



casa do
concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

IMPRS
MINISTÉRIO PÚBLICO
Estado do Rio Grande do Sul

Agente Administrativo

Administração

Prof. Rafael Ravazolo

www.acasadoconcurseiro.com.br

A sua casa de preparação para concursos públicos.

Administração

Professor Rafael Ravazolo





casa do
concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

Edital

ADMINISTRAÇÃO: Funções da Administração: planejamento, organização, direção e controle. Qualidade Total e Gestão de processos: Princípios e conceitos básicos da Gestão pela Qualidade total; Ferramentas clássicas para gestão da qualidade; Ciclo PDCA; Técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos. Gestão de Pessoas: Conceito, objetivos e funções. Gestão de Projetos: Início, planejamento, execução, monitoramento e encerramento. Gestão estratégica: planejamento estratégico, tático e operacional.

Banca: MP-RS

Cargo: Agente Administrativo





Sumário

1. FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO	11
1.1. PLANEJAMENTO	12
1.2. ORGANIZAÇÃO	14
1.2.1. Modelos Organizacionais	15
1.2.2. Departamentalização	17
1.2.3. Princípios Básicos de Organização	18
1.2.4. Centralização e descentralização	22
1.3. DIREÇÃO	23
1.4. CONTROLE	26
1.4.1. Momentos de controle	27
1.4.2. Tipos de Controle	27
1.4.3. Processo de Controle	27
QUESTÕES	29
2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO	35
2.1. PRINCÍPIOS E FILOSOFIAS DO PLANEJAMENTO	35
2.2. TIPOS OU NÍVEIS DE PLANEJAMENTO	37
2.2.1. Planejamento Estratégico	37
2.2.2. Planejamento Tático	38
2.2.3. Planejamento Operacional	38
2.2.4. Resumo	39
QUESTÕES	41
2.3. CARACTERÍSTICAS GERAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	47
2.3.1. Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos	48
QUESTÕES	51





2.4. BALANCED SCORECARD – BSC	56
2.4.1. As Quatro Perspectivas	56
2.4.2. A Evolução do BSC	58
QUESTÕES	61
3. GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO, OBJETIVOS E FUNÇÕES	65
3.1. O MACROPROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS	71
QUESTÕES	75
4. GESTÃO DE PROJETOS – PMI	81
4.1. CARACTERÍSTICAS DOS PROJETOS	81
4.1.1. Singularidade	81
4.1.2. Temporariedade	81
4.1.3. Incerteza	82
4.1.4. Elaboração Progressiva	82
4.1.5. Stakeholders	82
4.1.6. Recursos limitados	83
4.1.7. Responsabilidade	83
4.1.8. Interdisciplinaridade	83
4.1.9. Escopo (Abrangência)	83
4.2. CICLO DE VIDA	83
4.3. GERENCIAMENTO DE PROJETOS	85
4.3.1. Áreas de Conhecimento	86
4.3.2. Grupos de Processos	87
4.3.3. Processos de Gerenciamento de Projetos	90
4.3.1. Outros Conceitos Importantes	91
QUESTÕES	97
5. GESTÃO DE PROCESSOS	101
5.1. PROCESSOS	101





5.1.1. Tipos de Processos.	103
5.1.2. Glossário.	103
5.2. GESTÃO DE PROCESSOS.	104
5.2.1. Modelagem de Processos.	106
5.2.2. Técnicas de Mapeamento.	108
5.2.3. Ciclo de Vida BPM.	110
5.2.4. Transformação de Processos.	111
QUESTÕES.	113
6. QUALIDADE TOTAL.	115
6.1. OS DEZ PRINCÍPIOS DA QUALIDADE TOTAL.	116
6.2. FERRAMENTAS DA QUALIDADE.	117
6.2.1. Folha de Verificação.	118
6.2.2. Diagrama de Pareto.	118
6.2.3. Diagrama de Causa e Efeito.	119
6.2.4. Diagrama de Dispersão.	120
6.2.5. Histograma.	121
6.2.6. Fluxograma.	121
6.2.7. Gráfico de controle.	122
6.2.8. PDCA.	123
6.2.9. Plano de Ação – 5W2H.	124
6.2.10. Estratificação.	125
6.2.11. Brainstorming.	125
6.2.12. Matriz GUT.	125
6.2.13. Benchmarking.	126
6.2.14. Programa 5S.	127
6.2.15. Seis Sigma.	128
QUESTÕES.	131



1. FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

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



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

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

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

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

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

- Planejar é examinar o futuro e traçar objetivos e um plano de ação;
- Organizar é montar uma estrutura humana e material, é alocar recursos para alcançar os objetivos;
- Dirigir é manter o pessoal em atividade, é reunir, coordenar e harmonizar as atividades e os esforços das pessoas;
- Controlar é cuidar para que tudo seja realizado conforme os planos e as orientações.

A seguir, a figura que representa esse Processo Administrativo.



1.1. Planejamento

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

Algumas definições de Planejamento:

- Processo de determinar como o sistema administrativo deverá alcançar os seus objetivos – como deverá ir para onde deseja chegar (Certo & Peter).
- Ato de determinar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los (Daft).
- Decidir antecipadamente aquilo que deve ser feito, como, quando e quem deve fazer (Koontz et al.).
- Processo de estabelecer objetivos e determinar o que deve ser feito para alcançá-los (Schermerhorn).

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

Há, genericamente, cinco partes a serem planejadas:

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

Chiavenato define os tipos mais comuns de Planos:



O planejamento gera uma série de benefícios, Entre eles:

- Foco e comprometimento – convergência e coordenação dos esforços
- Flexibilidade – maior capacidade de adaptar-se ao ambiente
- Agilidade, coordenação e maior embasamento na tomada de decisões
- Eficiência na utilização dos recursos (pessoas, finanças, materiais, tempo, etc.)
- Definição de prazos e de métodos de controle dos resultados

1.2. Organização

É o processo de organizar, de **criar a estrutura** da empresa de modo a facilitar o alcance dos resultados.

