a equipe de uma organização matricial agrupa funcionários das áreas funcionais da organização – emprestados para o projeto por período determinado – com funcionários alocados ao projeto. Nesse caso temos a ocorrência de dupla chefia, pois o funcionário tem o chefe funcional e o chefe de projeto. A estrutura matricial **combina estrutura funcional e por projetos (ou produtos)**.

Os problemas de coordenação que ocorrem em outras estruturas de projetos são minimizados pela departamentalização matricial, pois as pessoas mais importantes para a consecução de um objetivo trabalham em grupo, com hierarquia definida na matriz de projetos. Nesse tipo de estrutura, as pessoas permanecem vinculadas às suas respectivas unidades funcionais e movimentam-se na organização apenas para desenvolver um determinado projeto.



Esse tipo de departamentalização é dinâmico e permite o reaproveitamento das equipes de trabalho, pois os projetos acontecem em grande quantidade e os profissionais de um projeto são aproveitados em outro. Em cada um dos projetos da organização, os profissionais desempenham diferentes papéis, que variam de acordo com sua especialização e com as habilidades necessárias a cada empreendimento.

A grande vantagem que existe nesta abordagem é a otimização de recursos e especialistas da organização, pois, finalizado um determinado projeto, enquanto seu produto final segue para a produção, os profissionais que estavam nele alocados retornam aos seus respectivos órgãos funcionais, ou são remanejados para novos projetos.

Na departamentalização matricial, em regra, o gerente de projeto se reporta a apenas um executivo de alto nível na estrutura hierárquica da organização. Porém, existem casos em que ele deve reportar-se aos gerentes funcionais de maior interesse no projeto. Os membros específicos das equipes de trabalho normalmente continuam associados aos seus respectivos departamentos funcionais e mantêm suas responsabilidades no trabalho departamental rotineiro. Os membros dos grupos de trabalho podem ser designados, simultaneamente, para múltiplas equipes de projeto, nas quais possuem diferentes responsabilidades. Em projetos específicos, a manutenção da autoridade e das responsabilidades é feita de forma temporária e depende das habilidades requeridas. Dessa forma, um supervisor em um determinado projeto pode ser um trabalhador comum em outro.

No caso departamentalização matricial, o princípio da unidade de comando não é observado, pois os empregados normalmente possuem dois gerentes ou supervisores. Para serem eficientes, os gerentes que trabalham nessas organizações aprendem a compartilhar o poder, lançam mão do confronto direto para resolver questões divergentes e utilizam todas as direções da organização para disseminar informações.

A maioria das vantagens que podem ser observadas em uma estrutura puramente voltada para projetos só é totalmente absorvida pelo uso da departamentalização matricial, na qual a estrutura funcional existe primariamente para apoiar os projetos. Essa estrutura facilita o cumprimento de prazos e de orçamento.

### TIPOS DE ESTRUTURA MATRICIAL

- **Matriz Balanceada:** gerente de projeto e gerentes funcionais - possuem autoridade igual (áreas de decisões iguais), mas sobre diferentes assuntos; Gerente de Projeto não ocupa simultaneamente cargo funcional; a comunicação entre Gerente de Projeto e Técnicos é sempre direta, não há necessidade de passar pelo Gerente Funcional;

- **Matriz Funcional ou Fraca:** gerentes funcionais possuem nível hierárquico superior aos Gerentes de Projeto que está subordinado a um dos Gerentes Funcionais; usada quando há poucos projetos interdisciplinares, com baixa prioridade;
- **Matriz por Projetos ou Forte:** gerentes de projeto possuem nível hierárquico superior aos funcionais. Usada quando há muitos projetos com alta prioridade. Especialistas muitas vezes ficam fisicamente juntos, separados dos departamentos funcionais.



## Departamentalização Matricial

| Vantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Desvantagens                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Foco claramente definido no projeto, pois este possui sua própria organização e gerência independentes.                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Relação de comando e autoridade complexa, devido à possibilidade de dupla subordinação, o que resulta na ambiguidade do comando e pode gerar conflito de interesses entre as chefias funcionais e as de projeto.                                                                                                                                                      |
| Flexibilização da equipe de trabalho, pois as pessoas e recursos de diferentes áreas funcionais são alocados aos projetos, sem que seja necessária uma nova atribuição de cargos, o que permite otimização do uso da força de trabalho, na medida em que quando o profissional não está trabalhando em um projeto específico, está dedicado às suas atribuições em seu órgão funcional. | Maior incidência de conflitos internos, devido à disputa entre as prioridades das gerências funcionais e de projetos.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Adaptabilidade a necessidades gerenciais e a fatores externos. A estrutura matricial pode se adaptar mais rapidamente às constantes mudanças tecnológicas e mercadológicas, quando comparada às estruturas puramente funcionais. Isso ocorre, principalmente, pelo contato entre as pessoas, por meio do qual a iniciativa e o pensamento criativo são incentivados.                    | Resistência ao encerramento dos projetos. Por seu aspecto temporário e pela dinâmica oferecida por novos projetos, os membros da equipe podem preferir seu papel no projeto às suas responsabilidades na estrutura funcional. Pela identificação de seus membros com suas tarefas, os projetos matriciais, frequentemente, encontram resistência ao seu encerramento. |
| Possibilidades para o desenvolvimento da equipe. Há uma maior ênfase no trabalho em equipe, no qual as pessoas são preparadas para novos desafios e responsabilidades que não seriam comumente oferecidos em uma organização puramente funcional.                                                                                                                                       | Complexo sistema de compensação dos empregados, devido à dificuldade em definir o gerente a quem compete a avaliação do desempenho do funcionário. Se as responsabilidades e autoridades para recompensas não são claramente identificadas, o empregado pode ter a sensação de falta de reconhecimento.                                                               |
| Há grande interação entre os integrantes da organização, o que propicia maior e melhor coesão e comunicação.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Pode haver falta de contato entre elementos da mesma especialidade que trabalham em projetos diferentes.                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Máximo aproveitamento do pessoal, com consequente redução de custos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Grande flexibilidade para aumento e redução de quadro e para as mudanças da própria organização.                                                                                                                                                                                                                                                                                        | É menor o grau de lealdade à instituição.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Facilidade de apuração de resultados e de controle de prazos e de custos por projeto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## Campo de Aplicação

A estrutura matricial é indicada para organizações que lidam com grande número de projetos específicos.

### IV- Estruturas Pós-Modernas

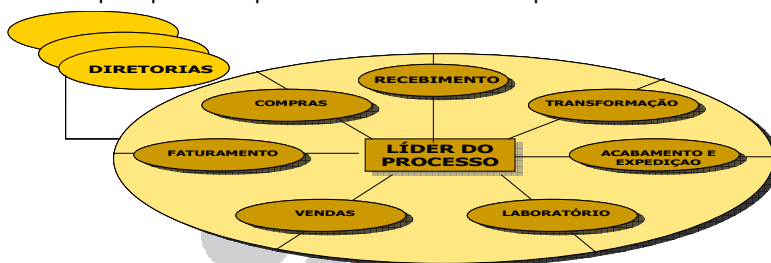
São estruturas dinâmicas e altamente mutáveis, que se adaptam com rapidez e facilidade à conjuntura do mercado consumidor, oferecendo resultados e soluções corretas, com agilidade que os clientes requerem.

As estruturas pós-modernas são organizadas horizontalmente e/ou em rede (network structure). Seus integrantes se ligam aos demais diretamente ou através dos que os cercam. O conjunto resultante é semelhante a uma teia de aranha de múltiplos fios ligados entre si, que se espalham para todos os lados, sem que nenhum deles possa ser considerado mais importante, ou representante dos demais.

### ESTRUTURA ORIENTADA A PROCESSO

#### Características:

- o processo tem um líder que é responsável por ele;
- cada empregado conhece o processo por inteiro;
- as melhorias no processo são constantes;
- cada empregado é responsável pelo processo por inteiro e não somente por sua atividade.



### Adhocracia

Deriva da expressão *ad hoc*, que, traduzida do latim, pode significar “aqui e agora”, “para isto”, “especificamente”. Com a necessidade de flexibilização das organizações, surgiu a estrutura ad hoc, nova forma de administração caracterizada por estruturas voltadas para problemas mutáveis.

#### Características:

- equipes e grupos cooperativos, geralmente equipes multifuncionais;
- tarefas efêmeras;
- formas organizacionais flexíveis e livres;
- ênfase na missão a cumprir.

### Estrutura em Rede

É um tipo bastante inovador de estrutura organizacional. Mas o que quer dizer uma rede?

*“O fundamento de uma rede é sua arquitetura social, que é substantivamente diferente do que se convencionou chamar de estrutura. [A organização em rede], diferente da forma piramidal que caracteriza os modelos burocráticos de organização, se estrutura horizontalmente. [...] Nas redes, através de fios horizontais, é criada uma malha de múltiplos fios, que pode crescer para todos os lados. O que mantém esta rede unida são os vínculos de confiança entre seus elementos”.*

Elas têm elevada horizontalidade. Além disso, tem autonomia das equipes, rapidez nas comunicações. Pensem na ideia de uma rede de pesca, em que todos os fios de conectam numa malha. As redes também são chamadas de estruturas reticulares ou policêntricas. Reticulado se refere a qualquer coisa que tenha o formato de rede. Policêntrica porque a rede não possui um centro único, não há uma hierarquia estabelecida.

A principal característica das organizações em rede é a flexibilidade, mutabilidade, capacidade de responder rapidamente a desafios externos. Chiavenato destaca como características da organização em rede: elevada horizontalidade.

#### Características:

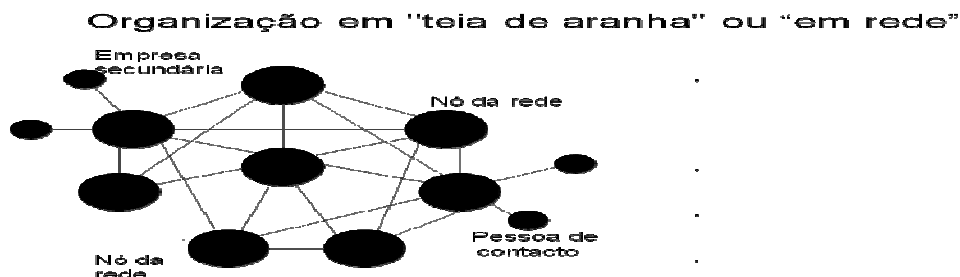
Flexibilidade, mobilidade, horizontalidade, conectividade, coordenação própria, autonomia, auto-suficiência de recursos e competências.

**Vantagens:**

- permite a visualização do negócio;
- permite integrar unidades de negócio;
- baixíssimo custo operacional.

**Desvantagens:**

- Dificuldade para apurar responsáveis por alguma situação ou problema;
- Inexistência de um sistema de controle ativo por causa da dispersão de unidades, tornando a organização dependente de contratos, coordenação, negociações e conexões eletrônicas.;
- Possibilidade de perda de uma parte importante da estrutura (por exemplo, falência de um parceiro), com impactos imprevisíveis na organização;
- Dificuldade de desenvolvimento de uma cultura organizacional forte, o que diminui a lealdade dos membros da organização.

**Modelos Organizacionais****ORGANIZAÇÕES MECANICISTICAS**

- Estrutura burocrática assente numa minuciosa divisão do trabalho;
- Cargos ocupados por especialistas com atribuições perfeitamente definidas;
- Altamente centralizadas, com as decisões geralmente tomadas aos níveis superiores ;
- Sistema de controle simplista e sujeito a distorções: a informação sobe e desce através de uma sucessão de filtros que suprimem ou amplificam os dados, conforme os interesses em presença;
- Predomínio da integração vertical entre superior e subordinado;
- Amplitude de controle do gestor ou supervisor mais estreita;
- Maior confiança nas normas e procedimentos.

**ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS**

- Estruturas flexíveis com frequentes sobreposições de cargos ou funções;
- Cargos continuamente redefinidos por interação com outros indivíduos participantes na tarefa;
- Relativamente descentralizadas, com muitas decisões delegadas para os níveis inferiores;
- Tarefas executadas com base no conhecimento que os indivíduos têm das tarefas da organização como um todo;
- Predomínio de interações laterais e horizontais sobre as verticais;
- Amplitude de controle dos gestores e supervisores mais ampla;
- Maior confiança nas comunicações a todos os níveis.

| MODELOS ORGANIZACIONAIS                                             |                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Modelo Mecanicista                                                  | Modelo Orgânico                                                     |
| Geralmente é sinônimo de burocracia;                                | Geralmente é Adhocracia;                                            |
| Alta formalização;                                                  | Utiliza equipes multifuncionais e multi-hierárquicas;               |
| Rede limitada de informações (Basicamente comunicação descendente); | Possui ampla rede de informação (Comunicação em todas as direções); |
| Pouca participação dos baixos escalões no processo decisório.       | Envolve grande participação no processo decisório.                  |



**2.1 EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO**

- 01) (CESPE/STM2011-Analista Judiciário)** A departamentalização funcional, forma estrutural predominante no setor público, é caracterizada pela construção de departamentos em torno dos programas executados pelo órgão.
- 02) (CESPE/EMBASA 2009)** O agrupamento de pessoas em departamentos e de departamentos na composição da organização identifica a estrutura de uma organização.
- 03) (CESPE/MC 2008)** Caso o Ministério das Comunicações busque contemplar uma estrutura que disponha seus órgãos componentes em áreas especializadas em assuntos específicos e que possua servidores especialistas nestes temas, essa disposição caracterizará uma estrutura funcional.
- 04) (CESPE/MC 2008)** A estrutura organizacional que subordina um funcionário a dois chefes simultaneamente se denomina estrutura linear.
- 05) (CESPE/EMBASA 2009)** A estrutura de rede utiliza-se da abordagem de livre mercado para substituir a hierarquia vertical.
- 06) (CESPE/CER 2004)** A departamentalização funcional não é indicada para empresas cujas atividades sejam bastante repetitivas e altamente especializadas.
- 07) (CESPE/PMVV 2007)** A estrutura formal de uma organização é a rede de relações sociais e pessoais desenvolvida espontaneamente a partir da interação entre seus membros.
- 08) (CESPE/MMA 2008)** Quando uma organização adota um tipo de departamentalização por projetos, uma das vantagens obtidas é a possibilidade de operar com pessoal permanente e altamente especializado, que pode ser distribuído de acordo com a quantidade e dispersão das demandas externas.
- 09) (CESPE/ANAC 2012)** Na departamentalização, são aplicados critérios como amplitude administrativa, grau de especialização do trabalho, níveis hierárquicos da cadeia de comando, entre outros.
- 10) (CESPE/Caixa 2006)** As vantagens da estrutura funcional incluem a clareza quanto aos objetivos, à baixa necessidade de coordenação, aos poucos conflitos, ao ganho de visão global, à facilidade para apurar responsabilidades e à facilidade de implantação.
- 11) (CESPE/TJ-BA 2003)** A estrutura matricial é uma alternativa à estrutura funcional, especialmente quanto a atividades que necessitem de maior interação entre as áreas funcionais. O principal problema, entretanto, da estrutura matricial é o fato de ela violar o princípio da unidade de comando.
- 12) (CESPE/Ibama 2003)** A estrutura por projetos, se comparada com a estrutura funcional, apresenta algumas claras vantagens: maior especialização e maior satisfação dos indivíduos, por estarem juntos com elementos da mesma área.
- 13) (CESPE/TJ-BA 2003)** As estruturas inovativas diferem das estruturas tradicionais pelo fato de as primeiras possuírem alto grau de formalização. Além disso, as estruturas tradicionais dão ênfase à comunicação horizontal em detrimento da comunicação vertical.
- 14) (CESPE/TRE-RS 2003)** O alto nível de formalização, a unidade de comando e a especialização elevada não constituem características das estruturas organizacionais tradicionais.
- 15) (CESPE/Ancine 2006)** O modelo de organização hierárquica baseia-se na especialização vertical da organização, enquanto o modelo de departamentalização baseia-se na especialização horizontal da organização.
- 16) (CESPE/Anvisa 2004)** A departamentalização é a especialização vertical decorrente da divisão do trabalho organizacional, manifestando-se com a criação de departamentos especializados em diferentes áreas de atividade.
- 17) (CESPE/TJ-BA 2003)** A departamentalização é o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administrados. Nesse sentido, o ato de agrupar tem como consequência criar medidas comuns de desempenho e definir um sistema de supervisão comum entre as posições ocupadas.
- 18) (CESPE/Caixa 2006)** Estrutura organizacional é o arcabouço visível que, formal e informalmente, estabelece a hierarquia e o desempenho de cada pessoa em relação a todas as demais pessoas do grupo, servindo para promover a coordenação, uma vez que também define as relações interpessoais nos vários níveis e nas várias divisões.
- 19) (CESPE/PMVV 2007)** A departamentalização por clientes cria uma estrutura organizacional em que as atividades são agrupadas de acordo com as necessidades dos clientes da organização.
- 20) (CESPE/TJ-BA 2003)** As desvantagens da departamentalização por produtos incluem o fato de ela não ser indicada para ambientes turbulentos e mutáveis e não facilitar a coordenação interdepartamental.
- 21) (CESPE/ANS/Analista Administrativo/2013)** A departamentalização do atendimento por grandes instituições, pequenas instituições e clientes é uma estratégia que apresenta como desvantagem a dificuldade de organização.

**22) (CESPE/ANS/Analista Administrativo/2013)** Uma organização informal depende, em sua essência, da estrutura desenhada pela empresa, da qual resultam os relacionamentos entre os colaboradores.

**23) (CESPE/ANS/Técnico Administrativo/2013)** Uma organização com estrutura formada por equipes altamente especializadas e responsáveis por todo o fluxo do processo de produção, pelos resultados finais e pela comercialização apresenta a departamentalização por produto.

**24) (CESPE/ANS/Técnico Administrativo/2013)** Uma organização que tenha amplitude administrativa extensa apresenta cadeia de comando mais hierarquizada que uma organização de amplitude administrativa estreita.

**25) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.32)]** Assinale a alternativa que apresenta algumas características da estrutura organizacional do tipo linha-staff.

a) Cada órgão se reporta a apenas um órgão superior, porém recebe assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de staff; separação entre órgãos operacionais e órgãos de apoio e suporte; e reúne a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento.

b) As características das estruturas lineares e funcionais coexistem simultaneamente; baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos em todos os níveis da organização; e os canais de responsabilidade são desdobrados pelos níveis hierárquicos de forma a espalhar-se até a base da organização.

c) Apresenta uma conformação tipicamente piramidal; os canais de responsabilidade são desdobrados pelos níveis hierárquicos de forma a espalhar-se até a base da organização; e baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos em todos os níveis da organização.

d) Separação entre órgãos operacionais e órgãos de apoio e suporte; as características das estruturas lineares e funcionais coexistem simultaneamente; e apresenta uma conformação tipicamente piramidal.

e) Reúne a autoridade hierárquica e a autoridade do conhecimento; os canais de responsabilidade são desdobrados pelos níveis hierárquicos de forma a espalhar-se até a base da organização; baseia-se no primado da especialização de todos os órgãos ou cargos em todos os níveis da organização; e apresenta uma conformação tipicamente piramidal.

**26) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFMS/2014-AOCP.(Q.32)]** As empresas podem adotar um formato organizacional apropriado para acomodar suas estratégias, atividades, produtos, ambiente de tarefa, tecnologia, etc. Em relação a estes formatos ou tipos de estruturas organizacionais, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

- ( ) A autoridade linear é uma decorrência do princípio da unidade de comando.
- ( ) A organização funcional é a estrutura organizacional que aplica o princípio da especialização das funções.
- ( ) Uma das vantagens da organização linear são as comunicações indiretas.
- ( ) Uma das desvantagens da organização funcional é a permissão da melhor supervisão técnica possível.
- ( ) Uma característica comum presente nas estruturas organizacionais linear e funcional é a coexistência entre as linhas formais de comunicação com as linhas diretas de comunicação.

a) F – F – V – V – V.

b) V – F – F – F – V.

c) F – V – V – V – F.

d) V – V – F – F – F.

e) F – V – F – V – F.

**27) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFMG/2014-AOCP.(Q.34)]** O fundador da Administração Científica, Frederick W. Taylor, desenvolveu seus princípios durante a ascensão de operário a engenheiro-chefe na siderúrgica Midvale, na Filadélfia, Pensilvânia, EUA. Assinale a alternativa que NÃO apresenta um princípio da Administração Científica de Frederick W. Taylor.

a) Monitorar o desempenho do trabalho para garantir que os detalhes nos procedimentos sejam seguidos corretamente e que sejam alcançados os resultados apropriados.

b) Selecionar a pessoa mais adequada a cada trabalho para a sua execução.

c) Utilizar métodos científicos para determinar o melhor modo de executar cada tarefa.

d) Treinar o trabalhador para executar o trabalho corretamente.

e) Unidade de comando para que cada subordinado receba ordens de apenas um superior hierárquico.

**28) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFMG/2014-AOCP.(Q.40)]** Henry Fayol formulou 14 princípios para ajudar os gerentes no desempenho de seu trabalho. Assinale a alternativa que apresenta um dos princípios formulados por Fayol que tem a seguinte característica: a combinação entre exigências da tarefa e habilidades e aptidões da mão de obra melhorará a produtividade.

a) Disciplina.

b) Unidade de comando.

c) Estabilidade da ocupação.

d) Competência técnica.

e) Divisão do trabalho.

**29) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.30)]** Assinale a alternativa que apresenta a EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares como uma entidade social baseada em uma divisão do trabalho racional, na diferenciação e integração dos participantes de acordo com o critério estabelecido por seus tomadores de decisão.

- a) Organização informal.
- b) Organização global.
- c) Organização departamental.
- d) **Organização formal.**
- e) Organização operacional.

**30) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.40)]** Assinale a alternativa que apresenta a dimensão do tipo ideal de burocracia, segundo Max Weber, que afirma que cada participante tem um cargo ou posição definidos em uma esfera específica de competência, com deveres oficiais, atribuições estritamente especificadas e delimitadas.

- a) Formalização.
- b) Competência técnica.
- c) **Divisão do trabalho.**
- d) Profissionalização do funcionário.
- e) Hierarquização.

## 2.2 GABARITOS

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| E  | C  | C  | E  | C  | E  | E  | E  | C  | E  | C  | E  | E  | E  | C  | E  | C  | C  | C  | E  |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| XX | E  | C  | E  | A  | D  | E  | E  | D  | C  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |



### 3-Gestão de Pessoas: estilos de liderança; gestão por competências; trabalho em equipe; motivação; empoderamento.

#### Liderança

- ❖ **Liderança** é a utilização da **capacidade própria de influenciar o comportamento dos outros**, ou seja, um líder é aquele que consegue convencer seus pares a acompanharem seus ideais, suas propostas, etc. O líder deve possuir a **habilidade de motivar** os seus seguidores a atingirem determinados objetivos. No âmbito das organizações, a liderança se faz presente de maneira formal, pelos escolhidos para exercer cargos de liderança. Além dessa forma conhecida e de fácil percepção de todos, existe outro aspecto de liderança em empresas: o espontâneo, formado por pessoas que assumem papel de líder informalmente.
- ✓ **Poder** não é só aquilo que se manifesta no interior da organização. As influências externas também atuam nos resultados de uma empresa. O ser humano necessita da interação social e, quando ele se isola da sociedade, ele perde o contato com o poder. No contexto organizacional, no início, o poder é centralizado nas mãos dos fundadores/proprietários. À medida que a empresa cresce, o poder vai migrando, vai se descentralizando. Além da descentralização, a influência externa passa a acontecer. À medida que as empresas ficam interdependentes (influenciadas externamente), as influências na organização aumentam. Se compararmos com a cultura, essa representa algo interno, a imagem que a organização reflete no ambiente. O poder deve ser visto como a possibilidade de decidir, a situação de posição de privilégio em relação à outra parte. Podemos dizer que a cultura e o poder estão intimamente ligados às relações sociais. A cultura constitui peça-chave para que possamos compreender as relações de poder nas organizações. Mesmo que haja a influência externa, é preciso entender a cultura para compreender a maneira como o poder influencia a empresa.

#### 3.1 Teorias ou Estilos de Liderança

Trazendo para a administração pública, chamamos os períodos de escolas, como a clássica, a de relações humanas, etc.

#### Teoria dos traços

Segundo essa teoria, a **liderança é considerada como algo inerente ao ser humano**, ou seja, ou você nasce com ela ou não. É uma teoria bem antiga, mais rústica. Hoje percebe-se que pessoas podem se tornar líderes através de um bom treinamento. Mesmo reconhecendo que algumas pessoas possuem mais facilidade do que as outras, todos podem desenvolver características que os transformarão em líderes.

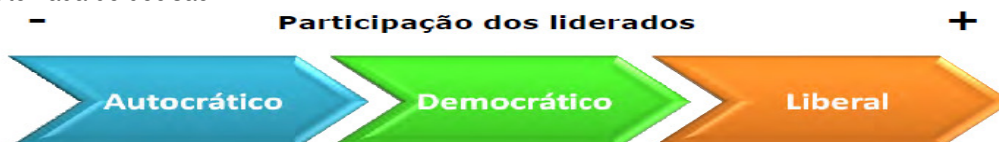
- ✓ **Fatores físicos:** tem a ver com características físicas de cada um.
- ✓ **Habilidades:** facilitam a obtenção de liderança.
- ✓ **Personalidade:** geram aceitação ou não de um líder pelos liderados.

|               |                                                                                                                     |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| fator físico  | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ peso</li> <li>✓ altura</li> <li>✓ tipo de voz</li> </ul>                   |
| habilidades   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- inteligência</li> <li>- escolaridade</li> <li>- fluência verbal</li> </ul> |
| personalidade | <ul style="list-style-type: none"> <li>- moderação</li> <li>- autoconfiança</li> <li>- sensibilidade</li> </ul>     |

#### Teoria dos estilos

Essa teoria difere estilos de liderar, podendo ser:

- **Autocrática:** significa “o poder para si próprio”. É típico de uma liderança exercida pelos monarcas, principalmente na época do absolutismo. As decisões do líder são tomadas de forma isolada, sem qualquer consulta ou participação de terceiros. Nesse aspecto, todas as rotinas, as divisões de tarefas etc, são definidas unilateralmente.
- **Liberal ou Laissez faire:** é exatamente o extremo da autocrática. Aqui, o líder possui o mínimo de participação. É a equipe do líder (liderados) que detém autonomia nas decisões.
- **Democrática:** a equipe é estimulada a participar, apesar de o líder agir ativamente, direcionando e estimulando os liderados na tomada de decisão.



**IMPORTANTE:** Não existe uma regra ou melhor tipo de liderança. A liderança a ser utilizada dependerá do contexto.

### Teoria dos enfoques situacionais

O importante, para essa teoria, é o contexto, a situação. Nesse sentido, é preciso considerar, para cada caso, os atributos do líder, da equipe e da situação. Nessa teoria, existem diferentes correntes. As principais são:

- **Teoria de Fiedler ou Contingencial** – dois fatores são determinantes para o desempenho do grupo: maneira como o líder interage com a equipe e o grau em que a situação gera controle e influência ao líder. Há, segundo essa teoria, 3 variáveis importantes: relação entre líder e membros do grupo (confiança e respeito), estrutura da tarefa (procedimentos, definição de metas) e posição de poder do líder (grau de poder e influência). Fazendo-se uma ligação com os estilos de liderança, verifica-se o seguinte: situações extremas, ou seja, as variáveis estão muito favoráveis ou muito desfavoráveis, a liderança deve ser autoritária. Quando existe o meio-termo, deve-se lançar mão da liderança democrática.
- **Teoria de Hersey e Blanchard** – nesse modelo, tido como um dos mais conhecidos, a **liderança situacional** baseia-se em duas variáveis: **comportamento do líder e maturidade dos seus subordinados**, sendo essa maturidade em relação ao desempenho das tarefas, aceitando as responsabilidades. Na verdade, segundo essa teoria de liderança situacional, temos que nos preocupar com a variável "estilo do líder", a variável "maturidade do liderado", além da variável "ambiente", já que estamos falando de situações. A maturidade pode ser definida como a capacidade que as pessoas têm de assumir a responsabilidade de dirigir seu próprio comportamento, ou seja, de cumprir os deveres sem ter que receber ordens e sem precisar ser "vigiado". Vejamos os níveis de maturidade existentes:

**M1-Comando:** para pessoas com **baixo nível de maturidade**. Nesse prisma, o líder dá ordens sem estabelecer qualquer tipo de relacionamento com os subordinados. **Foco na tarefa.**

**M2-Venda:** **maturidade baixa;** alto nível de orientação para as tarefas (líder decide tudo) e para as pessoas (líder persuade). Há vontade dos subordinados, porém falta confiança em assumir responsabilidades. O líder decide, mas dá oportunidades para esclarecimento.

**M3-Participação:** **maturidade média; relacionamento é o foco**, com pouca ênfase nas tarefas. Há capacidade dos funcionários, mas não existe desejo de assumir responsabilidades. Líder troca idéias, é um facilitador, como se fosse um líder democrático. Tarefa baixa (liderados decidem) e relacionamento alto (compartilhamento, troca de idéias, diálogo).

**M4-Delegação:** **maior maturidade;** pouca atenção para tarefa (delegação) e também para as pessoas (não há compartilhamento, há transferência de responsabilidades). Há capacidade e desejo de assumir responsabilidades. Vejam que, *para cada situação, existe uma maneira de lidar com a equipe.*

### Grid de Liderança

Também chamado de Managerial Grid (termo em inglês), esse modelo de liderança foi desenvolvido por Blake e Mouton. O Grid identifica 5 estilos diferentes de liderança baseados na preocupação com as pessoas e na preocupação com a produção (realização de tarefas/atividades).

O modelo é demonstrado a partir de uma grade, com preocupação para a produção (eixo X) e com preocupação para as pessoas (eixo Y). Cada eixo varia de 1 (baixo) a 9 (alto). Os estilos de liderança resultantes são as seguintes:

Casa 1.1 - Baixo interesse pelas pessoas (1) e baixo interesse pela produtividade (1), chamada de administração nula ou empobrecida.

Casa 1.9 - Alto interesse pelas pessoas (9) e baixo interesse pela produtividade (1), chamada de administração de clube ou de festa.

Casa 9.1 - Baixo interesse pelas pessoas (1) e alto interesse pela produtividade (9), é a administração com base na autoridade e na obediência, também chamada de administração do chicote.

Casa 5.5 - Médio interesse pelas pessoas (5) e médio interesse pela produtividade (5), chamada de administração do meio do caminho.

Casa 9.9 - Alto interesse pelas pessoas (9) e alto interesse pela produtividade (9), chamada de administração da equipe.

|                        |      |                              |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
|------------------------|------|------------------------------|-----|---|---|---|-----|---|---|---|--|------|
| interesse para pessoas | Alto | 9                            | 1.9 |   |   |   |     |   |   |   |  | 9.9  |
|                        |      | 8                            |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
|                        |      | 7                            |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
|                        |      | 6                            |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
|                        |      | 5                            |     |   |   |   | 5.5 |   |   |   |  |      |
|                        |      | 4                            |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
|                        |      | 3                            |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
|                        |      | 2                            |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
| Baixo                  | 1    | 1.1                          |     |   |   |   |     |   |   |   |  | 9.1  |
|                        |      | 1                            | 2   | 3 | 4 | 5 | 6   | 7 | 8 | 9 |  |      |
|                        |      | interesse para produtividade |     |   |   |   |     |   |   |   |  |      |
|                        |      | Baixo                        |     |   |   |   |     |   |   |   |  | Alto |



## Liderança Transformacional e Liderança Transacional

A **liderança transacional** "envolve a atribuição de recompensas em troca da sua obediência." Já a **liderança transformacional** "é definida em termos dos efeitos sobre os seguidores" e age inspirando, estimulando, considerando e etc.

Assim, podemos sistematizar os dois tipos da seguinte forma:

### **Liderança transformacional**

> **influência idealizada (carisma)** - o líder adota comportamentos (de respeito e elevação moral) que ativam fortes emoções nos seguidores, suscitam confiança e identificação destes com ele, influenciam os seus ideais e os aspectos "maiores do que a vida";

> **liderança inspiracional** - o líder comunica uma visão apelativa, usa símbolos para fomentar o esforço dos seguidores, atua como um modelo de comportamentos, exala otimismo.

> **estimulação intelectual** - o líder estimula nos seguidores a tomada de consciência dos problemas, dos seus próprios pensamentos e imaginação. Ajuda-os a reconhecer as suas próprias crenças e valores. Fomenta-lhes o pensamento inovador/criativo. Incita-os a questionarem as suas assunções.

> **Consideração individualizada** - o líder atende às necessidades de desenvolvimento dos seguidores, apoia-os, encoraja-os, treina-os, tenta desenvolver o seu potencial, fornece-lhes *feedback*, delega-lhes responsabilidades.

### **Liderança transacional**

> **recompensa contingente** - o líder clarifica ao seguidor o que este deve fazer para ser compensado pelo esforço.

> **gestão por exceção ativa** - o líder monitoriza o desempenho dos seguidores e adota ações corretivas se eles não alcançam os padrões estabelecidos.

> **gestão por exceção passiva** - o líder aguarda que os problemas ocorram para que, então, sejam tomadas ações corretivas.

### Liderança paternalista

O paternalismo é uma atrofia da Liderança, onde o Líder e sua equipe tem relações interpessoais similares às de pai e filho. A Liderança paternalista pode ser confortável para os liderados e evitar conflitos, mas não é o modelo adequado num relacionamento profissional, pois numa relação paternal, o mais importante para o pai é o filho, incondicionalmente. Já em uma relação profissional, o equilíbrio deve preponderar e os resultados a serem alcançados pela equipe são mais importantes do que um indivíduo.

### Liderança por Ideal

A Liderança por Ideal é um estilo de conduzir equipes por meio das convicções e dos valores do líder sem desmerecer os objetivos individuais dos liderados. Na Liderança por Ideal, a cultura organizacional se sustenta na filosofia e nos modelos mentais do líder, que gera um ambiente de participação e integração dentro do grupo. O líder por ideal vai além de suas fronteiras organizacionais e cria um elo entre os colaboradores, os clientes, a cadeia de suprimentos e o próprio líder. Muitos exemplos deste estilo podem ser dados, tais como: Steve Jobs, Eiji Toyota, Walt Disney e Sílvio Santos.

Logo, a escolha do estilo de liderança depende em particular dos subordinados e o trabalho/tarefa a ser feito, sendo assim, contextual e contingente. O líder direciona as pessoas nas organizações, na execução de um trabalho ou em uma tarefa específica. Se o estilo de liderança está corretamente afinado, as pessoas desempenham de boa vontade e numa atmosfera de trabalho eficiente."

## **3.2 Motivação**

A motivação é um processo psicológico, uma vontade e não um traço de personalidade ou um esforço físico. Ela é o resultado da interação da pessoa com a situação que a envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode ter diferentes níveis de motivação que variam ao longo do tempo, isto é, ele pode estar mais motivado em um momento do que em outro. Portanto, o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa ao longo do tempo.

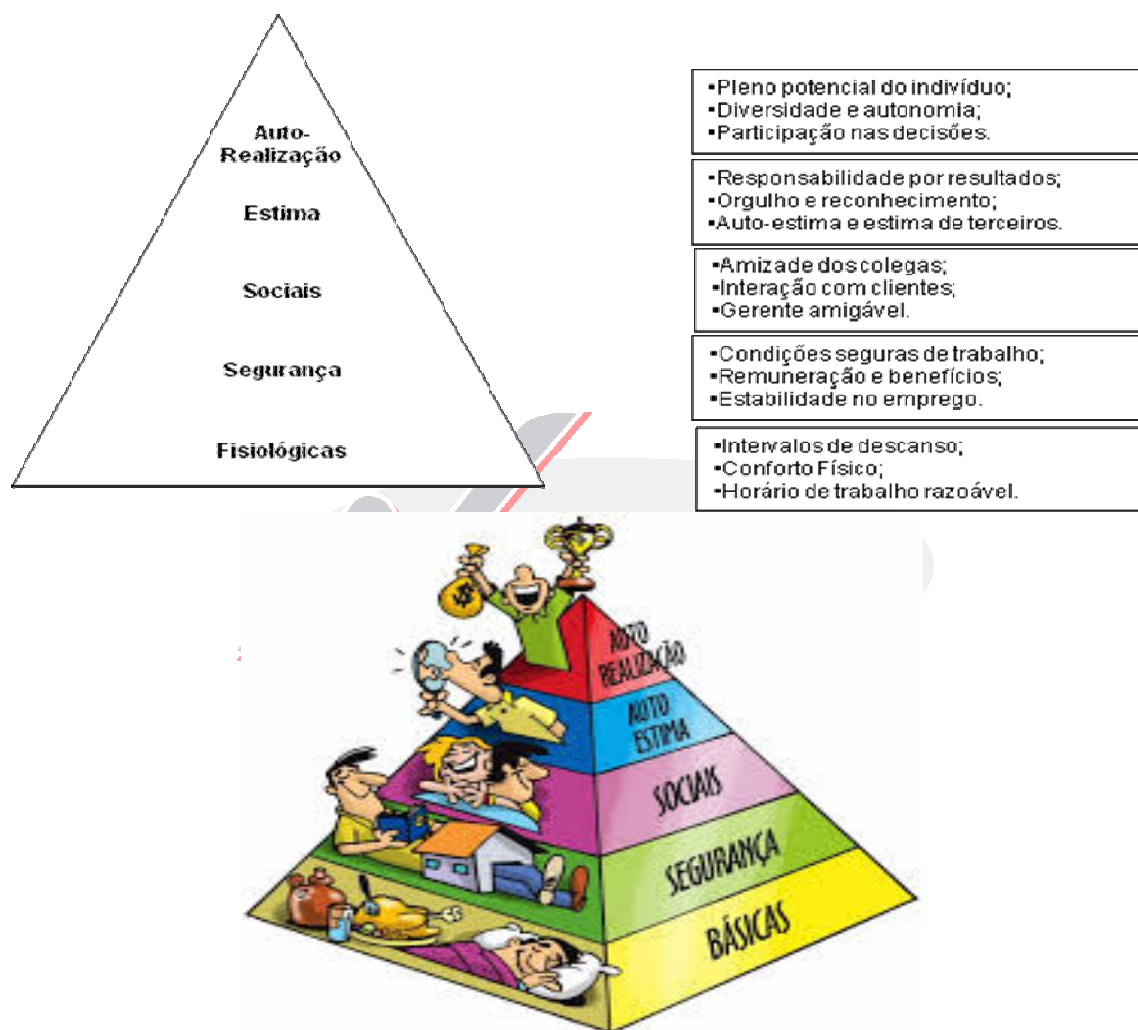


Na motivação, os gestores estão preocupados com os motivos que fazem com que as pessoas se comportem de determinada maneira. Podemos dizer que a motivação é uma força motriz incorporada pelos indivíduos, por meio da qual eles tentam alcançar um objetivo específico, com o intuito de satisfazer uma necessidade ou expectativa. Motivação é “motivar a ação”.

Podemos classificar as motivações da seguinte forma:

- **Motivação extrínseca:** diz respeito às recompensas que são “tangíveis”, tais como o pagamento e benefícios adicionais, acomodação ou refeição subsidiada, segurança no trabalho, promoção, contratação de serviços, ambiente e condições de trabalho.
- **Motivação intrínseca:** relativa às recompensas, que são “psicológicas”, e aos sentimentos, tais como a satisfação pessoal no trabalho, a oportunidade de ter de enfrentar desafios e de se realizar, críticas favoráveis, reconhecimento e tratamento com consideração e atenção.

### Teoria da Hierarquia das Necessidades de MASLOW:



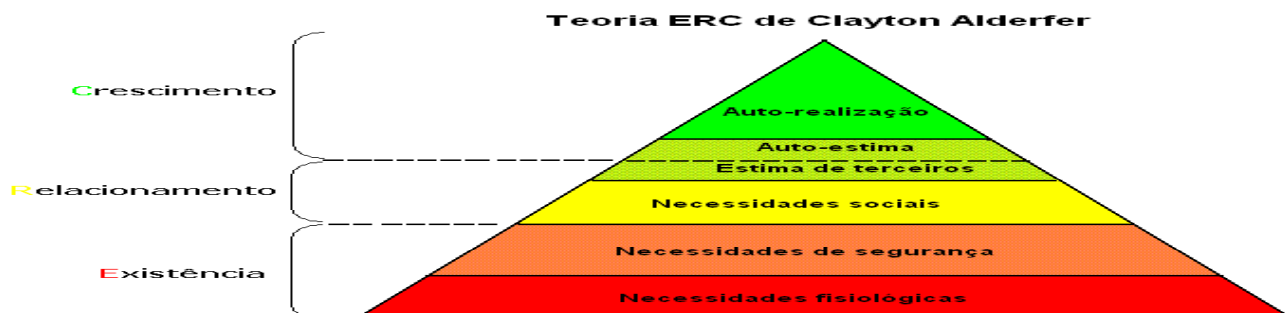
-Essa teoria não foi criada por experimentos empíricos, e sim de forma dedutiva do seu próprio autor.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| NECESSIDADES DE ALTA ORDEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | AUTO-REALIZAÇÃO / ESTIMA         |
| NECESSIDADES DE BAIXA ORDEM                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | SOCIAL / SEGURANÇA / FISIOLÓGICA |
| <b>OBSERVAÇÕES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                  |
| <p>- <b>Abraham Maslow</b> foi um psicólogo dos EUA e criou essa teoria entre as décadas de 40-50. Para Maslow, “a motivação é algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos”. As categorias são dadas de forma crescente. O indivíduo só terá necessidades de segurança após suprir suas necessidades fisiológicas. Existe uma hierarquia entre estas necessidades, e o indivíduo só sente as necessidades mais altas na hierarquia após satisfazer aquelas que ocupam uma posição mais baixa na hierarquia. Esta teoria <b>não tem forte sustentação científica e não tem aplicabilidade cada dia maior</b>.</p> |                                  |

### Teoria do Continuum de Necessidades de Alderfer (ERC ou ERG):

Clayton Alderfer foi um psicólogo americano que se interessou pela teoria de Maslow. Ele enquadrrou, dentro das categorias **E.R.C.**, as cinco necessidades da hierarquia de Maslow. Em inglês, esta teoria é conhecida como ERG (**E**xistence, **R**elatedness and **G**rowth) **existência, relacionamento e crescimento**. Se houver frustração das necessidades altas, será necessário retornar as necessidades inferiores, ou seja, a frustração leva a regressão.

- **Existenciais:** dizem respeito à preservação da existência humana (sobrevivência). Incluem necessidades fisiológicas e de segurança, de natureza material.
- **Relacionamento ou Semelhança:** relações com o ambiente social. Incluem o afeto ou o fato de pertencer a um grupo, com natureza de segurança ou de estima.
- **Crescimento:** referem-se ao desenvolvimento do potencial. Incluem-se o nível auto-estima e auto-realização.



### **DIFERENÇA ENTRE ALDERFER E MASLOW:**

#### **Primeira diferença refere-se à simultaneidade nas necessidades:**

Para Maslow, as necessidades não podem ser simultâneas.

Para Alderfer as necessidades de todos os níveis podem existir de maneira simultânea e complexa.

#### **Segunda diferença refere-se a um componente de regressão das necessidades:**

Para Alderfer, quando uma necessidade de nível mais alto não é atendida, o indivíduo aumenta a necessidade dos níveis mais baixos.

### Teoria dos 2 Fatores de HERZBERG (Frederic):

Há dois conjuntos de fatores que afetam a motivação, vejamos:

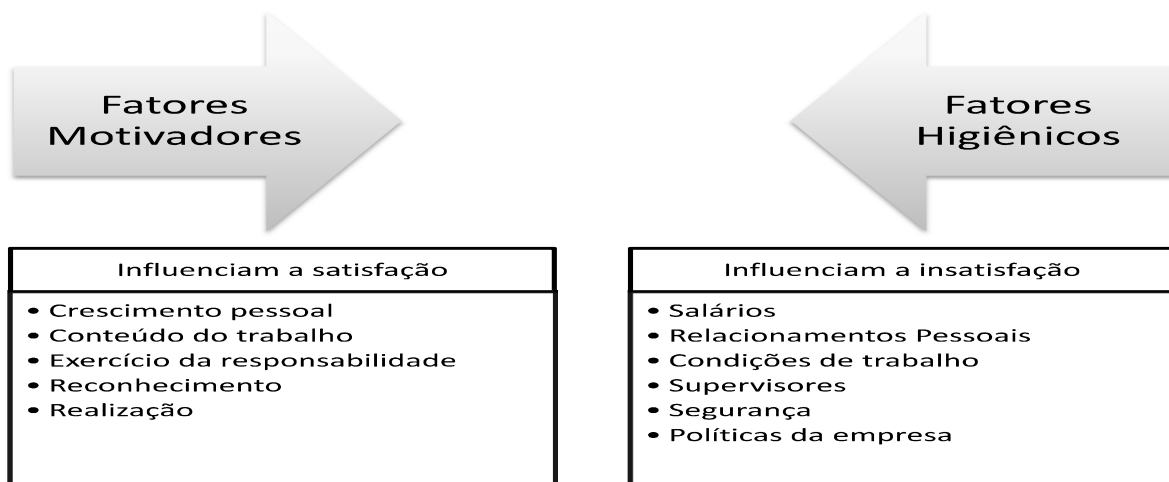
- ✓ Os fatores de higiene (também chamados de extrínsecos) são causadores de insatisfação, ou seja, na falta de salário, por exemplo, ocorre o problema. Por outro lado, a presença desses fatores, por si só, não aumentam a motivação.

**Exemplos:** supervisão (disposição para ensinar ou delegar); políticas empresariais (normas e procedimentos), condições ambientais (ambientes onde trabalham as pessoas), remuneração (contrapartida da prestação do serviço).

- ✓ Os fatores motivacionais (também chamados de intrínsecos) são causadores de satisfação, ou seja, o aumento do sentimento de realização trará mais motivação para o funcionário.

**Exemplos:** realização (realização com êxito de uma tarefa), reconhecimento (pelo trabalho bem feito), trabalho em si (atividades agradáveis), desenvolvimento pessoal (possibilidade de aumento de status ou de posição social, aquisição de conhecimento), possibilidade de crescimento (crescimento dentro da estrutura da organização)

| Fatores Higiênicos:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fatores Motivacionais:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Também chamados insatisfacientes, são fatores <b>extrínsecos</b>, ou exteriores ao trabalho.</p> <p><b>Eles podem causar a insatisfação e desmotivação se não atendidos, mas, se atendidos, não necessariamente causarão a motivação.</b></p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- segurança;</li> <li>- status;</li> <li>- relações de poder;</li> <li>- vida pessoal;</li> <li>- salário;</li> <li>- condições de trabalho;</li> <li>- supervisão;</li> <li>- política;</li> <li>- administração da empresa.</li> </ul> | <p>Também chamados satisfacientes, são os fatores <b>intrínsecos</b>, internos ao trabalho.</p> <p><b>Estes fatores podem causar a satisfação e a motivação.</b></p> <p>Exemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- crescimento;</li> <li>- progresso;</li> <li>- responsabilidade;</li> <li>- o próprio trabalho;</li> <li>- o reconhecimento;</li> <li>- a realização.</li> </ul> |



### Teoria da Motivação para Realização de McClelland (David):

Essa teoria baseia-se no conceito de três grupos de necessidades e de motivos que se desenvolvem socialmente: **afiliação, realização e poder**. Todas as pessoas possuem essas necessidades, mas a intensidade de cada grupo varia a cada indivíduo. Vejamos cada necessidade:

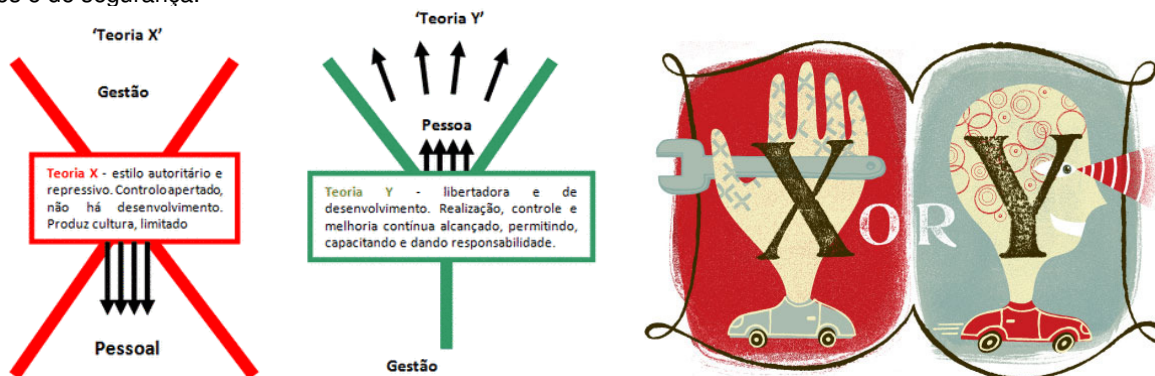
- ✓ **Realização ou nAch – need for Achievement:** cada indivíduo tem que por à prova seus limites, deve fazer um bom trabalho que mensure as realizações pessoais. As pessoas que possuem muito essa necessidade costumam procurar mudanças na vida, são competitivas, cumprem metas estipuladas. **Busca da excelência.**
- ✓ **Afiliação ou nAff – need for Affiliation:** nessa necessidade, há a preocupação de se estabelecer, manter ou restabelecer relações emocionais positivas com as pessoas. **Busca de associação.**
- ✓ **Poder ou nPow – need for Power:** essa necessidade é caracterizada pelo forte impulso em exercer autoridade sobre os demais e executar ações poderosas, ou seja, fazer as pessoas se comportarem de uma maneira que não o fariam naturalmente.

### Teoria X e Y (Douglas McGregor):

Procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados na organização. Ela mostra certas variações sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam nas organizações. Trata-se de duas teorias opostas.

**Teoria X** = estilo autocrático em que as pessoas pretendam fazer exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam. Aqui temos o homem indolente, preguiçoso por natureza, não gosta de assumir compromissos e responsabilidades, egocêntrico e seus objetivos pessoais se opõem aos da organização. As pessoas devem ser coagidas, controladas, ameaçadas, para que trabalhem. A motivação só ocorre em níveis fisiológicos e de segurança.

**Teoria Y** = é a moderna concepção de Administração, eliminando preconceitos sobre a natureza humana. As pessoas têm prazer em trabalhar, não são resistentes às mudanças, têm motivação e padrões de comportamento. As pessoas são comprometidas com a organização. Em condições adequadas, o trabalhador pode aprender e aceitar responsabilidades. Há capacidade de criatividade e a motivação ocorre nos níveis de entendimento, estima e auto-realização tanto quanto nos níveis fisiológicos e de segurança.



### Teoria da Expectativa de Vroom (Victor):

O modelo de Vroom baseia-se em três variáveis:

- **Valência:** trata-se das opiniões que as pessoas têm sobre resultados específicos. A valência é uma atração/preferência por determinado resultado. Importante diferenciar valência de valor. Enquanto este é a verdadeira satisfação oriunda de um resultado, aquela é antevisão da satisfação oferecida por um resultado;

- **Instrumentalidade:** trata-se do ponto até o qual os resultados relacionados ao desempenho (1º nível) levam à satisfação de resultados referentes às necessidades (2º nível);
- **Expectativa:** grau de percepção de que uma alternativa escolhida levará aos resultados esperados. Trata-se da relação entre um determinado curso de ação e um resultado previsto. Explicando de outra maneira, podemos fazer a seguinte relação entre as variáveis:
  1. Falaremos de expectativa quando tratarmos da alta probabilidade de a ação levar a um resultado;
  2. Caso esse resultado gere outros resultados, estamos tratando da instrumentalidade;
  3. Se esses resultados gerarem satisfação, essa é a valência.



### Teoria da Equidade (Stacy Adams):

Equidade relaciona-se com uma comparação social, com o tratamento igual aos iguais e desigual aos desiguais, na medida das suas desigualdades. No campo organizacional, ela funciona da seguinte forma: quando as pessoas avaliam o resultado do próprio trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao trabalho dos outros é um estado de consciência motivador. Isso é muito comum na comparação salarial entre pessoas. Quando há uma percepção de injustiça, as pessoas estarão motivadas a agir para que seja restaurada a equidade. *A palavra chave é proporção. Ou seja, refere-se entre a razão da entrega e a recompensa comparadas com uma relação similar de outra pessoa na organização.* A comparação é feita do seguinte modo:

#### Comparação de Equidade

Recompensas Pessoais = Recompensa dos outros

Contribuições Pessoais = Contribuições dos outros

### Teoria do Reforço de Skinner

Nos termos dessa teoria, o reforço é o condicionante do comportamento, que, por sua vez, é determinado por experiências (negativas ou positivas). Nesse sentido, o papel do gerente é estimular comportamentos desejáveis (prêmios, promoções ou elogios) e desencorajar aqueles não desejáveis (repreensões, que podem culminar em demissões).

#### Características da Teoria do Reforço

Busca entender como as consequências dos comportamentos anteriores influenciam as ações futuras

A relação entre o comportamento e suas consequências segue uma idéia de aprendizagem cíclica

O reforço é uma tentativa de causar a repetição ou inibição de um comportamento

#### Reforço Positivo

- Dar recompensa quando um comportamento desejado ocorre

#### Reforço Negativo

- Retirar consequência negativa quando um comportamento desejado ocorre

#### Punição

- Aplicação de medida negativa quando um comportamento indesejado ocorre

#### Extinção

- Retirada de recompensas positivas quando um comportamento indesejado ocorre

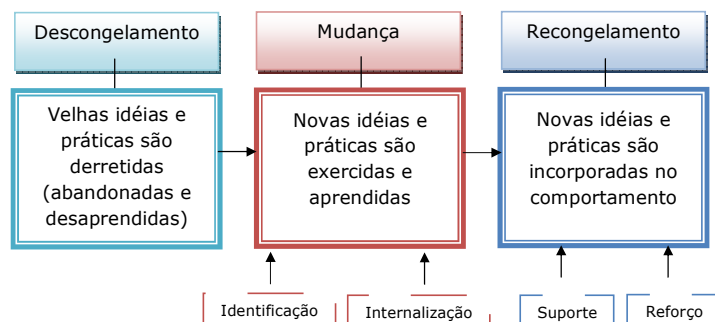
### Teoria de Campo

A teoria de campo é um método de análise de relações causais e de criação de construções específicas. Campo, para Kurt Lewin, é o espaço de vida da pessoa, em que todo o comportamento é concebido como uma mudança de algum estado de um campo numa unidade de tempo específica. Lewin estabelece alguns princípios em que a realidade pode ser compreendida, no seu funcionamento interno ou na sua estrutura dinâmica ou na sua relação com o ambiente:



- Comportamento como função do campo existente no momento em que ele ocorre;
- A análise se inicia com a situação como um todo. A partir daí, as partes componentes são diferenciadas;
- A pessoa concreta pode ser representada, de forma matemática, em uma situação concreta.

Lewin propôs um processo de mudança que é aplicável tanto a pessoas, quanto a grupos e organizações. Vejamos a figura e o que o modelo sugere:



1. **Descongelamento:** ocorre quando a mudança é óbvia, fazendo com que a organização rapidamente a entenda e a aceite. Sem essa etapa de descongelamento, a tendência é o retorno ao padrão habitual de comportamento, ou seja, a mudança não resultaria em nenhuma consequência. Em suma, o descongelamento permite que as velhas idéias sejam “derretidas”, ou seja, sejam abandonadas e desaprendidas, para que novas idéias e práticas possam ser aprendidas.

2. **Mudança:** é o momento em que são descobertas e adotadas novas atitudes, valores e comportamentos. Daí a importância da figura do “agente de mudanças”, que poderá conduzir pessoas no sentido de promover novos valores, atitudes e comportamentos por meio de processos de identificação e internalização. É preciso que haja a identificação dessas pessoas com as novidades, e a eficácia com o desempenho dessas medidas deve ser percebida. Em suma, a mudança é a fase em que as novas idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e agir de uma nova forma.

3. **Recongelamento:** é a incorporação de um novo padrão de comportamento, ocorrido pela mudança. É realizado por meio de suporte e reforço, tornando-se a nova norma integrada à prática atual da maneira de realização de trabalhos. Assim, não basta conhecer as novas práticas, é fundamental a incorporação e fixação do comportamento em voga.

### Teorias de Conteúdo x Teorias de Processo

Existe uma abordagem que separa as diversas teorias motivacionais em dois grupos: teorias de conteúdo e teorias de processo. Vejamos como se dá essa classificação.



A diferença entre as teorias é a seguinte:

- ✓ **Conteúdo:** relaciona-se com “o que” motiva o comportamento;
- ✓ **Processo:** o modo como o comportamento é motivado.

### 3.3 Empoderamento

**Empowerment (Empoderamento):** trata-se do desenvolvimento e do fortalecimento de equipes. O objetivo é fortalecer os grupos para que eles ganhem liberdade de atuação e de participação nas decisões. Junto com a liberdade, surge a responsabilidade pelas atividades e pelos resultados. É uma via de mão dupla. Com o empowerment, a equipe passa a gerenciar e o gerente vira um orientador/estimulador.

No empowerment, a propriedade do trabalho é experimentada e as amarras devem ser retiradas pelos gerentes. Não adianta discursar que irá implementar o empowerment e não o praticar. O autoritarismo não combina com o empoderamento, sendo preciso ser liberal ou democrático, ou seja, o empoderamento só vai sobreviver se acontecer em níveis mais descentralizados da organização.

O empowerment parte da idéia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização. A utilização de equipes autogeridas e a adoção de sistemas orgânicos de administração e culturas participativas e abertas nas organizações significam que estas estão tentando difundir e compartilhar o poder com todos os seus membros, abrindo mão do controle centralizado, e isto parece ser a solução viável que promove rapidez, flexibilidade e capacidade de decisão da organização.

O empowerment se assenta em quatro bases principais:

- Poder – dar poder às pessoas, delegando autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização. Isso significa dar importância e confiar nas pessoas, dar-lhes liberdade e autonomia de ação.
- Motivação – proporcionar motivação às pessoas para incentivá-las continuamente. Isso significa reconhecer o bom desempenho, recompensar os resultados, permitir que as pessoas participem dos resultados de seu trabalho e festejem o alcance das metas.
- Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional. Isso significa treinar continuamente, proporcionar informações e conhecimento, ensinar continuamente novas técnicas, criar e desenvolver talentos na organização.
- Liderança - proporcionar liderança na organização. Isso significa orientar as pessoas, definir objetivos e metas, abrir novos horizontes, avaliar o desempenho e proporcionar retroação.

O empowerment não é algo fixo, mas funciona desde um baixo até um elevado grau de delegação de poder. Quando esse grau é elevado, estamos diante de equipes de alto desempenho graças à excelência da sua dinâmica e aos resultados proporcionados.



### 3.4 EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO

**01) (IADES PG-DF 2011)** A distribuição de poder por toda a organização tornou-se uma estratégia fundamental para aumentar a produtividade, a qualidade e a satisfação. Esta distribuição pode criar nova distribuição hierárquica e de autoridade. Julgue os itens a seguir acerca do tema.

- I - Os empregados experimentam um sentido maior de auto-eficácia e de propriedade no trabalho quando compartilham do poder.
- II - Empoderamento é o processo de centralização do poder nos membros com maior hierarquia dentro do grupo, aumentando, em consequência, seus sentimentos de auto-eficácia.
- III - Para ressaltar o empoderamento, os gerentes devem remover as condições que mantêm os empregados sem poder, como, por exemplo, uma supervisão autoritária ou um trabalho sobre o qual eles tenham pouco controle.
- IV - Toda autoridade organizacional deve ser exercida com alto grau de senso hierárquico e autoritarismo, visando ao correto atingimento da missão organizacional.

A quantidade de itens certos é igual a

- a) 0.
- b) 1.
- c) 2.
- d) 3.
- e) 4.

**02) (CESPE/FUB 2008)** O líder democrático, na programação dos trabalhos, tem participação limitada nos debates, apenas apresenta alternativas ao grupo e se coloca à disposição para retirar possíveis dúvidas.

**03) (CESPE/ANAC 2012)** A hierarquia na organização surge com a dificuldade de gerentes coordenarem e motivarem os empregados de maneira eficaz.

**04) (CESPE/ANAC 2012)** Os problemas de controle na estrutura funcional podem decorrer do próprio sucesso da organização, resultado do aumento da complexidade interna provocada pelo natural crescimento no conjunto de bens e(ou) serviços ofertados pela organização.

**05) (CESPE/FUB/2009/SECRETÁRIO EXECUTIVO)** O sistema motivacional da teoria comportamental ganhou expressão a partir dos estudos de Maslow, que afirma que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência, denominada escala de necessidades.

**06) (CESPE/DETRAN-ESD/2010/ADMINISTRADOR)** Segundo o modelo de motivação de Maslow, na administração de uma organização, deve-se considerar que, entre os aspectos que influenciam o colaborador, em uma hierarquia de necessidades, um dos últimos consiste no status obtido em função do exercício do cargo.

**07) (CESPE/SEDUC\_AM/2011/ASSISTENTE ADMINISTRATIVO)** A pirâmide de Maslow, composta por cinco níveis essenciais à motivação, tem a sua base ocupada pela necessidade de realização pessoal do ser humano.

**08) (CESPE/MTE/2008/ADMINISTRADOR)** Segundo a teoria proposta por Herzberg, o aumento salarial dado a uma categoria de servidores públicos, por exemplo, não seria um fator motivacional.

**09) (CESPE/AGENTE PF/2009)** Pessoas mais motivadas intrinsecamente tendem a estar mais comprometidas com o trabalho e a estabelecer relação mais profunda com a organização e com as pessoas que a compõem.

**10) (CESPE/2010/BASA/Técnico Científico/ Administração)** 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.

**11) (CESPE/2010/BASA/Técnico Científico/ Administração)** 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.

**12) (CESPE/ABIN/2010/OFICIAL DE INTELIGÊNCIA/ADMINISTRAÇÃO)** Dado o conceito multidimensional de satisfação no trabalho, uma pessoa pode estar satisfeita com um aspecto do seu trabalho, mas insatisfeita com outro.

**13) (CESPE/DETRAN-ESD/2010/ADMINISTRADOR)** Entre os elementos da teoria da motivação, proposta por Herzberg na teoria dos dois fatores, inclui-se a grande preocupação da alta gerência de órgão com o conteúdo do trabalho desenvolvido pelos colaboradores.

**14) (CESPE/DETRAN-ESD/2010/ADMINISTRADOR)** De acordo com o modelo proposto por McClelland acerca do processo de motivação em organizações públicas, o impulso de exercer influência sobre pessoas e situações caracteriza necessidade de afiliação.

**15) (CESPE/ABIN/2010/OFICIAL DE INTELIGÊNCIA/ADMINISTRAÇÃO)** O estabelecimento de metas é uma estratégia motivacional por meio da qual se evita que seja criada discrepância entre o desempenho atual dos funcionários e o desempenho deles esperado.

**16) (CESPE/MTE/2008/ADMINISTRADOR)** Segundo o modelo de Vroom, a motivação para produzir em uma entidade está calcada na expectativa de se alcançar um resultado imputando certa instrumentalidade no sentido da valência das recompensas ofertadas pela organização.

**17) (CESPE STM 2010)** As teorias de conteúdo da motivação no trabalho enfatizam de que maneira as pessoas pensam ao escolher entre diferentes caminhos quando tentam satisfazer suas necessidades.

**18) (CESPE STM 2010)** A teoria da equidade e a teoria da expectativa podem ser consideradas teorias de processo da motivação no trabalho.

**19) (CESPE STM 2010)** Uma comparação de equidade ocorre sempre que as organizações estabelecem recompensas intrínsecas e extrínsecas.

**20) (CESPE TJ-ES 2011)** Consoante os pressupostos da hierarquia de necessidades de Maslow, um administrador que almeje motivar seus colaboradores deve considerar primeiramente as necessidades fisiológicas destes.

**21) (CESPE/ANCINE/Analista Administrativo/2013)** A motivação é específica e tem como propriedades a direção, a intensidade e a permanência; consiste no estudo explicativo sobre as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho.

**22) (CESPE/ANCINE/Analista Administrativo/2013)** A maturidade do líder é a principal característica do modelo de liderança de Hersey & Blanchard, que demonstra as situações enfrentadas pelos subordinados. Esse modelo deve ser analisado em um conjunto de tarefas, a partir das quais é possível enquadrar os líderes em categorias universais, considerando suas competências e motivações.

**23) (CESPE/FUB/Administrador/2013)** Segundo a teoria dos dois fatores, os motivos que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho dividem-se em duas categorias principais: o próprio trabalho (fatores motivacionais) e as condições de trabalho (fatores higiênicos).

**24) (CESPE/Ministério das Comunicações/Atividades Técnicas de Suporte/2013)** No campo da motivação humana, a teoria da equidade é a crença de que as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Se dois indivíduos realizam o mesmo esforço e a recompensa de um não é igual à recompensa de outro, ocorre o efeito halo, que consiste no julgamento de uma situação a partir da constatação da iniquidade, o que gera estereótipos e preconceitos.

**25) (ESAF/MPOG-EPPGG-2009)** Ao adotar o estilo de liderança da Teoria Y, um gestor de pessoas:

- estimula a criação de várias equipes de trabalho, fazendo questão de presidir todas elas.
- não se furta a usar o poder da autoridade para resolver um conflito, se necessário.
- como principal instrumento motivacional, vale-se de punições ou recompensas salariais.
- estimula o desenvolvimento de competências, já que boa parte dos indivíduos não se interessa por novos aprendizados.
- ao mesmo tempo que empodera os indivíduos e enriquece suas tarefas, centraliza as decisões.

**26) (ESAF– Ministério da FAZENDA – Analista Técnico Administrativo/2013)** Kurt Lewin definiu o processo de mudança em três fases: Descongelamento, Mudança e Recongelamento. Identifique as fases e as características das ações do administrador como agente de mudanças, relacionando os dois grupos de informações abaixo. A seguir, assinale a opção correta.

**Grupo I**

1. Descongelamento do padrão atual de comportamento.
2. Mudança.
3. Recongelamento.

**Grupo II**

- ( ) Minimizar resistências a mudanças.
- ( ) Identificar novos e mais eficazes meios de comportamentos.
- ( ) Agir no sentido de colocar as mudanças em ação.
- ( ) Ajudar as pessoas a perceberem que os comportamentos atuais são ineficazes.
- ( ) Proporcionar todos os recursos de apoio necessários às pessoas.
- ( ) Criar aceitação e continuidade dos novos comportamentos.

- a) 1 - 2 - 1 - 2 - 3 - 3
- b) 2 - 1 - 2 - 2 - 3 - 1
- c) 3 - 3 - 1 - 2 - 2 - 3
- d) 2 - 3 - 3 - 1 - 2 - 1
- e) 1 - 2 - 2 - 1 - 3 - 3

**27) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.44)]** Não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente. Assinale a alternativa que NÃO apresenta um conceito de liderança.

- a) Liderança é interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los.
- b) Liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos.
- c) Liderança é um fenômeno social e ocorre exclusivamente em grupos sociais.
- d) Liderança é um tipo de influência.
- e) Liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a fazerem o que devem.

**28) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP].(Q.42)** Um modelo de motivação e desempenho precisa considerar que as organizações são sistemas sociais complexos e que os seres humanos têm necessidades econômicas e emocionais. Assim, na construção de um modelo de motivação e desempenho, precisam estar presentes os componentes valência, instrumentalidade, expectativa, habilidade e precisão das percepções do papel, que, combinados entre si e com alguns resultados, influenciarão o desejo de desempenhar, o esforço e, finalmente, o desempenho. Assinale a alternativa que mostra a combinação necessária envolvendo componentes e resultados para influenciar o desempenho.

- a) Valência, instrumentalidade, expectativa e esforço.
- b) Desejo de desempenhar, expectativa, habilidade e esforço.
- c) Precisão das percepções do papel, expectativa, desejo de desempenhar e habilidade.
- d) Instrumentalidade, expectativa e desejo desempenhar.
- e) Esforço, habilidade e precisão das percepções do papel.

**29) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP].(Q.43)** Edward Hollander propôs um modelo de liderança que é conhecido como o modelo transacional da liderança, no qual a liderança é exercida na junção de três vetores. Na visão de Hollander, podemos entender a liderança apenas por meio de uma avaliação das características importantes dessas três forças e dos modos pelos quais interagem. Assinale a alternativa que apresenta esses três vetores ou forças.

- a) Líderes, seguidores e situações.
- b) Pessoas influenciadoras, pessoas influenciáveis e seguidores passivos.
- c) Líderes, instrumentos e técnicas.
- d) Pessoas, técnicas e motivações.
- e) Seguidores, técnicas e situações.

**30) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.43)]** Assinale a alternativa que apresenta uma definição de liderança.

- a) Pessoa que usa de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo.
- b) Pessoa que se mostra sociável, gregário, decidido, falante e expressivo para com os membros de um grupo organizado, tendo em vista a realização de diversas tarefas.
- c) Pessoa emocionalmente estável, tranquila e satisfeita com o grupo ao qual pertence e colabora para a realização de objetivos comuns.
- d) Pessoa que demonstra ser cordial, confiante, de boa índole, tolerante, colaboradora e complacente com os membros de um grupo organizado reunido para a realização de seus objetivos.
- e) Pessoa digna de confiança, organizada, perseverante, íntegra e empreendedora em sua atuação em um grupo com vistas ao cumprimento de objetivos grupais e individuais.

**31) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.39)** Assinale a alternativa que apresenta os princípios básicos da motivação positiva, conforme o conceito de reforço positivo de Skinner.

a) As contribuições das pessoas à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas, e os incentivos das organizações representam investimentos que também devem proporcionar retornos na forma de contribuições das pessoas.

b) Um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado, e um padrão de desempenho específico já recompensado será repetido na expectativa de que a recompensa se repita.

c) **As pessoas procuram desempenhar suas atividades da maneira pela qual obtêm maiores recompensas ou benefícios, e as recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.**

d) As contribuições das pessoas à organização representam investimentos pessoais que devem proporcionar certos retornos na forma de incentivos ou recompensas, e um padrão de desempenho específico já recompensado será repetido na expectativa de que a recompensa se repita.

e) Um tipo ou nível de desempenho é consistentemente recompensado e as recompensas obtidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.

**32) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.43)** As pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação. Contudo, existem fatores higiênicos e fatores motivacionais. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns dos fatores motivacionais ou satisfactores e, por isso, podem influenciar o desempenho das pessoas.

a) Condições de trabalho; realização pessoal; salário; progresso profissional; e benefícios e serviços sociais.

b) **O trabalho em si; realização pessoal; reconhecimento; progresso profissional; e responsabilidade.**

c) Condições de trabalho; administração da empresa; salário; benefícios e serviços sociais; e responsabilidade.

d) O trabalho em si; administração da empresa; relações com o supervisor; reconhecimento; e condições de trabalho.

e) Administração da empresa; salário; realização pessoal; benefícios e serviço social; e reconhecimento.

### 3.5 GABARITOS

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| C  | E  | C  | C  | C  | C  | E  | C  | C  | C  | E  | C  | C  | E  | E  | C  | E  | C  | E  | C  |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |    |    |    |    |    |    |    |    |
| C  | E  | C  | E  | B  | E  | A  | E  | A  | A  | C  | B  |    |    |    |    |    |    |    |    |

### 3.6 Gestão por Competências

Primeiramente, vejamos o conceito de competência: **é o conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) que são capazes de agregar valor à pessoa e à organização.** □

- **Conhecimento:** é o saber teórico, é a junção do know-what (saber o que) com o know-why (saber por que fazer). Esse conhecimento pode ser tácito (subentendido, não formalizado, presente apenas na mente dos profissionais) ou explícito (formalizado, enunciado, facilmente transmitido). O grande desafio das empresas é transformar conhecimento tácito em explícito, ou seja, que esse conhecimento torne patrimônio da empresa, disponível para todos.
- **Habilidade:** é o saber fazer (know-how: saber como fazer). Geralmente, depende da prática, do treino, de erros e acertos, ou seja, da experiência. Quanto mais um profissional sobe na hierarquia de uma empresa, menos ele utiliza habilidades (execução) e mais ele usa conhecimentos (planejamento). O ideal é fazer com que o planejamento e a execução se aproximem ao máximo para que as habilidades e os conhecimentos sejam aproveitados de forma otimizada.
- **Atitudes:** relacionada à ação, ao querer fazer, à proatividade. Atitudes são fundamentais para o implemento de mudanças/melhorias. É a "tendência a responder, de forma positiva ou negativa, a pessoas, objetos ou situações. Alguns autores fazem uma distinção entre **gestão por competências** e **gestão de competências**.
  - ✓ **Gestão de Competências:** refere-se ao planejamento, organização e controle, avaliando-se as competências necessárias ao negócio, para a divisão das tarefas na equipe conforme as competências de cada um;
  - ✓ **Gestão por Competências:** diz respeito à divisão das tarefas (não se relaciona com planejamento, apenas com a execução) na equipe conforme as competências de cada colaborador.





A gestão da competência preocupa-se com as três características de forma conjunta. Assim, de nada adianta ler centenas de livros, formar-se na melhor faculdade, se esse conhecimento não pode ser transformado em execução. Por outro lado, aquela pessoa com muita atitude, mas sem o conhecimento, também não consegue ser competente: “de boa intenção o mundo está cheio”. Podemos dizer que a atitude é a característica mais complexa, em que as empresas têm maiores problemas. Capacitar servidores com treinamentos para a busca tanto da habilidade quanto do conhecimento é mais factível. Ensinar alguém a querer é bem mais difícil. É preciso motivar as pessoas para que elas possam desempenhar seus papéis nas empresas. O modelo de gestão de pessoas baseada nas competências tem como diretriz **a busca pelo auto-desenvolvimento**, possibilitando um diagnóstico capaz de demonstrar as reais necessidades apresentadas no âmbito do trabalho, além das necessidades vitais para o alcance dos desafios estratégicos da organização.

A gestão por competências é mais uma evidência do foco atual das empresas, do diferencial organizacional atual: **as pessoas, o capital humano**. Ela consiste em planejar, captar, desenvolver e avaliar, seja no nível individual, seja no nível grupal (departamentos, equipes) ou no nível organizacional, todas as competências fundamentais para a consecução dos objetivos da instituição. Daí se observa o caráter estratégico (voltado para o longo prazo) da gestão de competências. Vejamos uma classificação de competências:

- **Humanas:** também chamadas de individuais, relacionam-se com os atributos dos indivíduos.
- **Organizacionais:** conhecidas como institucionais, relacionam-se com as propriedades da organização como um todo ou de suas unidades produtivas.

Dentro das **competências humanas**, temos ainda uma subclassificação.

- **Fundamentais:** descrevem comportamentos desejados (esperados) de todos os colaboradores;
- **Gerenciais:** relacionam-se com comportamentos desejados de todos aqueles que exercem funções de gerente;
- **Específicas:** dizem respeito aos comportamentos de determinados grupos, em razão da área ou unidade em que atuam. Exemplo: o profissional de recursos humanos deve saber lidar com pessoas.



### Competência Interpessoal

O conceito de competência interpessoal diz respeito **ao saber trabalhar de forma eficaz e eficiente em grupos ou equipes, de modo participativo, sinérgico e responsável**. Em outras palavras: é a capacidade de lidar e relacionar-se de forma produtiva com e por meio de outras pessoas. É importante diferenciarmos a competência interpessoal de outros conceitos. Vejamos:

- **Competência Técnica:** refere-se à formação, adquirida por meio da educação, e à experiência, decorrente da prática, da exposição às situações típicas do cargo ocupado, da observação, da análise daquilo que já deu certo e daquilo que não funcionou;
- **Competência de autogestão:** diz respeito à capacidade de tomar decisões e comportar-se de maneira adequada. Oriunda da internalização e da prática das funções gerenciais de planejamento, organização e controle;
- **Competência política:** relativo ao saber identificar crenças, princípios e valores de uma cultura, decidindo-se pela conveniência de adesão a esses institutos;
- **Comprometimento:** motivação e autoconfiança para usar a competência.

### 3.7 Trabalho em Equipe

Trabalhar em equipe é uma tarefa bastante difícil, pois o ser humano tem se tornado cada vez mais individualista. Normalmente, não aprendemos a trabalhar em equipe, a lidar com pessoas. Cada vez, vamos aprendendo a nos fechar, a nos isolar.

Assim, compartilhar conhecimento e experiência é uma tarefa árdua, porém fundamental. O compartilhamento de objetivos pode contribuir muito para o sucesso das empresas. Os funcionários devem andar juntos com o pensamento organizacional. Remar contra a maré é um tiro no pé. Assim, a cooperação e a sinergia são fundamentais nesse processo. Contudo, existe diferença entre **trabalho em equipe** de **trabalho em grupo**. Uma frase importante para começar: **“toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe”**.