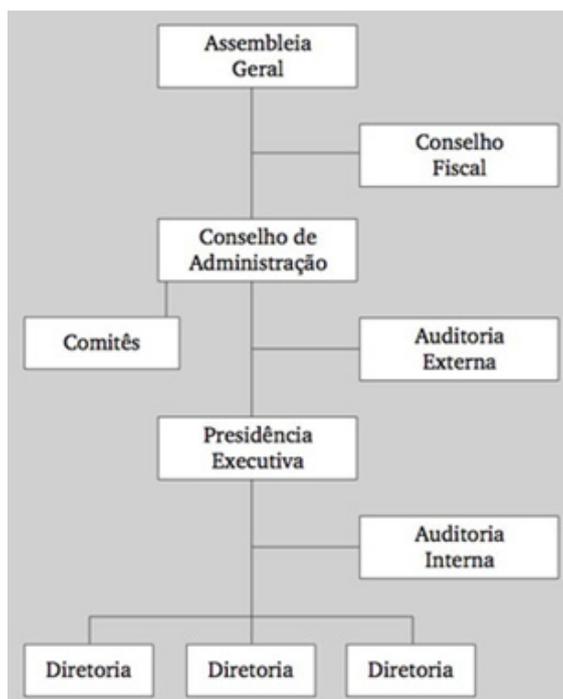
Envolve identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e recursos, visando ao alcance dos resultados estabelecidos pelo planejamento. Reúne as pessoas e os equipamentos e estabelece relações de responsabilidade e autoridade. Em outras palavras, é a maneira pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas.

Está relacionada à estrutura de órgãos de uma organização, à divisão interna do trabalho, à alocação de recursos, à coordenação de esforços, etc., representando os meios para se pôr em prática as outras funções administrativas: o planejamento, a direção e o controle.

Organograma é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional (figura ao lado).

São duas as formatações básicas da estrutura organizacional:

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



A função organizar abrange necessariamente quatro componentes:

- Tarefas: trabalho realizado em uma empresa, normalmente fragmentado por um processo de divisão de trabalho, que provoca a especialização de atividades e de funções.
- Pessoas: cada pessoa é designada para ocupar um cargo, que é uma parte específica do trabalho global. Essa designação deve considerar habilidades, aptidões, interesses, experiência e comportamento de cada pessoa.

- Órgãos: as tarefas e as pessoas são agrupadas em órgãos, como divisões, departamentos ou unidades da organização.
- Relações: entre os órgãos componentes da organização e entre as pessoas com relação ao seu trabalho.

Os níveis da organização são:

Abrangência	Conteúdo	Tipo de Desenho	Resultado
Nível institucional	A instituição como uma totalidade	Desenho organizacional	Tipo de organização
Nível intermediário	Cada departamento isoladamente	Desenho departamental	Tipo de departamentalização
Nível operacional	Cada tarefa ou operação	Desenho de cargos e tarefas	Análise e descrição de cargos

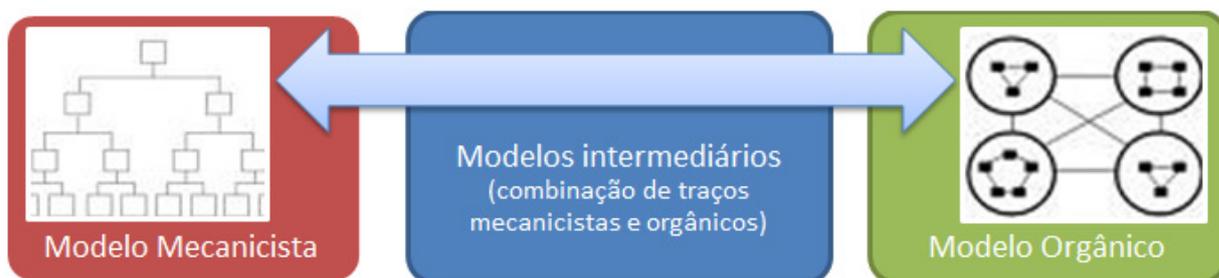
As etapas genéricas do processo de organização são:

- Analisar objetivos e determinar as atividades, as pessoas e os recursos necessários ao seu alcance;
- Dividir o trabalho, decompô-lo em tarefas mais simples;
- Definir responsabilidades, designar as atividades de cada posição – cargos e tarefas;
- Definir autoridade – hierarquia e amplitude de controle;
- Desenhar a estrutura: estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação das atividades; agrupar as atividades em uma estrutura lógica – especialização e departamentalização.



1.2.1. Modelos Organizacionais

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

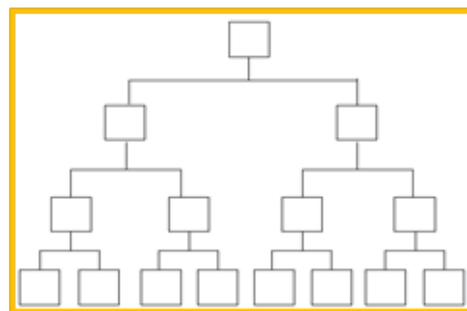


1.2.1.1. Modelo Mecanicista

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

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

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



1.2.1.2. Modelo Orgânico

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

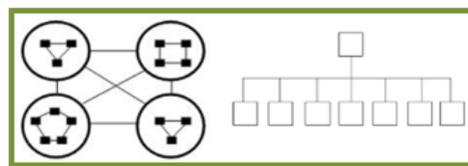
Esse modelo é chamado pós-burocrático ou adhocrático* (de acordo com a demanda, um modelo para cada situação), pois procura se adaptar a condições instáveis, mutáveis. Ambientes assim oferecem problemas complexos que, muitas vezes, não podem ser resolvidos com estruturas tradicionais.

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

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

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

A liderança tende a ser democrática e a autoridade é exercida de acordo com a competência (hierarquia é imprecisa – as pessoas podem desempenhar papel de chefe ou de subordinado); A capacidade de resolver problemas com autonomia e iniciativa é mais importante do que simplesmente seguir regras; A especialização é pequena (as tarefas têm escopo amplo e os cargos são definidos mais em termos de resultados esperados do que de tarefas); A amplitude de controle tende a ser grande (supervisão fraca, pois as pessoas têm autonomia).