No grupo, todos trabalham com o mesmo objetivo, tendo papéis previamente definidos. No grupo, a comunicação pode ser prejudicada (ninguém sabe ao certo o que o outro está pensando), o que pode inviabilizar o alcance de resultados esperados do grupo como um todo. É cada um por si, não há cooperação. Os líderes ficam distantes dos demais membros.

Numa equipe, existe transparência entre os membros. Cada um sabe o que o outro está pensando. Há colaboração, os membros formam um time. O ambiente é mais agradável, o que contribui para a geração de resultados.

Se recorrermos ao passado recente, havia o predomínio do trabalho individualista, sem a formação das equipes de trabalho. Essas equipes que buscam objetivos comuns, trabalhando em regime de mútua colaboração, são recentes no mundo organizacional. Mesmo com um bom ambiente, isso não significa que não haja conflitos. Conflito faz parte do relacionamento humano, sendo bastante construtivo para o crescimento da equipe. Os líderes, que não se sentem ameaçados, trabalham junto com as suas equipes, recebem feedback a todo momento.

As equipes sabem assumir riscos, investem constantemente no próprio crescimento. O grupo só se transforma em equipe quando passa a prestar atenção na forma de operar e procurar resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

É fundamental que, dentro de uma equipe, sejam reconhecidas as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e o alcance das metas. O respeito ao princípio de equipe, a interação entre os membros e o reconhecimento da interdependência de todos pode, inclusive, favorecer os resultados das demais equipes da mesma organização. Cada vez mais, as equipes de trabalho devem ser multidisciplinares. A razão disso é devido às diversas condições impostas pelo ambiente externo. O mercado hoje requer equipes que tenham domínio de diversas áreas, pois esse múltiplo conhecimento pode solucionar problemas com mais facilidade.

Essa multidisciplinaridade é determinante para que a equipe tenha flexibilidade para enfrentar as diversas circunstâncias que lhes são impostas. Se uma equipe se especializa em excesso, ela perde a noção do todo, ou seja, a especialização pode gerar alienação. Essa restrição de conhecimento torna-se um problema quando distintas situações são postas em xeque. Assim, é fundamental que as equipes de trabalho sejam conhecedoras de outras áreas.



Outro ponto importante refere-se à sinergia.

**Sinergia:** esse conceito está associado à máxima de que o todo é maior do que a soma das partes.

Trabalhar em equipe significa ter companheiros/parceiros. Com a diminuição do individualismo, ocorre o aumento da eficiência e eficácia no trabalho, uma vez que há cooperação entre os membros. Uma equipe é mais do que a simples soma dos membros. É mais do que isso porque quando se junta pessoas para o alcance de um objetivo comum, essa interação produz resultados ainda maiores do que cada um poderia fazer isoladamente.

O clima dentro da empresa também se modifica nesse ambiente de equipes. Ele melhora substancialmente com a equipe, já que não é mais “cada um por si”. Quando todos trabalham individualmente, não se sabe o que as pessoas estão pensando, o que gera desconfiança de todos, acarretando um ambiente “pesado” dentro da organização.

Mas, nem sempre trabalhar em equipe é vantajoso. Quando um determinado trabalho possui prazos curtos e há pessoas isoladas que são capacitadas para cumprirem os tempos, melhor não constituir equipes. Equipes podem demandar tempo de adaptação entre os membros.

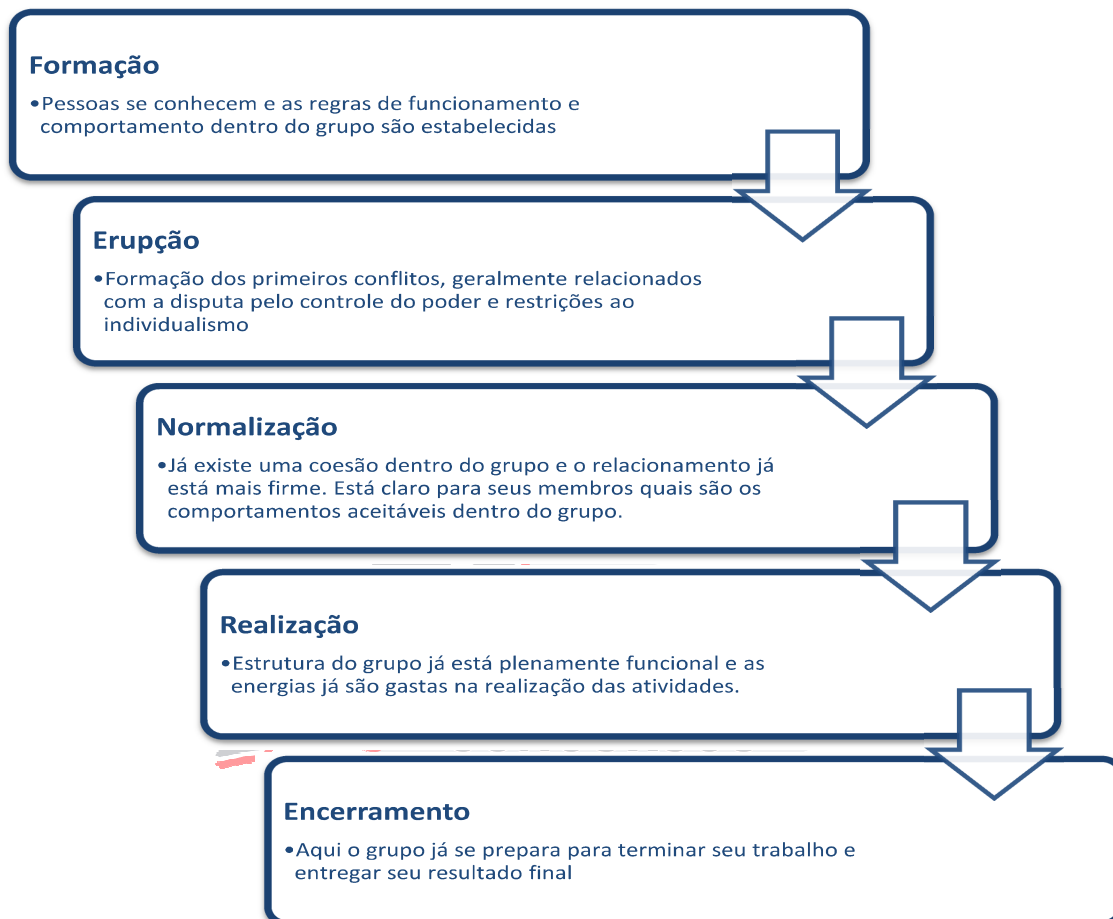
Demandas mais simples também podem prescindir (não depender) das equipes de trabalho, que podem ser mais onerosas do que os trabalhadores isolados. Outro aspecto importante é a coesão e homogeneidade atual que não garantem, por si só, que o grupo será coeso e não heterogêneo no futuro. É sempre importante ressaltar que o mundo atual é de constantes mudanças. O mercado de ontem não é o mesmo hoje. As características e os hábitos mudam. É preciso que esse grupo tenha flexibilidade para que não fique resistente a mudanças. Melhor do que isso é se antecipar às mudanças. Além disso, mesmo que a equipe tenha todas as qualidades possíveis, não podemos garantir o seu sucesso. É claro que as chances da efetividade aumentam à medida que cresce a cooperatividade entre os membros. Contudo, as condições do ambiente externo (mercado) são alheias às vontades da equipe. É possível mitigar problemas, mas não é possível controlar o que acontece no mercado.

Em uma equipe, podemos dizer que a comunicação deve ser assertiva (sempre positiva), o que significa, por exemplo, que uma pessoa pode falar algo muito desagradável para a outra, mas de maneira que não seja ameaçadora nem ofensiva.

Para a manutenção do bom clima dentro de uma equipe, é fundamental que a comunicação seja assertiva. Nesse sentido, mesmo que problemas ocorram, a maneira de passar a mensagem deve ser sempre a mais agradável possível. Um bom clima é fundamental para garantir que a equipe tenha bons resultados e alcance os seus objetivos.

### Formação dos Grupos

Os grupos são formados em um processo de quatro a cinco fases: **formação, erupção, normalização, realização e encerramento** (este nos casos em que isto acontece).



### 3.8 EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO

**01) (CESPE/Banese 2002)** Nas estruturas organizacionais embasadas nas competências e habilidades, o empregado é avaliado pela importância hierárquica da função que ocupa.

**02) (CESPE/TJDF 2007)** O processo de gestão do desempenho deve permitir ao funcionário conhecer os aspectos de comportamento e desempenho valorizados pela organização, bem como quais são as expectativas e a opinião dos avaliadores a respeito de seus pontos fortes e fracos.

**03) (CESPE/ANA/2006)** O alinhamento da área de gestão de pessoas com as metas e os objetivos estratégicos da organização é preceito fundamental para a gestão por competências.

**04) (CESPE/MDS 2006)** O acompanhamento da gestão do desempenho deve ser sistematicamente realizado no seu primeiro ciclo de implementação; após esse período a manutenção e o controle da gestão do desempenho podem ser dispensados, pois a prática já estará internalizada pelos avaliadores e avaliados.

**05) (CESPE/MI 2008)** A competência política de um indivíduo refere-se à formação que ele possui, a qual adquiriu por meio da educação e ainda à experiência, decorrente da prática, da exposição às situações típicas do cargo ocupado, da observação, da análise daquilo que já deu certo e daquilo que não funcionou.

**06) (CESPE/BACEN/ Analista – Área 6/Gestão e Análise Processual/2013)** A adoção de um modelo de gestão de competências atrelado à avaliação de desempenho promove a individualização, que consiste no processo de demonstrar, em termos quantitativos, o desempenho esperado do colaborador em termos de conhecimento, habilidades e atitudes.

**07) (CESPE/BACEN/ Analista – Área 6/Gestão e Análise Processual/2013)** Conhecimentos, habilidades e atitudes mapeados como necessidades de treinamento devem ser transformados em objetivos instrucionais para elaboração de conteúdos, planejamento de atividades e avaliação do treinamento.

**08) (CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013)** As competências gerenciais são divididas em três categorias: conhecimento, habilidades e atitudes.

**09) (CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013103)** O desenvolvimento das competências dos servidores públicos deve ser amparado por atividades de mapeamento das necessidades de capacitação, que fundamentam a construção de ações para que as lacunas de capacitação sejam minoradas ao longo do tempo.

**10) (CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013105)** A articulação das competências individuais e organizacionais é possível, de modo teórico e prático, a partir das validações das competências em relação à formulação estratégica das organizações.

**11) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP].(Q.28)** A chave para o sucesso de uma organização está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais. Dentre essas competências, o trabalho em equipe fortalece o compromisso do funcionário com as metas da empresa, visto que contribuições podem solucionar problemas operacionais. Assinale a alternativa que reforça o ditado de que as contribuições de dois ou mais funcionários valem mais que a soma de seus esforços individuais, de acordo com os autores Bohlander, Snell e Scherman.

- a) Aumento de comunicações eficazes.
- b) Aumento da criatividade.
- c) Aumento da produtividade.
- d) Aumento da competitividade.
- e) Aumento da sinergia.

**12) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.28)]** As organizações descobriram que equipes eficazes e eficientes são um grande diferencial competitivo, porque potencializam os talentos de seus funcionários e essas equipes são mais suscetíveis às mudanças que ocorrem rapidamente no mundo dos negócios. Assinale a alternativa que apresenta algumas das categorias de componentes básicos para a criação de equipes eficazes, conforme menciona Stephen P. Robbins.

- a) Recursos, influências pessoais, tamanho da equipe, objetivos do trabalho e variáveis do processo.
- b) Recursos financeiros, pessoas, composição da equipe, metas pessoais e variáveis sociais.
- c) Recursos humanos, influências contextuais, tamanho da equipe, metas pessoais e variáveis do ambiente.
- d) Recursos, influências pessoais, identidade da equipe, planejamento do trabalho e variáveis econômicas e institucionais.
- e) Recursos, influências contextuais, composição da equipe, planejamento do trabalho e variáveis do processo.

### 3.9 GABARITOS

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| E  | C  | C  | E  | E  | E  | C  | C  | C  | C  | E  | E  |

#### 4-Processo Decisório: Técnicas de análise e solução de problemas; tipos de decisões

A tomada de decisão é uma atividade comum nas empresas. A todo o momento, as pessoas precisam tomar decisões em diferentes graus de dificuldade.

À medida que se sobe na hierarquia, aumentam as responsabilidades sobre uma decisão. Por outro lado, essas decisões mais “importantes” não são tomadas todos os dias. Com relação às decisões dos escalões mais baixos, apesar de serem mais “simples”, são tomadas todos os dias pelas pessoas, ou seja, são mais rotineiras. São dois os tipos de decisões tomadas por gerentes:

- **estruturadas:** também chamadas de programadas, essas decisões são tomadas no dia-a-dia da empresa, em suas rotinas. Uma vez existindo essas rotinas, ou seja, a repetição dos acontecimentos, as decisões seguem procedimentos e regras estruturadas. Nesse tipo de decisão, problemas como a utilização de critérios pessoais de cada gerente não ocorrem.
- **não-estruturadas:** também chamadas de não-programadas, essas decisões são pontuais, ou seja, são específicas para o caso em questão, não havendo procedimentos ou regras pré-determinados. Essas decisões demandam análises mais complexas por parte dos gerentes. A agilização de um processo decisório se dá com a descentralização, pois permite que mais pessoas decidam, destravando o processo.

Vejamos o quadro comparativo elaborado por Filipe Sobral e Alketa Pecci entre decisões programadas e não programadas:

|                             | DECISÕES PROGRAMADAS                                                   | DECISÕES NÃO PROGRAMADAS                                                                 |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Classificação da Decisão    | Rotineiras<br>Recorrentes<br>Programáveis<br>Genéricas                 | Singulares<br>Inovadoras<br>Específicas                                                  |
| Natureza da Situação        | Bem definidas<br>Estruturadas                                          | Ambíguas<br>Desestruturadas                                                              |
| Ambiente de Decisão         | Condições Estáticas<br>Informação Confiável e Precisa                  | Condições Dinâmicas<br>Pouca informação disponível                                       |
| Método de Decisão           | Regras<br>Procedimentos<br>Políticas                                   | Julgamento e princípios do tomador de decisão                                            |
| Técnicas de Apoio à Decisão | Modelos Matemáticos<br>Planilhas<br>Orçamentos<br>Pesquisa Operacional | Sistemas de apoio à decisão corporativa<br>Simulações<br>Análise de cenários<br>Intuição |

Podemos destacar três vantagens na descentralização das decisões:

1. agilidade (respostas mais rápidas aos clientes);
2. independência (estímulo à criatividade de cada decisor, independência de escalões/níveis mais baixos); e
3. novas tecnologias (informações em tempo real possibilitam a descentralização, já que os gestores conseguem receber as informações necessárias).

A descentralização tem como consequência a solução de uma situação onde ela ocorre. De qualquer forma, é importante mencionar que essa delegação de responsabilidade não elimina as incertezas existentes no processo de decisão. Elas sempre irão ocorrer. “Não podemos combinar o jogo com o adversário” (mercado, concorrência). As decisões são proferidas em ambientes com diferentes níveis de incerteza. Quanto menores as incertezas, melhor. Mas é impossível eliminá-las. Além disso deve-se ter em mente que o aspecto principal para uma tomada de decisão é o contexto da decisão e suas características, os quais devem revelar o melhor tipo de decisão, seja individual ou em equipe.

O processo decisório envolve as seguintes etapas:

- Identificação e diagnóstico;
- Desenvolvimento das alternativas;
- Comparação entre as alternativas;
- Classificação dos riscos de cada alternativa;
- Escolha da melhor alternativa; e
- Execução e avaliação.

#### Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP)

O **método de análise e solução de problemas**, também conhecido como **MASP**, é um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria num ambiente organizacional, visando solução de problemas e obtenção de resultados otimizados. O MASP se aplica aos problemas classificados como “estruturados”, cujas causas comuns e soluções sejam desconhecidas, que envolvam reparação ou melhoria ou performance e que aconteçam de forma crônica. Pode-se perceber que para serem caracterizados da forma acima, os problemas precisam necessariamente possuir um comportamento histórico. Devido a esse fato, o MASP se vale de uma abordagem caracterizada como “reativa”, o que contrasta com a abordagem “proativa” necessária aos problemas de engenharia ou de concepção.



O MASP é um caminho ordenado, composto de passos e sub-passos pré-definidos para a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que consistem uma solução, verificação do resultado da solução e realimentação do processo para a melhoria do aprendizado e da própria forma de aplicação em ciclos posteriores. O MASP prescreve como um problema deve ser resolvido e não como ele é resolvido, contrapondo dois modos de tomada de decisão que Bazerman (2004) denomina de “modelo prescritivo” e “modelo descritivo”. O MASP segue o primeiro modelo e por esse motivo é também definido como um modelo racional. Partindo também do pressuposto de que toda solução há um custo associado, a solução que se pretende descobrir é aquela que maximize os resultados, minimizando os custos envolvidos. Há portanto, um ponto ideal para a solução, em que se pode obter o maior benefício para o menor esforço, o que pode ser definido como decisão ótima.

A construção do MASP como método destinado a solucionar problemas dentro das organizações passou pela idealização de um conceito, o ciclo PDCA, para incorporar um conjunto de idéias inter-relacionadas que envolve a tomada de decisões, a formulação e comprovação de hipóteses, a objetivação da análise dos fenômenos, dentre outros, o que lhe confere um caráter sistêmico.

Embora sejam decorrentes do mesmo conceito (PDCA), as etapas e passos do MASP encontrados na literatura podem ter pequenas diferenças. Algumas etapas podem ser apresentadas juntas, outras separadas, de acordo com a visão do autor mas, em geral, a estruturação é a mesma. A estrutura de oito etapas apresentada abaixo é a mais conhecida e mais utilizada em grupos de melhoria e em Círculos de Controle da Qualidade - CCQs:

- ✓ **Identificação do problema:** Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
- ✓ **Observação:** Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.
- ✓ **Análise:** Descobrir as causas fundamentais.
- ✓ **Plano de ação:** Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
- ✓ **Ação:** Bloquear as causas fundamentais.
- ✓ **Verificação:** Verificar se o bloqueio foi efetivo.
- ✓ **Padronização:** Prevenir contra o reaparecimento do problema.
- ✓ **Conclusão:** Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

#### 4.1 CAIU EM PROVA

##### 01) (ESAF/RFB – Analista Tributário 2012)

I. As decisões programadas são tomadas em condições que os dados são repetitivos, o ambiente é estático e existe um alto grau de certeza, logo, baseadas em julgamentos pessoais.  
II. As decisões não programadas constituem novidades e tendem a ser tomadas dentro de regras altamente testadas e rígidas.  
III. À medida que alguém ascende na hierarquia organizacional, a sua capacidade de tomar decisões não programadas se torna mais necessária.

- a) E – E – C
- b) C – E – E
- c) C – C – E
- d) C – E – C
- e) E – C – E

**02) (CESPE/TJ-RO – Analista Judiciário 2012)** A decisão tomada corriqueiramente sobre assuntos inéditos e não programados caracteriza-se como uma tomada de decisão

- a) de nível operacional.
- b) de nível tático.
- c) equivocada.
- d) sem feedback.
- e) de nível estratégico.

**03) (ESAF– Ministério da FAZENDA – Analista Técnico Administrativo/2013)** Sobre as decisões, pode-se afirmar:

( ) as decisões não programadas diferem-se das programadas por se relacionarem com dados novos ou inadequados.  
( ) são condições de tomada de decisão a certeza, o risco, a incerteza e a turbulência (ou ambiguidade).  
( ) a condição em que o administrador tem objetivos bem definidos, dispõe de informações, mas os resultados futuros são associados ao acaso é a incerteza.

- a) C - C - E
- b) C - E - C
- c) E - C - E
- d) C - C - C
- e) E - E - E

## 4.2 Gestão de Conflitos

### Conflito

Sabemos que cada ser humano tem uma história, uma experiência de vida, uma personalidade e interesses/objetivos próprios. A diferença gerada na peculiaridade de cada um é que gera os conflitos, já que os objetivos podem ser conflitantes.

Assim, podemos dizer que os conflitos são inevitáveis. Caracterizando-se como uma divergência, uma dissonância ou um antagonismo, o conflito é o oposto da cooperação.

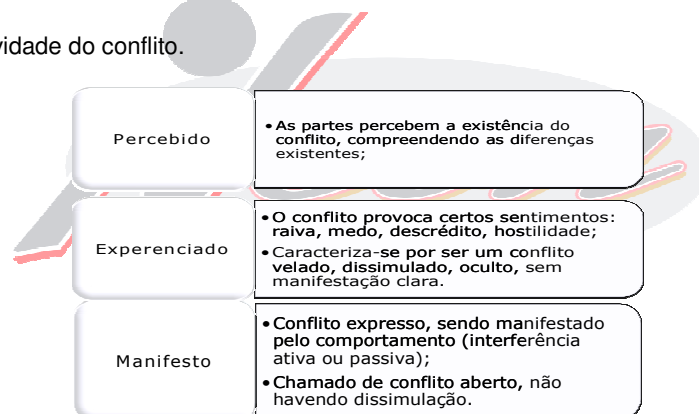
A interferência de uma das partes para que ocorra um conflito pode se dar de duas maneiras:

- Ativa: por meio da ação para provocar obstáculos/impedimentos;
- Passiva: mediante determinada omissão (não ação). □

Podemos classificar o conflito pessoal em dois tipos:

- ❖ **Interno:** é o “conflito com nós mesmos”, ou seja, trata-se de um conflito psicológico ou intra-individual (de caráter íntimo), que envolve sentimentos, opiniões, desejos e motivações divergentes e antagônicas. Nesse conflito, está presente um colapso dos mecanismos decisórios, o que dificulta a escolha de uma alternativa. São os chamados trade-offs (impasses). Exemplo: trabalhar em regime de hora-extra no recesso e fazer poupança ou viajar com toda a família para a praia, mas não fazer a poupança.
- ❖ **Externo:** envolve mais de uma pessoa ou mais de um grupo de pessoas. Chamado também de conflito social. Exemplo: o diretor de recursos humanos deseja aumentar os salários dos funcionários com o intuito de incentivá-los a permanecerem na empresa. Por outro lado, o diretor de finanças deseja congelar os salários para conter as despesas e manter a empresa saudável financeiramente.

Vejamos os níveis de gravidade do conflito.



Vejamos agora os estilos de gestão de conflitos:

**Competitivo ou Forçar:** reflete a assertividade para a imposição de um interesse. Utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser rapidamente imposta por meio de ações impopulares ou importantes. O negócio é ganhar;

**Evitação ou retirada estratégica:** estilo não assertivo (negativo). Adequado quando o assunto é trivial, quando não existe nenhuma chance de ganho, quando é necessário esperar, mesmo que demore, para se obter melhores informações, ou quando o desentendimento for oneroso (custar caro). O negócio é se “manter em copas” (agir com cautela);

**Compromisso ou Negociação (Barganha):** moderada porção de assertividade e cooperação. Os objetivos de ambos os lados são importantes, e há igualdade de poderes, sendo que ambos querem reduzir as diferenças, ou as pessoas precisam chegar a alguma solução temporária sem pressão de tempo. O negócio é ter “jogo de cintura”;

**Acomodação ou “Panos Quentes” (Apaziguamento):** alto grau de cooperação, funcionando melhor quando as pessoas sabem o que é errado, quando um assunto é mais importante que os demais, quando se pretende construir créditos sociais para utilizar em outras situações ou quando a manutenção da harmonia é que importa. O negócio é “ir levando”;

**Colaboração ou confronto:** alto grau de assertividade e cooperação. Ambas as partes ganham. Usado quando os interesses são importantes, quando os pontos de vista podem ser combinados com vistas a uma solução mais ampla e quando requer consenso. O negócio é resolver para que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução.

### Funcionais x Disfuncionais

Conflitos **disfuncionais** são de cunho comportamental, muitas vezes ligado a antipatias, não aceitação, inflexibilidade, etc. Em outras palavras, são os conflitos que não têm nada a contribuir com o andamento do trabalho.

Já os conflitos **funcionais** agregam valor ao grupo, merecendo atenção para que a reflexão seja promovida. É nesse tipo de conflito que existe a possibilidade de evolução a partir dos problemas existentes.

#### 4.3 CAIU EM PROVA

**04) (ESAF/RFB-2009/Analista Tributário da Receita Federal do Brasil)** 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.

**05) (FCC BAHIA GÁS 2010)** Nas organizações, as decisões rotineiras e as decisões causadas por variáveis diversas são denominadas, respectivamente,

- a) contínuas e de informações gerenciais.
- b) de apoio a decisões e não-estruturadas.
- c) estruturadas e de apoio a decisões. ☐
- d) recorrentes e de informações gerenciais.
- e) estruturadas e não-estruturadas.

**06) (FGV SEFAZ-RJ 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.

**07) (FCC AL-SP 2010)** Na aplicação da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), a fase mais importante é a

- a) da observação.
- b) da análise.
- c) da identificação do problema.
- d) do plano de ação.
- e) da padronização.

**08) (CESPE – MI 2008)** Em um jogo de negociação temos o ganha-ganha, o qual diz que à medida que uma parte ganha, a outra perde, podendo por si só não resolverem a situação de conflito gerada.

**(CESPE – ANCINE 2012)** A respeito do trabalho em equipe, julgue os itens subsequentes.

**09)** Diante de problemas triviais na equipe de trabalho, as pessoas devem adotar comportamentos mais assertivos e de colaboração.

**10)** Em uma equipe de trabalho, o papel socioemocional é evidenciado quando um indivíduo proporciona apoio para as necessidades emocionais de seus colegas de trabalho.

**11)** O fato de dois colegas de trabalho procurarem chegar a uma solução comum para um problema interpessoal na equipe constitui exemplo de evitação de conflitos interpessoais.

**12)** Pessoas motivadas e convencidas a permanecerem uma equipe constituem exemplo de coesão das equipes de trabalho.

**13) (ESAF– Ministério da FAZENDA – Analista Técnico Administrativo/2013)** Sobre o processo decisório, é correto afirmar:

- ( ) a tomada de decisão acontece permanentemente, independente do nível hierárquico.
- ( ) independentemente do nível hierárquico, na tomada de decisão existem critérios determinados pela cultura organizacional.
- ( ) no processo decisório, a escolha de uma alternativa de decisão leva em consideração que as alternativas encontradas serão ótimas, não bastando que sejam apenas satisfatórias.

- a) C - C - E
- b) C - E - C

- c) E - C - E  
d) C - C - C  
e) E - E - E

**14) (ESAF/CGU-2004)** Uma das funções da administração está relacionada à liderança e à motivação. Indique se as afirmativas a seguir são verdadeiras (V) ou falsas (F).

- ( ) A teoria sobre motivação de Maslow pressupõe a existência de fatores higiênicos que, quando presentes, evitam insatisfação, mas não são suficientes para motivar.  
( ) A partir do estudo de diferentes dimensões do modelo organizacional, Likert identifica quatro sistemas de organizações: autoritário coercitivo, autoritário benevolente, consultivo e participativo.  
( ) A liderança voltada para a tarefa tem como preocupação o alcance dos objetivos individuais, enquanto a liderança voltada para as pessoas estabelece metas.  
( ) Uma das formas de enriquecimento do trabalho é através de rodízio de cargos, autocontrole, treinamento, participação em grupos de aprimoramento.

- a) V, F, V, F  
b) F, V, F, V  
c) V, V, F, F  
d) F, F, V, V  
e) F, V, F, F

**15) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.39)]** Para melhor compreender o planejamento, é necessário conhecer o processo decisório. Em relação ao processo decisório, informe se é verdadeiro (V) ou falso (F) o que se afirma a seguir e assinale a alternativa com a sequência correta.

- ( ) O elemento do processo decisório sistema de valores são as diferentes sequências de ação que o tomador de decisão pode escolher.  
( ) As decisões tomadas no nível intermediário são caracterizadas como decisões operacionais.  
( ) A racionalidade plena do processo decisório é caracterizada pela obtenção de resultados máximos com os meios e recursos limitados.  
( ) O tomador de decisão procura manter as regras estabelecidas pela empresa e somente as redefine quando sofre pressões.  
( ) Nas situações de decisão sob incerteza, o tomador de decisão precisa adotar um planejamento contingencial que permite alternativas variadas e flexíveis.

- a) V - V - V - F - F.  
b) F - F - F - V - V.  
c) F - V - F - V - F.  
d) V - F - V - F - V.  
e) V - V - V - F - V.

#### 4.4 GABARITOS

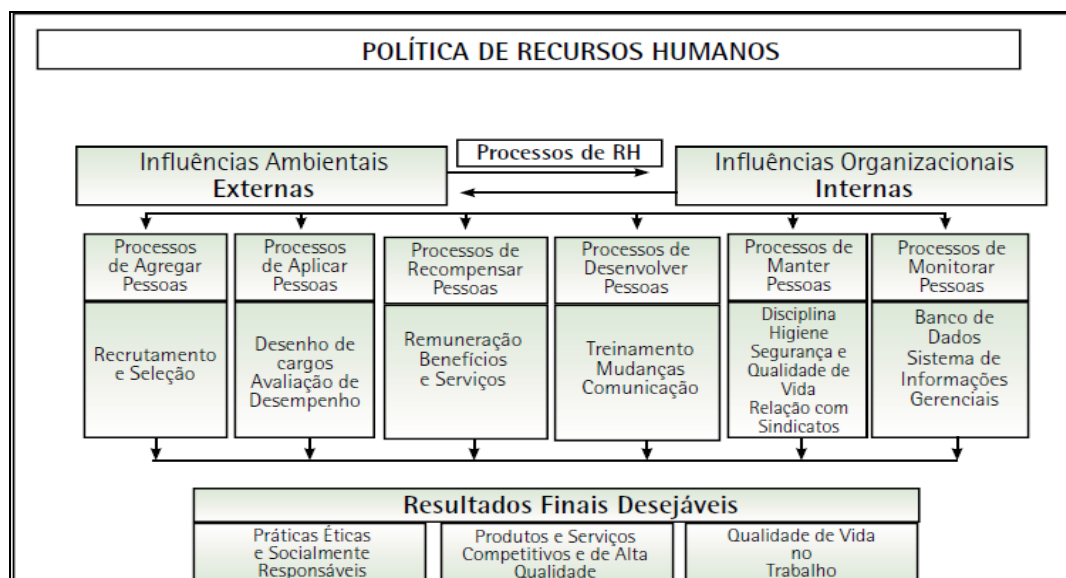
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| A  | E  | A  | E  | E  | A  | C  | E  | E  | C  | E  | C  | A  | B  | B  |

## 5-Processos de Gestão de Pessoas

**Gestão de pessoas:** Atualmente os recursos mais valiosos das organizações em um ambiente de mudanças intensas e complexidade crescente são as pessoas. Expressões como capital intelectual, capital humano, inteligência competitiva e gestão do conhecimento vem se tornando palavras de ordem nas empresas e no setor público. As pessoas são o ponto de partida e de sustentação da estratégia organizacional em seu dia-a-dia. Assim, a gestão de pessoas, passa a ser um diferencial competitivo para a organização, que deve ser capaz de superar os grandes desafios ambientais, organizacionais e individuais. Um dos principais desafios da gestão de pessoas, hoje, é conseguir articular todos os seus processos e atuar com foco no negócio da organização. Nesse sentido, os funcionários são vistos como parceiros e não mais como recursos. Ela se baseia em 3 aspectos relevantes: **as pessoas são seres humanos; pessoas como ativadores inteligentes organizacionais (não mais agentes passivos); pessoas como parceiros da organização (reciprocidade e interação).**

### São seis os principais processos da gestão de pessoas:

- 1-Processos de **agregar** pessoas – Quem deve trabalhar na organização?
- 2-Processos de **aplicar** pessoas – O que as pessoas deverão fazer?
- 3-Processos de **recompensar** pessoas – Como recompensar pessoas?
- 4-Processos de **desenvolver** pessoas – Como desenvolver as pessoas?
- 5-Processos de **manter** pessoas – Como manter as pessoas no trabalho?
- 6-Processos de **monitorar** pessoas – Como saber o que fazem e o que são?



Vamos ver tais processos.

### AGREGAR PESSOAS

Estes processos constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. É por meio deles que as organizações permitem que as pessoas façam parte dela. Estes processos são o recrutamento e a seleção.

**Recrutamento:** corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no mercado de trabalho para abastecer seu processo seletivo. Na realidade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação: a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho. Portanto, o objetivo do recrutamento é atrair candidatos para que a empresa possa selecionar os mais aptos a desempenharem as funções dentro da organização. É o conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. **Ele pode ser interno e externo.**

### As vantagens do recrutamento INTERNO são:

- Aproveita melhor o potencial humano da organização;
- Motiva e encoraja o desenvolvimento profissional dos atuais funcionários;
- Incentiva a permanência dos funcionários e sua fidelidade à organização;
- Ideal para situações de estabilidade e pouca mudança ambiental;
- Não requer socialização ambiental de novos membros;



- Probabilidade de uma melhor seleção, pois os candidatos são bem conhecidos;
- Custa menos do que fazer recrutamento externo

#### **Já as desvantagens são:**

- Pode bloquear a entrada de novas ideias, experiências e expectativas;
- Facilita o conservadorismo e favorece a rotina atual;
- Mantém quase inalterado o atual patrimônio humano da organização;
- Ideal para empresas burocráticas e mecanicistas;
- Mantém e conserva a cultura organizacional existente;
- Funciona como um sistema fechado de reciclagem contínua.

#### **As vantagens do recrutamento EXTERNO incluem:**

- Introduz sangue novo na organização: talentos habilidades e expectativas;
- Enriquece o patrimônio humano pelo aporte de novos talentos e habilidades;
- Aumenta o capital intelectual ao incluir novos conhecimentos e destrezas;
- Renova a cultura organizacional e a enriquece com novas aspirações.
- Incentiva a interação da empresa com o mercado de trabalho;
- Indicado para enriquecer mais intensa e rapidamente o capital intelectual.

#### **Entre as desvantagens estão:**

- Afeta negativamente a motivação dos atuais funcionários da organização;
- Requer aplicação de técnicas seletivas com maiores custos;
- Exige esquemas de socialização organizacional para os novos funcionários;
- É mais custoso, oneroso, demorado e inseguro do que o recrutamento interno.

**Seleção:** após o recrutamento, é feita a seleção, que é o processo de escolha dos candidatos de acordo com as necessidades dos cargos e da organização. Ela funciona como uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que possuem características desejáveis pela organização. Em termos mais amplos, a seleção busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização. Deve ter como critérios as necessidades exigidas pelo cargo e pela organização. Ela é considerada um processo de comparação porque compara duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo. **As técnicas de seleção são agrupadas em cinco categorias:**

- **Entrevista:** é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra. Apesar de seu forte componente subjetivo, é a que mais influencia a decisão a respeito dos candidatos.
- **Provas de conhecimentos ou de capacidades:** o objetivo é avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo.
- **Testes psicométricos:** focalizam principalmente as aptidões, com o objetivo de determinar o quanto elas estão presentes em cada pessoa, para prever o seu comportamento em determinadas formas de trabalho. Enquanto as capacidades são uma habilidade atual para realizar determinada tarefa, as aptidões medem a predisposição natural para determinada atividade ou trabalho.
- **Testes de personalidade:** revelam certos aspectos superficiais das pessoas, como aqueles determinados pelo caráter e os determinados pelo temperamento.
- **Técnicas de simulação:** deixam o tratamento individual e isolado para centrar-se no tratamento em grupos e substituem o método verbal ou de execução pela ação social. Seu ponto de partida é o drama, que significa reconstituir em cima de um palco.

#### **APLICAR PESSOAS**

As organizações só começam a funcionar quando as pessoas que devem cumprir certos papéis específicos ou atividades solicitadas ocupam as suas posições correspondentes. A lógica dos processos de aplicar pessoas é simples: a organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características.

#### **RECOMPENSAR PESSOAS**

Estes processos constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro lado, os objetivos individuais a serem satisfeitos. A motivação é um dos fatores importantes aqui. Um dos processos de Recompensar Pessoas é o de Remuneração. A remuneração total de um funcionário é composta de três componentes principais: remuneração básica (salário mensal), incentivos salariais (bônus, participação nos lucros) e benefícios (plano de saúde).

## DESENVOLVER PESSOAS

Os processos de desenvolvimento de pessoas envolvem três estratos: **o treinamento, o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento organizacional**. Os dois primeiros tratam da aprendizagem no nível individual e como as pessoas aprendem e se desenvolvem.

O **desenvolvimento organizacional (longo prazo)** é o estrato mais amplo e abrangente e refere-se a como as organizações aprendem e se desenvolvem através da mudança e da inovação. A diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas está na perspectiva temporal. O **treinamento é orientado para o presente (curto prazo)**, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. O **desenvolvimento de pessoas (de médio a longo prazo) focaliza geralmente os cargos a serem ocupados futuramente na organização** e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas. Ambos constituem processos de aprendizagem.

## MANTER PESSOAS

São os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.

## MONITORAR PESSOAS

São os processos de manutenção dos bancos de dados informações dos aspectos funcionais.

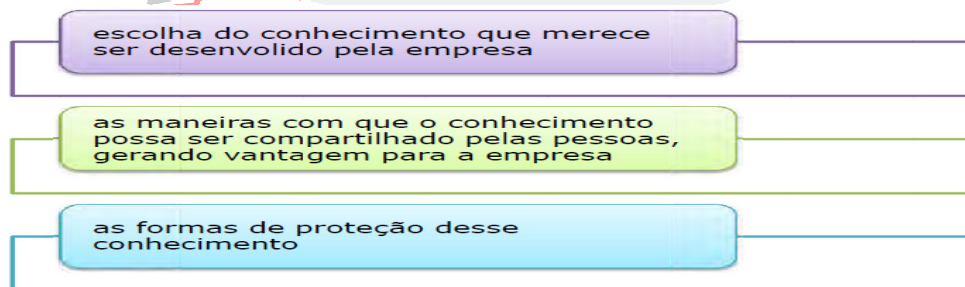
### 5.1 Gestão do Conhecimento

Atualmente, o conhecimento tornou-se o grande diferencial competitivo das organizações que pretendem ter vida longa e sucesso. Se, de um lado, organizações tradicionais concentravam seus esforços nos seus ativos tangíveis (máquinas, imóveis), as novas organizações não estão medindo esforços para valorizar pessoas e conhecimentos. Nesse contexto, o conhecimento passou a ser estratégico para as empresas.

Hoje, nesse mundo globalizado, as empresas lidam com incertezas, processos em constante mudança, transformações drásticas em tecnologia, forte competitividade. Assim, a renovação, a atualização, a adaptação e a gestão efetiva do conhecimento, do intelecto, são fundamentais.

Conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve através do processo de aprendizagem. Esse conjunto de informações associam-se à experiência, à intuição, aos valores, às crenças.

Do ponto de vista estratégico, são três os aspectos principais do conhecimento.



Há de se ressaltar que nos sistemas de gestão do conhecimento o volume de dados coletados não é diretamente proporcional às informações processadas para instruir os processos decisórios.

### **Conhecimento Tácito x Explícito**

- O que é algo **explícito**? É aquilo que está perfeitamente enunciado, preciso, formal.
- O que é algo **tácito**? É aquilo que está subentendido, que não se exprime formalmente.

Vejamos algumas características dos dois tipos:

|                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Conhecimento Explícito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilmente transmitido e comunicado (oralmente ou pela escrita), já que é formalizado;</li> <li>• pode ser incluído em manuais e padrões organizacionais.</li> </ul>                          |
| <b>Conhecimento Tácito</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mais pessoalizado, já que é implícito, não sendo, portanto, aproveitado pelo restante da organização;</li> <li>• deriva da vivência, da experiência prática de um indivíduo ou grupo;</li> </ul> |

### Espiral do Conhecimento:

Modelo de gestão do conhecimento desenvolvido por **Nonaka e Takeuchi**. Para os autores, o conhecimento é criado e expandido por indivíduos, por meio de 4 interações entre o tácito e o explícito: **socialização, externalização, internalização e combinação**.

**Socialização:** conversão de um conhecimento tácito existente em um novo conhecimento tácito. O compartilhamento de experiências ou a experimentação desse conhecimento no local de trabalho são exemplos de socialização.

**Externalização:** é “colocar pra fora” o conhecimento, ou seja, a transformação do conhecimento tácito (implícito) em conhecimento explícito (formalizado, de fácil transmissão).

**Internalização:** é a incorporação do explícito no tácito. É a utilização, pelo indivíduo, do conhecimento explícito em suas atividades diárias (operacionais), transformando-o em tácito.

**Combinação:** é a união e reconfiguração entre diferentes conhecimentos explícitos, como por exemplo, a combinação de manuais, atas, processos de trabalho, discursos orais – sistematização de conhecimentos.



A **socialização** é **tácito para tácito**, a **externalização** é de **tácito para explícito**, a **combinação**, de **explícito para explícito**, e a **internalização**, de **explícito para tácito**.

Um ponto importante é que não é qualquer conhecimento que agrega valor à empresa. É preciso que o conhecimento seja transferível dentro da empresa, possa ser agregado aos processos de trabalho e a conhecimentos previamente existentes, traga retorno e deva ser trabalhado por profissionais especializados. O conhecimento, para ser pleno em uma empresa, deve ser disseminado entre seus membros. Maneiras de efetivar essa circulação de conhecimento: ações educacionais, rotação de pessoas em diferentes unidades, para todos conhecerem um pouco de tudo, divulgação de documentos com conhecimentos explícitos. E um facilitador da gestão do conhecimento é a tecnologia da informação, que pode potencializar essa gestão.

## 5.2 EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO

**01) (CESPE MS 2008)** Os processos de socialização são fundamentais como estratégias de gestão do conhecimento, pois estimulam a conversão de parte do conhecimento tácito do indivíduo em algum tipo de conhecimento explícito.

**02) (CESPE MPS 2009)** O mundo contemporâneo evolui muito rapidamente e, para acompanhar essa velocidade, a cada dia surgem novos modelos de gestão. A respeito da gestão do conhecimento, julgue o item.

O processo de organização e distribuição do saber coletivo da empresa, de maneira a fazer que a informação certa chegue à pessoa certa na hora certa, é conhecido como gestão do conhecimento.

**03) (CESPE CÂMARA 2003)** Em um mundo de rápidas mudanças, predominam as incertezas que são inteiramente eliminadas pelos sistemas de gestão do conhecimento e de inteligência competitiva.

**04) (CESPE CÂMARA 2003)** A necessidade da gestão do conhecimento decorreu de uma nova percepção do poder das empresas e do valor de seus produtos.

**05) (CESPE MS 2008)** Comunicação e circulação de conhecimentos, treinamentos, rotação de pessoas e trabalho em equipes diversas constituem processos de aprendizagem praticados pela gestão do conhecimento.

**06) (CESPE MPS 2009)** Por tratar diretamente do saber organizacional, a gestão do conhecimento possui como objetivo principal coletar a maior quantidade de informações disponíveis.

**07) (CESPE STF 2008)** Na era da informação, é crescente a importância do capital intelectual da organização, no qual se insere o denominado capital humano, constituído com os talentos, as competências, as experiências das pessoas. Enquanto o capital físico se desgasta, se deteriora, o conhecimento se valoriza e sedimenta a cada dia.

**08) (CESPE PREVI 2002)** O conhecimento tácito é aquilo que pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, expressões matemáticas, especificações e manuais, sendo facilmente transmitido, sistematizado e comunicado.

**09) (CESPE STF 2008)** O registro de estudos para consolidação, harmonização e controle dos modelos de processos de trabalho de duas ou mais áreas da organização que atualmente existem de forma isolada constitui uma abordagem de combinação do conhecimento.

**10) (CESPE PREVI 2002)** A gestão do conhecimento se relaciona diretamente com a gestão de pessoas, o que envolve aprendizado, criatividade, intuição e conhecimentos tácito e explícito.

**11) (CESPE IBRAM/ADMINISTRADOR 2009)** Conforme a tipologia de conhecimento definida por Nonaka e Takeuchi, a socialização é a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito.

**12) (CESPE TRE-RJ/ADMINISTRADOR 2012)** As entrevistas são excelentes ferramentas de seleção para se avaliar as habilidades interpessoais de candidatos.

### 5.3 Gestão do Desempenho

#### Abordagem Comportamental da Administração

Marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Influência da psicologia organizacional.

- ✓ **Comportamento** é a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe. O homem é um animal social dotado de necessidades, de um sistema psíquico, tem capacidade de articular a linguagem, aptidão para aprender, orientado por objetivos e por um padrão dual de comportamentos.
- ✓ **Motivação** é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.
- ✓ **Potencial**, "é o conjunto de aptidões, habilidades, conhecimentos, habilitações e competências mais específicas que as pessoas possuem, passíveis de serem desenvolvidas".

Desempenho do indivíduo no trabalho refere-se à sua capacidade de desenvolver suas atividades e realizar as entregas esperadas pela organização. Desempenho é uma variável complexa, estando relacionada a:

- a motivação;
- a satisfação;
- a existência de recursos adequados;
- liderança;
- competências;
- suporte organizacional (percepção do funcionário a respeito de como a organização o trata) etc.

- Em um processo de **gestão do desempenho**, é percorrido um ciclo que vai desde a pactuação de objetivos consensuais até o **feedback** (retorno) individual sobre o desempenho de cada colaborador. O foco não é na punição, e sim no desenvolvimento organizacional. A responsabilidade na gestão do desempenho é "constante, contínua e abrangente e deve acompanhar todos os passos da equipe e de cada pessoa que a integra".

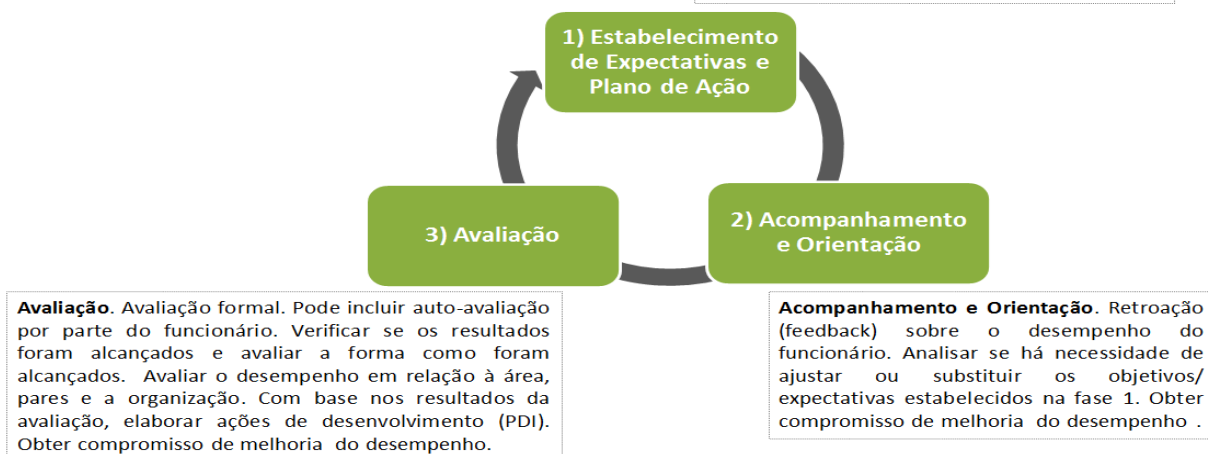
- **Retroalimentação (feedback)** → O ciclo da gestão do desempenho se completa com a retroalimentação do processo, a partir do **feedback** da avaliação de desempenho aos funcionários e equipe. Essa fase é extremamente importante, pois é somente com o **feedback** que o objetivo de desenvolvimento contínuo pode ser alcançado. O objetivo do **feedback** é "esclarecer o empregado acerca de seu desempenho, salientando seus pontos fortes e fracos e comparando-os com os padrões esperados.

#### Objetivos da gestão do desempenho:

- ✓ basear decisões de reconhecimento e recompensas;
- ✓ comparar desempenho desejado x real; direcionar comportamentos;
- ✓ identificar necessidades de treinamentos (individuais e organizacionais);
- ✓ discutir expectativas e preocupações;
- ✓ comunicar o que a organização espera em termos de desempenho;
- ✓ validar critérios de recrutamento e seleção;
- ✓ cumprir exigências legais; contribuir com o planejamento do quadro de pessoal.

Abaixo segue o ciclo da gestão do desempenho:

**Expectativas.** Discutir prioridades e expectativas e definir o que deve ser alcançado. Obter comprometimento de cada funcionário e da equipe.



#### 5.4 Comportamento Organizacional

O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

O comportamento organizacional se preocupa com o estudo do que as pessoas fazem nas organizações e de como este comportamento afeta o desempenho das empresas. Como este estudo está voltado especificamente para situações relacionadas ao emprego, enfatiza-se o comportamento relativo a funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.

Os componentes que constituem a área de estudos do comportamento organizacional inclui motivação, comportamento e poder de liderança, comunicação interpessoal, estrutura e processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudanças, conflitos, planejamento do trabalho e estresse no trabalho.

O estudo do comportamento organizacional é uma ciência aplicada que se apoia na contribuição de diversas outras disciplinas comportamentais. As áreas predominantes são a psicologia, a sociologia, a psicologia social, a antropologia e a ciência política. A psicologia tem contribuído principalmente para o nível micro, ou individual, de análise, enquanto as demais disciplinas têm contribuído para a nossa compreensão dos conceitos macro, tais como os processos grupais e as organizações.

Já o desenho organizacional é o processo pelo qual os gerentes selecionam e gerenciam várias dimensões e componentes da cultura e estrutura organizacional para que uma organização possa controlar as atividades necessárias para atingir objetivos, maximizando sua eficiência.

#### 5.5 Cultura Organizacional

A cultura em uma empresa **envolve o conjunto de valores, hábitos, crenças, atitudes, comportamentos e relacionamentos** daqueles que compõem a organização. Nesse sentido, é fácil perceber a peculiaridade de cada organização nesse aspecto, ou seja, toda organização possui um histórico de vivência e experiência, sendo praticamente impossível que duas organizações possuam culturas iguais ou até mesmo parecidas. As dimensões das culturas são:

- ✓ **Valores Organizacionais:** são a filosofia da empresa, mostrando como as coisas devem ser.
- ✓ **Cultura Gerencial:** reflete os valores quando se trata de autoridade, ou seja, relaciona-se com os estilos de liderança.
- ✓ **Heróis Organizacionais:** são personificações de padronização de valores.
- ✓ **Histórias e mitos da organização:** é a reflexão dos valores traduzida em narrativas com folclores que tratam de façanhas obtidas pelos heróis, geralmente os fundadores da organização.
- ✓ **Tabus e rituais de organização:** tabus são limites, padrões aceitáveis de comportamento. Rituais são cerimônias, homenagens aos heróis, premiações.
- ✓ **Símbolos culturais:** são artefatos materiais, como um brasão, logotipo, marcas, vestuário, cores, leiautes, etc.

**A cultura divide-se em 3 níveis:**

**1. Artefatos:** constituem o primeiro nível, sendo o mais superficial, visível e perceptível. Desconsiderando as empresas onde a cultura é familiar, os artefatos são tudo aquilo que conseguimos perceber (vendo, ouvindo ou sentindo) ao depararmos com uma organização: produtos, serviços, vestuário, maneira de falar, símbolos, histórias, etc.



**2. Valores compartilhados:** o segundo nível pode ser definido como os aspectos determinantes para as pessoas e que determinam os motivos pelos quais elas fazem o que fazem, servindo de justificativa para todos os membros. É o famoso “aqui sempre fizemos dessa maneira”, tomando pela acepção não pejorativa do termo.

**3. Pressuposições básicas:** o terceiro nível é mais íntimo, profundo e oculto. São crenças inconscientes, percepções, sentimentos, ou seja, naquilo que os funcionários da empresa acreditam. Nas organizações, podemos encontrar culturas conservadoras, que são mais rígidas com relação a mudanças. Por outro lado, existem as culturas adaptativas, mais flexíveis e inovadoras.

#### **Tipos de cultura organizacional:**

**Culturas adaptativas:** Caracterizam-se pela sua maleabilidade e flexibilidade e são voltadas para a inovação e a mudança. São organizações que adotam e fazem constantes revisões e atualizações, em suas culturas adaptativas se caracterizam pela criatividade, inovação e mudanças. De um lado, a necessidade de mudança e a adaptação para garantir a atualização e modernização, e de outro, a necessidade de estabilidade e permanência para garantir a identidade da organização. O Japão, por exemplo, é um país que convive com tradições milenares ao mesmo tempo em que cultua e incentiva a mudança e a inovação constantes.

**Culturas conservadoras:** Se caracterizam pela manutenção de idéias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo. São organizações conservadoras que se mantêm inalteradas como se nada tivesse mudado no mundo ao seu redor.

**Culturas fortes:** Seus valores são compartilhados intensamente pela maioria dos funcionários e influencia comportamentos e expectativas. Empresas como IBM, 3M, Merck, Sony, Honda, estão entre aquelas que ostentam culturas fortes.

**Culturas fracas:** São culturas mais facilmente mudadas. Como exemplo, seria uma empresa pequena e jovem, como está no início, é mais fácil para a administração comunicar os novos valores, isto explica a dificuldade que as grandes corporações tem para mudar sua cultura.

#### **Socialização na Cultura Organizacional**

Não importa quão bom o trabalho da empresa em **recrutar e selecionar**, novos empregados não são totalmente doutrinados na **cultura da organização**. Talvez mais importante, como eles não estão familiarizados com a cultura da organização, os novos empregados têm potencialmente probabilidade de incomodar as crenças e costumes que estão em vigor. A organização, portanto, querará ajudar os novos empregados a se adaptarem à sua cultura. Este processo de adaptação é chamado de socialização.

À medida que discutimos socialização, tenha em mente que o estágio mais crítico de socialização é o momento de **ingresso na organização**. É quando a organização procura moldar aquele que vem de fora em um empregado de “boa reputação”. Os empregados que falham em aprender os comportamentos de representação essenciais ou articulados arriscam-se a ser rotulados de “não-adequados” ou “rebeldes”, o que normalmente leva à expulsão. Porém, a organização estará socializando cada empregado, embora talvez não tão explicitamente, por toda a sua carreira na organização. Isto depois contribui para manter a cultura.

A **socialização** pode ser conceituada como um processo composto de **três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose**.

- ✓ **Pré-chegada:** compreende todo o aprendizado que ocorre antes de um novo membro juntar-se à organização.
- ✓ **Encontro:** o novo empregado vê como a organização realmente é e enfrenta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir.
- ✓ **Metamorfose:** as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo empregado aperfeiçoa as habilidades exigidas para o seu cargo, desempenha com sucesso seus novos papéis e faz os ajustes para os valores e normas de seu grupo de trabalho.

Esse processo de três estágios tem impacto na produtividade de trabalho, no comprometimento com os objetivos da organização e na decisão final do novo empregado de permanecer na organização.

#### **5.6 Clima Organizacional**

**Clima organizacional** é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. É aquela **“atmosfera psicológica”** que todos nós percebemos quando entramos num determinado ambiente e que nos faz sentir mais ou menos à vontade para ali permanecer, interagir e realizar.

Não é definido por fatores óbvios, como o salário e condições físicas de trabalho. Está ligado a maneira como o colaborador percebe a organização, com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes. É fortemente influenciado pela Cultura Organizacional, possuindo um horizonte temporal menor, ou seja, mudando mais rapidamente e com maior facilidade.

A prática tem demonstrado é que há uma relação direta entre o clima do ambiente de trabalho, a produtividade, a capacidade de inovação e, conseqüentemente, a lucratividade.

Somos influenciados pelo clima organizacional e, ao mesmo tempo, o influenciemos. Esse ciclo de influências criará um efeito o qual chamamos de *"realimentação de auto-reforço"*, fazendo com que certas características da cultura sejam amplificadas através de comportamentos repetidos nas relações do dia a dia.

Vários são os fatores que o influenciam, sendo relevantes:

- ✓ **OS DESAFIOS;**
- ✓ **O RECONHECIMENTO;**
- ✓ **A REALIZAÇÃO;**
- ✓ **A EQUIDADE;**
- ✓ **O ESTILO DE LIDERANÇA;**
- ✓ **A OPORTUNIDADE DE CARREIRA (CRESCIMENTO PROFISSIONAL);**
- ✓ **PARTICIPAÇÃO EM PROGRAMAS DE TREINAMENTO;**
- ✓ **AMBIENTE DE APRENDIZAGEM; AUTONOMIA;**
- ✓ **A ESTRUTURA;**
- ✓ **RECOMPENSAS.**

### 5.7 EXERCÍCIOS DE FIXAÇÃO

**13. (CESPE FUB 2008)** A cultura organizacional é constituída, entre outros aspectos, por normas informais e não-escritas existentes na organização.

**14. (CESPE FUB 2008)** Geralmente, aspectos da cultura organizacional, como estrutura, sentimentos e atitudes, são visíveis e de fácil percepção.

**15. (CESPE FUB 2008)** A flexibilidade e a possibilidade de adaptação às mudanças do ambiente da organização são características presentes em todas as culturas organizacionais.

**16. (CESPE FUB 2008)** A cultura organizacional reflete a mentalidade predominante na organização.

**(CESPE/IBAMA/Analista Administrativo/2013)** Com relação aos aspectos relacionados à organização, julgue os itens seguintes.

**17.** O entendimento da cultura, embora importante, não é determinante para a administração das relações humanas, dos conflitos e da sobrevivência das organizações, haja vista que as relações sociais de uma empresa são reguladas por seu estatuto e seu regimento interno.

**(CESPE/Ministério das Comunicações/Técnico em Suporte/2013)** A respeito de cultura organizacional, julgue os itens que se seguem.

**18.** Um exemplo de artefato da cultura organizacional é o uniforme usado pelos colaboradores de uma organização.

**19.** A cultura de uma organização é considerada fraca quando poucos valores são compartilhados entre os seus membros, ou seja, a cultura dessa instituição apresenta grande heterogeneidade de valores.

**20.** A metamorfose, que é o primeiro estágio da socialização em uma cultura organizacional, ocorre pelo reconhecimento dos valores da organização por cada novo indivíduo.

**21) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.33)]** Expressões como "as pessoas são nosso principal patrimônio" são frequentemente proferidas por administradores e executivos e demonstram a importância da administração de recursos humanos para as organizações. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns dos impactos positivos no desempenho da organização, com o qual as políticas e práticas de administração de recursos humanos contribuem.

- a) Aumentar a motivação dos funcionários; incentivar os melhores funcionários a iniciar negócios próprios; manter preços competitivos no mercado; e assegurar que os gastos com recursos humanos sejam reduzidos.
- b) Melhorar as competências e habilidades dos funcionários; assegurar que os gastos com recursos humanos sejam reduzidos; manter os funcionários mais competentes e empenhados na organização; possibilitar a redução do volume de treinamento e capacitação.
- c) Incentivar os melhores funcionários a iniciar negócios próprios; manter preços competitivos no mercado; desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; possibilitar a redução do volume de treinamento e capacitação.
- d) Encorajar os funcionários não comprometidos com a organização a abandoná-la; reduzir a necessidade de avaliação de desempenho dos funcionários; melhorar as competências e habilidades dos funcionários; aumentar a motivação e produtividade dos funcionários.

e) Desenvolver uma vantagem competitiva sustentável; aumentar a produtividade do trabalhador; visar a rentabilidade da organização; encorajar os funcionários não comprometidos com a organização a abandoná-la.

**22) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.34)]** A concretização da contratação de pessoas selecionadas, mesmo com bom potencial, não é suficiente para que estas apresentem um desempenho elevado no cargo. Cabe à organização propiciar as condições em termos de orientação, treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho. Assinale a alternativa que apresenta o conceito de desenvolvimento pessoal.

a) Desenvolvimento pessoal é o processo educacional de curto prazo que, mediante procedimentos organizados, visa dotar funcionários novos e antigos de habilidades, conhecimentos e competências, de forma a melhorar seu desempenho no cargo atual.

b) Desenvolvimento pessoal é o processo de mudança organizacional que visa melhorar o desempenho coletivo, decorrente da plena realização de suas potencialidades.

c) Desenvolvimento pessoal é o processo de aprendizagem de longo prazo, orientado para o desenvolvimento de competências que não estão diretamente relacionadas com as exigências concretas do cargo atual.

d) Desenvolvimento pessoal é um esforço educacional complexo, destinado a mudar atitudes, valores, crenças e comportamentos dos membros em direção ao aperfeiçoamento global da organização.

e) Desenvolvimento pessoal é o conjunto de ações concretas com o objetivo de melhorar o desempenho no cargo.

**23) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.35)]** A avaliação de desempenho é o processo sistemático de avaliação dos resultados obtidos por um membro organizacional. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns dos objetivos que um sistema formal de avaliação do desempenho atende.

a) Validação da contratação do funcionário; identificação dos funcionários com desempenho abaixo do esperado; determinação da contribuição de cada membro para o alcance dos objetivos organizacionais; e classificação de comportamentos reais desejados e não desejados.

b) Validação da política de desenvolvimento organizacional; comparação de cada funcionário em relação aos demais; submissão de cada funcionário a diferentes avaliadores para obter um quadro avaliativo mais completo; garantia que os clientes da organização fiquem satisfeitos.

c) Validação do sistema de remuneração adotado; incentivo de funcionários de baixo desempenho a melhorar em relação aos demais; promoção de um ambiente competitivo que impulse o esforço individual e coletivo; evidência do que se espera de cada funcionário.

d) Validação dos métodos de seleção adotados; identificação dos funcionários em melhores condições para promoção; ajustamento das políticas de remuneração à contribuição efetiva de cada pessoa; e clarificação dos objetivos e das expectativas dos trabalhadores.

e) Validação das políticas de benefícios aos funcionários; organização de uma classificação com destaque para aqueles de melhor desempenho; determinação de necessidades de novas contratações para substituir funcionários com baixo desempenho; incentivo à competição interna.

**24) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.36)]** A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A seguir estão numeradas estas duas maneiras de interação e, em seguida, alguns exemplos. Relacione as colunas e assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

1. Convivência interna.

2. Relações com o mundo exterior.

- ( ) Tratamento dado aos imigrantes.
- ( ) Tendência à solidariedade ou ao individualismo.
- ( ) Comportamento em relação à autoridade.
- ( ) Tolerância para lidar com um erro que uma pessoa comete.
- ( ) Definição das fronteiras dos grupos.
- ( ) Posição relativa de igualdade, superioridade ou inferioridade.

a) 2 – 1 – 1 – 2 – 1 – 1.

b) 1 – 2 – 2 – 1 – 1 – 1.

c) 2 – 1 – 1 – 1 – 2 – 2.

d) 1 – 2 – 2 – 2 – 2 – 1.

e) 1 – 1 – 1 – 2 – 2 – 2.

**25) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HU-UFMG/2014-AOCP.(Q.34)]** A cultura organizacional é definida como um conjunto de significados compartilhados pelos membros da organização. Assinale a alternativa que apresenta somente aspectos da cultura organizacional que NÃO são observados diretamente e, por isso, são mais difíceis de analisar.

a) Hábitos, linguagem e ideologias.

b) Costumes, ritos e rituais.

c) Costumes, linguagem e valores.

d) Crenças, valores, ritos e rituais.

e) Ideologias, crenças e valores.

**26) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HU-UFMG-2014-AOCP.(Q.35)]** A concretização da contratação das pessoas selecionadas não significa que elas estejam imediatamente em condições para executar sua função com eficácia. Cabe à organização propiciar as condições necessárias para que o potencial seja desenvolvido para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Assinale a alternativa que apresenta o que é preciso para que ocorra o desenvolvimento de uma força de trabalho adaptada à organização.

- a) Reduzir a ansiedade inicial familiarizando os novos membros para que compreendam e conheçam as expectativas da empresa.
- b) Orientar os novos membros, treiná-los para capacitar e avaliar seu desempenho para detectar lacunas e áreas que necessitem de melhorias.
- c) Informar os novos membros a respeito dos requisitos do cargo, dos objetivos da organização e dos resultados das avaliações de desempenho.
- d) Ordenar os novos membros aos pares para que sejam comparados e, então, recebam uma pontuação que possibilite a distribuição adequada dos funcionários.
- e) Estruturar uma política de remuneração compatível com o perfil dos novos membros, promovendo-os ou transferindo-os como recompensa pelo desempenho avaliado.

**27) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.41)]** Assinale a alternativa que apresenta características da cultura organizacional que contribuem para a existência de um contexto organizacional favorável e incentivador para o desenvolvimento e crescimento de talentos que representem o capital humano da organização.

- a) Democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe, baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
- b) Democrática e participativa que inspire confiança, comprometimento, satisfação, espírito de equipe, baseada em competitividade e reconhecimento pessoal.
- c) Democrática e recompensadora que inspire iniciativa, competição, aprendizagem, espírito de equipe, baseada em solidariedade e camaradagem entre as pessoas.
- d) Democrática e recompensadora que inspire esforço, competição, satisfação, pertencimento ao grupo, baseada em disputas normatizadas e justas entre as pessoas.
- e) Democrática e participativa que inspire compartilhamento, comprometimento, satisfação, espírito de equipe, baseada em competitividade e incentivos pessoais.

**28) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.45)]** Assinale a alternativa que apresenta a definição correta de Desenvolvimento Organizacional (DO).

- a) É o processo pelo qual uma organização seleciona, avalia, dá atribuições e desenvolve as pessoas que nela trabalham para obter um grupo de pessoas qualificadas a atender às necessidades atuais e futuras.
- b) É um mecanismo através do qual a empresa aprende com a retroação decorrente dos erros e acertos em suas decisões e ações globais.
- c) Significa a reestruturação radical dos processos organizacionais para alcançar drásticas melhorias o desempenho, qualidade, custos, velocidade e atendimento.
- d) É a maneira pela qual os recursos e competências de uma empresa são arranjos e aplicados de modo integrado para proporcionarem o máximo de retorno e lucratividade.
- e) É uma abordagem de mudança organizacional na qual os próprios colaboradores formulam a mudança necessária e a implementam através da assistência de um consultor interno ou externo.

**29) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.34)]** Assinale a alternativa que apresenta uma definição de comportamento organizacional.

- a) É o uso de influência organizacional para dirigir e coordenar as atividades dos seres humanos para a realização dos objetivos de uma empresa.
- b) É um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas.
- c) É uma área de pesquisa multidisciplinar que avalia o sucesso esperado de uma organização na consecução de suas metas e objetivos.
- d) É o uso de recursos internos e externos de uma empresa com a finalidade de obter um clima organizacional adequado ao desenvolvimento da empresa.
- e) É um campo de estudo voltado a identificar comportamentos equivocados no ambiente organizacional e promover a ressocialização das pessoas.

## 5.8 GABARITOS

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| E  | C  | E  | C  | C  | E  | C  | E  | C  | C  | E  | C  | C  | E  | E  | E  | E  | C  | C  | E  |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| E  | C  | D  | C  | E  | B  | A  | E  | B  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

## 6-Mercado de Trabalho

O mercado de trabalho é composto pelas ofertas de oportunidades de trabalho oferecidas pelas diversas organizações. Toda organização constitui parte integrante de um mercado de trabalho.

O mercado de trabalho é condicionado por fatores tais como: crescimento econômico, a natureza e qualidade dos postos de trabalho, a produtividade e a inserção no mercado internacional.

Dizemos que o mercado de trabalho fica em situação de oferta quando as oportunidades de trabalho são maiores do que a procura por elas. Nesta situação as organizações se vêem diante de um recurso escasso e difícil. O mercado de trabalho fica em situação de procura quando as oportunidades de trabalho são menores do que a procura delas. Nesta situação as organizações se vêem diante de um recurso fácil e abundante: muitas pessoas estão em busca de empregos no mercado.

| Impacto do Mercado de Trabalho sobre as práticas de Gestão de Pessoas                                        |                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercado de Trabalho em Oferta                                                                                | Mercado de Trabalho em Procura                                                                                                            |
| Investimentos em recrutamento para atrair candidatos                                                         | Baixos investimentos em recrutamento devido à oferta de candidatos                                                                        |
| Critérios de seleção mais flexíveis e menos rigorosos                                                        | Critérios de seleção mais rígidos e rigorosos para aproveitar candidatos já treinados.                                                    |
| Investimentos em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos                                     | Poucos investimentos em treinamento para aproveitar candidatos já treinados                                                               |
| Ofertas salariais estimulantes para atrair candidatos                                                        | Ofertas salariais mais baixas para aproveitar a competição entre candidatos                                                               |
| Investimentos em benefícios sociais para atrair candidatos e reter funcionários                              | Poucos investimentos em benefícios sociais, pois não há necessidades de mecanismos de fixação de pessoal.                                 |
| Ênfase no recrutamento interno, como meio de fixar os funcionários atuais e dinamizar os planos de carreiras | Ênfase no recrutamento externo como meio de melhorar o potencial humano, substituindo funcionários por candidatos de melhor qualificação. |

Fonte: Chiavenato (2010)

### 6.1 Comportamento Receptivo e Defensivo

Muitas vezes, diante de uma situação real ou imaginária de perigo, as pessoas normalmente mobilizam suas energias de auto-defesa para enfrentar tal situação. A pessoa passa então, a adotar um comportamento defensivo. Isto é, olhar as pessoas com desconfiança, procurar ver no comportamento dos outros fatos, palavras ou situações que possam reforçar suas defesas.

Estas coisas impedem a pessoa de se concentrar na mensagem que ela está de fato recebendo e faz com que ela distorça o significado real da comunicação. Quanto mais uma pessoa se mostra defensiva, menos capaz ela será de perceber os objetivos, valores e emoções que o emissor está tentando transmitir. Por outro lado, quanto mais um clima for receptivo ou ausente de defesa, menos o receptor distorcerá o conteúdo da comunicação. Isso é possível, porque o clima receptivo permite que o receptor da mensagem seja capaz de se concentrar no conteúdo e no significado real da mensagem.

**Comportamento defensivo:** As pessoas defendem-se inconscientemente da ansiedade que sentem numa situação perturbadora. Podem fazê-lo distorcendo a realidade e enganando a si mesmo. Esses são dois processos subjacentes que Freud denominou mecanismos de defesa. Todos nós usamos desses mecanismos para proteger nossa auto-imagem, o que é bastante comum em nossa vida diária. Temos necessidade de uma auto-imagem positiva, de aprovar nosso comportamento, e justificá-lo quando necessário. Às vezes, a única maneira de conseguir isto é através de processos inconscientes, iludindo-nos e alterando os fatos reais, de modo a preservar a nossa auto-imagem.

**Comportamento receptivo:** significa perceber e aceitar possibilidades que a maioria das pessoas ignora ou rejeita prematuramente. É característica de pessoa de mente aberta e sem preconceitos às novas idéias. A curiosidade é inerente a este tipo de comportamento. Uma pessoa reduz a defesa do ouvinte quando parece estar querendo experimentar e explorar novas situações.

Se a expressão, modo de falar, tom de voz ou conteúdo verbal do emissor parece estar avaliando ou julgando o ouvinte, ele se coloca em guarda. Quando tentamos mudar a atitude de uma pessoa ou influenciar o seu comportamento isso pode ser sentido como uma desaprovação a sua conduta. Empatia transmite respeito aos problemas do ouvinte e confiança, sem qualquer esforço para mudá-la.



Tentar colaborar na solução de um problema permitindo ao receptor designar seus próprios objetivos, tomar suas próprias decisões cria no ouvinte um clima receptivo. Tentar ocultar seus objetivos ou não deixa-los claro, pode deixar no receptor um clima defensivo.

Se o emissor é visto tendo intenções claras, franco, honesto e se comportando espontaneamente em função da situação, está propenso a gerar uma defesa mínima.

Aqueles que se consideram sabedores de tudo, que não necessitam de informações adicionais tendem a colocar as pessoas em estado de guarda. Assim:

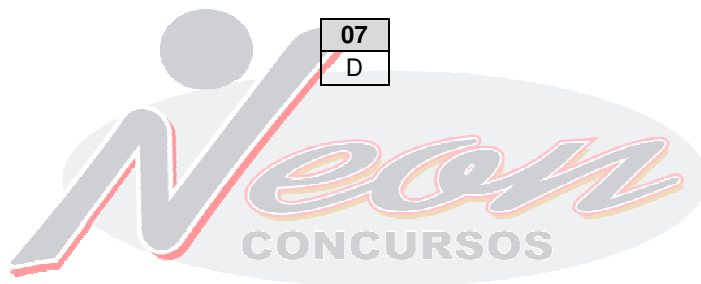
- Escute atenta e ativamente o outro.
- Demonstre respeito e consideração.
- Compreenda com empatia o seu interlocutor.
- Formule perguntas sem exagerar no interrogatório.
- Faça comentários descritivos e não avaliativos.

## 6.2 CAIU EM PROVA

**01) (FGV- DETRAN-RN/2010/ GERENCIAMENTO DE RH)** É característica do mercado de trabalho em procura:

- A) Ênfase no recrutamento interno das empresas.
- B) Investimentos em treinamento para melhorar a inadequação de candidatos.
- C) Critérios de seleção de pessoas mais flexíveis.
- D) Ofertas salariais mais baixas.
- E) Maiores investimentos em benefícios sociais.

## 6.3 GABARITOS



## 7- Novas Tecnologias Gerenciais – Reengenharia e Qualidade

### 7.1 Reengenharia

É um sistema administrativo criado pelos autores americanos Michael Hammer e James Champy, no início da década de 90. Por meio da reformulação da **maneira de fazer negócios, de executar atividades, tarefas ou processos**, esse sistema é bastante utilizado pelas empresas, que o utilizam para se manterem competitivas e alcançarem suas metas.

Reengenharia é vista como “**redesenho de processos, envolve a readequação dos processos empresariais, estruturas organizacionais, sistemas de informação e valores da organização objetivando uma guinada nos resultados dos negócios da organização**”.

Nesse sentido, a reengenharia objetiva a melhoria em três níveis: **redução de custos, redução de tempo de execução e melhoria da qualidade dos serviços**.

A reengenharia não é uma simples reforma ou uma evolução natural, é uma **reinvenção drástica**, um divisor de águas nos processos da organização. Consiste em **modificar radicalmente os processos de uma organização**, de forma a obter **ganhos significativos de resultados**. É realizada de maneira **top-down**, ou seja, de cima para baixo. Ela não é **downsizing** (achatamento) o que significa livrar-se de pessoas e cargos para melhorar os resultados financeiros a curto prazo.

Os princípios da reengenharia são:

- Organizar os processos com base nos resultados e não nas tarefas;
- Colocar aqueles que vão utilizar o output do processo a executá-lo;
- Colocar o processamento da informação nas mãos de quem a produz;
- Tratar os recursos dispersos geograficamente como se estivessem centralizados;
- Ligar atividades paralelas em vez de integrar apenas os seus resultados;
- Colocar o ponto de decisão onde o trabalho é executado, permanecendo o controle implícito no processo;
- Recolher a informação apenas uma vez e na fonte.

|                         |                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1ª Fase : Preparação    | Listagem dos processos e seleção daqueles que farão jus à mobilidade dos recursos.                                                                                                                                     |
| 2ª Fase : Planejamento  | Garantia dos meios (tempo, pessoas e orçamento); estruturação da equipe de trabalho; e distribuição de tarefas.                                                                                                        |
| 3ª Fase : Implementação | Análise dos processos selecionados (partes envolvidas, responsáveis, pontos fracos e fortes); reinvenção dos processos (necessidade dos clientes); avaliação do impacto da mudança; e implementação propriamente dita. |
| 4ª Fase : Avaliação     | Medida e comunicação dos resultados; controle do processo e gestão do impacto das alterações nos demais processos.                                                                                                     |

Segundo Hammer, as **10 mudanças mais frequentes** que ocorrem nas empresas que desenvolvem a reengenharia são:

1. As unidades de trabalho mudam, passando de departamentos funcionais para equipes de processo;
2. Os serviços das pessoas mudam, passando de tarefas simples para trabalhos multidimensionais;
3. Os papéis das pessoas mudam, antes definidos e controlados pelos gerentes, passa a ser desenhados pelos seus próprios ocupantes;
4. A preparação dos empregados para o serviço muda, deixando de ser treinamento para ser educação;
5. enfoque das medidas de desempenho e da remuneração se altera, da atividade para o resultado;
6. Os critérios de promoção mudam do desempenho individual para a habilidade;
7. Os valores, antes protetores da organização, passam a inspirar a produção;
8. Os gerentes mudam de supervisores para instrutores de seus times;
9. As estruturas organizacionais mudam, de hierárquicas para achatadas;
10. Os executivos deixam de ser controladores do resultado para serem líderes.

### 7.2 Evolução da Qualidade - Teóricos

O assunto Gestão da Qualidade é dinâmico e sua evolução é fruto da interação de inúmeros fatores e áreas do conhecimento que compõem a estrutura organizacional e sua administração como ciência (unindo aspectos técnicos e comportamentais).