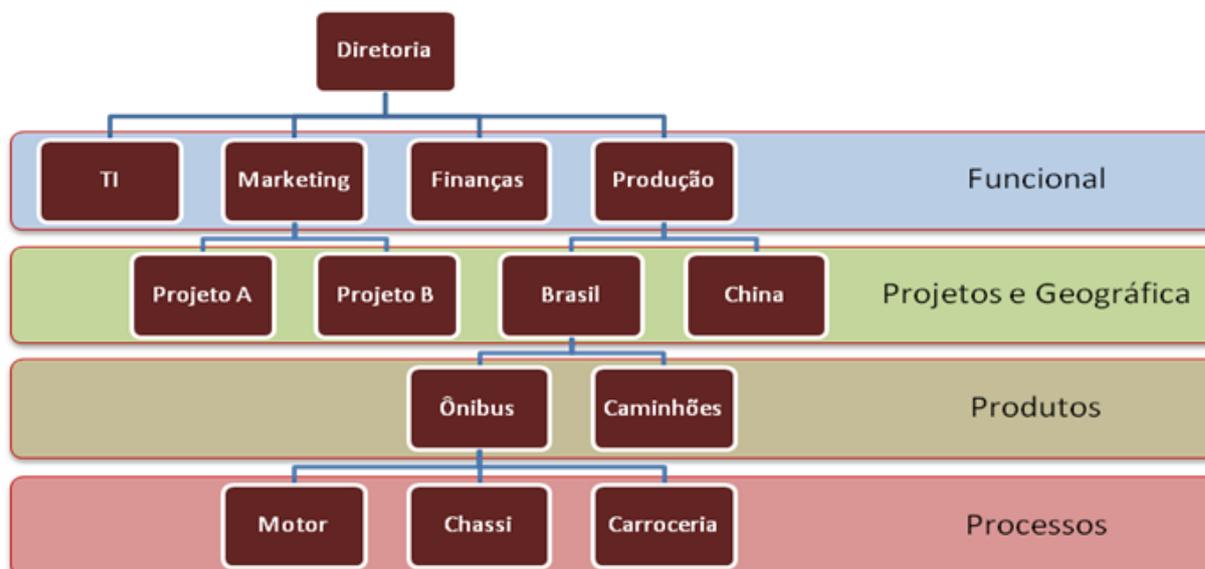
Burocracia	Adhocracia
Estruturas permanentes.	Estruturas temporárias e flexíveis.
Atividades rotineiras ou estáveis; minuciosa divisão de trabalho.	Atividades inovadoras ou não estáveis; divisão do trabalho nem sempre bem definida.
Profunda normatização, regras detalhadas e definidas pela cúpula.	Pouca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

1.2.2. Departamentalização

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

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

Distintos critérios podem ser usados para criar departamentos, sendo os mais comuns: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial e mista.



1.2.3. Princípios Básicos de Organização

Pergunta	Resposta
Até que ponto as atividades podem ser subdividas em tarefas separadas?	Divisão do trabalho
Quais são as funções ou atividades específicas de carga/área?	Especialização
A quem as pessoas/grupos vão se reportar?	Cadeia de comando/ Hierarquia
Quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?	Amplitude de controle
Onde fica a autoridade no processo decisório? Quem detém o poder de decisão	Centralização e Descentralização

1.2.3.1. Divisão do trabalho

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

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

As consequências que a divisão do trabalho trouxe no curto prazo foram:

- Maior produtividade e melhor rendimento do pessoal envolvido.
- Maior eficiência da organização, como resultante do item anterior.
- Redução dos custos de produção, principalmente os de mão de obra e de materiais diretos.

Com a divisão do trabalho, a organização empresarial passa a desdobrar-se em três níveis administrativos que compõem o aparato administrativo necessário para dirigir a execução das tarefas e operações:

- a) Nível institucional, composto por dirigentes e diretores da organização.
- b) Nível intermediário, ou nível do meio do campo, composto dos gerentes.
- c) Nível operacional, composto dos supervisores que administram a execução das tarefas e operações da empresa.

1.2.3.2. Especialização

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

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

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

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

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



1.2.3.3. Hierarquia

A hierarquia é, basicamente, a especialização vertical. A pluralidade de funções imposta pela especialização do trabalho exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir as atividades para que essas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. O princípio da hierarquia é o **escalar**: à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador.

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

Autoridade

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

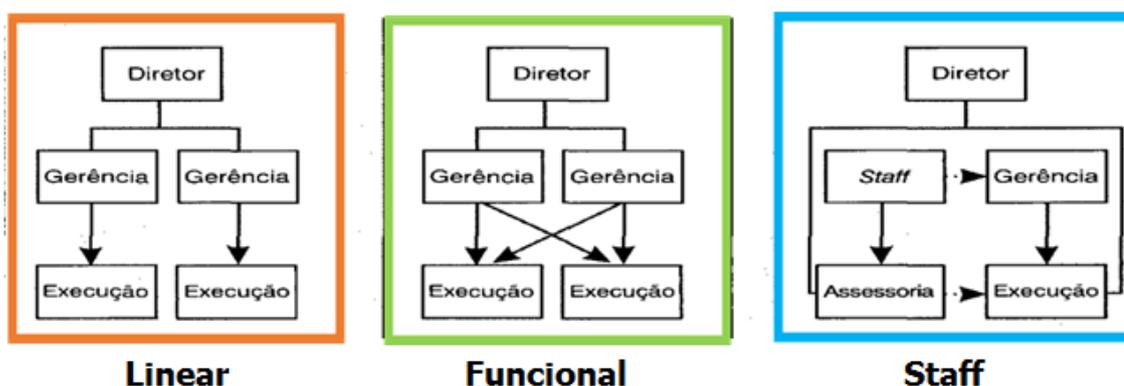
A autoridade:

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

Tipos de autoridade:

Existem três tipos básicos de autoridade:

- **Autoridade linear, hierárquica, ou única** – segue o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter apenas um superior a quem se reportar diretamente. Essa autoridade é única e absoluta do superior aos seus subordinados. Um exemplo típico são as organizações militares;
- **Autoridade funcional, ou dividida** – tem como base a especialização, o conhecimento. Cada subordinado reporta-se a vários superiores, de acordo com a especialidade de cada um – autoridade é parcial e relativa. Nenhum superior tem autoridade total. Ex.: médicos em um hospital;
- **Autoridade de Staff, ou de Assessoria** – tem como o aconselhamento e o assessoramento, visando orientar e dar suporte a decisões. Ex.: assessoria jurídica, assessoria de imprensa, consultoria em gestão, etc.