Fatores estruturais e tendências administrativas indicam a existência de Ciclos de Vida e perfis quantitativos com influência direta e decisiva nos paradigmas vigentes, já que criam desafios e mudanças nas várias disciplinas da Gestão Organizacional. Desta forma, afetam a estruturação, a abrangência, as competências, os instrumentais técnicos e metodologias. Aumentam os limites atuais, a cada dia, e interligam diversas áreas do saber e de especializações na definição de novos conceitos de Qualidade, diversificado e holístico.

Há várias classificações para os diversos períodos ou eras da Qualidade. **David Garvin** a estruturou em um formato bem aceito pelos especialistas da área. Cada uma das classificações tem suas peculiaridades e, em geral, são adotadas como referencial para a descrição da história e evolução do pensamento da qualidade, a saber:

### Era da INSPEÇÃO – de 1900/1930

Nos primórdios da era industrial (meio do Século XVIII) e até meados do século XIX, quase tudo era fabricado por artesãos, que ainda usavam procedimentos tradicionais e históricos. As quantidades produzidas eram limitadas e o trabalhador atuava em praticamente todas as fases do processo. A inspeção era efetuada segundo critérios próprios, definidos pelos próprios artesãos e sua pequena equipe. Não existia, nesta fase, a produção em grande escala.

A inspeção formal somente passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças intercambiáveis. No início do Século XX, Frederick Taylor, conhecido como o criador da “Administração Científica”, atribuiu uma maior legitimidade à atividade de inspeção, separando-a do processo de fabricação e atribuindo-a a profissionais especializados.

A inspeção tornou-se, rapidamente, um processo específico já associado ao Controle da Qualidade. Em 1922, com a publicação do livro *The Control of Quality in manufacturing* (George Stanley Radford, 1922), a Qualidade passou a ser considerada como atividade gerencial e as responsabilidades envolviam até mesmo o projetista. No entanto, o foco continuava sendo a inspeção.

O controle da Qualidade limitava-se à inspeção e às atividades restritas, como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. A solução dos problemas era considerada como sendo externo e não de responsabilidade da área de inspeção.

### Era do CONTROLE ESTATÍSTICO DA QUALIDADE – de 1931/1950

A mudança neste foco e um novo paradigma surgiram com as pesquisas realizadas nos laboratórios Bell Telephone. O resultado foi o que hoje é denominado CEP - Controle Estatístico de Processo para a melhoria da Qualidade. Desse grupo fizeram parte grandes nomes da Qualidade, que criaram a disciplina conhecida como Controle Estatístico da Qualidade: **Walter Shewhart, Harold Dodge, Harry Romig, William Edwards Deming**.

Um marco dessa nova era foi a publicação, em 1931, da obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (Walter Shewhart, 1931), que lhe deu um aspecto científico e focou a prática da busca constante da Qualidade. Encontram-se, nesta obra, os fundamentos, os procedimentos e as técnicas para tornar a qualidade mais efetiva na

Foi a base para o desenvolvimento das técnicas de controle estatístico da Qualidade. Ao estruturar ordenadamente as várias etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, detalhando seu fluxo, recursos, atividades, indicadores e produtos gerados, podemos obter diversas informações de forma sistematizada e apurar pontos críticos, oportunidades de melhoria e, fundamentalmente, as flutuações devidas a causas normais e aquelas devidas a causas anormais ou específicas. O gráfico de Controle de Processo (ou Carta de Controle) é o instrumento mais simples para documentar e analisar a ocorrência desses eventos e, a partir daí, buscar a definição e implantação de mudanças que assegurem os padrões de Qualidade necessários, monitorando-os.

### Era da GARANTIA DA QUALIDADE – de 1951/1980

No ano de 1950, **William Edwards Deming**, estatístico especialista em Qualidade, foi ao Japão, a convite da JUSE, proferir palestras para líderes industriais, considerando o foco em reconstruir aquele país, conquistar novos mercados e melhorar a reputação dos produtos japoneses. A contribuição de Deming, para os esforços de agregar Qualidade ao sistema fabril japonês foi tão significativa que em 1951 foi criado o prêmio Deming, em sua homenagem.

Em 1954, **Joseph Moses Juran** visitou o Japão, introduzindo uma nova fase no Controle da Qualidade. Juran liderou a transposição de uma fase, na qual as atividades relativas à Qualidade eram baseadas nos aspectos tecnológicos das Fábricas para uma nova, em que a preocupação com a Qualidade passou a ser global e holística, abrangendo todos os aspectos do gerenciamento e toda a organização.

Na segunda metade da década de 1950, o Total Quality Control (TQC) firmou-se como metodologia de Qualidade, tornando-se mais abrangente, atuando também nos aspectos do projeto. Basicamente o **TQC consistia** em:

- ✓ Abordar a Qualidade desde a fase do Projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho.
- ✓ Envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da Qualidade, assim como os fornecedores e clientes, buscando o comprometimento e confiança recíproca.
- ✓ Manter e aperfeiçoar as técnicas clássicas da qualidade existentes.

O TQC requer que todos os funcionários (**ai incluído até mesmo o presidente**), os fornecedores, os clientes e a própria comunidade participem das atividades de melhoria da qualidade.

A Gestão da Qualidade como Premissa Estratégica gerencial baseada na participação de todos, dirigida para a satisfação do consumidor e dos membros da organização e da sociedade. Nesse sentido, a partir de 1970, a qualidade dos produtos japoneses, principalmente os automóveis, televisores e aparelhos de som, começou a superar a dos produtos norte-americanos. Os consumidores tornaram-se mais exigentes na hora da compra e mais preocupados com o preço e a qualidade. Aqui se fala da eliminação total dos defeitos – zero defeitos.

A Martin Corporation, por volta de 1961/62, construía mísseis Pershing para o exército dos EUA, e a qualidade era considerada satisfatória somente com a aplicação de uma maciça inspeção. Em 12 de dezembro de 1961, a partir de um plano elaborado para baixar drasticamente os índices de defeito e os prazos de fabricação, finalmente houve a entrega de um míssil Pershing sem nenhuma divergência ao programado. Este evento determinou os primeiros passos para a tecnologia que ficou conhecida como **Zero Defeito**. **Philip Crosby**, que efetivamente desenvolveu sua estruturação e primeiras implementações, trabalhava a época na Martin Corporation. O princípio que rege o Zero Defeito é “**fazer certo na primeira vez**” e seus fundamentos são:

- A) Filosofia de trabalho e seus processos;
- B) Motivação; e
- C) Conscientização.

### **Era da GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE – de 1981/até o presente momento**

Especialmente nas duas últimas décadas do século XX a Qualidade passou efetivamente a ser percebida como uma disciplina de cunho estratégico, além do seu viés técnico. Os princípios da Gestão pela Qualidade Total (GQT), disseminados a partir de 1950, foram assimilados pela maioria das Organizações e a Qualidade passou a ser discutida na agenda estratégica do negócio. Como consequência o mercado passou a valorizar quem a possui e a punir (pela exclusão) as organizações hesitantes ou focadas apenas nos processos clássicos de Controle da Qualidade.

As legislações de defesa do consumidor, além das normas internacionais amplas e aplicáveis na cadeia de interação cliente-fornecedor, como a família **ISO 9000**, transformaram definitivamente o escopo da Qualidade, firmando-a em toda a cadeia de valor do negócio.

A essência da abordagem estratégica da qualidade foi resumida de modo muito simples, em um relatório da Sociedade Americana de Controle da Qualidade:

***Não são os fornecedores do produto, mas aqueles para quem eles servem – os clientes, usuários e aqueles que os influenciam ou representam – que têm a última palavra quando um produto efetivamente atende às suas necessidades e satisfaz suas expectativas.***

A satisfação, relacionada com o que a concorrência oferece, é conseguida durante a vida útil do produto, e não somente e apenas na ocasião da compra. É preciso um conjunto de atributos para proporcionar o máximo de satisfação àqueles a quem o produto atende.

Atualmente a Qualidade passou a fazer parte do jargão das Organizações, independente do ramo de atividade e abrangência na atuação, pública ou privada.

A diferença fundamental entre as abordagens atual e a do início do século XX é que a Qualidade, hoje, está relacionada às necessidades e aos anseios dos clientes. Seja qual for o porte da empresa, observam-se programas de Qualidade e de melhoria de processos na maioria dos setores econômicos. Não importa fazer o melhor produto com os melhores processos, se o que for fabricado não vai ao encontro do consumidor, razão de ser de todos os processos organizacionais.

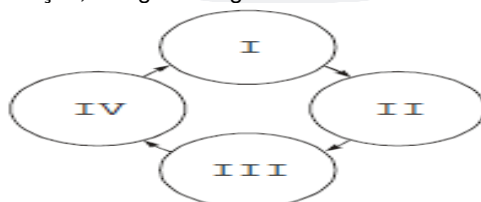
A similaridade funcional e até mesmo de desempenho, dos produtos e bens de consumo é cada vez maior, entre concorrentes. Por isso, é preciso estar bastante sintonizado com os próprios empregados, pois a Qualidade está muito mais associada à percepção de excelência nos resultados obtidos, como um todo. E quando se fala em serviços e produtos se está falando basicamente de pessoas. O elemento humano e sua capacitação como vetor de promoção da Qualidade representam o grande diferencial contemporâneo, nas empresas.

| Era                                     | Interesse principal  | Visão da qualidade                                               | Ênfase                                                                                                                                     | Métodos                                                                                | Papel dos profissionais da qualidade                                                                                 | Quem é o responsável pela qualidade                                                                                           |
|-----------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Inspeção</b>                         | Verificação          | Um problema a ser resolvido.                                     | Uniformidade do produto.                                                                                                                   | Instrumentos de medição                                                                | Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.                                                               | O departamento de inspeção                                                                                                    |
| <b>Controle Estatístico do Processo</b> | Controle.            | Um problema a ser resolvido.                                     | Uniformidade do produto com menos inspeção.                                                                                                | Ferramentas e técnicas Estatísticas.                                                   | Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.                                                          | Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade)                                                         |
| <b>Garantia da Qualidade</b>            | Coordenação.         | Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado proativamente. | Toda cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade. | Programas e sistemas.                                                                  | Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas                                                    | Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes. |
| <b>Gestão da Qualidade Total</b>        | Impacto Estratégico. | Uma oportunidade de diferenciação da concorrência                | As necessidades de mercado e do cliente.                                                                                                   | Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização. | Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas. | Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.                                                         |

### 7.3 Os 14 princípios da qualidade de DEMING

William Edwards Deming, um dos muitos autores que contribuíram para a construção de definições e conceitos da gestão pela qualidade total, é reconhecido pelos seus trabalhos em melhorias de processos produtivos tanto na indústria americana, durante a segunda guerra mundial, quanto no Japão, onde é considerado como um dos maiores contribuintes para o enorme avanço da indústria japonesa. Sua contribuição foi tão importante que o maior prêmio de qualidade deste país leva seu nome.

Em seu trabalho Deming estabeleceu os 14 princípios da qualidade podendo ser aplicado a qualquer tipo de organização, tanto industrial quanto de serviços, e segue o seguinte ciclo:



| I        | II    | III       | IV      |
|----------|-------|-----------|---------|
| Planejar | Fazer | Controlar | Ajustar |

Para melhor entendimento dos 14 princípios de qualidade de Deming, abordo como exemplo/analogia com um time de futebol:

**1º princípio:** Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço, objetivando tornar-se competitivo e manter-se em atividade, bem como criar emprego.

Exemplo: A meta do time é ganhar o campeonato, dessa forma todos devem buscar este objetivo comum, deixando de lado atividades que impeçam a alta produtividade da equipe e a melhoria constante de seu futebol;

**2º princípio:** Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.

Exemplo: Não podemos conduzir o time de futebol da mesma forma que era no passado. Os torcedores estão mais exigentes, assim a direção do time deve ter em foco os seus clientes e não seus próprios interesses;

**3º princípio:** Deixe de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, a qualidade no produto deve existir em todos os estágios.

Exemplo: O time não deve ser somente os que estão em campo. Deve ter preparação das equipes de base e não ficar restrito somente à contratação de jogadores já prontos;



**4º princípio:** Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança.

Exemplo: O time deve buscar relacionamentos de longo prazo com seus patrocinadores e fornecedores, baseados na confiança e não em leilões;

**5º princípio:** Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.

Exemplo: O espetáculo não se resume ao campo. Cuidados devem ser tomados com as instalações, o conforto e a segurança dos torcedores. Estas atitudes, somadas ao um bom time, atraem os torcedores para o estádio;

**6º princípio:** Institua treinamento no local de trabalho.

Exemplo: Sem treinamento sério, corrigindo falhas e aperfeiçoando o que já é bom, não tem como o time se tornar vencedor;

**7º princípio:** Adotar e estabelecer liderança. O objetivo é ajudar as pessoas a realizarem um trabalho melhor.

Exemplo: A liderança do time não deve ser somente do capitão, deve passar pelo treinador e pelos dirigentes, lembrando que todos estão a serviço do torcedor;

**8º princípio:** Elimine o medo.

Exemplo: Muitos talentos são desperdiçados devido a esquemas táticos que inibem a criatividade ou pela autoridade de treinadores que não permitem o pensamento divergente. Eliminar o medo é criar um ambiente onde todos possam trabalhar de forma eficaz para a equipe;

**9º princípio:** Elimine as barreiras entre os departamentos. As pessoas engajadas em pesquisas, projetos, vendas e produção devem trabalhar em equipe, de modo a prevenir problemas de produção e de utilização do produto ou serviço.

Exemplo: Todos os departamentos devem trabalhar em conjunto para que se consigam atingir os resultados, pois tanto o setor médico quanto o roupeiro influenciam no desempenho dos atletas durante as partidas;

**10º princípio:** Eliminar slogans, exortações, e metas dirigidas aos empregados.

Exemplo: Este tipo de exortação apenas gera empolgação sem comprometimento, afinal, impedir que um gol seja feito não é tarefa somente do goleiro, da mesma forma que qualquer um dos onze jogadores em campo pode fazer gols;

**11º princípio:** Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança. Elimine o processo de administração por objetivos.

Exemplo: Não existem cotas de gols que o time deve atingir, assim como os jogadores não podem atuar somente em função do "bicho" por cada partida. A busca constante pelos melhores resultados deve ser responsabilidade da liderança;

**12º princípio:** Remova as barreiras que privam o operário de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.

Exemplo: Todos devem ser reconhecidos pelo trabalho bem feito, pois a vitória não é mérito somente do artilheiro, mas de todos na equipe e nas posições de suporte ao time. Assim desde o massagista até o pessoal da administração têm o direito de orgulhar-se de seu trabalho;

**13º princípio:** Institua um forte programa de educação e auto-aprimoramento.

Exemplo: Quem disse que jogador de futebol deve ser "sem instrução"? Quanto maior a cultura do atleta, maior sua capacidade de raciocínio e menor a chance do mesmo cair nas mãos de agentes inescrupulosos.

**14º princípio:** Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação, pois ela é da competência de todos.

Exemplo: O time deve se ver como uma empresa, que vive de resultados e necessita de profissionais da mais alta qualidade.

#### 7.4 CAIU EM PROVA

**01. (CESPE MTE 2008)** A reengenharia está direcionada para mudanças sistêmicas e abrangentes, não para soluções temporárias parciais.

**02. (CESPE FUB 2009)** A reengenharia caracteriza-se por uma mudança gradual, mas não radical, dos processos de trabalho e pela implantação lenta e paulatina de projetos diferentes.

**03. (CESPE INCA 2010)** O Ciclo de Deming, originalmente desenvolvido por Shewart, é aplicável tanto para gerenciar rotinas quanto para subsidiar processos de gerenciamento de projetos.

**04. (CESPE MTE 2008)** A reengenharia é um processo que começa na base da empresa até atingir o topo da estrutura organizacional.

**05. (CESPE MC 2008)** Considerando pressupostos clássicos da qualidade, como aqueles preconizados por Deming, a organização deve criar, entre as unidades organizacional, nítidas separações de espaços e níveis de acesso às comunicações.

**06. (CESPE MC 2008)** Uma unidade organizacional que fixe quotas claras e mensuráveis para avaliar o desenvolvimento do seu pessoal de atendimento ao público vai ao encontro do que pressupõem os princípios de qualidade propostos por Deming.

**07. (CESPE TRT 10° REGIÃO DF/TO - 2013)** Regida pelos princípios constitucionais explícitos, a qualidade da gestão pública deverá pautar-se em um modelo de excelência em gestão focado em resultados.

**08. (CESPE – TRT 10 Região DF-TO/Analista Judiciário – Administrador/2013)** O modelo de redução de custos elaborado por Deming tem como base a melhora contínua do sistema de produção com o fim de incrementar a qualidade e produtividade e assim reduzir constantemente os custos.

**(CESPE – INPI/Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura e Prop.Industrial/2013)** Acerca da gestão da qualidade e do modelo de excelência gerencial, julgue os itens seguintes.

**09.** A melhoria da qualidade decorre do uso de novos conhecimentos para a mudança dos processos. Para tanto, a não aceitação de erros, a gerência de processos, o desenvolvimento de recursos humanos, a centralização e a autonomia para a tomada de decisão contribuem para a gestão da qualidade.

**10. (CESPE – MPU/Técnico Administrativo/2013)** O método de gestão da qualidade proposto por Deming caracteriza-se pela ênfase na administração por objetivos, promovida por meio de slogans que fomentam o zero-defeito e de quotas numéricas para o incremento de produtividade.

**11. (CESPE – MPU/Técnico Administrativo/2013)** A reengenharia de processos consiste em uma análise crítica realizada para eliminar atividades que não agreguem valor à organização, o que possibilita a adaptação dos processos à nova realidade pretendida.

**12. (CESPE – ANAC/Analista Administrativo/Área 02/2013)** Em termos de excelência na entrega de serviços, espera-se que a gestão pública esteja orientada para o cidadão e que utilize práticas gerenciais de planejamento e monitoramento de resultados para a melhoria contínua, mas sem se distanciar dos princípios da administração pública.

**13. (CESPE – MPE-PI/Técnico Ministerial/Área Administrativa/2012)** O ciclo de Shewhart ou 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.

**14. (CESPE – MPE-PI/Técnico Ministerial/Área Administrativa/2012)** Entre os quatorze princípios que caracterizam a filosofia da qualidade de Deming, encontra-se a eliminação da administração por objetivos.

**15. (CESPE – INPI/Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura e Prop.Industrial/2013)** Um dos princípios da teoria da qualidade total é o trabalho proativo voltado para a prevenção de defeitos.

## 7.5 GABARITO

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| C  | E  | C  | E  | E  | E  | C  | C  | E  | E  | E  | C  | E  | C  | C  |

## 7.6 Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade Total, ou Total Quality Management (TQM), é uma prática de gestão que, apesar de desenvolvida por autores americanos como Deming, Juran e Feigenbaum, nas décadas de 1950 e 1960, foi primeiramente aplicada por empresas japonesas. Somente na década de 1980 é que ela se tornou bastante popular entre as empresas americanas.

No início da década de 1980, o mundo voltava sua atenção para o elevado grau de competitividade alcançado pelas principais indústrias japonesas, cujos produtos chegavam com excelente qualidade e preços relativamente baixos nos principais mercados consumidores do mundo ocidental, passando a constituir uma ameaça para as suas economias. Para as principais empresas norte-americanas e europeias, não restavam muitas alternativas, exceto a da identificação das razões para o sucesso competitivo japonês e sua “importação” para suas “bases”. A partir desse momento, verificou-se o início de um grande movimento mundial relacionado à TQM.

Ganha importância, então, a noção de trabalho em equipes dentro da organização. O controle é uma das funções administrativas, junto com o planejamento, a organização e a direção. A TQM é uma forma de controle descentralizado, ou seja, não burocrático. Os próprios funcionários podem realizar o controle, não há necessidade que ele parta de cima. Assim, é importante a formação de equipes para se discutir a qualidade e identificar os problemas dentro das organizações. Além disso, outra diferença em relação à visão anterior estava no conceito de qualidade. Enquanto antes se pensava na qualidade como a conformidade com o projeto, a ausência de defeitos, na metade do Século XX percebe-se que quem define o que é qualidade é o cliente, e não o projeto. Se um produto sai da linha de produção de acordo com o que fora pensado no projeto, não significa que o cliente irá gostar do produto. O projeto, desde o início, poderia estar equivocado. Vamos ver algumas definições de qualidade:

**Ishikawa:** qualidade é “o desenvolvimento, projeto, produção e assistência de um produto ou serviço que seja o mais econômico e o mais útil possível, proporcionando satisfação ao usuário”.

**Juran:** qualidade é “adequação ao uso”, satisfazendo as necessidades do usuário.

**Misuno:** qualidade “deve ser definida em termos de vantagens ao consumidor”.

**Feigenbaum:** qualidade é “o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto”.

**Crosby:** define qualidade como o “atendimento das especificações definidas para satisfazer o usuário”.

**Deming:** define qualidade como “atender continuamente às necessidades e expectativas dos clientes a um preço que eles estejam dispostos a pagar”.

Outro ponto importante ligado ao surgimento da Qualidade Total está no fato de que a qualidade não é algo que, uma vez alcançado, não precisa mais ser procurado. A busca pela qualidade deve ser contínua, todos os dias deve-se tentar melhorar um pouco mais. Esta ideia surgiu principalmente no Japão, com o conceito de **kaizen**, que veremos adiante. No entanto, buscar um produto de maior qualidade não significa que este produto necessariamente terá um custo maior e, consequentemente, um preço maior para o consumidor. Outra ideia muito ligada à noção de qualidade total é a redução de custos por meio da eliminação de desperdícios. É a partir daí que ferramentas como o *Just in time* ganham importância, principalmente ligados a noção de qualidade. Aqui podemos identificar os princípios da TQM:

| Princípios da Qualidade Total                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quem define qualidade é o cliente;</li> <li>▪ A qualidade deve ser um compromisso de toda a organização;</li> <li>▪ O controle deve ser feito de forma descentralizada e por equipes;</li> <li>▪ A qualidade deve ser buscada continuamente;</li> <li>▪ Custos menores e eliminação de desperdício.</li> </ul> |

## FERRAMENTAS DA QUALIDADE

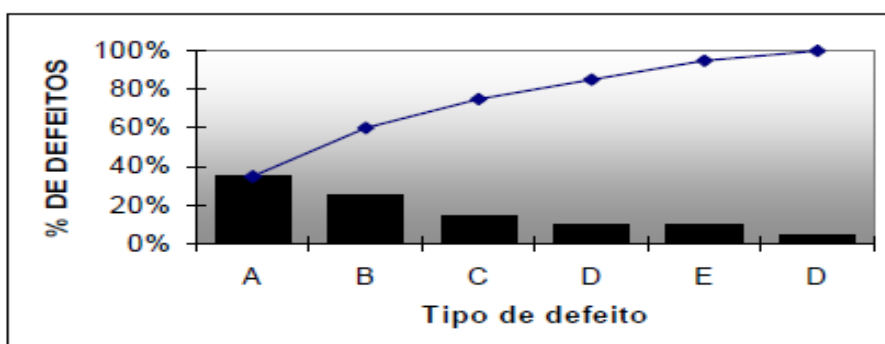
As Sete Ferramentas da Qualidade são as seguintes:

- ✓ Gráfico de Pareto.
- ✓ Diagrama de Ishikawa.
- ✓ Histogramas.
- ✓ Folhas de verificação.
- ✓ Gráficos de dispersão.
- ✓ Fluxogramas.
- ✓ Cartas de controle.

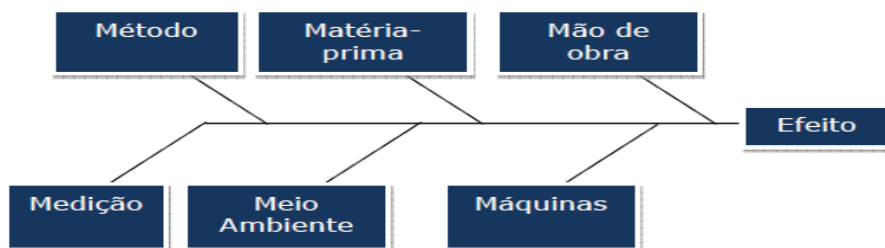


Ishikawa observou que embora nem todos os problemas pudessem ser resolvidos por essas ferramentas, ao menos 95% poderiam ser, e que qualquer trabalhador fabril poderia efetivamente utilizá-las. Embora algumas dessas ferramentas já fossem conhecidas havia algum tempo, Ishikawa as organizou especificamente para aperfeiçoar o Controle de Qualidade Industrial na década de 1960.

**Diagrama de Pareto** – é o **80 20**. Gráfico de barras elaborado com base nos dados coletados na Folha de Verificação, sobre as várias causas de um problema ou vários problemas inter-relacionados. Permite priorizar problemas separando os muitos problemas triviais dos poucos vitais. Nos poucos problemas vitais deverão ser concentrados todo foco e atenção, pois respondem por 80% dos resultados indesejáveis. Vilfredo Pareto descobriu que **20% da população detém 80% de toda riqueza de um país**, premissa universalmente verdadeira, haja vista que nas empresas – aceitas pequenas variações estatísticas - 20% dos itens estocados respondem por 80% do valor total em estoque, 20% dos clientes respondem por 80% do faturamento total do negócio e também **20% dos problemas respondem por 80% de todos os resultados indesejáveis da empresa**.

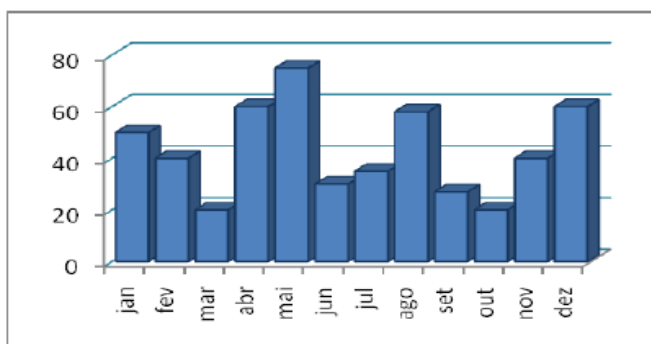


**Diagrama de causa e efeito** - O diagrama de causa e efeito, também chamado de **diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe**, é uma ferramenta muito importante na administração.



Essa ferramenta permite relacionar todos os problemas em uma organização. É um brainstorm (chuva de palpites) de problemas, que detecta suas causas e também os efeitos e o seu peso, a sua contribuição para o problema. Permite estruturar hierarquicamente as causas de determinado problema ou oportunidade de melhoria, bem como seus efeitos sobre a qualidade. Por isso chamado de Causa e Efeito. Em sua estrutura, todos os tipos de problemas podem ser classificados como sendo de seis tipos diferentes (por isso também chamado de 6M). Podemos dizer que o Diagrama de Pareto faz um levantamento quantitativo das causas, enquanto o Diagrama de Ishikawa faz um levantamento qualitativo, já que ele busca separa elas por classes.

**Histograma** - Na estatística, um histograma é uma representação gráfica da distribuição de frequências de determinados eventos, normalmente um gráfico de barras verticais. É uma ferramenta básica e comum da análise estatística, que todo estudante acostuma a chamar de gráfico de barras. O histograma é um gráfico composto por retângulos justapostos em que a base de cada um deles corresponde ao intervalo de classe e a sua altura à respectiva frequência. Por exemplo, suponha que pequenos furtos venham ocorrendo em uma loja de departamento e que a empresa identifique o período do mês e do dia em que há maior incidência do fato. Nesse caso, o histograma pode ser uma ferramenta de qualidade utilizada para se fazer essa identificação.

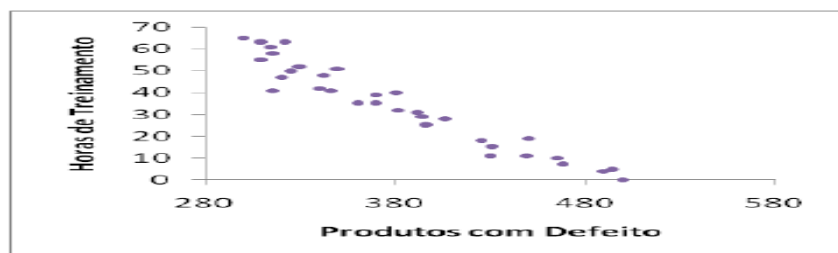


**Folha de verificação** - Formulário estruturado para viabilizar e facilitar a coleta e posterior análise de dados, sobre a frequência com que determinado fato ou problema ocorre. As folhas de verificação são fichas onde estão definidos quais os dados necessários que devem ser recolhidos para que qualquer pessoa que a utilizar possa identificar corretamente quais os itens que devem ser registrados e em que altura e sequência isso deverá ser feito de forma a evitar a avaliação de parâmetros ou leituras que não interessam e apenas conduzem a perdas de tempo. As folhas de verificação não só facilitam a coleta de dados como também a sua organização. Com base nelas será mais fácil posteriormente encontrar dados que sejam necessários, assim como fazer estudos retrospectivos. Eles servem para a observação sistemática de fenômenos, permitindo uma visualização de diversos fatores envolvidos e seus padrões de comportamento.

| Folha de Verificação                                        |         |            |
|-------------------------------------------------------------|---------|------------|
| Produto:                                                    |         | Data:      |
| Estágio de fabricação: Inspeção final                       |         | Seção:     |
| Tipo de defeito: Marca, peça incompleta, trinca, deformação |         | Inspetor:  |
| Total inspecionado: 1.525                                   |         | Lote nº:   |
| Observações: Todos os itens inspecionados                   |         | Pedido nº: |
| Defeito                                                     | Marca   | Subtotal   |
| Marcas na superfície                                        | //// // | 17         |
| Trincas                                                     | //// // | 11         |
| Peça incompleta                                             | //// // | 26         |
| Deformação                                                  | ///     | 3          |
| Outros                                                      | ////    | 5          |
|                                                             | TOTAL:  | 62         |
| Total rejeitado                                             | //// // | 42         |

**Gráficos de Dispersão** - O gráfico de dispersão constitui maneira de visualizar a relação entre duas variáveis quantitativas. Através da coleta de dados aos pares de duas variáveis (causa/efeito), busca-se checar a existência de relação entre essas variáveis. Usado quando você necessitar visualizar o que acontece com uma variável quando outra variável se altera, para saber se as duas estão relacionadas. O diagrama de dispersão não prova que uma variável afeta a outra, mas torna claro se uma relação existe e em que intensidade. No exemplo abaixo, foi levantado quantas horas cada funcionário tinha recebido de

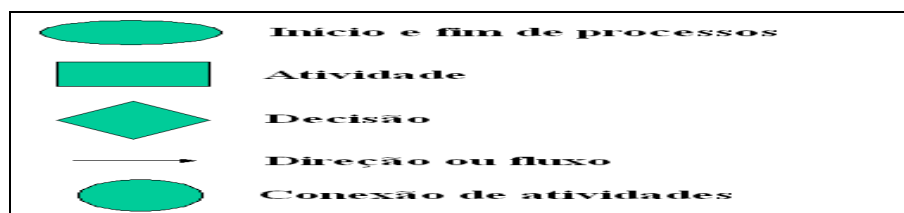
treinamento e quantos produtos cada um produziu com defeito. Percebe-se que quanto maior a carga horária de treinamento, menor a quantidade de produtos com defeito.



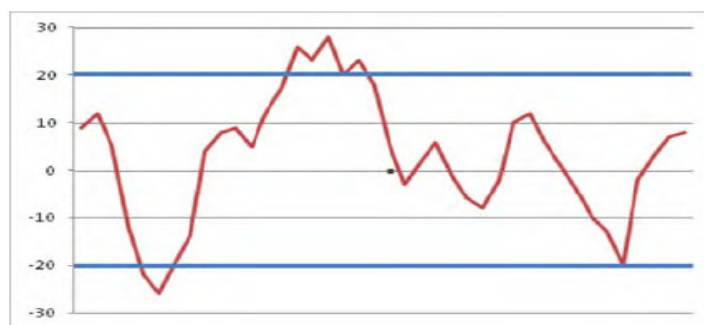
**Fluxograma** - Representação gráfica da rotina de um processo de produção através de símbolos padronizados. Permite o mapeamento individualizado de cada etapa e, quando necessário, o estudo e racionalização de tempos e movimentos do processo. O fluxograma difere do organograma por ser dinâmico. Além disso, permite representar visualmente alguns elementos do processo de trabalho, mas ele não se confunde com o processo em si. As principais vantagens da utilização de fluxogramas:

- Visão de conjunto e integrada do processo.
- Visualização de detalhes críticos do processo.
- Identificação do fluxo do processo e das interações entre os subprocessos.
- Identificação dos pontos de controle potenciais.
- Identificação das inconsistências e pontos frágeis.

Para que a compreensão dos fluxogramas organizacionais seja facilitada, é necessário que os símbolos sejam padronizados e sua utilização seja pré-definida. Normalmente cada organização usa um padrão diferente, mas os símbolos utilizados são sempre intuitivos.



**Carta de controle** - O gráfico de controle é um tipo de gráfico em linha utilizado para avaliar e manter a estabilidade do processo. Uma linha central e limites de controle, superior e inferior, são desenhados no gráfico. Os dados são coletados no decorrer do tempo e os valores são plotados no gráfico. Ela é utilizada para o acompanhamento durante um processo, determina uma faixa chamada de tolerância limitada pela linha superior (limite superior de controle) e uma linha inferior (limite inferior de controle) e uma linha média do processo, que foram estatisticamente determinadas.



Esses limites são determinados, considerando-se a operação normal do processo e servem como guias para controlar o estado do processo. Plotando as médias das amostras na carta, é possível verificar se os pontos estão fora dos limites de controle ou se formam padrões "não definidos". Se qualquer desses casos ocorrer, o processo é dito "fora de controle". As variações dentro dos limites de controle ou que não formam padrões "não definidos" são variações normais do processo geradas por causas



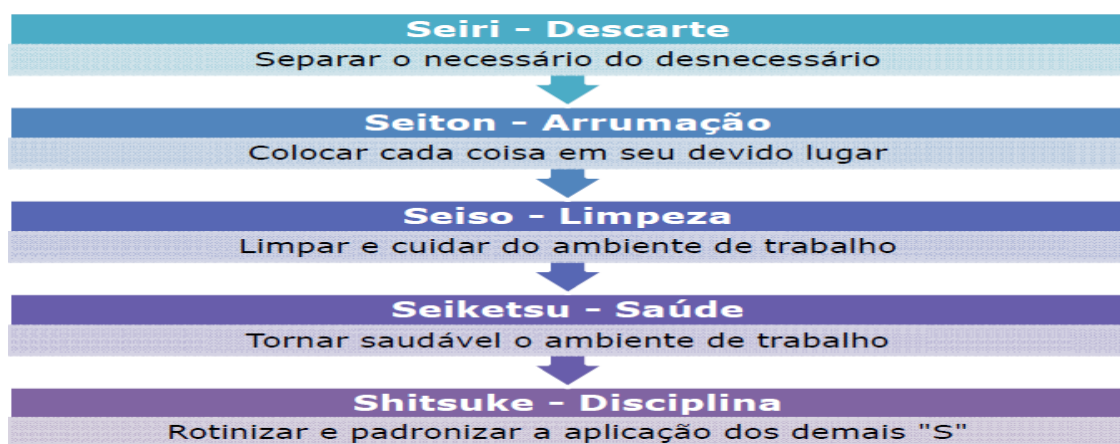
aleatórias. Caso contrário, as variações são devidas a causas específicas, que deveriam ser investigadas e eliminadas, tornando, assim, o processo mais estável.

### Vamos ver agora outros instrumentos da qualidade:

**Kaizen** - A qualidade é algo que deve ser buscada continuamente. Não podemos achar que uma vez que alcançamos a qualidade, devemos reduzir nossos esforços. A mudança é algo que todos dão por certo, mas no Japão ela é um modo de vida. Após ter sido arrasado pela guerra, o país precisava se levantar. A partir daí, eles implantaram não só nas empresas, mas também em suas vidas, a filosofia do Kaizen, onde nenhum dia deve passar sem que ocorra algum melhoramento.

O Kaizen significa a busca do **melhoramento contínuo** em todos os aspectos, refletindo na produtividade, na qualidade sem gasto ou com mínimo investimento. O empregado pensa em desenvolver seu trabalho melhorando-o sempre, continuamente, reduzindo custos para a empresa e alimentando a ideia de mudanças positivas e continuadas. O trabalho coletivo prevalece sobre o individual. O ser humano é visto como o bem mais valioso das organizações, e deve ser estimulado a direcionar seu trabalho para as metas compartilhadas da empresa, atendendo suas necessidades humanas e se realizando por meio do trabalho. Satisfação e responsabilidade são valores coletivos.

**Programa 5s ou Housekeeping** – também é uma ferramenta de origem japonesa. Em um processo de qualidade total, é a fase inicial, sendo um programa baseado em 5 palavras japonesas: **seiri (descarte)**, **seiton (arrumação)**, **seiso (limpeza)**, **seiketsu (higiene)** e **shitsuke (disciplina)**. Trata-se da mobilização da empresa como um todo, por meio da organização e da disciplina no local de trabalho.



**Programa de melhoria contínua – PDCA:** Introduzido no Japão no período pós guerra, o ciclo PDCA é também conhecido como ciclo de Shewhart (Walter A. Shewhart, que o idealizou) ou de Deming (William Edwards Deming, que divulgou-o e aplicou-o). O PDCA é um ciclo de desenvolvimento que tem **foco na melhoria contínua**. Utilizado também para gerenciar rotinas e até mesmo subsidiar projetos (gerenciamento). O ciclo de Deming objetiva tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, dividindo-a em quatro principais etapas.



**1ª Fase – Planejar:** É o momento em que são definidas as metas e métodos para determinada atividade. É quando se fazem as seguintes perguntas: O que queremos alcançar? Como faremos para atingir essa meta?

**2ª Fase – Executar:** Nessa fase coloca-se em prática o que foi planejado. Em muitos casos é necessário educar e treinar as pessoas antes que elas comecem a executar efetivamente as ações planejadas. O treinamento e a educação também fazem parte dessa fase.

**3ª Fase – Verificar:** Nessa fase é feito um controle para comparar se os resultados que estão sendo alcançados estão de acordo com as metas e métodos estabelecidos no planejamento. Essa comparação deve ser feita objetivamente, com base em fatos e dados concretos e não em opiniões subjetivas.

**4ª Fase – Agir corretivamente:** É o momento em que são feitos os ajustes para corrigir os desvios identificados na fase de verificação. Essa fase irá retroalimentar o ciclo, dando insumos para um novo planejamento e promovendo a melhoria contínua.

**5w 2h** - Formulário para execução e controle de tarefas que atribui responsabilidades e determina as circunstâncias em que o trabalho deverá ser realizado. Recebeu esse nome devido a primeira letra das palavras inglesas: **what (o que), who (quem), when (quando), where (onde), why (por que), e das palavras iniciadas pela letra H, how (como), how much (quanto custa).**

| Inglês   | Português    | Finalidade                                                          |
|----------|--------------|---------------------------------------------------------------------|
| What     | O quê        | Especificar o que será feito                                        |
| Who      | Quem         | Especificar o responsável para executar ou coordenar a ação         |
| Where    | Onde         | Especificar o local onde será executada a ação ou a sua abrangência |
| When     | Quando       | Especificar o prazo para executar a ação                            |
| Why      | Por quê      | Explicar a razão pela qual a ação deve ser feita                    |
| How      | Como         | Especificar a forma pela qual (método) a ação deverá ser feita      |
| How much | Quanto custa | Prover informações sobre o custo necessário para executar a ação    |

O uso desta ferramenta é sintetizado nestas sete perguntas (what, who, where, when, why, how e how much). Uma das vantagens do 5W2H é que ele é de utilização fácil, rápida e barata. Ele pode geralmente é aplicado à análise e melhoria de processos, de forma que podem ser identificados responsável, prazo, método etc. e implementadas melhorias. Em alguns casos, a ferramenta permitirá identificar lacunas (por exemplo, faltou definir o prazo para a execução do processo (when ou quando).

## 7.7 Conceitos de Eficiência, Eficácia, Efetividade, Economicidade, Excelência, Execução e Accountability

Os 6 Es do desempenho – Eficiência, Eficácia, Economicidade, Efetividade, Excelência e Execução – são vistos com grande relevância no contexto organizacional público, já que para se aferir resultados dos programas de trabalho precisa-se de indicadores que possam sustentar a validação de um programa. Para tanto, eles são subdivididos em duas dimensões – resultado e esforço. Vejamos os conceitos:

### Dimensão do Resultado:

- ✓ **Eficiência:** **uso otimizado**, com economia e qualidade, dos bens e recursos empregados na implementação das ações. **É o fazer mais com menos ou fazer certo as coisas.**
- ✓ **Eficácia:** capacidade de **alcance das metas/objetivos previstos** programadas em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos e metas, mais a organização é eficaz. **Aqui é fazer a coisa certa.**
- ✓ **Efetividade:** correspondência entre **os resultados** da implantação de um programa e o alcance dos seus objetivos, tendo como referência **os impactos** na Sociedade. **É o fazer o que tem de ser feito.**

### Dimensão do Esforço:

- ✓ **Economicidade:** é a **minimização dos custos** dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, **sem comprometimento dos padrões de qualidade**. Refere-se à capacidade de uma instituição gerir adequadamente os recursos financeiros colocados à sua disposição.
- ✓ **Execução:** refere-se à **realização dos processos, projetos e planos** de ação conforme estabelecidos. Indicadores de execução podem ser encontrados no monitoramento das ações do PPA.
- ✓ **Excelência:** é a **conformidade a critérios e padrões de qualidade**/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal. Indicadores e padrões de excelência podem ser encontrados no Instrumento de Avaliação da Gestão Pública (IAGP).

## Os 6 Es do desempenho

Dimensões do Resultado

Eficiência

Eficácia

Efetividade

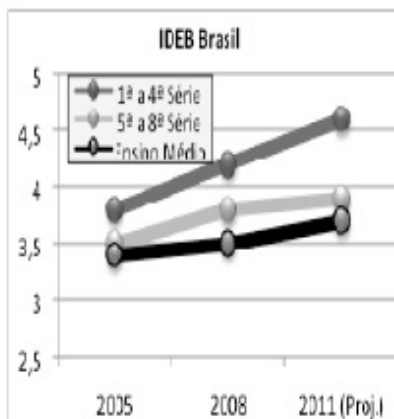
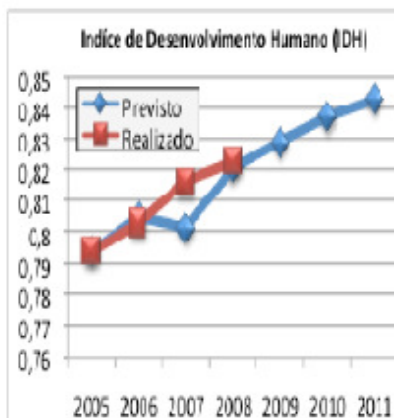
Dimensões de Esforço

Economicidade

Excelência

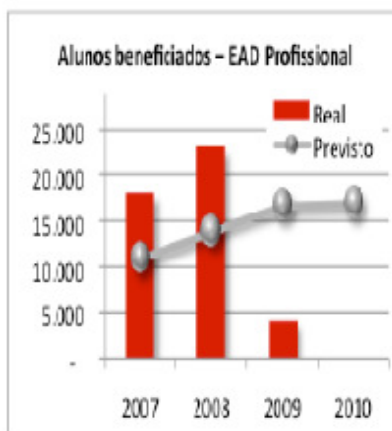
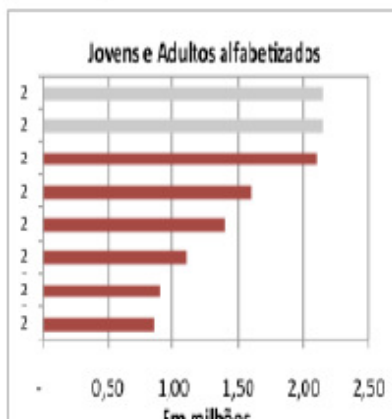
Execução

### Efetividade



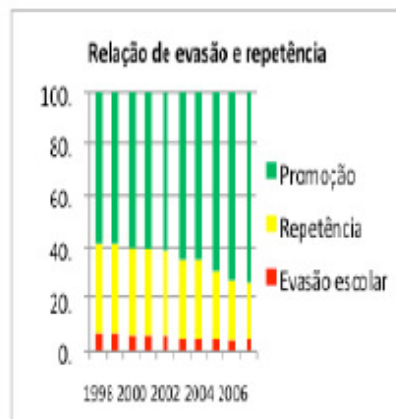
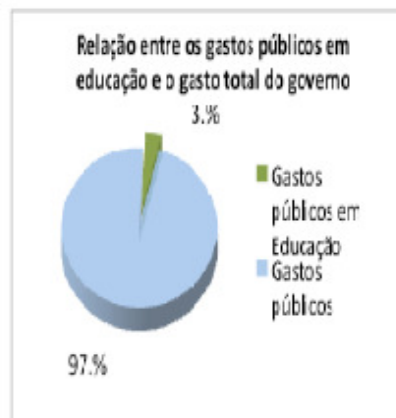
Nota: 81

### Eficácia



Nota: 79

### Eficiência



Nota: 75

## 7.8 CAIU EM PROVA

01. (CESPE MS 2010) O diagrama de causa e efeito permite identificar as causas dos defeitos de um processo.
02. (CESPE/TRT-RN/2010) A procura contínua por padrões de excelência no atendimento ao público está desvinculada dos mecanismos de avaliação.
03. (CESPE/AGU/2010) Uma gestão pública de qualidade define objetivos com clareza; recruta os melhores elementos por meio de concursos e processos seletivos públicos; treina permanentemente os funcionários; desenvolve sistemas de motivação, não apenas de caráter material mas também de caráter psicossocial; confere autonomia aos executores e tem método de cobrança de resultados.
04. (CESPE INMETRO 2009) Se uma organização que utiliza o ciclo PDCA como ferramenta de qualidade estiver analisando os desvios ocorridos no gerenciamento de uma tarefa, então a organização estará na fase A — ação corretiva.
05. (CESPE INMETRO 2009) O ciclo PDCA é uma ferramenta de utilização exclusiva do nível operacional, visto que sua utilização possui relação direta com o tempo de execução. O ciclo PDCA é inviável para o nível de decisões estratégicas, que envolvem longo prazo.
- (CESPE – INPI/Analista de Planejamento, Gestão e Infraestrutura e Prop.Industrial/2013) Acerca da gestão da qualidade e do modelo de excelência gerencial, julgue os itens seguintes.
06. Um círculo da qualidade em uma empresa, composto por um grupo de trabalhadores e gerentes treinados na solução de problemas, sugere, a partir de metodologia estatística, propostas de melhorias à alta administração.
07. As relações de causa e efeito, presentes nas medições do BSC, possibilitam o entendimento de como os indicadores não financeiros direcionam os indicadores financeiros na organização.
08. (CESPE – ANAC/Analista Administrativo/Área 01/2013) O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de qualidade por meio da qual podem ser levantadas as causas do atraso no atendimento ao cidadão de uma organização pública, por exemplo.
09. (ESAF/CGU-2006) Correlacione a coluna A com a coluna B e escolha a opção correta.

| Coluna A |               | Coluna B |                                                                                           |
|----------|---------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| A1       | Administração | B1       | Conjunto de pessoas e de recursos deliberadamente estruturado para alcançar objetivos.    |
| A2       | Organização   | B2       | Alcance das metas prédefinidas                                                            |
| A3       | Eficiência    | B3       | Processo de tomar decisões e realizar ações                                               |
| A4       | Eficácia      | B4       | Uso racional dos recursos                                                                 |
| A5       | Efetividade   | B5       | Capacidade de alcançar resultados por meio de pessoas e da alocação eficiente de recursos |
|          |               | B6       | Avaliação dos resultados                                                                  |
|          |               | B7       | Estudo das organizações                                                                   |

- a) A1-B7; A2-B1; A3-B4  
b) A3-B6; A4-B3; A5-B2  
c) A1-B5; A2-B7; A4-B4  
d) A2-B3; A4-B4; A5-B6  
e) A1-B3; A3-B2; A5-B4

10. (ESAF/RFB-2009/Analista Tributário da Receita Federal do Brasil) Assinale a afirmativa correta.

- a) Algo não pode ser efetivo se não for eficiente.  
b) Tudo que é eficaz também é eficiente.  
c) Algo pode ser eficaz e não ser eficiente.  
d) Tudo que é efetivo também é eficiente.  
e) Algo não pode ser eficaz se não for eficiente.

- 11) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.29) Com relação à gestão estratégica, assinale a alternativa que apresenta, respectivamente, a melhor utilização dos recursos disponíveis e ao alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis.

- a) Racionalização e estratégia.  
b) Eficácia e efetividade.  
c) Eficiência e eficácia.  
d) Estratégia e eficácia.  
e) Procedimento e finalidade.

**12) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.26)]** A qualidade no atendimento ao público está diretamente relacionada ao ambiente de trabalho. Assinale a alternativa que apresenta algumas das condições essenciais para que o funcionário preste um bom atendimento.

- a) **É essencial que o funcionário saiba fazer, possa fazer e queira fazer.**
- b) É essencial que o funcionário tenha conhecimento ou habilidades e os recursos necessários.
- c) É essencial que o funcionário disponha de uma organização com um ambiente competitivo.
- d) É essencial que o funcionário conheça e domine o ambiente de trabalho.
- e) É essencial que o funcionário trabalhe em uma organização transparente.

**13) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.38)]** Embora fosse desejado, nem sempre a eficiência e a eficácia andam de mãos dadas. As afirmações a seguir apresentam exemplos e conceitos dos dois termos. Anote o número (1) para as afirmações relacionadas à eficiência e o número (2) para as afirmações relacionadas à eficácia. Depois, assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

- ( ) Fazer corretamente as coisas.
- ( ) Alcance dos objetivos por meio dos recursos disponíveis.
- ( ) Relação técnica entre entradas e saídas.
- ( ) Capacidade de satisfazer uma necessidade da sociedade por meio do suprimento de seus produtos.
- ( ) Razão entre o esforço e o resultado.
- ( ) Relação entre despesa e receita.

- a) 2 – 1 – 2 – 1 – 2 – 1.
- b) 1 – 2 – 2 – 1 – 2 – 1.
- c) 2 – 1 – 1 – 1 – 2 – 2.
- d) **1 – 2 – 1 – 2 – 1 – 1.**
- e) 2 – 1 – 2 – 2 – 1 – 2.

**14) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.45)]** Qualidade é uma palavra que faz parte do dia a dia e desempenha um papel importante em todos os tipos de organizações e em muitos aspectos da vida das pessoas. Na administração, o enfoque da qualidade nasceu para resolver, em primeiro lugar, o problema da uniformidade. Há muitas definições para a ideia da qualidade. A seguir, são apresentadas algumas definições de qualidade, numeradas de 1 a 6, conforme a ideia do que a qualidade representa, listados na segunda coluna. Relacione as colunas e assinale a alternativa que apresenta a sequência correta.

1. Qualidade é o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
2. Qualidade é a utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro.
3. Qualidade é a definição de como o produto ou serviço deve ser.
4. Qualidade é o grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
5. Qualidade é a produção de produtos ou serviços idênticos.
6. Qualidade é a ausência de deficiências.

- ( ) Especificações.
- ( ) Regularidade.
- ( ) Excelência.
- ( ) Valor.
- ( ) Adequação ao uso.
- ( ) Conformidade.

- a) 4 – 2 – 6 – 1 – 3 – 5.
- b) 3 – 2 – 5 – 6 – 1 – 4.
- c) 4 – 5 – 3 – 1 – 6 – 2.
- d) 1 – 2 – 4 – 6 – 3 – 5.
- e) **3 – 5 – 1 – 2 – 6 – 4.**

**15) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP].(Q.26)** Com a Emenda Constitucional nº 19/98, foi introduzido um princípio na Administração Pública Brasileira, fruto da Reforma do aparelho estatal, que veio corroborar a necessidade da implantação de padrões de qualidade mensuráveis e que proporcionassem respostas pró-ativas às demandas e sugestões do cidadão. Assinale a alternativa que apresenta este princípio.

- a) Transparência.
- b) Cidadania.
- c) **Eficiência.**
- d) Dignidade.
- e) Legalidade.



16) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.44)] Assinale a alternativa que apresenta a ênfase globalizante que orienta a gestão da qualidade total nas empresas.

- a) Na combinação de melhorias horizontais e verticais normalmente obtidas com modelos de sucesso no estímulo à motivação e à satisfação das pessoas, baseado no desenho do trabalho desenvolvido e realizado.
- b) Na realização de melhorias contínuas na qualidade ao longo do processo de planejamento de objetivos, organização do trabalho, concepção de produtos, compromisso de produção e monitoração de resultados.
- c) Na responsabilização comprometida com as metas da equipe, através da subordinação dos interesses pessoais aos objetivos e identidade comuns, níveis elevados de esforço conjunto, sacrifício e confiança.
- d) Na garantia de que todos os membros disponham dos recursos críticos necessários a executar suas tarefas especializadas, incluindo tempo, informações, matérias-primas e equipamentos.
- e) Em equipes constituídas de díades com modelos mentais compartilhados continuamente, o que proporciona grande dose de coordenação com um mínimo de comunicação na realização das atividades empresariais.

#### 7.9 GABARITO

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| C  | E  | C  | E  | E  | C  | C  | C  | A  | C  | C  | A  | D  | E  | C  | B  |



## 8. ARQUIVOLOGIA

O Conselho Nacional de Arquivos - **CONARQ**, é um órgão colegiado, vinculado ao Arquivo Nacional do Ministério da Justiça, que tem por finalidade definir a política nacional de arquivos públicos e privados, como órgão central de um **Sistema Nacional de Arquivos (SINAR)**, bem como exercer orientação normativa visando à gestão documental e à proteção especial aos documentos de arquivo.

A Constituição Federal de 1988 e particularmente a Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991, que dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados, delegaram ao Poder Público estas responsabilidades, consubstanciadas pelo Decreto nº 4.073, de 3 de janeiro de 2002, que consolidou os decretos anteriores - nsº 1.173, de 29 de junho de 1994; 1.461, de 25 de abril de 1995, 2.182, de 20 de março de 1997 e 2.942, de 18 de janeiro de 1999.

De acordo com estes dispositivos legais, as ações visando à consolidação da política nacional de arquivos deverão ser emanadas do Conselho Nacional de Arquivos - CONARQ.

O Decreto nº 4.915, de 12 de dezembro de 2003, criou o **Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo - SIGA**, da Administração Pública Federal, pelo qual se organizam, sob a forma de **sistema**, as atividades de gestão de documentos de arquivo **no âmbito dos órgãos e entidades da administração pública federal**.

O Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo – SIGA, da Administração Pública Federal, **tem por finalidade** garantir ao cidadão e aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, de forma ágil e segura, o acesso aos documentos de arquivo e às informações neles contidas, resguardados os aspectos de sigilo e as restrições administrativas ou legais; integrar e coordenar as atividades de gestão de documentos de arquivo desenvolvidas pelos órgãos setoriais e seccionais que o integram; disseminar normas relativas à gestão de documentos de arquivo; racionalizar a produção da documentação arquivística pública; racionalizar e reduzir os custos operacionais e de armazenagem da documentação arquivística pública; preservar o patrimônio documental arquivístico da administração pública federal; articular-se com os demais sistemas que atuam direta ou indiretamente na gestão da informação.

**01- (ANCINE/2012 – Cespe)** A ANCINE, por ser uma agência reguladora, não precisa seguir as orientações do Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo (SIGA).

Nesse sentido, devemos então definir o que é a própria Arquivologia. E essa definição será feita pelo Dicionário de Terminologia Arquivística, que assim afirma: **“Disciplina que estuda as funções do arquivo e os princípios e técnicas a serem observados na produção, organização, guarda, preservação e utilização dos arquivos.”**

Então cabe a Arquivologia ou Arquivística estudar os arquivos e seus documentos: suas atividades, seus processos, seus usuários, suas ferramentas, enfim, tudo o que se refere aos depósitos de documentos funcionais.

**Arquivologia = Arquivística**

Passando então pela definição da disciplina, temos que definir o seu **objeto de estudo: os arquivos**. A palavra arquivo é um termo polissêmico, com quatro significados. São eles:

- 1º - Conjunto de documentos produzidos ou recebidos por uma entidade no decorrer de suas funções;
- 2º - Móvel destinado à guarda desses documentos (armário, estante, etc);
- 3º - Edifício, ou parte dele (sala, andar) destinado à guarda de documentos;
- 4º - Unidade administrativa, prevista em organograma institucional, com a responsabilidade de gerenciar e guardar documentos (setor de arquivo, divisão de arquivo, etc).

**Atenção:** Assim, quando o termo arquivo surgir em alguma questão, o contexto é quem vai determinar qual destes significados está sendo empregado.

### **ARQUIVO: INFORMAÇÃO PRODUZIDA E ACUMULADA POR INSTITUIÇÕES PÚBLICAS e PRIVADAS.**

Temos então as definições de arquivo, que é o objeto de estudo da Arquivologia ou Arquivística. É importante também saber que a função do arquivo é tornar disponível e acessível os seus documentos.

Agora que já definimos o que pode ser arquivo, e sabemos a sua função, que é tornar disponíveis os seus documentos, devemos saber o que são os documentos do arquivo.

O Documento, em seu conceito mais básico, é a informação registrada em um suporte. Então, para termos um documento, são necessários dois elementos:

**Informação:** é o conhecimento, a mensagem, a idéia que se deseja transmitir.

**Suporte:** é o material físico onde está inserida a informação.

Assim podemos concluir, por uma fórmula bem simples:

**INFORMAÇÃO + SUPORTE = DOCUMENTO**

Como exemplo de documento temos a carta, a música gravada, o email, os filmes, as fotografias, etc. Todos esses documentos trazem uma informação registrada em um suporte material: o papel, o plástico, a película, etc. Contudo, não basta que seja documento para pertencer ao arquivo. Para que um documento possa compor um arquivo, ainda é necessário outro elemento: **que tenha sido resultado, consequência de uma ação referente à atividade da instituição.** É o que preceitua a Lei no 8.159/91 (Lei dos Arquivos), artigo 2º:

***“Consideram-se arquivos privados os conjuntos de documentos produzidos ou recebidos por pessoas físicas ou jurídicas, em decorrência de suas atividades”.***

#### **Importante:**

**Arquivista Americano: Sólon Buck;** *“Consideram-se arquivos aqueles produzidos apenas por documentos oficiais (...)”*

**Schellenberg/2004:** *“arquivo são documentos de qualquer instituição pública ou privada, considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de referência e pesquisa, tendo sido depositado ou selecionado para depósito num arquivo de custódia permanente.”*

**OBS: Para ele arquivo são os arquivos permanentes.**

Por exemplo: considere uma empresa que tenha adquirido uma assinatura de uma revista mensal. A empresa paga uma taxa e recebe a revista. A revista em si não será considerada documento de arquivo, uma vez que a empresa não a recebeu por executar uma atividade administrativa. Contudo, o recibo, o boleto ou a nota fiscal para o pagamento da assinatura será documento de arquivo, pois é consequência de uma atividade administrativa da empresa, que seria a aquisição de periódico. Ainda, além de ser fruto de uma atividade, o documento de arquivo deve ser capaz de provar, testemunhar que a referida atividade realmente aconteceu. No mesmo exemplo, não é por ter a posse da revista que a empresa pode provar que possui uma assinatura mensal, mas o comprovante de pagamento, o contrato de assinante ou outro similar é que fará isso. Em resumo, para que um documento pertença a um arquivo, são necessários esses dois elementos:

**Ser produto de uma AÇÃO e poder PROVAR OU TESTEMUNHAR sobre a mesma, ou sobre seu produtor.**

**02- (STM/2011 – Cespe/UnB)** Somente podem ser considerados documentos de arquivo aqueles que, emanados do poder público ou de entidades de direito privado, são capazes de produzir efeitos de ordem jurídica na comprovação de fatos.

**03- (TRE-RJ/2012 – Cespe/UnB)** Os documentos de arquivo são produzidos e (ou) recebidos para o atendimento de objetivos culturais e históricos.

**04- (DPF/Agente Administrativo/2014 – Cespe/UnB)** A função de prova do documento de arquivo evidencia-se não só pelo fato de o documento poder ser levado a juízo para comprovar determinada informação, mas, também, pela capacidade desse material de testemunhar as atividades que lhe deram origem.

**05- (DPF/Agente Administrativo/2014 – Cespe/UnB)** Um conjunto de documentos em suporte papel produzidos e(ou) recebidos por determinado órgão, durante o desenvolvimento de suas atividades específicas ou atividades de suporte, consiste em um arquivo.

**06- (DPF/Agente Administrativo/2014 – Cespe/UnB)** Os documentos do arquivo permanente têm valor probatório e(ou) informativo.

Assim, já sabemos o que é um documento, o que é um documento de arquivo e o que pode ser um arquivo. Vamos então diferenciar o arquivo das outras unidades de informação que podem existir em uma instituição.

## **8.1 ÓRGÃOS DE DOCUMENTAÇÃO**

### **Arquivo**

O arquivo **guarda** documentos com finalidades **funcionais ou administrativas**. Os documentos de arquivo são **ACUMULADOS** de forma orgânica e natural, geralmente em exemplar único ou limitado número de cópias ou vias. Os documentos que tratam do mesmo assunto ou assuntos correlatos são mantidos como um conjunto, e não como peças isoladas. Por isso o documento de arquivo possui muito mais valor quando inserido em seu conjunto do que fora dele (caráter orgânico). Os documentos são unidos pela sua origem ou proveniência, tem como principal suporte utilizado o papel e principal gênero o textual. O arquivo é órgão **receptor** e seu público são os administradores (ou quem tenha produzido seus documentos) e pesquisadores. **Seu objetivo é provar, testemunhar e informar.**

### **Biblioteca**

A biblioteca **conserva** documentos com finalidades **científicas e culturais**. Seus documentos são obtidos por compra, doação ou permuta de diversas fontes, e tratados como peças isoladas. Esses documentos existem em vários exemplares, e são unidos pelo seu conteúdo, e em sua maior parte, são impressos. Os documentos da biblioteca são **COLECIONADOS**, e seu público é formado por pesquisadores, estudantes e cidadão comuns. **Seu objetivo é instruir, educar e subsidiar a pesquisa.**

## Museu

O museu é órgão de interesse público, guarda documentos com **finalidades de preservar, conservar e entreter**. Suas peças são dos mais variados tipos e dimensões, dependendo de sua especialização. Por serem objetos, são classificados como **tridimensionais**.

## Centro de Documentação / Informação

O centro de documentação ou de informação **agrupa** qualquer tipo de documento de qualquer fonte, sendo necessária uma especialização para que funcionem de forma eficiente. Seus documentos são geralmente reproduções (audiovisuais) ou referências (bases de dados). Reúne, por compra, doação ou permuta, documentos únicos ou múltiplos de origens diversas (sob a forma de originais ou cópias) e/ou referências sobre uma área específica da atividade humana. Esses documentos e referências podem ser tipificados como de arquivo, biblioteca e/ou museu, ou seja, é uma entidade mista de um assunto específico, por exemplo sobre medicina, química e etc. **Sua finalidade é simplesmente informar**.

Estes são os quatro órgãos de documentação que aparecem em provas de concursos. Ao dar atenção aos termos destacados, o candidato poderá facilmente diferenciar estes órgãos e não errar questões.

**Atenção:** o Cespe/UnB costuma pedir, na maioria de suas questões, diferenças entre os documentos de arquivo é biblioteca. Assim, para acertar basta ter em mente os termos destacados: toda vez que o item mencionar “colecionados”, ou algum semelhante, será documento de biblioteca; e se mencionar “acumulado”, ou semelhante, será documento de arquivo.

**07- (Correios/2011 – Cespe/UnB)** A distinção entre documentos de arquivo, de biblioteca ou de museu é feita conforme a origem e o emprego desses documentos.

**08- (DPF/Agente Administrativo/2014 – Cespe/UnB)** Os documentos de arquivo são colecionados com finalidades culturais e sociais.

| Arquivo                                                                                                                                                                                                                                                      | Biblioteca                                                                                                                                                                                                                                                      | Museu                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| É a acumulação ordenada de documentos, em sua maioria textual, criados por uma instituição ou pessoa, no curso de suas atividades, e preservados para a consecução de seus objetivos, visando à utilidade que poderão ter no futuro.                         | É o conjunto material, em sua maioria impresso, dispostos ordenadamente para estudo, pesquisa e consulta.                                                                                                                                                       | É uma instituição de interesse público, criado com a finalidade de conservar, estudar e colocar à disposição do público conjuntos de peças e objetos de valor cultural. |
| Biblioteca                                                                                                                                                                                                                                                   | Arquivo                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                         |
| a) Os documentos são colecionados de fontes diversas, adquiridos por compras, doação ou permuta<br>b) Os documentos podem existir em numerosos exemplares<br>c) A significação do acervo documental não depende da relação que os documentos tenham entre si | 1) Os documentos não são objeto de coleção; provêm tão-só das atividades públicas ou privadas, servidas pelo arquivo<br>2) Os documentos são produzidos num único exemplar ou em limitado número de cópias<br>3) Há um significado orgânico entre os documentos |                                                                                                                                                                         |

## 8.2 CLASSIFICAÇÃO DOS ARQUIVOS

Os arquivos podem ser classificados em vários aspectos, sendo:

**Classificação quanto à entidade mantenedora:** quanto à entidade mantenedora os arquivos podem ser **públicos ou privados**.

Os **arquivos públicos** são aqueles produzidos por documentos de caráter público. São de responsabilidade do Estado e devem estar disponíveis para consulta por parte dos cidadãos, exceto os documentos de caráter sigilosos.

Os **arquivos privados** são aqueles mantidos por pessoas físicas ou por instituições de caráter privado. São documentos que dizem respeito a suas atividades particulares, e, portanto, não é obrigatória a sua disponibilidade para consulta da sociedade. Contudo, existe a possibilidade de esses arquivos serem declarados de interesse público, por meio de decreto presidencial através de parecer favorável do CONARQ. Caso isso ocorra, seu mantenedor terá o dever de zelar pelos documentos e deixá-los à disposição do Estado.

Existe ainda outra classificação, atribuída pela autora *Marilena Leite Paes*, em que os arquivos podem ser: **públicos, comerciais, institucionais e pessoais ou familiares**.

**Públicos:** mantidos por instituições de caráter público.

**Comerciais:** mantidos por instituições com fins lucrativos.

**Institucionais:** mantidos por instituições sem fins lucrativos.

**Familiares ou pessoais:** mantidos por pessoas ou famílias.

Então, quanto à entidade mantenedora, os arquivos classificam-se em públicos ou privados. Quando mencionar a autora acima, classificam-se em públicos, comerciais, institucionais e pessoais ou familiares.

**Classificação quanto à natureza dos documentos:** quanto à natureza dos documentos, os arquivos podem ser classificados em **especiais ou especializados**.

Os **arquivos especiais** guardam documentos de suportes variados e por isso precisam de cuidados diferenciados. Os documentos são agrupados considerando **primeiramente o suporte** (papel, CD, disco rígido, etc) e depois se utiliza outros critérios para sua organização. Esse tipo de arquivo deve ser utilizado quando os suportes são feitos de materiais diferentes, pois facilita a conservação dos mesmos. Por exemplo: um arquivo pode ter um local específico para guardar CD's, papéis, fitas de vídeo, películas, etc, pois todos esses materiais requerem diferentes tipos de cuidados.

Os **arquivos especializados**, ou arquivos técnicos, são aqueles que guardam documentos dos mais variados assuntos. Nesse tipo de arquivo os documentos são agrupados considerando **primeiramente o assunto** e depois se utiliza outros critérios para sua organização. Esse tipo de arquivo é utilizado quando uma instituição trata de muitos assuntos, em diferentes áreas do conhecimento; por isso são chamados de técnicos. Por exemplo: uma entidade pode guardar documentos relativos à área de engenharia, de medicina, de artes em locais separados. Isso ajuda na localização dos documentos e facilita a compreensão dos mesmos, pois podem ser estudados com mais praticidade.

|                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Especiais =&gt; Suporte</b><br><b>Especializados =&gt; Assunto</b> |
|-----------------------------------------------------------------------|

**Classificação quanto à extensão de atuação:** quanto à extensão de sua atuação, os arquivos podem ser **setoriais ou centrais (ou gerais)**.

Os **arquivos setoriais** são aqueles que estão localizados próximos aos seus produtores. Esse arquivo guarda os documentos próximos aos interessados diretos para facilitar e agilizar a sua localização e utilização. Encontram-se principalmente em empresas, órgãos e entidades de grande porte, ou de estrutura administrativa complexa (vários departamentos, várias filiais, etc). Por exemplo: o arquivo de uma rede de supermercados pode ser separado por filial, por setor de atuação (Depto. Financeiro, de RH, Compras, etc).

Os **arquivos centrais ou gerais** são aqueles que guardam todos os documentos de uma entidade em um só lugar. É utilizado principalmente por empresas e órgãos de médio e pequeno porte, ou por instituições de estrutura administrativa simples (poucos departamentos, poucos órgãos, apenas um local para instalações físicas, etc). Por exemplo: o arquivo de uma empresa que funcione em apenas um edifício, um órgão pequeno, um consultório médico, etc.

***É importante ressaltar que esta classificação se aplica somente aos arquivos correntes! Somente estes podem ser divididos em setorial ou geral.***

**09- (TRT-17/2009 – Cespe/UnB)** A instalação de arquivos setoriais é uma forma de centralização dos arquivos correntes da organização como um todo.

**Classificação quanto aos estágios de sua evolução:** os arquivos podem ser **correntes, intermediários ou permanentes**.

Os **arquivos correntes** ou de **1ª idade** são aqueles que guardam documentos que são constantemente utilizados por seus produtores, ou que sejam objetos de consultas freqüentes. A Lei de Arquivos assim conceitua documentos de arquivos correntes: ***“aqueles em curso ou que, mesmo sem movimentação, são objeto de consultas freqüentes”***.

**10- (AGU/2010 – Cespe/UnB)** O arquivo corrente é formado por documentos que estão em trâmite, mas que não são consultados frequentemente porque aguardam sua destinação final.

**11- (DPF/Agente Administrativo/2014 – Cespe/UnB)** Os documentos frequentemente utilizados devem compor o arquivo intermediário.

Os **arquivos intermediários** ou de **2ª idade** são aqueles que guardam documentos que não são mais objeto de consultas freqüentes, mas aguardam cumprimento de prazos legais, ou que ainda sejam prova de direitos e obrigações. A Lei de Arquivos assim define os documentos de arquivos intermediários: ***“aqueles que, não sendo de uso corrente nos órgãos produtores, por razões de interesse administrativo, aguardam a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”***.

**12- (TRT-21/2010 – Cespe/UnB)** O acesso aos documentos nos arquivos intermediários é ainda restrito aos acumuladores, porque o arquivo intermediário é uma extensão dos arquivos correntes, em que predomina o valor primário dos documentos.

**13- (DPF/Agente Administrativo/2014 – Cespe/UnB)** A transferência dos documentos dos arquivos correntes para os arquivos intermediários justifica-se pela diminuição do valor primário dos documentos.

Os **arquivos permanentes** ou de **3ª idade** são aqueles que guardam documentos que não tem mais valor administrativo, mas pelo seu conteúdo ou pelo assunto de que tratam, tem grande relevância para a História ou para a Cultura, e por isso devem ser guardados por tempo indeterminado. A Lei de Arquivos define assim os documentos de arquivo permanente: ***“conjuntos de documentos de valor histórico, probatório e informativo que devem ser definitivamente preservados”***.



A função de um arquivo permanente é **reunir, conservar, arranjar, descrever e facilitar a consulta** aos documentos sob sua custódia.

De uma forma geral, as atividades de um arquivo permanente podem ser classificadas em quatro grupos:

- **Arranjo**: consiste na **reunião e ordenação** adequada dos documentos no arquivo permanente.
- **Descrição e publicação**: são instrumentos de pesquisa para a localização dos documentos no acervo, que **permitem a consulta e divulgação**.
- **Conservação**: **medidas de proteção** dos documentos e do seu lugar de guarda.
- **Referência**: consiste nas **políticas de acesso e uso** dos documentos.

**14- (Correios/2011 – Cespe/UnB)** O acervo de um arquivo permanente é constituído das preciosidades colecionadas ao longo do tempo por pessoas físicas ou jurídicas e recolhidas de modo assistemático.

**15- (SERPRO/Analista Arquivologia/2013 – Cespe/UnB)** Os documentos com valor secundário que perderam a vigência administrativa constituem os conjuntos documentais de caráter permanente.

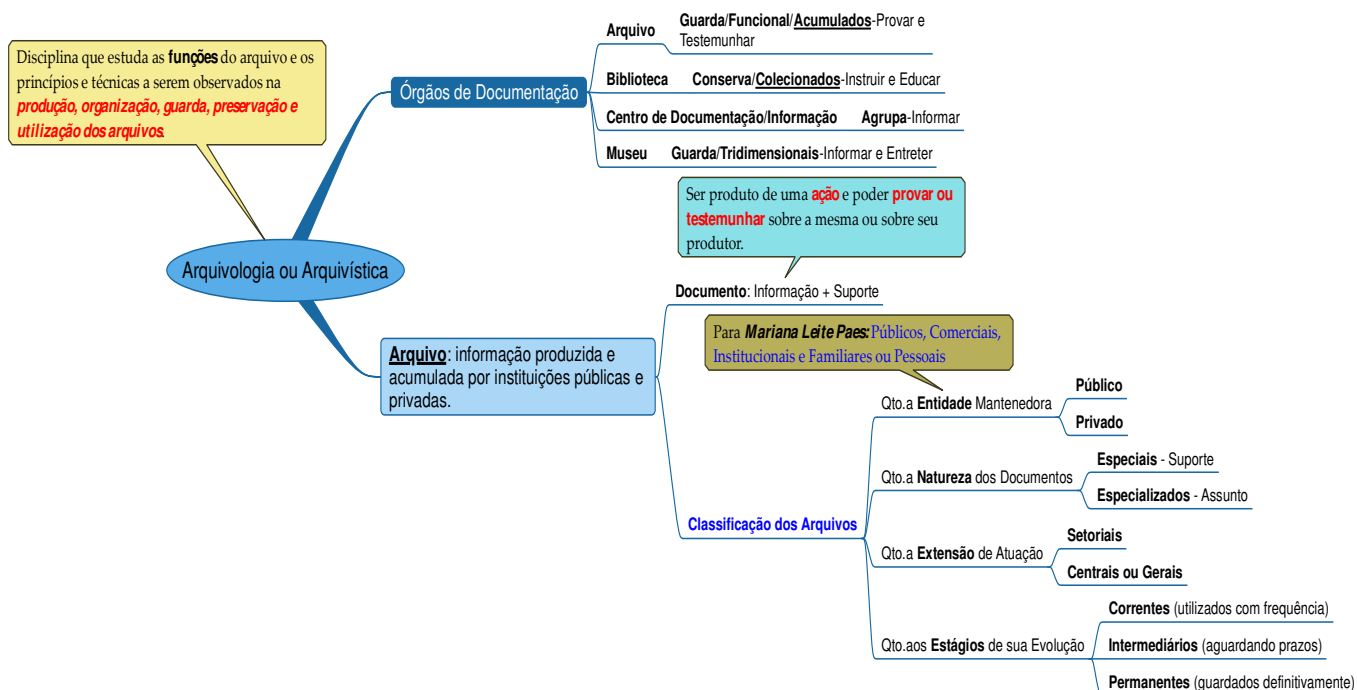
**16- (SERPRO/Analista Arquivologia/2013 – Cespe/UnB)** Documento que tem valor secundário potencial pertence à fase intermediária.

**Importante:** Fiquem atentos a esta parte da disciplina, pois ela norteará todos os estudos sobre Arquivologia. Esta divisão e classificação foram consideradas um marco na história da disciplina. A partir de agora, todos os estudos sobre arquivos e suas funções terão essa classificação como base. Em provas, essa classificação pode vir com nomes alterados. Portanto é importante que vocês fixem a ideia que os nomes trazem:

**Corrente = utilizado com frequência;  
Intermediário = aguardando prazos;  
Permanente = guardados definitivamente.**

Os estágios de evolução dos arquivos também podem aparecer como ciclo vital dos documentos, ou Teoria das Três Idades. Falaremos mais sobre esta classificação um pouco adiante, quando estudarmos o Ciclo Vital dos Documentos.

| Corrente           | Intermediário   | Permanente  |
|--------------------|-----------------|-------------|
| 1ª idade           | 2ª idade        | 3ª idade    |
| Setorial           | Pré-arquivo     | Histórico   |
| Administrativo     | Records centers | De custódia |
| Ativo              | Semiativo       | Passivo     |
| Vivo               | Limbo           | Morto       |
| De movimento       | Purgatório      | Estático    |
| Em curso           | Temporário      | Definitivo  |
| Núcleos de arquivo | Transitório     | Final       |



### 8.3 CLASSIFICAÇÃO DOS DOCUMENTOS

Assim como os arquivos, os documentos que os compõem também podem ser classificados segundo alguns critérios. Os documentos são classificados quanto ao gênero, quanto à espécie/tipologia e quanto à natureza do assunto.