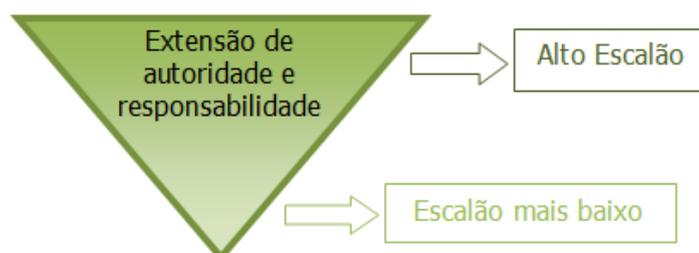


Responsabilidade

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

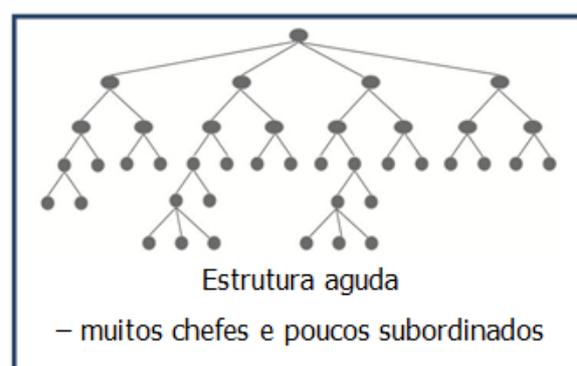
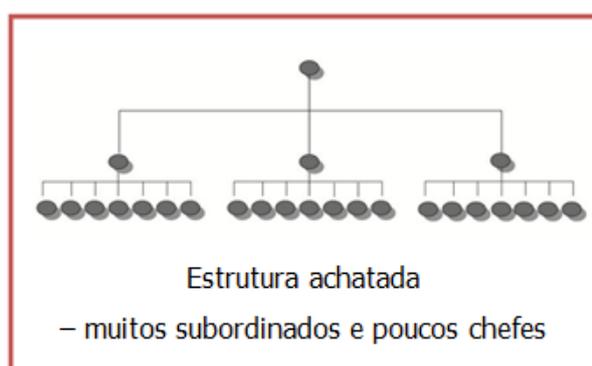
O grau de responsabilidade é, geralmente, proporcional ao grau de autoridade da pessoa. Dessa forma, os cargos de alto escalão possuem maior autoridade e responsabilidade que os cargos mais baixos.

Delegação é o processo de transferir autoridade e responsabilidade para posições inferiores na hierarquia. Muitas organizações encorajam seus gerentes a delegar autoridade aos níveis mais baixos para proporcionar o máximo de flexibilidade para satisfazer as necessidades do cliente e se adaptar ao ambiente.



1.2.3.4. Amplitude administrativa

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



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

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

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

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

1.2.4. Centralização e descentralização

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

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

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

1.2.4.1. Centralização

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

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

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

1.2.4.2. Descentralização

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

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

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

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

1.2.4.3. Delegação

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

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

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

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

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

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

1.3. Direção

Seguindo o fluxo do processo organizacional, logo após o planejamento e a organização tem-se a direção, que é a função administrativa que trata das relações interpessoais dos gestores com seus respectivos subordinados.

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

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

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

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

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

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

Os três níveis de direção são:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4. Controle

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

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

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

Um sistema de controle eficaz deve possuir as seguintes características:

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

O controle é algo universal: todas as atividades humanas fazem uso de algum tipo controle, consciente ou inconscientemente. Nas organizações, o controle abrange todos os níveis organizacionais:

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

1.4.1. Momentos de controle

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



1.4.2. Tipos de Controle

Controle **formal**: é a possibilidade de um gerente (ou figura de autoridade) utilizar o poder racional-legal de seu cargo para induzir ou inibir algum comportamento. Mecanismos: punições, recompensas, sistemas combinados de planejamento, controle e avaliação de desempenho, como a administração por objetivos.

Controle **técnico**: é a exigência que alguém sente para comportar-se de determinada maneira, independente de chefes ou colegas. É exercido por sistemas que determinam a direção, intensidade e a frequência do comportamento. Ex: linha de produção, relógios.

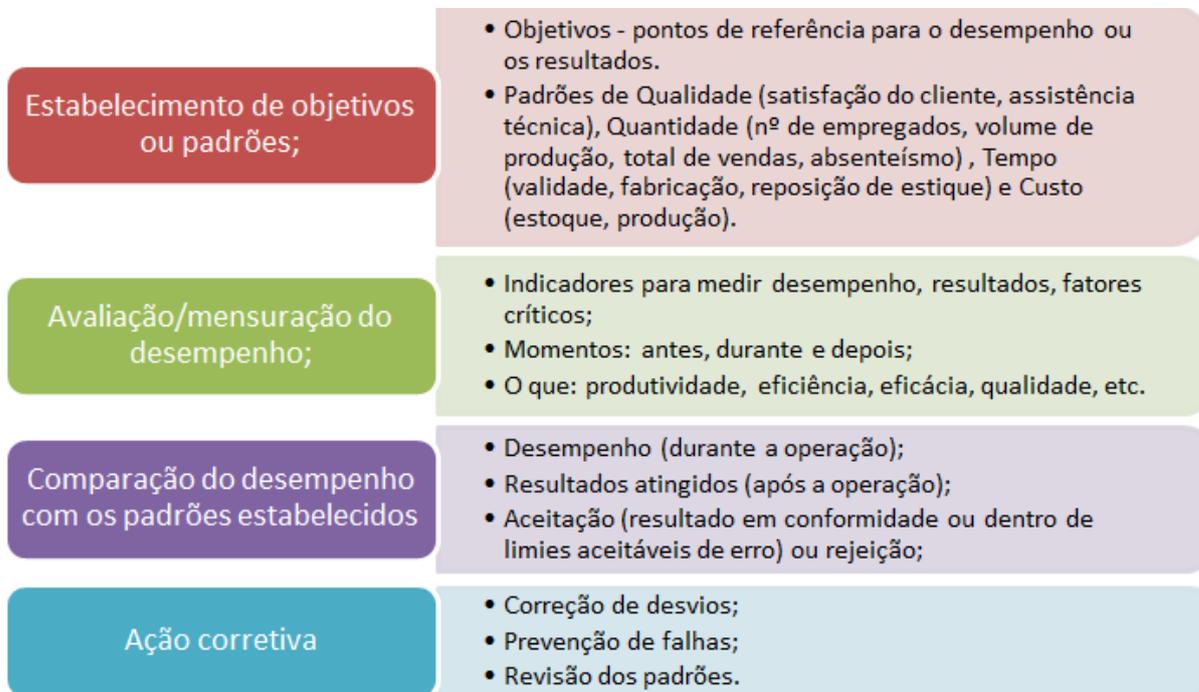
Controle **social**: é aquele exercido por um conjunto de pessoas sobre qualquer de seus membros, para ajustar seu comportamento à cultura do grupo (crenças, valores e normas criadas por esse mesmo grupo). Mecanismos: punições e recompensas para estimular e inibir o comportamento humano.