**Quanto ao Gênero:** os documentos podem ser **textuais (ou escritos), iconográficos, sonoros, filmográficos, informáticos (ou digitais), cartográficos e micrográficos.**

Os documentos textuais ou escritos são aqueles que apresentam a informação de modo escrito ou em forma de texto. Exemplo: carta, relatórios, certidões, atas, etc.

Os documentos iconográficos são aqueles que apresentam a informação em forma de imagem estática. Exemplo: fotografia, desenhos, gravuras, diapositivos (slides), etc.

Os documentos sonoros são aqueles que apresentam a informação em forma de som ou áudio. Exemplo: disco de vinil, escudo telefônica, sons gravados em fitas cassete.

Os documentos filmográficos são aqueles que apresentam a informação em forma de imagens dinâmicas ou em movimento (com ou sem som). Exemplo: filmagens e vídeos.

Os documentos informáticos ou digitais são aqueles gravados em meio digital, e por isso necessitam de equipamentos eletrônicos para serem lidos. Exemplo: som no formato MP3, arquivo de texto do Word, filmes em formato DVD, etc.

Os documentos cartográficos são aqueles que cuja informação representa, de forma reduzida, uma área maior. Exemplo: mapas, plantas, perfis, etc.

Os documentos micrográficos são aqueles apresentados no suporte microfichas, resultados do processo de microfilmagem. Exemplo: Rolos, cartuchos e magazines, cassete, cartão janela, jaqueta, micro-ficha, ultra-ficha, etc.

**17- (AGU/2010 – Cespe/UnB)** Mapas, perfis, desenhos técnicos e plantas fazem parte do gênero documental cartográfico.

**18- (TRT-21/2010 – Cespe/UnB)** Rolo, jaqueta e cartão-janela são exemplos de documentos do gênero micrográfico.

**Quanto à Espécie/Tipologia Documental:** os documentos são classificados de acordo com seu aspecto **formal** (aparência que assume de acordo com as informações) e sua **função** (o objetivo para o qual o documento foi produzido).

Como exemplo, temos o Contrato. O contrato apresenta as informações de forma que se possa identificá-lo como contrato: possui identificação das partes, do objeto, das condições, cláusulas, etc. O contrato então é uma espécie documental (considerando o aspecto formal).

Para saber a tipologia documental, ou simplesmente tipo, acrescentamos a função. No caso do contrato, acrescentamos, por exemplo, aluguel de imóvel. Então a função do contrato é realizar um acordo de aluguel de imóvel.

Em resumo, temos o contrato (espécie) de aluguel (função). Essa idéia pode ser aplicada a vários outros documentos. Vejamos os conceitos:

**Espécie documental:** Divisão de gênero documental que reúne tipos documentais por suas características comuns de estruturação da informação. São exemplos de espécies documentais ata, carta, decreto, disco, filme, fotografia, memorando, ofício, planta, relatório.

**Tipo de documento:** é a configuração que assume um documento de acordo com a atividade que a gerou. Vejamos alguns exemplos:

**Alvará (espécie) / Alvará de funcionamento (tipo)**  
**Declaração (espécie) / Declaração de bens (tipo)**  
**Relação (espécie) / Relação de bens patrimoniais (tipo)**  
**Ata (espécie) / Ata de Posse (tipo)**

**19-(TRE-MS/2007 – FCC)** A tipologia documental é a junção da espécie documental com o suporte material.

**20- (DPF/Agente Administrativo/2014 – Cespe/UnB)** O ofício, o memorando e o processo são exemplos de tipos documentais.

**Quanto à Natureza do Assunto:** os documentos podem ser **ostensivos (ou ordinários) ou sigilosos.**

Os documentos ostensivos ou ordinários são aqueles cuja informação não é prejudicial quando for de conhecimento geral. São documentos que não possuem informações estratégicas, nem de teor pessoal, e sua divulgação não causa nenhum tipo de problema à administração ou a terceiros.

Os documentos sigilosos são aqueles que possuem conteúdo que só podem ser de conhecimento restrito, e por isso requerem medidas de segurança especiais para sua custódia e divulgação.

Sobre o assunto, devemos considerar a Lei Federal nº 12.527/11 regulamentada pelo Decreto Federal nº 7.724/2012, que trata dos documentos e material de caráter sigiloso para a Administração Pública. As normas citadas atribuem graus de sigilo, sua classificação e o período pelo qual o documento deve permanecer sigiloso, vejamos:

**ULTRA-SECRETO** - seu assunto requer **excepcional grau de segurança** que deve ser apenas do conhecimento de pessoas intimamente ligadas ao seu estudo ou manuseio. Exemplos: documentos relacionados à política governamental de alto nível e segredos de Estado (descobertas e experiências de grande valor científico; negociações para alianças militares e políticas; planos de guerra; informações sobre política estrangeira de alto nível).

**SECRETO** - seu assunto exige alto grau de segurança, mas pode ser do conhecimento de outras pessoas funcionalmente **autorizadas para tal**, ainda que não estejam intimamente ligadas ao seu estudo ou manuseio. Exemplos: planos, programas e medidas governamentais; assuntos extraídos de matéria ultra-secreta que, sem comprometer o excepcional grau de sigilo da matéria original, necessitam de maior difusão (planos ou detalhes de operações militares); planos ou detalhes de operações econômicas ou financeiras; projetos de aperfeiçoamento em técnicas ou materiais já existentes; dados de elevado interesse sob aspectos físicos, políticos, econômicos, psicossociais e militares de países estrangeiros, e também, os meios e processos pelos quais foram obtidos; materiais criptográficos (escritos em cifras ou códigos) importantes e sem classificação anterior.

**RESERVADO** - seu assunto **não deve ser do conhecimento do público**, em geral. Exemplos: partes de planos, programas, projetos e suas respectivas ordens e execução; cartas, fotografias aéreas e negativos que indiquem instalações importantes.

Os documentos sigilosos, conforme já dito, somente pode ser consultado pelo seu destinatário, ou por pessoa legalmente autorizada. Contudo, a Lei de Arquivos (8.159/91) determina que, caso seja necessário para defesa de direitos, esses documentos podem ser exibidos em seção reservada, conforme determinação judicial, ou podem ser emitidas certidões que confirmem seu conteúdo, ou parte dele.

Os prazos de classificação dos documentos a que se refere este Decreto vigoram **a partir da data de sua produção** e são os seguintes:

**Ultra-secretos, máximo de vinte e cinco anos;**  
**Secretos, máximo de quinze anos;**  
**Reservados, máximo de cinco anos.**

**(DECRETO Nº 7.724, DE 16 DE MAIO DE 2012.)**

**OBS: Os Ultra-secretos podem ser prorrogados por mais uma vez do prazo inicial.**

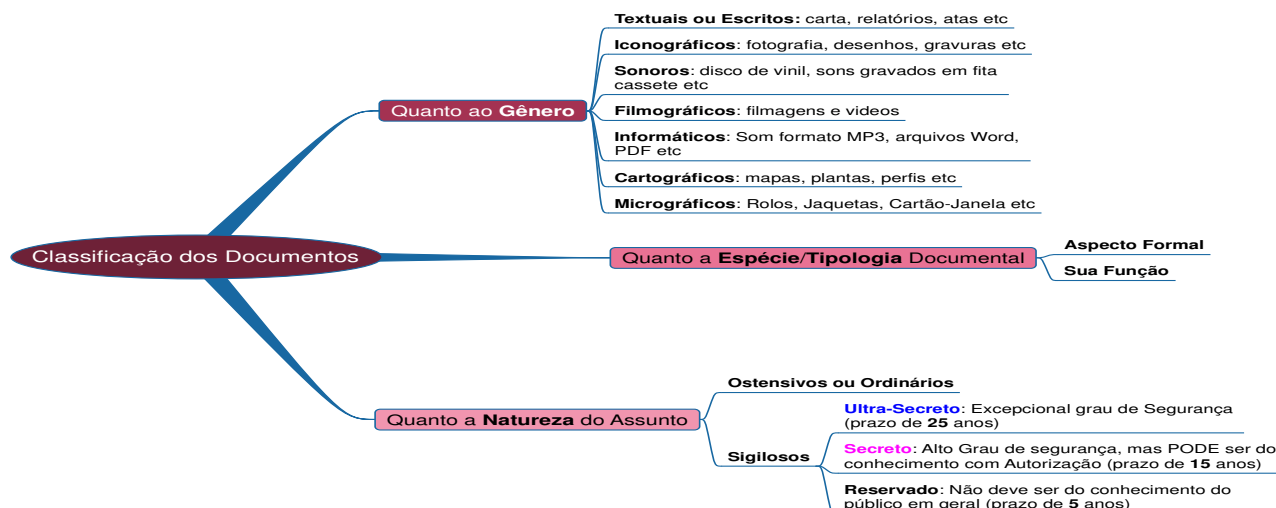
**21-(STM/2011 – Cespe/UnB)** Os documentos que podem afetar a segurança da sociedade e do Estado, ou a intimidade, a honra e a imagem de pessoas, são sigilosos. Todo documento sigiloso pode, entretanto, ser objeto de exibição reservada, mediante determinação do Poder Judiciário.

**22-(ANCINE/2012 – Cespe/UnB)** O prazo limite de restrição ao acesso a informações classificadas como secretas em poder de entidade pública, como a ANCINE, por exemplo, é de, no máximo, cinco anos.

**23- (SERPRO/Analista Arquivologia/2013 – Cespe/UnB)** Compete à Comissão Mista de Reavaliação de Informações a revisão da classificação atribuída aos documentos ultrassecretos e secretos.

**24- (SERPRO/Analista Arquivologia/2013 – Cespe/UnB)** O prazo de restrição de acesso a documento ultrassecreto é de vinte anos; findo esse período, ele será de acesso público.

**25- (SERPRO/Analista Arquivologia/2013 – Cespe/UnB)** Há impedimento legal para a reprodução de documento classificado como sigiloso.



## 8.4 GABARITO

|    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| E  | E  | E  | C  | C  | C  | C  | E  | E  | E  | E  | C  | C  | E  | C  | C  | C  | C  | E  | E  |
| 21 | 22 | 23 | 24 | 25 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| C  | E  | C  | E  | E  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |



## 8.5 GESTÃO DE DOCUMENTOS

Já conhecemos os arquivos: vimos suas definições, seus conceitos e sua classificação, assim como a dos seus documentos e agora das atividades dos arquivos. A função dos arquivos é tornar os documentos e informações disponíveis a quem deles precise. O arquivo então deve existir para atender às necessidades de determinado usuário. E para atender da melhor forma possível esse usuário, deve dispor de recursos e capacidades para fazê-lo.

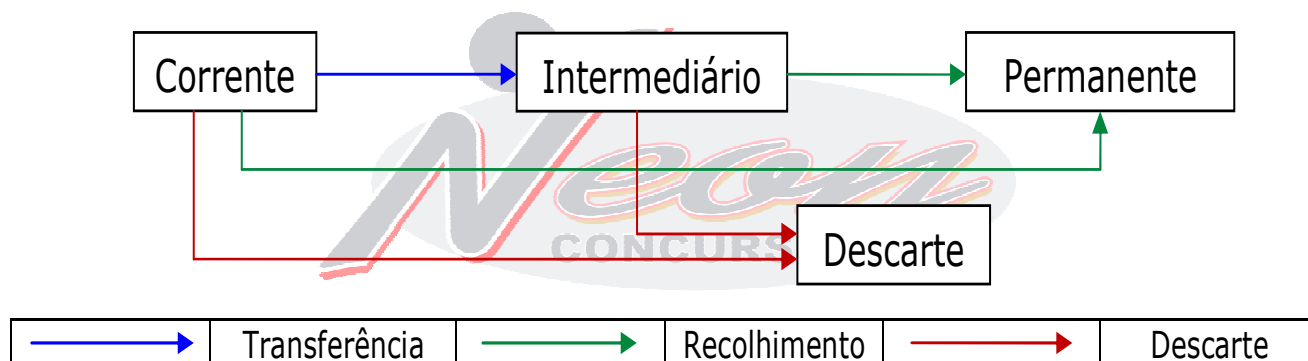
Dessa maneira devemos estar familiarizados com a Teoria das Três Idades e seu funcionamento, ou seja, a classificação dos quanto aos estágios de sua evolução. Vimos que essa Teoria das Três Idades pode ser chamada também de Ciclo Vital dos Documentos ou Estágio de Evolução dos Arquivos e essa teoria afirma que os arquivos podem ser divididos e tratados em três fases distintas e complementares, que são **a corrente, a intermediária e a permanente**.

É importante saber que todos os documentos, quando são criados ou recebidos por uma instituição, podem possuir dois valores distintos: o valor primário, que dizemos ser o valor principal, imediato, ligado diretamente aos objetivos que levaram à criação do documento; e o valor secundário, que é mediato, acessório e não está ligado diretamente aos objetivos que levaram à sua criação.

Todos os documentos, quando criados, possuem o valor primário; se não fosse assim, não seriam sequer criados. Esse valor é temporário, ou seja, quando o documento cumprir seus objetivos diretos, perderá esse valor. Mas ao contrário, nem todos os documentos possuem o valor secundário. Este valor depende de muita coisa para ser atribuído a um documento, e é permanente, ou seja, uma vez que o documento possua valor secundário, vai durar para sempre (o valor).

Assim, quando um documento nasce (já provido de valor primário) ele está inserido no arquivo corrente, que como vimos, é aquele que guarda documentos frequentemente consultados. Depois de cumprido seu objetivo principal, o documento vai para o arquivo intermediário, que é aquele que guarda documentos não utilizados frequentemente, e que aguardam destinação: eliminação ou guarda permanente. Caso o documento não possua o valor secundário, será descartado; caso possua, será preservado permanentemente.

Uma vez no arquivo permanente o documento terá outros objetivos, diferente daquele para o qual foi criado. Vamos ilustrar por um gráfico:



Note que uma vez que o documento é recolhido ao arquivo permanente, ele não pode ser descartado.

**1- (Ibram-DF/2009 – Cespe/UnB)** A eliminação de documentos permanentes produzidos por instituições públicas e de caráter público somente é possível mediante autorização da instituição arquivística pública correspondente à esfera de competência do órgão.

Note também que a passagem do documento de um arquivo a outro recebe nomes específicos. As bancas tentam constantemente confundir os candidatos trocando esses nomes, fazendo um item correto ficar errado. Assim, a passagem para o arquivo intermediário sempre se chama “transferência”, e a passagem para o arquivo permanente sempre se chama “recolhimento”. Então, numa questão pode não aparecer o nome do arquivo, mas se aparecer algum desses termos, o candidato deve ficar atento para saber a qual arquivo se refere.

**2- (Correios/2011 – Cespe/UnB)** O recolhimento de documentos dos arquivos correntes ao arquivo intermediário é realizado por meio do plano de destinação.

**3- (ABIN/2010 – Cespe/UnB)** A transferência é a ação de condução dos documentos ao arquivo permanente.

Perceba ainda que não existe a obrigatoriedade de o documento passar pelas três fases, nessa ordem. Alguns documentos são “recolhidos” do arquivo corrente direto para o permanente, ou podem ser descartados sem mesmo passar pelo arquivo intermediário. Ainda, há casos em que o documento correrá em fluxo contrário, passando do arquivo permanente ou intermediário de volta para o corrente. Esse caso não é comum em provas, mas pode ser pedido, então não custa saber.

Para ilustrar a explicação sobre valores de documentos e Teoria das Três Idades, vamos tomar como exemplo dois documentos simples.

O primeiro é o Termo de Posse da atual Presidenta da República. O documento tem sempre valor primário, valor



imediatamente e ligado ao objetivo da instituição: dar posse à Presidenta. Quando o documento cumpriu sua finalidade, ele perdeu seu valor primário. No entanto, ele ainda possui o valor secundário, que é permanente. Esse valor está ligado a outras finalidades, como por exemplo, servir de fonte para pesquisas históricas ou culturais.

O segundo documento é uma requisição de transporte para um funcionário se deslocar para trabalho externo ao ambiente convencional. A referida requisição possui valor primário, ligado ao objetivo de sua criação: possibilitar o deslocamento do funcionário. Quando cumprido esse objetivo, perderá seu valor primário. Mas esse documento não possui valor secundário, não serve para pesquisa histórica ou cultural, nem é parte importante da história da instituição ou da sociedade. Portanto ele pode até ser transferido para fins de prestação de contas, mas não será recolhido por falta de valor secundário: será descartado.

É importante saber estas noções por que a Gestão de Documentos tem todas as suas atividades embasadas nessa teoria. Contudo, essas atividades buscam gerenciar o fluxo de documentos enquanto o mesmo possui valor primário, ou seja, tem utilidade administrativa. Assim, somente se fala em Gestão de Documentos nos arquivos corrente e intermediário, onde os documentos têm finalidades meramente administrativas. No arquivo permanente os documentos possuem outras utilidades, como servir de fonte de pesquisa histórica, por exemplo.

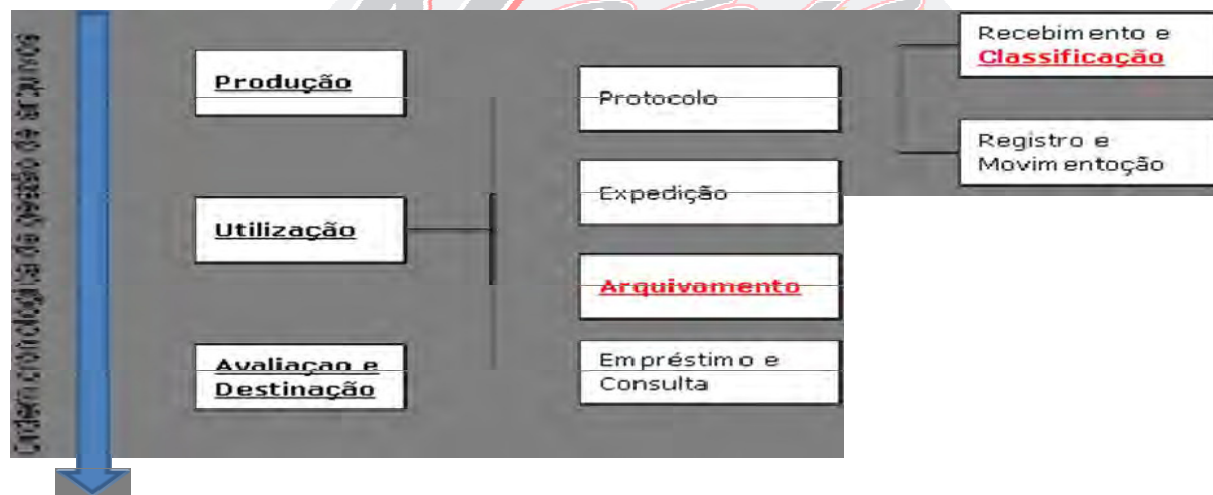
A Lei 8.159/91 em seu artigo 3º define a Gestão de Documentos como **“o conjunto de procedimentos e operações técnicas à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”**.

Reparem que a Gestão de Documentos se encerra, tem seu limite no arquivo intermediário, pois quando o documento sofre sua destinação (eliminação ou guarda permanente), a Gestão de Documentos já cumpriu seu objetivo.

**4- (Ibram-DF/2009 – Cespe/UnB)** Gestão de documentos é o conjunto de procedimentos e operações técnicas relativos à produção, à tramitação, ao uso, à avaliação e ao arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou o seu recolhimento para guarda permanente.

A sua aplicação somente aos arquivos corrente e intermediário se justifica pelos seus objetivos: é nesses arquivos que os documentos são mais utilizados, e por diferentes pessoas. O problema advindo desse “excesso” em seu uso acarreta problemas como o acúmulo desordenado de documentos (massa documental acumulada), a perda e extravio dos mesmos, e a responsabilização dos usuários. Ainda, como objetivos secundários, busca reduzir os espaços ocupados pelos arquivos, o emprego de recursos humanos e materiais, facilitar e agilizar o acesso e a recuperação da informação quando necessário.

A Gestão de Documentos passa pelo controle em três fases: **a produção, a utilização e a destinação**. Vamos tratar de cada uma delas.



A **fase de produção** (1ª fase) é onde os documentos são criados/confeccionados/recebidos e são inseridos nos sistemas de controle da instituição. Aqui são exercidas atividades que controlam a produção de documentos, como a elaboração de formulários, estabelecimento de padrões, verificação da necessidade do documento, etc.

**5- (STM/2011 – Cespe/UnB)** Na fase de produção, o arquivista pode, entre outras atividades, sugerir a criação ou extinção de modelos, formulários, cópias ou vias desnecessárias; propor consolidação de atos normativos; e participar da seleção de recursos humanos para área arquivística.

A **fase de utilização** (2ª fase) é onde os documentos são utilizados com a finalidade principal para que foram criados (valor primário). Os documentos tramitam (se movimentam) internamente na instituição, percorrendo todo o caminho necessário para que se cumpra uma atividade específica. As atividades são de busca e localização (protocolo), de análise da importância do documento (avaliação), de consulta e empréstimo, entre outras.

**6-(AGU/2010 – Cespe/UnB)** A fase da gestão de documentos que inclui as atividades de protocolo, de expedição, de organização e de arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária é denominada fase de utilização de documentos.

A **fase de destinação** (3ª fase) é onde os documentos sofrem o fim que lhes é determinado pelo processo de

avaliação. Os destinos geralmente são sofridos quando os documentos cumprem seu prazo de retenção no arquivo intermediário. Pode, contudo, ocorrer de o documento não precisar estar neste arquivo para sofrer a destinação; isto será determinado pela Tabela de Temporalidade e Destinação, que estudaremos mais adiante. Somente dois destinos são possíveis para os documentos: a eliminação ou o “recolhimento” para o arquivo permanente.

**7-(ABIN/2010 – Cespe/UnB)** A fase de avaliação e destinação de documentos constitui parte do programa de gestão documental e é composta pelas atividades de criação de formulários, seleção de materiais e equipamentos, e normatização do acesso à documentação.

Antes de falarmos do Protocolo é importante verificarmos como acontece a organização de arquivos.

A organização de arquivos consiste no desenvolvimento de quatro etapas de trabalho:

**1- Levantamento de dados:** atividades de **exame e coleta de informações** acerca da documentação do arquivo.

Nessa etapa, são coletadas as informações sobre o gênero dos documentos (textuais, iconográficos, informáticos etc.), as espécies documentais (cartas, faturas, projetos etc.), o tamanho e estado de conservação do acervo, os recursos humanos da instituição, enfim, todos os dados relevantes para o arquivo da instituição.

**2- Análise dos dados:** a partir dos dados coletados na etapa anterior, será feita uma **análise** objetiva da real situação dos serviços de arquivo e um **diagnóstico** que permita propor alterações no sistema a ser implantado.

Ou seja, o **diagnóstico** consiste em uma **constatação das falhas existentes na administração que impedem o correto funcionamento do arquivo**.

**3- Planejamento:** elaboração de um **plano arquivístico** que leve em consideração tanto as disposições legais quanto as necessidades da organização. Esse plano deve levar em consideração os seguintes elementos:

- a) **posição do arquivo na estrutura organizacional** da administração – recomenda-se que seja a mais alta possível;
- b) **centralização ou descentralização** dos serviços de arquivo em fase corrente (Lembra que falamos sobre isso na aula passada?);
- c) criação de uma **coordenação central** dos serviços de arquivo, nos casos de descentralização;
- d) definição dos **métodos de arquivamento**;
- e) estabelecimentos das **regras e normas de funcionamento**;
- f) necessidades de **recursos humanos**;
- g) escolha das **instalações e equipamentos**;
- h) constituição de **arquivos intermediários e permanentes**.

**4- Implantação e acompanhamento:** **implementação do plano de arquivo** na instituição em conjunto com testes de procedimentos, rotinas, normas, formulários etc.

A implantação deve ser procedida por um acompanhamento constante dos resultados, a fim de corrigir e/ou adaptar eventuais impropriedades ou falhas no sistema arquivístico.

## 8.6 PROTOCOLO

Foi primordial que aprendêssemos, antes de tudo, algo sobre a Gestão de Documentos, pois tudo o que vamos estudar de agora em diante são algumas de suas atividades. Lembrando que a Gestão de Documentos é o conjunto de atividades que busca gerenciar o ciclo dos documentos, desde sua produção até sua destinação.

Ao estudarmos o protocolo, podemos perceber que é um conjunto de atividades que está inserido na fase de utilização da Gestão de Documentos. Entende-se por **protocolo o conjunto de operações técnicas que visam controlar o trâmite de documentos dentro de uma instituição**. A palavra protocolo, assim como arquivo, é um termo polissêmico, e pode significar:

- ✚ número atribuído ao documento quando capturado pelo sistema da instituição. Neste caso chamamos de protocolo o número de registro que o documento recebe. Este número será a identificação do documento dentro da instituição. É muito utilizado em processos.
- ✚ caderno, ou outro equivalente, onde se registra as movimentações internas do documento. Neste caso o protocolo é o caderno onde são feitas as anotações sobre a movimentação do documento. O espaço é destinado para anotações como o número do documento, a data de recebimento e a assinatura do destinatário.

- ✚ A unidade ou setor responsável pela movimentação de documentos dentro da instituição. O protocolo é a porta de entrada e saída de documentos da instituição. Todos os documentos são recebidos, registrados e distribuídos aos destinatários. O mesmo ocorre com as movimentações internas: antes de seguir de um setor a outro, o documento deve passar pelo protocolo antes. E ainda, o documento deve passar pelo protocolo também antes de ser enviado a outra instituição ou pessoa.

As atividades de protocolo se resumem em dois grupos: **recebimento e classificação, registro e movimentação**. Algumas bancas ainda consideram a expedição como atividade de protocolo, mas assim, quando uma banca considera a expedição como atividade de protocolo, ela a menciona nas questões. Caso não considere, não mencionará tal atividade.

As atividades de **recebimento e classificação** são as seguintes:

- Recebe o documento;
- Separa os documentos oficiais dos particulares;
- Envia os documentos particulares aos seus destinatários;
- Separa os documentos ostensivos dos sigilosos;
- Envia os documentos sigilosos aos seus destinatários; Interpreta e classifica os documentos ostensivos;
- Envia os documentos ostensivos ao setor de registro e movimentação.

As atividades de **registro e movimentação** são as que tratam da *distribuição, redistribuição e entrega* dos documentos dentro da instituição.

As atividades de **expedição** tratam da saída de documentos e correspondências da instituição. Todos os documentos de caráter oficial, mesmo que sigilosos, devem ser remetidos para o protocolo, e o mesmo deve cuidar de enviá-los para o ambiente externo à instituição.

Um cuidado muito importante que se deve ter é o de associar as atividades de protocolo às funções de arquivo corrente. Pelas suas características, os arquivos correntes guardam documentos que estão em uso frequente ou constantemente consultados. Assim, o protocolo tem o objetivo de controlar o fluxo desses documentos. Constantemente as bancas tentam induzir os candidatos ao erro afirmando que as atividades de protocolo também são realizadas nos arquivos intermediário e permanente.

Então, para não esquecer ou confundir: **as atividades de protocolo somente são realizadas no arquivo corrente; e estão ligadas à entrada e controle de documentos dentro da instituição.**

Os setores de protocolo podem receber várias denominações: Protocolo, Protocolo e Arquivo, Setor de Registro, Registro e Movimentação, etc. Então é importante ter em mente que protocolo é a atividade de controle.

**8- (EBC/2011 – Cespe/UnB)** O procedimento a ser adotado no caso de recebimento de correspondência ostensiva é realizar a abertura dos envelopes e proceder à leitura para encaminhamento, observando a existência de antecedentes.

**9- (Correios/2011 – Cespe/UnB)** A expedição dos documentos é de responsabilidade do arquivo geral e conta com o auxílio do arquivo intermediário para a realização dessa atividade.

**10- (Correios/2011 – Cespe/UnB)** A responsabilidade pelo funcionamento do protocolo é do setor de arquivo permanente, como último momento do trâmite documental.

**11- (TRE-ES/2011 – Cespe/UnB)** O registro de documentos arquivísticos no protocolo consiste na vinculação de metadados ao documento que tramitará na organização.

## 8.7 CLASSIFICAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO

É importante não confundir a Classificação dos Documentos de Arquivo, estudada anteriormente, com esta que vamos estudar agora. O que vamos estudar agora são as atividades de Classificação de Documentos, ou seja, o ato de atribuir ao documento um código que corresponda ao seu ingresso no sistema de documentos de uma instituição.

E também a atividade de Classificação, assim como o protocolo, é uma das atividades de Gestão de Documentos, inserida na fase de utilização. A classificação do documento é feita no momento em que este chega ao protocolo e pelo profissional que o recebeu.

**12- (STM/2011 – Cespe/UnB)** Na esfera pública, a atividade de classificação — entendida como identificação do assunto no documento, localização do assunto no código de classificação e anotação do código no documento para posterior recuperação — somente pode ser realizada por arquivistas.

A Classificação de Documentos é o ato de atribuir um código ao documento de acordo com o assunto de que ele trate.

O código deverá ser aquele em vigor na instituição, e estabelecido pela Comissão Permanente de Avaliação. Esta comissão deve ser formada por profissionais das diversas áreas do conhecimento e de atuação da instituição.

Quando se tratar de documento ou correspondência de caráter ostensivo, a classificação deve ser realizada no setor de protocolo. Este deve abrir a correspondência ou documento, tomar conhecimento de seu conteúdo e de seu destinatário, proceder à classificação e encaminhar os documentos ao destinatário. Atenção para que as bancas tentam induzir os candidatos ao erro afirmando que a atribuição de classificar os documentos é do arquivista, como na questão anterior, o que não é verdade: **é responsabilidade do setor de protocolo.**

O Plano de Classificação deve orientar os métodos de arquivamento a serem utilizados pela instituição. Todos os documentos serão arquivados e ordenados seguindo a lógica e a orientação do Plano. Portanto, este deve ser o mais abrangente possível, sempre abarcando todos os assuntos que interessam à instituição. Ainda, este deve ser flexível, capaz de atender as necessidades de mudanças das instituições, e sempre reservar espaços para assuntos e situações que são desconhecidos das instituições, mas podem ocorrer.

Os Planos ou Códigos de Classificação são elaborados por uma comissão constituída exclusivamente para este fim, chamada Comissão Permanente de Avaliação de Documentos. Os planos podem seguir dois critérios: o estrutural, ou organizacional, que classifica os documentos de acordo com a estrutura da instituição; e o funcional, que classifica os documentos de acordo com as atividades desenvolvidas pela instituição.

Atualmente, de modo geral, é mais recomendado que se utilize o critério de classificação funcional, por ser mais flexível. Caso uma instituição tenha optado por utilizar o critério estrutural, terá que fazer mudanças no plano toda vez que criar, extinguir, fundir ou dividir algum de seus setores, por exemplo. Quando se utiliza o critério funcional, por mais que se modifique a estrutura de uma instituição, suas atividades permanecem as mesmas, pois seu objetivo foi definido no momento de sua criação.

Abaixo estão dois exemplos de Código de Classificação. O primeiro classifica os documentos de acordo com as que os produziu, e o segundo classifica os documentos de acordo com o que tratam, independente da área de atuação da instituição.

|                             |                 |                                                                      |
|-----------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>Função:</b>              | <b>11</b>       | <b>GESTÃO DA POLÍTICA AMBIENTAL DO ESTADO</b>                        |
| <b>Subfunção:</b>           | <b>11.01</b>    | <b>CONSERVAÇÃO, PROTEÇÃO E MELHORIA DO MEIO AMBIENTE</b>             |
| <b>Atividade:</b>           | <b>11.01.01</b> | <b>Desenvolvimento de estudos e pesquisas técnico – científicas</b>  |
| <b>Séries documentais :</b> | 11.01.01.01     | Artigo científico                                                    |
|                             | 11.01.01.02     | Dissertação de mestrado                                              |
|                             | 11.01.01.03     | Mapa e Atlas                                                         |
|                             | 11.01.01.04     | Processo de desenvolvimento de pesquisa científica                   |
|                             | 11.01.01.05     | Relatório de pesquisa científica                                     |
|                             | 11.01.01.06     | Tese de doutorado                                                    |
| <b>Atividade:</b>           | <b>11.01.02</b> | <b>Elaboração e execução de projetos técnicos</b>                    |
| <b>Séries documentais :</b> | 11.01.02.01     | Processo de execução e acompanhamento de projetos técnicos           |
|                             | 11.01.02.02     | Parecer técnico de projetos técnicos                                 |
| <b>Atividade:</b>           | <b>11.01.03</b> | <b>Execução de análises laboratoriais e instrumentais</b>            |
| <b>Séries documentais :</b> | 11.01.03.01     | Processo de análises laboratoriais e instrumentais                   |
|                             | 11.01.03.02     | Laudo técnico de análises laboratoriais e instrumentais              |
|                             | 11.01.03.03     | Parecer técnico de análises laboratoriais e instrumentais            |
| <b>Atividade:</b>           | <b>11.01.04</b> | <b>Atendimento técnico em questões ambientais</b>                    |
| <b>Séries documentais :</b> | 11.01.04.01     | <b>Processo de atendimento de requisições em questões ambientais</b> |
|                             | 11.01.04.02     | Informação técnica de atendimento em questões ambientais             |
|                             | 11.01.04.03     | Relatório técnico de atendimento em questões ambientais              |
| <b>Atividade:</b>           | <b>11.01.05</b> | <b>Planejamento, controle e acompanhamento da situação ambiental</b> |
| <b>Séries documentais:</b>  | 11.01.05.01     | Inventário florestal                                                 |

Perceba que os documentos recebem códigos de acordo com a função da instituição. Esta função é dividida em subfunções, atividades e tarefas. Sempre se vai do geral para o específico.

- 010 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO
- Incluem-se normas, regulamentações, diretrizes, procedimentos, estudos e/ou decisões de caráter geral.
- 010.1 REGISTRO NOS ÓRGÃOS COMPETENTES
- 010.2 REGIMENTOS. REGULAMENTOS. ESTATUTOS. ORGANOGRAMAS. ESTRUTURAS
- 010.3 AUDIÊNCIAS. DESPACHOS. REUNIÕES
- Ordenar por unidade organizacional, quando necessário.
- 011 COMISSÕES. CONSELHOS. GRUPOS DE TRABALHO. JUNTAS. COMITÊS
- Incluem-se documentos referentes à criação de comissões, conselhos, grupos de trabalho, juntas e/ou comitês, no próprio órgão ou em órgãos colegiados e de deliberação coletiva, bem como aqueles relativos ao exercício de suas funções, tais como: atas e relatórios técnicos.
  - Sugere-se abrir uma pasta para cada comissão, conselho, grupo de trabalho, junta e/ou comitê, sempre que tal procedimento se justificar.
- 012 COMUNICAÇÃO SOCIAL
- 012.1 RELAÇÕES COM A IMPRENSA
- 012.11 CREDENCIAMENTO DE JORNALISTAS
- 012.12 ENTREVISTAS. NOTICIÁRIOS. REPORTAGENS. EDITORIAIS
- 012.2 DIVULGAÇÃO INTERNA
- 012.3 CAMPANHAS INSTITUCIONAIS. PUBLICIDADE
- Incluem-se cartazes, folhetos, anúncios, folders e outros documentos de caráter promocional.
- 019 OUTROS ASSUNTOS REFERENTES À ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO
- 019.01 INFORMAÇÕES SOBRE O ÓRGÃO
- Incluem-se documentos referentes aos pedidos de informações sobre as funções e atividades do órgão e os serviços que presta.

Repare que os assuntos são subdivididos do geral para o particular.

**13- (TJ-ES/2011 – Cespe/UnB)** A opção pela classificação organizacional pressupõe que os documentos sejam agrupados de acordo com a função.

É importante que saiba também que, por força da Resolução CONARQ nº 14, todas as entidades integrantes do Sistema Nacional de Arquivos (SINAR) devem adotar o Código de Classificação para documentos da atividade meio instituído por eles, e ainda elaborar um código para documentos das atividades fim nos mesmos moldes daquele adotado para a atividade meio.

Simplificando: todos os entes integrantes do SINAR (órgãos e entidades públicas federais, estaduais, municipais, do DF e alguns privados que integram o sistema) devem adotar, para os documentos relativos à atividade meio, o Código elaborado pelo CONARQ; e para os documentos da atividade fim, cada instituição dessas tem autonomia para elaborar o próprio, contanto que siga o mesmo padrão daquela adotada para os documentos da atividade meio. É o caso da Polícia Federal.

A classificação deve ser realizada por profissional habilitado para este fim, e seguir algumas operações e rotinas. As operações são:

**ESTUDO:** consiste na leitura de cada documento, a fim de verificar sob que assunto deverá ser classificado e quais as referências cruzadas que lhe corresponderão. A referência cruzada é um mecanismo adotado quando o conteúdo do documento se refere a dois ou mais assuntos.

**CODIFICAÇÃO:** consiste na atribuição do código correspondente ao assunto de que trata o documento. E as rotinas de classificação são as seguintes:

1. Receber o documento para classificação;
2. Ler o documento, identificando o assunto principal e o(s) secundário(s) de acordo com seu conteúdo;
3. Localizar o(s) assunto(s) no Código de classificação de documentos de arquivo, utilizando o índice, quando necessário;
4. Anotar o código na primeira folha do documento;
5. Preencher a(s) folha(s) de referência, para os assuntos secundários.

Lembrando que estas diretrizes são estabelecidas pelo documento anexo à Resolução CONARQ no 14. Portanto é importante conhecer um pouco mais o seu conteúdo: mesmo que não tenha sido pedido no edital, pode ajudar a todos a responder muitos itens sobre o assunto.



**14- (Correios/2011 – Cespe/UnB)** Quando os documentos são organizados a partir de um plano de classificação nos arquivos correntes, é desnecessário elaborar novo plano de classificação no arquivo intermediário.

Essa Resolução do CONARQ estabelece que a classificação dos documentos seguirá o método decimal. Assim, o sistema é dividido em dez classes, sendo nove específicas e uma para generalidades. Assim temos, segundo a resolução:

**Classe 000**

Classe 100

Classe 200

Classe 300

Classe 400

Classe 500

Classe 600

Classe 700

Classe 800

**Classe 900**

Ainda, segundo o documento, as classes 000 e 900 já foram destinadas aos documentos da atividade meio, cabendo a cada órgão e entidade desenvolver as demais classes (de 100 a 800) de acordo com suas atividades fim. A classe 000 está destinada a Administração Geral, e a 900 está destinada a generalidades, ou a documentos cujo assunto não se encontra no código.

**15- (Ibram-DF/2009 – Cespe/UnB)** Aos órgãos e entidades que adotarem o código de classificação da área-meio do Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ) cabe proceder o desenvolvimento das classes relativas às suas atividades específicas ou atividades - fim, as quais devem ser aprovadas pela instituição arquivística pública federal.

## 8.8 ARQUIVAMENTO E ORDENAÇÃO DE DOCUMENTOS DE ARQUIVO

O arquivamento é o conjunto de técnicas e procedimentos que visa ao acondicionamento e armazenamento dos documentos no arquivo.

Devemos considerar duas formas de arquivamento: **a horizontal e a vertical**.

**Arquivamento Horizontal:** os documentos são dispostos uns sobre os outros, “deitados”, dentro do mobiliário. É indicado para arquivos permanentes e para documentos de grandes dimensões, pois evitam marcas e dobras nos mesmos.

**Arquivamento Vertical:** os documentos são dispostos uns atrás dos outros dentro do mobiliário. É indicado para arquivos correntes, pois facilita a busca pela mobilidade na disposição dos documentos.

Para o arquivamento e ordenação dos documentos no arquivo, devemos considerar tantos os métodos quanto os sistemas.

Os Sistemas de Arquivamento nada mais são do que a possibilidade ou não de recuperação da informação sem o uso de instrumentos. Tudo o que isso quer dizer é apenas se precisa ou não de uma ferramenta (índice, tabela ou qualquer outro semelhante) para localizar um documento em um arquivo.

Quando NÃO HÁ essa necessidade, dizemos que é um **sistema direto** de busca e/ou recuperação, como por exemplo, os métodos alfabético e geográfico.

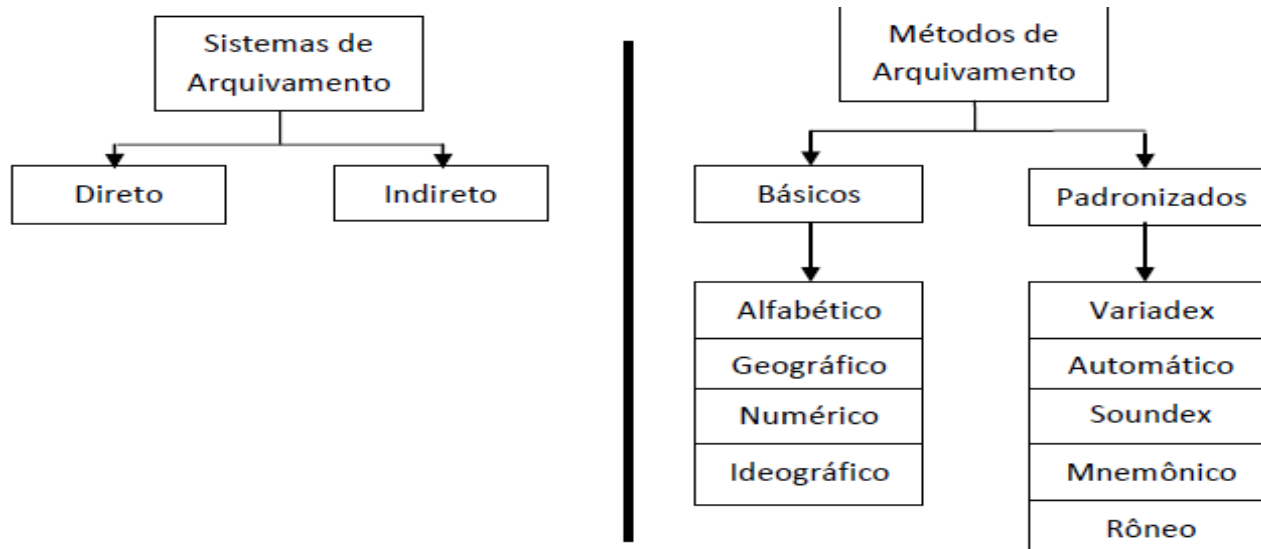
Quando HÁ essa necessidade, dizemos que é um **sistema indireto** de busca e/ou recuperação, como são os métodos numéricos.

Existe ainda outro sistema, chamado **semidireto**, que não aparece em provas, mas que serve apenas para agregar o método alfanumérico. Este método se caracteriza pela “necessidade parcial” da utilização de instrumentos de pesquisa. Por exemplo, precisamos de uma tabela para localizar uma estante, mas não para localizar uma gaveta ou prateleira: a partir da localização da estante, a prateleira será localizada de forma direta.

Os métodos de Arquivamento são os CRITÉRIOS que determinam o modo, a ordem de guarda de documentos em um arquivo para posterior busca dos mesmos (recuperação da informação). Esses métodos de arquivamento são divididos em duas classes, **os básicos e os padronizados** (não confundir com a divisão em dois sistemas, o direto e o indireto).

Os métodos de arquivamento, como já dito, se dividem em duas classes, que são os **métodos básicos e os métodos padronizados**.

Por sua vez, pertencem à classe **dos básicos** quatro métodos: **alfabético, numérico, geográfico e ideográfico**. À classe dos **padronizados** pertencem outros cinco métodos: **variadex, automático, soundex, mnemônico e rôneo**. Vamos observar (e guardar) os esquemas:



### 8.9 CAIU EM PROVA

**16) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.46)]** Assinale a alternativa que apresenta a terminologia arquivística que significa análise e identificação do conteúdo de documentos, seleção da categoria de assunto sob a qual sejam recuperados, podendo ser atribuídos códigos, de acordo com o Dicionário brasileiro de terminologia.

- a) Cartulário.
- b) Classificação.**
- c) Catálogo.
- d) Centro de documentação.
- e) Coleção.

**17) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP.(Q.45)]** O Arquivo Nacional lança, após anos de trabalho, o Dicionário brasileiro de terminologia arquivística, instrumento de fundamental importância para a normalização conceitual das atividades inerentes ao fazer arquivístico. Assinale a alternativa cujo conceito é o serviço encarregado do recebimento, registro, classificação, distribuição, controle da tramitação e expedição de documentos.

- a) Recepção de documentos.
- b) Protocolo.**
- c) Tramitação.
- d) Arquivo temporário.
- e) Central de armazenamento.

**18) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.45)]** Assinale a alternativa que apresenta o conceito de arquivo corrente.

- a) Conjunto de documentos, em tramitação ou não, que, pelo seu valor primário, é objeto de consultas frequentes pela entidade que o produziu, a quem compete a sua administração.**
- b) Arquivo com predominância de documentos decorrentes do exercício das atividades-meio de uma instituição ou unidade administrativa.
- c) Conjunto de documentos originários de arquivos correntes, com uso pouco frequente, que aguarda destinação.
- d) Arquivo com predominância de documentos decorrentes do exercício das atividades-fim de uma instituição ou unidade administrativa.
- e) Arquivo responsável pela normalização dos procedimentos técnicos aplicados aos arquivos de uma administração, podendo ou não assumir a centralização do armazenamento.

### 8.10 GABARITO

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| E  | E  | E  | C  | C  | C  | E  | C  | E  | E  | C  | E  | E  | C  | E  | B  | B  | A  |

## 9. Cidadania

É muito importante entender bem o que é cidadania. Trata-se de uma palavra usada todos os dias, com vários sentidos. Mas hoje significa, em essência, o direito de viver decentemente.

Cidadania é o direito de ter uma idéia e poder expressá-la. É poder votar em quem quiser sem constrangimento. É poder processar um médico que age de negligência. É devolver um produto estragado e receber o dinheiro de volta. É o direito de ser negro, índio, homossexual, mulher sem ser discriminado. De praticar uma religião sem se perseguido.

Há detalhes que parecem insignificantes, mas revelam estágios de cidadania: respeitar o sinal vermelho no trânsito, não jogar papel na rua, não destruir telefones públicos. Por trás desse comportamento está o respeito ao outro.

### Conceito:

No sentido etimológico da palavra, cidadão deriva da palavra *civita*, que em latim significa cidade, e que tem seu correlato grego na palavra *politikos* – aquele que habita na cidade.

Segundo o Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, “cidadania é a qualidade ou estado do cidadão”, entende-se por cidadão “o indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um estado, ou no desempenho de seus deveres para com este”.

Cidadania é a pertença passiva e ativa de indivíduos em um estado - nação com certos direitos e obrigações universais em um específico nível de igualdade (Janoski, 1998).

No sentido ateniense do termo, cidadania é o direito da pessoa em participar das decisões nos destinos da Cidade através da Ekklesia (reunião dos chamados de dentro para fora) na Ágora (praça pública, onde se agonizava para deliberar sobre decisões de comum acordo). Dentro desta concepção surge a democracia grega, onde somente 10% da população determinava os destinos de toda a Cidade (eram excluídos os escravos, mulheres e artesãos).

### O que é cidadania?

Ser cidadão é respeitar e participar das decisões da sociedade para melhorar suas vidas e a de outras pessoas. Ser cidadão é nunca se esquecer das pessoas que mais necessitam. A cidadania deve ser divulgada através de instituições de ensino e meios de comunicação para o bem estar e desenvolvimento da nação.

A cidadania consiste desde o gesto de não jogar papel na rua, não pichar os muros, respeitar os sinais e placas, respeitar os mais velhos (assim como todas às outras pessoas), não destruir telefones públicos, saber dizer obrigado, desculpe, por favor e bom dia quando necessário... até saber lidar com o abandono e a exclusão das pessoas necessitadas, o direito das crianças carentes e outros grandes problemas que enfrentamos em nosso mundo.

"A revolta é o último dos direitos a que deve um povo livre para garantir os interesses coletivos: mas é também o mais imperioso dos deveres impostos aos cidadãos." Juarez Távora - Militar e político brasileiro.

### Direitos e Deveres do Cidadão

Na constituição brasileira os artigos referentes a esse assunto podem ser encontrados no Capítulo I, Artigo 5º que trata dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos. Cada um de nós tem o direito de viver, de ser livre, de ter sua casa, de ser respeitado como pessoa, de não ter medo, de não ser pisado por causa de seu sexo, de sua cor, de sua idade, de seu trabalho, da cidade de onde veio da situação em que está, ou por causa de qualquer outra coisa. Qualquer ser humano é nosso companheiro porque tem os mesmos direitos que nós temos. Esses direitos são sagrados e não podem ser tirados de nós; se forem desrespeitados, continuamos a ser gente e podemos e devemos lutar para que eles sejam reconhecidos. Às vezes cidadãos se vêem privados de usufruírem de seus direitos por que vivem cercados de preconceito e racismo é incrível, mas ainda nos dias de hoje encontramos pessoas que se sentem no direito de impedir os outros de viverem uma vida normal só porque não pertencem a mesma classe social, raça ou religião que a sua. Nós cidadãos brasileiros temos direitos e devemos fazer valer o mesmo independente do que temos ou somos, ainda bem que a cada dia que passa muitas pessoas estão se conscientizando e acabando com o preconceito e aquelas que acabam sofrendo por isso estão correndo atrás de seus direitos.

Mas como cidadãos brasileiros não têm apenas direitos, mas deveres para com a nação, além de lutar pelos direitos iguais para todos, de defender a pátria, de preservar a natureza, de fazer cumprir as leis e muito mais. Ser cidadão é fazer valer seus direitos e deveres civis e políticos, é exercer a sua cidadania. Com o não cumprimento do dever o cidadão brasileiro pode ser processado juridicamente pelo país e até mesmo privado de sua liberdade.

Conceitua-se os **Direitos Humanos** como sendo **'uma plataforma emancipatória voltada para a proteção da dignidade humana'**. Na mesma linha, enfatiza-se que os direitos humanos não são denominados “humanos” **“em razão de sua titularidade, mas de seu caráter fundamental para a vida digna, por terem em vista a proteção de valores e bens essenciais para que cada ser humano tenha a possibilidade de desenvolver suas capacidades potenciais”**.

**“Os Direitos Humanos são como pedras: nascem porosas, aos poucos vão se solidificando e, com o passar do tempo, tendem a se tornar pedras preciosas”**. Este é o pensamento extraído das aulas sobre o Sistema de Direitos Humanos das Nações Unidas proferidas pelo professor mexicano Santiago Corcuera na Academia de Direitos Humanos e Direito internacional Humanitário. Ou seja, ao longo do tempo a sociedade vai incorporando os direitos historicamente conquistados de forma que os avanços legislativos sejam refletidos como conquistas efetivas da cidadania.

Contudo, Norberto Bobbio, ainda no ano de 1967, advertia que, em se tratando de direitos humanos, “o problema grave de nosso tempo não era mais o de fundamentá-los, e sim **o de protegê-los**”. E, mais adiante, pergunta-se o renomado autor: “qual o modo mais seguro para garanti-los, para impedir que, apesar das solenes declarações, eles sejam continuamente violados?”. Ou seja, **a criação e estruturação de instituições cuja finalidade seja a de disseminar o conhecimento jurídico, identificar eventuais violações aos direitos reconhecidos e propor demandas que garantam a efetividade das conquistas legislativas é sim o maior desafio do nosso tempo.**

A partir de uma breve apresentação do contexto e do histórico de constituição dos serviços de **Ouvidoria** é feita a análise do papel que vêm desempenhando esses órgãos e busca-se apresentar os desafios para o seu efetivo funcionamento **como instrumento de gestão democrática das cidades**. Apesar da maioria **define-se como defensor dos direitos do cidadão e canal de interlocução entre este e o Estado** é na maneira como está organizada (atribuições legais e infraestrutura) e desenvolve seu trabalho que se evidenciam por um lado, as dificuldades enfrentadas para atingir este objetivo, e por outro, os reais propósitos da administração pública para o desenvolvimento do trabalho do órgão.

As Ouvidorias Públicas no Brasil começaram a ser implantadas, no formato que possuem atualmente, durante os anos 1980. São órgãos, que baseados na doutrina do Instituto do Ombudsman, **surgem com o objetivo de fiscalizar o Estado, garantir a transparência dos atos públicos e defender os interesses e direitos do cidadão.**

É um instrumento de participação, de exercício da democracia direta, hoje presente nos diferentes níveis de governo, (federal, estadual, municipal, autarquias, empresas públicas, agências reguladoras, etc) exercendo o papel de interlocução, entre cidadão e poder público.

Como anteriormente relatado, as Ouvidorias são órgãos que se constituem em um canal de interlocução entre o cidadão e poder público. Apenas para elucidar, na prática, o cidadão procura a Ouvidoria após ter percorrido todas as instâncias possíveis sem ter encontrado alguma resolução ao seu problema, assim como também o faz nos casos em que é mal atendido por um servidor público, quando lhe é prestado um serviço de má qualidade, ou quando tem conhecimento de algum crime cometido no âmbito da administração pública para denunciá-lo.

**A Ouvidoria não executa, cobra que seja executado e realiza propostas de mudanças administrativas e fiscaliza.**

## 9.1 CAIU EM PROVA

**01) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.47)** Assinale a alternativa que apresenta a palavra que significa respeitar e participar das decisões da sociedade para melhorar suas vidas e a de outras pessoas.

- a) Ética.
- b) Moralidade.
- c) Respeito.
- d) **Cidadania.**
- e) Consciência.

**02) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UGD-MS/2014-AOCP].(Q.46)** Assinale a alternativa que apresenta um conceito de cidadania.

- a) **Cidadania é a pertença passiva e ativa de indivíduos em um estado-nação com certos direitos e obrigações universais em um específico nível de igualdade.**
- b) Cidadania é a pertença passiva e ativa de famílias com a observação do respeito e da participação de seus membros nas decisões em conformidade com a autoridade paterna.
- c) Cidadania é a pertença passiva e ativa de grupos sociais em defesa de seus interesses coletivos obtidos através do embate ideológico entre grupos dominados e dominantes.
- d) Cidadania é a pertença passiva e ativa de indivíduos em suas classes profissionais para fazer prevalecer a qualificação e o saber de cada um no efetivo exercício profissional.
- e) Cidadania é a pertença passiva e ativa de indivíduos em um estado-nação com todos os direitos determinados pelas leis conforme a classe social.

**03) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.46)** Segundo o Dicionário Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, “cidadania é a qualidade ou estado do cidadão”. Assinale a alternativa que apresenta um exemplo do que NÃO é cidadania.

- a) Respeitar e participar das decisões da sociedade para melhorar suas vidas e a de outras pessoas.
- b) Nunca se esquecer das pessoas que mais necessitam.
- c) O gesto de não jogar papel na rua.
- d) Saber lidar com o abandono e a exclusão das pessoas necessitadas.
- e) **Pertencimento passivo e ativo de indivíduos em um estado-nação com todos os direitos preservados conforme a classe social.**

## 9.2 GABARITO

|    |    |    |
|----|----|----|
| 01 | 02 | 03 |
| D  | A  | E  |

## 10. Patrimônio

O **patrimônio**, palavra que vem do latim *patri* ("pai") e *monium* ("recebido"), historicamente estava ligada ao de herança. Assim o patrimônio é o conjunto de bens e direitos pertencente a uma pessoa ou um conjunto de pessoas, física ou jurídica.

Na contabilidade, de acordo com a sua dimensão jurídica, o **patrimônio** de uma empresa são os bens, direitos, investimentos e obrigações que uma empresa possui. O termo também se aplica, com o mesmo sentido, para as pessoas naturais.

**Ativo(A) = Bens + Direitos.**

**Passivo(P) = Obrigações**

**A - P = patrimônio líquido**

O patrimônio como objeto científico da contabilidade, foi proposto pelos seguidores das correntes científicas do Patrimonialismo e do Neopatrimonialismo.

Em Direito, temos que: "Patrimônio é o conjunto de direito subjectivos sobre determinada coisa com valor pecuniário". O patrimônio constitui uma universalidade e é indivisível, não podendo ser desmembrado. Não se admite pluralidade de patrimônios na mesma pessoa, e isso porque, fundamentalmente, se fosse facultado a cada sujeito, a seu exclusivo critério, separar bens do patrimônio e com eles formar massas patrimoniais separadas, que não possam ser visadas pelos seus credores em geral, seria possível desfalar impunemente seu patrimônio, tornando-se incontrolável a fraude contra credores ou a fraude de execução. *Em Direito, "bem" é por vezes um sinônimo de "patrimônio". O inventário seria o primeiro procedimento jurídico para se levantar o patrimônio de uma pessoa (o segundo seria o Balanço Patrimonial). Neste sentido, Patrimônio é aquilo que nos foi deixado por alguém que pertence a alguém, uma herança.*

Portanto, pode se afirmar que existem vários sentidos para o termo "patrimônio": pode ser o conjunto de bens, direitos e obrigações de uma entidade; pode ser o conjunto de bens de uma entidade; ou pode ser o conjunto de bens de uma coletividade, como no caso de patrimônio arquitectónico, patrimônio cultural, etc.

Sob o aspecto qualitativo, o patrimônio é composto pela classificação de seus elementos, enquanto sob o aspecto quantitativo o patrimônio é composto pela atribuição de valores a seus elementos.

### Classificação Qualitativa

Bens: se dividem em tangíveis e intangíveis.

Bens tangíveis: são materiais, têm existência física. Ex: dinheiro, móveis, imóveis, veículos, estoques, maquinário.

Bens intangíveis: são bens que não existem fisicamente, mas podem ser traduzidos em moeda. Ex: marcas, patentes, propriedade industrial, softwares.

Direitos: contabilmente, representam créditos, sendo valores a receber ou a recuperar nas transações com terceiros. Se dividem em reais e pessoais.

Direitos reais: chamados de direitos de operação. Ex: duplicatas a receber de clientes, tributos a recuperar, despesas pagas antecipadamente.

Direitos pessoais: chamados de não-usuais. Ex: empréstimo a sócios, empréstimos a empresas coligadas ou controladas.

Obrigações: são representadas por contas a pagar ou a compesar nas transações com terceiros. Se dividem em exigíveis e não exigíveis.

Obrigações exigíveis: duplicatas a pagar a fornecedores; impostos a recolher; empréstimos; financiamentos; dividendos a pagar; salários a pagar.

Obrigações não exigíveis (aos 'sócios'): não exatamente dívidas, mas obrigações para com os sócios. É o capital social, e os valores referentes a reservas e lucros. Chamado de patrimônio líquido.

### Patrimônio Líquido

É a diferença POSITIVA entre o ativo e o passivo exigível. Caso a diferença seja nula ou negativa, não há patrimônio líquido.

É composto pelos seguintes elementos:

Positivos: Capital social (ou subscrito); reservas de capital (ágio na emissão de ações; alienação de partes beneficiárias e alienação de bônus de subscrição); Reservas de Lucros (reserva legal, reservas estatutárias, reservas para contingências, incentivos fiscais, retenção para financiamentos, lucros a realizar, reservas especiais); Lucros Acumulados.



Negativos: Capital a Integralizar (parte do capital subscrito que ainda não foi investido pelos sócios); Prejuízos Acumulados; Ações em Tesouraria (da própria companhia); Ajuste de Avaliação Patrimonial.

As modificações geradas de **Fatos Administrativos**, são conhecidas como **Variações Patrimoniais**, podendo resultar em **aumento ou diminuição** do Patrimônio Líquido, se houver movimentação nas contas de **Receitas e Despesas**.

As **Receitas e Despesas** referem-se também a **origens e aplicações** de recursos, que a empresa obtém e aplica no desempenho de sua atividade.

**Receita = origem (credoras)**

**Despesa = aplicação (devedoras)**

A **diferença** entre as **Receitas e as Despesas** alterará para **mais ou para menos** o Patrimônio Líquido.

A essas **modificações** do Patrimônio da empresa, damos o nome de **Fatos Administrativos**, que em virtude de produzirem diferentes efeitos sobre o Patrimônio, são classificados em:

- 1 – Fatos Permutativos
- 2 – Fatos Modificativos
- 3 – Fatos Mistos

### Fatos Permutativos

São os que geram modificações nos valores monetários de Bens, Direitos e Obrigações, mas não alteram a Situação Líquida Patrimonial (Patrimônio Líquido).

**Exemplo:** compra de bens à vista ou a prazo, pagamento de fornecedores, recebimento de direitos.

Nestes casos ocorreram modificações de valores apenas entre as contas de Bens, Direitos e Obrigações, aumentando ou diminuindo seus saldos, mas sem causar alteração no valor do Patrimônio Líquido. Portanto, houve apenas troca (permuta) de valores entre contas do próprio Ativo e entre contas do Ativo e Passivo, mas que não geraram alteração no valor do Patrimônio Líquido.

### Fatos Modificativos

São os que geram **AUMENTO ou DIMINUIÇÃO** da Situação Líquida Patrimonial (Patrimônio Líquido), e **envolvem sempre uma conta de Receita (origem) ou uma conta de Despesa (aplicação)**.

**Exemplo:** recebimento de aluguéis, pagamento de água, luz, telefone, salários, impostos, etc.

Toda Receita gera um aumento do Patrimônio Líquido e toda Despesa gera uma diminuição do Patrimônio Líquido.

### Fatos Mistos

Os fatos mistos tem a propriedade de **combinar**, conceitualmente, os **fatos de natureza permutativa e os de natureza modificativa**.

Parte dos fatos mistos afeta, para mais ou para menos, o montante da Situação Líquida Patrimonial (Patrimônio Líquido) e a outra parte apenas faz a permuta de valores entre as contas de Bens, Direitos e Obrigações.

**Exemplo:** recebimento de direitos com juros, pagamento de obrigações com juros, venda de produtos ou serviços.

## 10.1 CAIU EM PROVA

**01) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.36)]** Assinale a alternativa que apresenta corretamente o conceito de patrimônio.

- a) Patrimônio é tudo que a empresa possui.
- b) Patrimônio é a representação contábil dos imóveis de uma empresa.
- c) Patrimônio é o total de obrigações de uma empresa.
- d) Patrimônio é a soma do ativo com o passivo.
- e) Patrimônio é o conjunto de capitais investidos pelos sócios em uma empresa.

**02) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP].(Q.35)** De acordo com a equação patrimonial, o Patrimônio Líquido representa a diferença entre o Ativo Total e o Passivo. A seguir, são apresentadas três situações de composição patrimonial. Avalie as três situações e assinale a alternativa que apresenta a sequência correta das situações de composições patrimoniais apresentadas.

I. Ativo circulante = R\$ 300,00; Passivo circulante = R\$ 400,00; Imobilizado = R\$ 800,00; Obrigações para com terceiros = R\$ 200,00.

II. Ativo circulante = R\$ 400,00; Passivo circulante = R\$ 300,00; Outros bens = R\$ 800,00; Empréstimos bancários = R\$ 900,00.

III. Ativo circulante = R\$ 100,00; Passivo circulante = R\$ 100,00; Demais direitos = R\$ 1.400,00; Passivo não circulante = R\$ 1.800,00.

- a) Situações patrimoniais negativa, positiva e nula.
- b) Situações patrimoniais negativa, negativa e negativa.
- c) Situações patrimoniais positiva, nula e negativa.
- d) Situações patrimoniais positiva, negativa e negativa.
- e) Situações patrimoniais impossíveis de existirem.

**03) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.35)** Patrimônio pode ser conceituado como tudo o que a empresa possui. Assinale a alternativa que apresenta a equação patrimonial de uma empresa.

- a) Ativo + Passivo + Patrimônio Líquido
- b) Patrimônio Líquido = Ativo – Passivo.
- c) Ativo = Patrimônio – Passivo.
- d) Patrimônio Líquido = Ativo + Passivo.
- e) Passivo = Ativo – Patrimônio Líquido.

**04) [Anal. Adm.-(Administração)-(NS)-(T)-EBSERH-HUJM-UFMT/2014-AOCP.(Q.42)** Como relatório gerencial, o balanço patrimonial apresenta uma descrição sintética da posição financeira da empresa em uma certa data. Para os executivos da organização, é importante compreender o significado do patrimônio líquido. Assinale a alternativa que apresenta a equação patrimonial da organização.

- a) Receitas – Despesas = Lucro Líquido.
- b) Ativos + Passivos + Patrimônio Líquido = Patrimônio da organização.
- c) Recebimentos – Pagamentos = Fluxo de Caixa Líquido.
- d) Ativo Circulante – Passivo Circulante = Capital de Giro Líquido.
- e) Ativo – Passivo = Patrimônio Líquido.

#### 10.2 GABARITO

| 01 | 02 | 03 | 04 |
|----|----|----|----|
| A  | C  | B  | E  |

## 11. Qualidade de atendimento ao Público

### Atendimento ao Público

O Atendimento corresponde ao ato de atender, ou seja, ao ato de cuidar, de prestar atenção às pessoas que recebemos ou mantemos contato. O atendimento requer de quem pratica muita responsabilidade e um estado de espírito baseado na competência.

#### Como fazer um atendimento com qualidade?

Com muito cuidado, vontade, profissionalismo, respeitando e valorizando o público, e lembrando sempre, ao iniciar um atendimento, de dedicarmos um tempo para: OUVIR – O que as pessoas têm a dizer; CONSIDERAR – Os sentimentos das pessoas (nervosismo, desânimo etc.) e COMPREENDER – A importância das pessoas, para nós e para a organização em que trabalhamos.

### CAIU EM PROVA

**01. (CESPE/2005/TRT-16/Analista Judiciário/ Área Judiciária)** Alexandre, gerente de atendimento de um órgão do Poder Judiciário, pauta sua gestão nos princípios de confiabilidade e fidedignidade da informação, atenção e cortesia nas relações interpessoais, discrição e objetividade no tratamento das necessidades dos clientes e rapidez no atendimento. Nessa situação, é correto afirmar que os princípios que norteiam a conduta de Alexandre, como gestor, conferem eficiência e eficácia no atendimento ao público.

**02. (CESPE/MCTI/2012/ASSISTENTE EM C&T)** Ainda que a solicitação de um cidadão não tenha sido atendida, por não estar de acordo com a legislação, o servidor público deve ser paciente com ele e ouvir sua queixa.

#### Para que serve o atendimento?

- ✓ Recepcionar - Receber as pessoas, passar uma imagem positiva e prestar um bom serviço.
- ✓ Informar – Esclarecer as dúvidas.
- ✓ Orientar – Indicar opções e ajudar a tomar decisões.
- ✓ Filtrar – Diagnosticar as necessidades dos públicos.
- ✓ Amenizar – Acalmar os ânimos e fazer esperar.
- ✓ Agilizar – Evitar perda de tempo

### CAIU EM PROVA

**03. (CESPE/MCTI/2012/ASSISTENTE EM C&T)** A eficiência do servidor público na realização de suas tarefas caracteriza-se pela qualidade do serviço prestado ao cidadão ou do produto a ele entregue, não importando o tempo que o servidor dispendeu para tanto.

A imagem está diretamente ligada ao Atendimento, pois é durante o atendimento que o público terá uma boa ou má impressão da empresa. A recepção é o cartão de visitas para o público. O Público de uma empresa pode ser interno ou externo:

☐ Público interno de uma empresa: Diretores, gerentes, colaboradores, estagiários, etc.

☐ Público Externo de uma empresa: É o universo de pessoas físicas ou pessoas jurídicas que procuram a empresa, a fim de utilizar seus produtos e serviços.

No atendimento ao público, a função principal do profissional é a de ajudar a pessoa a resolver os seus problemas ou ter suas necessidades atendidas.

Para ajudar o público durante o atendimento, devemos:

- Saber ouvir;
- Informar e orientar com segurança;
- Avaliar os sentimentos corretamente;
- Respeitar os problemas.

#### Início do Atendimento

É importante saber como iniciar um bom atendimento para gerar um bom relacionamento, para que isso aconteça, devemos:

- ✓ Olhar para o cliente;
- ✓ Sorrir para o cliente;
- ✓ Saudar o cliente (Bom dia, Boa tarde, Boa noite);
- ✓ Fazer uma pausa para ouvi-lo;
- ✓ Informar e retirar as dúvidas do mesmo.

## A Despedida no Atendimento

Devemos também ter muito cuidado na despedida, sendo: discretos, agradecidos com a visita e se possível acompanhar o cliente até a saída.

### Lembretes para um Bom Atendimento

- ☐ Esteja sempre bem apresentável;
- ☐ Seja agradável;
- ☐ Mostre interesse pelo trabalho que realiza;
- ☐ Conheça as atividades realizadas por outros funcionários do seu setor, bem como da organização em geral.

Bom atendimento é oferecer um pouquinho a mais do que o cliente espera. Atendimento excelente é ter satisfação em dar aos outros um pouco mais do que eles esperam.

### Atitudes a serem evitadas durante o atendimento

- ☐ Apresentar-se com roupas provocantes, transparentes, ousadas (no caso das mulheres) como também roupas amassadas, sujas, informais demais;
- ☐ Chamar o cliente de “meu amor”, “meu querido”, “ei amigo”, “meu ou minha filha”... Trate os clientes pelo nome e diga-lhes apenas senhor ou senhora, independente da idade;
- ☐ Demonstrar irritação, cansaço, preocupação (se tem algum problema particular, resolva-o quando sair do ambiente de trabalho);
- ☐ Utilizar linguagem técnica, pouco conhecida. Utilize linguagem clara e simples.
- ☐ Interromper a fala do cliente;
- ☐ Demonstrar insegurança;
- ☐ Dizer a frase: “NÃO SEI...” Caso não saiba de uma informação, peça um instante ao cliente e procure informar-se.

## CAIU EM PROVA

**04. (FCC/2010/SERGIPE GÁS S.A/ ASSISTENTE ADMINISTRATIVO)** Expressões adequadas no atendimento telefônico são:

- a) vou transferir a ligação; pêra aí; meu amor.
- b) alô; chuchu; espere um pouquinho.
- c) fofa; um momento, por favor; heim.
- d) bom dia; às ordens; à disposição.
- e) anjo; oi; por favor.

**05. (CESPE/MCTI/2012/ASSISTENTE EM C&T)** Um assistente administrativo que trabalha no atendimento ao público deve comunicar-se por meio do jargão técnico, de forma a demonstrar seu conhecimento do assunto aos cidadãos que atende e transmitir-lhes segurança.

### Atitudes de um Bom Atendimento

- ☐ Quando encontrar um cliente que NÃO está satisfeito, a primeira coisa que se deve fazer é manter a calma. Em segundo lugar, faça tudo o que puder para acalmar o cliente.
- ☐ Exprese empatia;
- ☐ Isole o problema;
- ☐ Resolva o problema;
- ☐ Confirme a satisfação do cliente.

## CAIU EM PROVA

**06. (FCC/2010/AL-SP/AGENTE LEGISLATIVO DE SERVIÇOS TÉCNICOS)** Um dos fatores de qualidade no atendimento ao público é a empatia. Empatia é

- a) a capacidade de transmitir sinceridade, competência e confiança ao público.
- b) a capacidade de cumprir, de modo confiável e exato, o que foi prometido ao público.
- c) o grau de cuidado e atenção individual que o atendente demonstra para com o público, colocando-se em seu lugar para um melhor entendimento do problema.
- d) a intimidade que o atendente manifesta ao ajudar prontamente o cidadão.
- e) a habilidade em definir regras consensuais para o efetivo atendimento.

**07. (CESPE/MCTI/2012/ASSISTENTE EM C&T)** As demonstrações de cortesia do servidor público manifestam-se não só por meio da educação, como também da urbanidade.

**08. (CESPE/MCTI/2012/ASSISTENTE EM C&T)** O servidor público mostra eficiência ao realizar simultaneamente a tarefa de atendimento ao cidadão e a consulta ao sistema de dados.

**09) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.26)** A qualidade no atendimento ao público está diretamente relacionada ao ambiente de trabalho. Assinale a alternativa que apresenta algumas das condições essenciais para que o funcionário preste um bom atendimento.

- a) É essencial que o funcionário saiba fazer, possa fazer e queira fazer.
- b) É essencial que o funcionário tenha conhecimento ou habilidades e os recursos necessários.
- c) É essencial que o funcionário disponha de uma organização com um ambiente competitivo.
- d) É essencial que o funcionário conheça e domine o ambiente de trabalho.
- e) É essencial que o funcionário trabalhe em uma organização transparente.

**10) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFS/2014-AOCP.(Q.27)** Na busca da melhoria do atendimento público, foi publicado o Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão e, dentre outras providências, institui a Carta de Serviços ao Cidadão que tem por objetivo informar ao cidadão a respeito dos serviços prestados pelo órgão ou entidade, das formas de acesso a esses serviços e dos respectivos compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. Assinale a alternativa que apresenta algumas das informações, em relação a cada um dos serviços prestados, que deverá estar na Carta de Serviços ao Cidadão.

- a) O nome do atendente; o serviço oferecido; os requisitos para a personificação do atendimento; o prazo máximo para a prestação do serviço; e a forma de prestação do serviço.
- b) Os locais e formas de acessar o serviço; os requisitos para a personificação do atendimento; o prazo máximo para a prestação do serviço; e a forma de prestação do serviço.
- c) O nome do atendente; os requisitos, documentos e informações necessários para acessar o serviço; os requisitos para a personificação do atendimento; e a forma de comunicação com o solicitante do serviço.
- d) O nome do atendente e o nome do solicitante do serviço; os requisitos para a personificação do atendimento; os compromissos e padrões de qualidade do serviço; e os critérios a serem cumpridos para a entrega do serviço.
- e) O serviço oferecido; as principais etapas para processamento do serviço; a forma de prestação do serviço; e os locais e formas de acessar o serviço.

**11) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HU-UFGD-MS/2014-AOCP.(Q.27)** O serviço de atendimento ao público é realizado através do trabalho de mediação que comporta múltiplas dimensões, com evidência para três facetas principais que refletem o ponto de vista da instituição, o ponto de vista do usuário e o ponto de vista do atendente. Assinale a alternativa que apresenta o ponto de vista do usuário neste trabalho de mediação.

- a) Tende a transformar o atendente metaforicamente nos "braços, pernas e cabeça da instituição".
- b) Tende a ser um momento do atendente gerir interesses nem sempre compatíveis e harmônicos.
- c) Tende a fazer do atendente o modo pelo qual a instituição busca "personificar-se".
- d) O atendente deixa de ser alguém portador de uma identidade para encarnar a figura da instituição.
- e) O atendente caracteriza o modo de ser habitual da instituição.

**12) [Assist. Adm.-(Ár. Adm.)-(NM)-(T)-EBSERH-HUCAM-UFES/2014-AOCP.(Q.26)** Dentre as formas de promover a melhoria da qualidade de atendimento direto ao cidadão, as centrais de atendimento integrado se caracterizam pela aglomeração de diversos órgãos públicos das esferas federal, estadual e municipal. Assinale a alternativa que apresenta a finalidade dessas centrais de atendimento integrado.

- a) Funcionar de forma articulada em um único espaço físico, com a oferta de serviços públicos variados, com eficiência, rapidez e segurança, focado no atendimento das necessidades da comunidade.
- b) Mensurar o nível de satisfação dos usuários em relação a determinado serviço público, sendo concebido para se adequar a qualquer organização pública que preste serviço direto ao cidadão.
- c) Funcionar de forma articulada em um único espaço físico, com a oferta de serviços públicos variados, para obter um desempenho aprimorado de seus trabalhadores.
- d) Informar aos cidadãos como obter os serviços prestados e conhecer os compromissos de qualidade de atendimento assumidos por aquela organização, ampliando o acesso do cidadão a tais serviços.
- e) Estimular a participação dos cidadãos na efetivação do controle social e da melhoria da qualidade do atendimento prestado.

### 11.1 GABARITO

| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 |
|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| C  | C  | E  | D  | E  | C  | C  | E  | A  | E  | D  | A  |



## 12-Bibliografia

Bastos et ali, Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Zanelli et ali (org.). Porto Alegre, Artmed, 2004.

Chiavenato, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

Chiavenato, Idalberto. Administração Pública e Geral. Rio de Janeiro, Elsevier, 2008.

Loiola et ali, Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Zanelli et ali (org.). Porto Alegre, Artmed, 2004.

Maximiano, Antonio. Introdução à Administração, 7a Edição. São Paulo, Atlas, 2007.

Maximiano, Antonio. Teoria Geral da Administração. São Paulo, Atlas, 2008.

OSBORNE, David & GAEBLER, Ted. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1997.

PRAHALAD, C.K.; HAMELL, G. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

ROBBINS, STEPHEN P., Comportamento Organizacional. 11a Edição. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2008.