1.4.3. Processo de Controle

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

1. estabelecimento de objetivos ou padrões;
2. avaliação/mensuração do desempenho;

3. comparação do desempenho com os padrões estabelecidos;
4. ação corretiva.



Questões

1. **(74911)** IDECAN – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Administração – Visão Geral, Funções da Administração, Processo Organizacional

“Administrar significa criar condições ideais de solidariedade para que as pessoas possam se ajudar mutuamente e gerar valor e riqueza de modo eficiente e eficaz.”

(Idalberto Chiavenato. Teoria Geral da Administração. São Paulo: McGraw Hill, Markron books, vol. 1, 1993.)

Sobre a Administração, marque a alternativa INCORRETA.

- a) O bom desempenho empresarial depende diretamente de uma administração eficaz.
 - b) A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz.
 - c) O processo administrativo é formado pelas funções administrativas a saber: planejamento, organização, direção e controle.
 - d) A administração estratégica envolve o gestor da empresa, se estendendo aos membros de diversas áreas e diversos níveis da mesma.
 - e) No que diz respeito às funções administrativas, forma-se um ciclo administrativo entre elas, gerando uma interação, não sendo possível, portanto, uma contínua correção e ajustamento do mesmo através da retroação.
2. **(74913)** CESGRANRIO – 2014 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional
- A função administrativa que é responsável por influenciar e orientar as atividades relacionadas às tarefas de diversos membros da equipe ou da empresa como um todo é denominada

- a) controle
- b) planejamento
- c) organização
- d) estratégia
- e) direção

3. **(74888)** CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

Ao se certificar de que a organização está seguindo o rumo de seus objetivos, o gestor pode planejar e organizar os recursos para alcance da estratégia organizacional.

() Certo () Errado

4. **(71636)** FCC – 2015 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Controle Organizacional – Visão Geral, Processo Organizacional, Controle

O processo administrativo é composto por quatro funções específicas: planejamento, organização, direção e controle. Sobre controle, considere:

I – Um dos primeiros passos é estabelecer previamente os objetivos ou padrões que se deseja alcançar e manter.

II – Processo pelo qual são fornecidas informações de retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas.

III – Define meios para possibilitar a realização de resultados.

Está correto o que consta em:

- a) I, II e III.
- b) I e II, apenas.
- c) I, apenas.
- d) II e III, apenas.
- e) I e III, apenas.

5. **(74397)** CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

No que diz respeito a processo administrativo nas organizações, julgue o item que se segue.

Atribuir e alocar tarefas em departamentos são ações relacionadas à função administrativa de planejamento.

() Certo () Errado

6. **(82684)** CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

No que se refere ao processo organizacional, julgue o item que se segue.

A distribuição de tarefas e de recursos entre os membros da organização compete à direção.

() Certo () Errado

7. **(82689)** CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

No que se refere ao processo organizacional, julgue o item que se segue.

Como uma das funções do processo de administração, cabe à direção assegurar que os objetivos traçados pela organização estejam sendo cumpridos.

() Certo () Errado

8. **(81585)** CESGRANRIO – 2014 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Departamentalização, Estrutura Organizacional

A organização de uma empresa envolve diversas atividades para que haja maior eficiência. Uma dessas atividades é o agrupamento das tarefas de tal forma que se torne mais fácil a coordenação e integração das atividades.

O processo de agrupar as tarefas é a(o)

- a) competitividade
- b) departamentalização
- c) descentralização
- d) produtividade
- e) planejamento

9. **(81586)** CESGRANRIO – 2014 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Controle Organizacional – Visão Geral, Funções da Administração

Uma empresa que foi recém-inaugurada está-se estruturando para que possa crescer de maneira organizada.

Para isso, está estabelecendo uma série de padrões que deverão ser atendidos nos diferentes processos que são realizados na produção e que servirão como indicadores de desempenho.

Ao estabelecer padrões para seus processos e indicadores de desempenho, que função da administração a empresa está realizando?

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

10. **(81584)** CESGRANRIO – 2014 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Administração – Visão Geral

A administração é uma ciência relativamente nova. A profissão de Administrador foi reconhecida no Brasil em 09 de setembro de 1965.

Embora a administração profissional tenha-se mostrado cada vez mais importante no ambiente organizacional, visando à eficácia e à eficiência, na busca da produtividade e da competitividade, ainda existem muitas dúvidas em relação ao seu papel.

De maneira geral, o papel do administrador no ambiente organizacional é

- a) ser um facilitador, colaborando para as decisões e ações da empresa, de maneira independente, sem se envolver com o dia a dia da organização.
- b) examinar cuidadosamente as atividades realizadas para averiguar se foram realizadas de acordo com as disposições planejadas.
- c) fiscalizar os processos da organização, analisando os procedimentos para determinar quais são mais produtivos.
- d) analisar demonstrações financeiras, revisando procedimentos de controle interno.
- e) trabalhar com pessoas para alcançar eficientemente os objetivos organizacionais utilizando recursos limitados em um ambiente dinâmico.

11. (102251) CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração

No que diz respeito a processo administrativo nas organizações, julgue o item que se segue.

Atribuir e alocar tarefas em departamentos são ações relacionadas à função administrativa de planejamento.

() Certo () Errado

12. (102250) CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Organização

No que diz respeito a processo administrativo nas organizações, julgue o item que se segue.

Organização é a função administrativa que define metas para o desempenho organizacional futuro.

() Certo () Errado

13. (74394) IDECAN – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

Com relação às funções administrativas, analise.

I – O planejamento, primeira função administrativa, serve de base para as demais funções e é um modelo teórico para as ações futuras. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.

II – Um dos conceitos de organização é o agrupamento das atividades em uma estrutura lógica, que pode ser chamado também de departamentalização.

III – Tarefas, pessoas, órgãos e relações constituem os quatro componentes da função administrativa de controle.

IV – Na função controle, assegura-se que os resultados que foram planejados, organizados e dirigidos estejam de acordo o quanto possível com os objetivos estabelecidos.

Está(ão) correta(s) apenas a(s) afirmativa(s)

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

14. (74392) FUNDEP – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

No que tange ao conceito de planejamento, assinale a alternativa INCORRETA.

- a) Determinar os objetivos certos e escolher os meios adequados para alcançá-los é função do planejamento.
- b) Os objetivos são importantes porque proporcionam senso de direção, focalizam esforços, guiam planos e decisões e ajudam a avaliar o desempenho.
- c) As funções administrativas se baseiam no estabelecimento de objetivos (planejamento) e sua realização (por meio da organização, liderança e controle).
- d) Planejamento está associado menos às habilidades para a tomada de decisões e mais às habilidades para organizar, influenciar e controlar.

15. (14455) COPESE – UFT – 2012 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

A função de organizar no processo administrativo implica em:

- a) Deixar de trabalhar com base no improviso.
- b) Relaciona-se com a ação, com o colocar-se em marcha, com as pessoas.
- c) Designar as atividades, posições específicas e pessoas, ou seja, a relação cargos e tarefas.
- d) Comparar o desempenho com o padrão estabelecido.

16. (14456) CESPE – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Controle, Processo Organizacional

O processo de administração adequadamente executado envolve atividades como planejar, organizar, liderar e controlar. Com relação ao processo administrativo, julgue os itens a seguir.

Comparar o desempenho alcançado com o previsto e adotar medidas corretivas são características do processo de controle.

() Certo () Errado

17. (14418) CESPE – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional

O processo de administração adequadamente executado envolve atividades como planejar, organizar, liderar e controlar. Com relação ao processo administrativo, julgue os itens a seguir.

A decisão acerca do tipo de departamentação que a organização deve adotar é um processo característico da atividade de liderança.

() Certo () Errado

18. (14414) CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Controle, Funções da Administração, Processo Organizacional

O controle consiste em ferramenta administrativa para a reunião e a coordenação dos recursos humanos, financeiros, físicos, de informação e outros necessários ao atendimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

() Certo () Errado

19. (14408) COPESE – UFT – 2012 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Planejamento, Funções da – Administração, Processo Organizacional

O processo administrativo é constituído por quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Sobre a função planejar é CORRETO afirmar que:

- a) Determina as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos.
- b) Define os objetivos e escolhe antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.
- c) Dá instruções de como executar os planos para alcançar os objetivos.
- d) Estabelece padrões ou critérios do desempenho desejado.

20. (14459) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Controle, Processo Organizacional

Entre as funções administrativas no processo organizacional, o controle compreende a:

- a) emissão de ordens, instruções, comunicação, motivação, liderança e coordenação.
- b) definição de objetivos, o diagnóstico da situação e um prognóstico a partir das informações diagnosticadas.
- c) definição de missão, visão, metas estratégicas e cenários prospectivos.
- d) definição de padrões, avaliação do desempenho, comparação do desempenho com o padrão estabelecido e ação corretiva.
- e) definição de metas, controle de processos, correção de procedimentos e feedback do processo.

- 21. (14460) COPESE – UFT – 2012 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Controle, Funções da Administração, Processo Organizacional**

A função de controle no processo administrativo implica em:

- a) Definir o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.
- b) Agrupar as atividades em uma estrutura lógica.
- c) Dirigir os esforços para um propósito comum.
- d) Comparar o desempenho com o padrão estabelecido.

- 22. (74391) FUNDEP – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional**

Numere a COLUNA II de acordo com a COLUNA I relacionando cada função administrativa à sua respectiva definição.

COLUNA I

- 1. Controle.
- 2. Liderança.
- 3. Organização.
- 4. Planejamento.

COLUNA II

() É o processo de estabelecer objetivos e determinar, com antecedência, como eles serão alcançados.

() É o processo de delegação e coordenação de tarefas e alocação de recursos para alcançar os objetivos estabelecidos.

() É o processo de estimular, influenciar e levar os funcionários a atingir os objetivos.

() É o processo de estabelecimento e implementação de mecanismos que garantam a consecução de objetivos.

Assinale a alternativa que apresenta a sequência CORRETA.

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

- 23. (74386) CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional**

Acerca das funções e do processo da administração, julgue os itens que se seguem.

Definir a missão da organização, designar as pessoas, dividir o trabalho e definir e controlar o desempenho são funções da administração relacionadas, respectivamente, ao planejamento, à organização, à direção e ao controle.

() Certo () Errado

- 24. (74374) CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional**

O planejamento estabelece o alicerce para as funções de organizar, dirigir e controlar.

() Certo () Errado

- 25. (75790) FGV – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Funções da Administração, Processo Organizacional**

Em todas as áreas de uma organização, os administradores exercem funções de planejamento, organização, direção e controle. É uma atividade de organização na área de finanças:

- a) avaliação do desempenho financeiro da organização;
- b) elaboração de projetos de investimento;
- c) implementação de política de participação nos lucros;
- d) aplicação dos recursos financeiros;
- e) controle dos custos de produção.

26. (14371) CESPE – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Processo Organizacional, Funções da Administração

Julgue os itens que se seguem, relativos a funções administrativas e ambiente organizacional.

No processo de tomada de decisões e de realização de ações, entre os aspectos mais importantes da administração encontram-se o planejamento, a organização, a direção e o controle.

() Certo () Errado

Acesse o *link* a seguir ou baixe um leitor QR Code em seu celular e fotografe o código para ter acesso gratuito aos simulados *on-line*. E ainda, se for assinante da Casa das Questões, poderá assistir ao vídeo da explicação do professor.

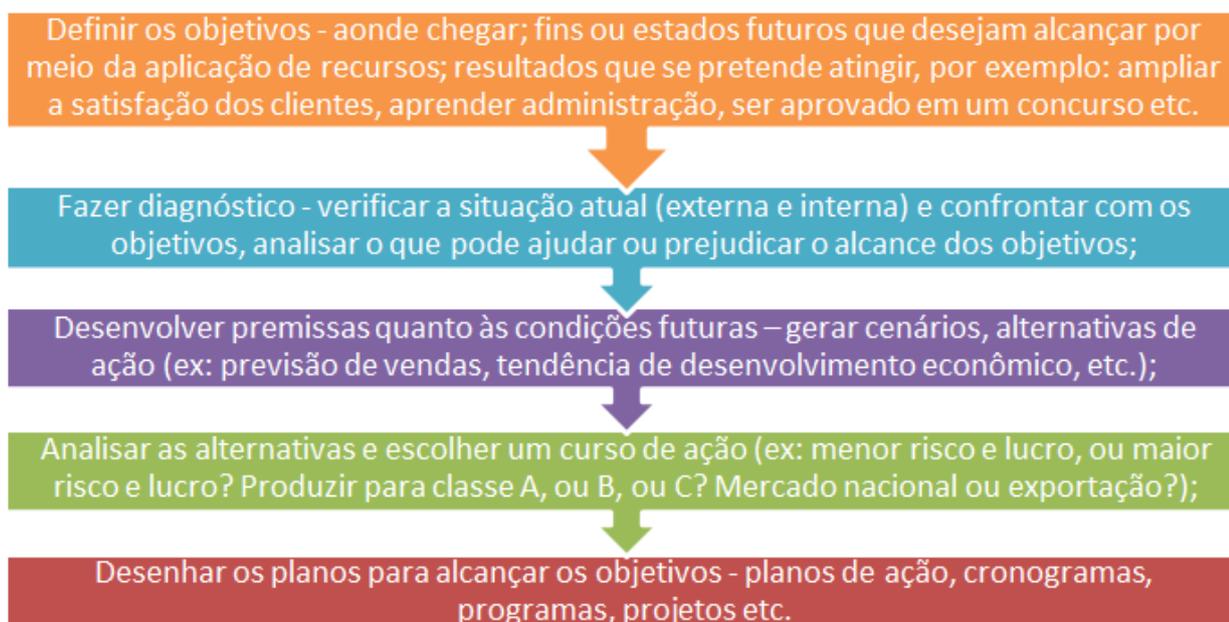
<http://acasadasquestoes.com.br/simulados/resolver/H7063156>



Gabarito: **1.** (74911) E **2.** (74913) E **3.** (74888) Errado **4.** (71636) B **5.** (74397) Errado **6.** (82684) Certo **7.** (82689) errado **8.** (81585) B **9.** (81586) C **10.** (81584) E **11.** (102251) Errado **12.** (102250) Errado **13.**(74394) D **14.** (74392) D **15.** (14455) C **16.** (14456) Certo **17.** (14418) Errado **18.** (14414) Errado **19.** (14408) B **20.** (14459) D **21.** (14460) D **22.** (74391) C **23.** (74386) Errado **24.** (74374) Certo **25.** (75790) D **26.** (14371) Certo

2. PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Não há consenso na literatura sobre a quantidade e a ordem das fases/etapas do planejamento. As etapas genéricas do planejamento são:



2.1. Princípios e Filosofias do Planejamento

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

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

Djalma Oliveira (2013) cita princípios gerais e específicos.

Princípios Gerais:

1. **Contribuição aos objetivos** – o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da organização. Deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

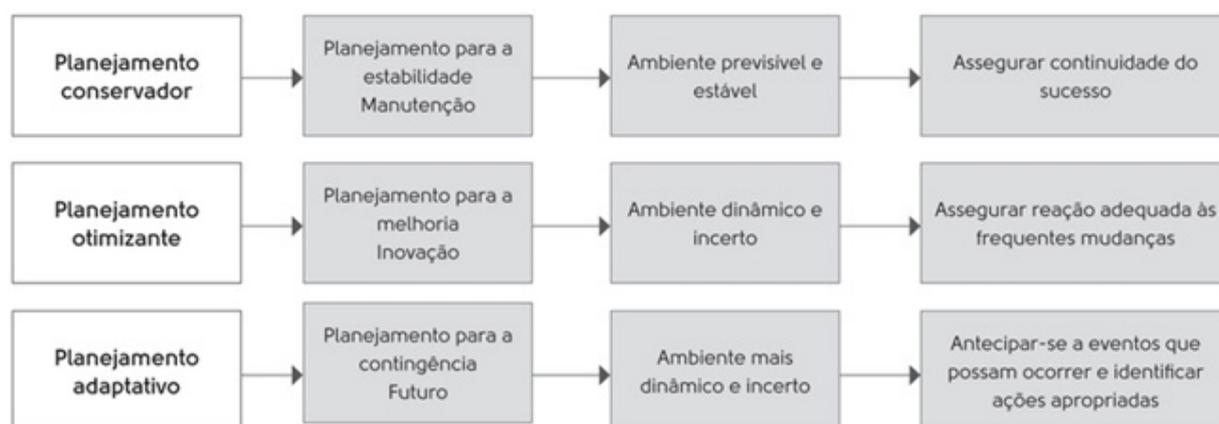
2. **Precedência do planejamento** – é uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).
3. **Maior penetração e abrangência** – pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (pessoas, tecnologia, materiais etc.).
4. **Maior eficiência, eficácia e efetividade** – deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

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

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

Oliveira também relaciona **três tipos de Filosofias de planejamento**, pois, “todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação”:

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



2.2. Tipos ou Níveis de Planejamento

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

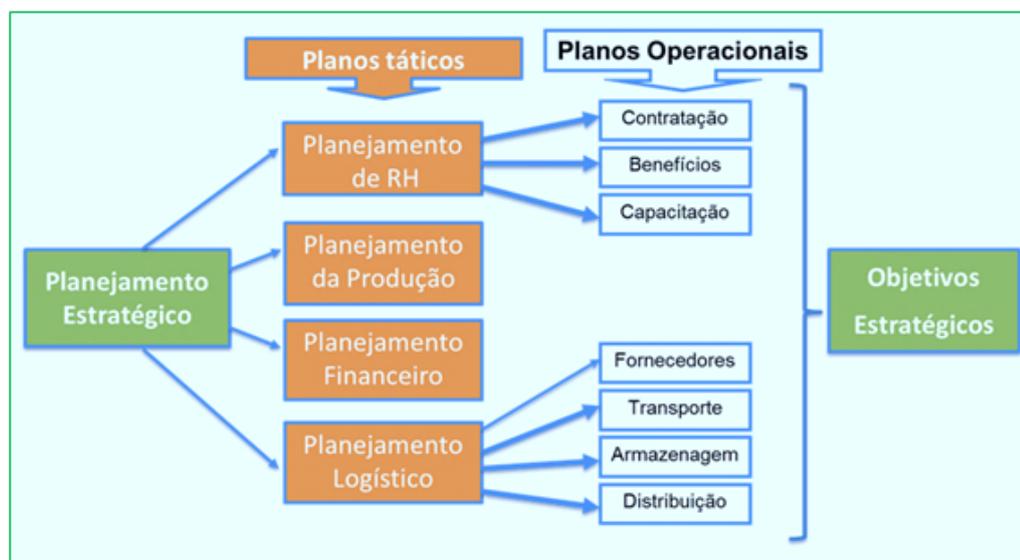


2.2.1. Planejamento Estratégico

Também chamado de planejamento institucional ou organizacional, procura estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização com um todo, ou, em outras palavras, visa à definição de objetivos organizacionais amplos e de longo prazo.

O processo de planejamento estratégico consiste em estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar. É de responsabilidade da alta administração (cúpula administrativa) e está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente, levando em conta os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (ameaças e oportunidades).

Como o planejamento estratégico é genérico e abrangente, ele não pode ser aplicado isoladamente. Por isso, é preciso que sejam elaborados, de maneira integrada, os planos táticos (funcionais) e operacionais, os quais desdobram e detalham a estratégia.



2.2.2. Planejamento Tático

É notório que, para o planejamento estratégico dar certo, cada área da organização deve fazer sua parte. O planejamento tático é justamente o desdobramento do plano estratégico em cada unidade/área/departamento/divisão (planos funcionais).

Os planos táticos são responsabilidade dos gerentes funcionais (marketing, recursos humanos, produção, finanças, etc.) e traduzem as estratégias globais em ações especializadas, com o objetivo de otimizar determinada área (ou áreas).

É, portanto, o planejamento desenvolvido no nível intermediário, de médio prazo, visando aproximar o estratégico do operacional. Dessa forma, ao ser a interface entre estratégia e operação, produz planos mais bem direcionados às distintas atividades organizacionais.

2.2.3. Planejamento Operacional

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

A estratégia operacional é direcionada às unidades operacionais básicas, a cada atividade.

É o desdobramento dos planos táticos, seu foco está no curto prazo e, como o próprio nome já define, está voltada especificamente às tarefas e às operações, ou seja, para o dia a dia da organização (procedimentos, orçamentos, programas, regulamentos, etc.).

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

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

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

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

2.2.4. Resumo



A figura a seguir mostra o desdobramento do planejamento organizacional.

Tipo					Nível
Planejamento estratégico					Estratégico
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimentos	Plano do controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Questões

- 1. (74390) IADES – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento**

Acerca de planejamento organizacional, assinale a alternativa correta.

- a) Os níveis hierárquicos do planejamento organizacional são: missão, visão e operacional.
- b) Os níveis hierárquicos do planejamento organizacional são: estratégico, tático e operacional.
- c) No planejamento tático, o plano de ação é desenvolvido pelos colaboradores para desdobrar o plano tático em ações práticas.
- d) O planejamento operacional tem foco na missão e nas estratégias da empresa.
- e) O planejamento operacional é mais amplo, e longo, envolvendo maior número de riscos que o planejamento tático.

- 2. (74393) CESGRANRIO – 2014 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento Estratégico, Processo Organizacional, Planejamento, Gestão Estratégica**

Uma empresa de transporte aéreo está com dificuldades para ampliar a sua participação no mercado. Através de uma análise do ambiente interno, detectaram-se várias falhas nos processos que resultavam em reclamações de clientes. Além disso, realizou-se um estudo em relação ao macroambiente, de modo a identificar as oportunidades e as ameaças para que a empresa pudesse estabelecer diretrizes de atuação.

Em relação à situação apresentada, observa-se que as ações realizadas se referem a uma

etapa do seguinte tipo de planejamento da empresa:

- a) operacional operacional
- b) tático
- c) gerencial
- d) estratégico
- e) técnico-administrativo

- 3. (74389) IADES – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento**

Assinale a alternativa que indica o planejamento que abrange cada operação ou atividade projetada a curto prazo e que envolve uma tarefa ou atividade.

- a) Estratégico.
- b) Global.
- c) Tático.
- d) Operacional
- e) Institucional.

- 4. (74387) UFG – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento**

Com relação ao tempo de duração do desenvolvimento das ações, o planejamento tático é considerado de

- a) curto prazo.
- b) médio prazo.
- c) longo prazo.
- d) prazo indeterminado.

- 5. (74381) IADES – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento**

Em relação ao planejamento da ação empresarial, assinale a alternativa que apresenta uma característica do planejamento tático.

- a) É o planejamento de médio prazo que tem por escopo abranger cada departamento da empresa separadamente.
- b) O nível hierárquico mais elevado da organização será responsável pela elaboração desse planejamento.
- c) O objetivo desse planejamento é abranger a empresa em sua totalidade.
- d) O planejamento tático também é conhecido como planejamento estratégico.
- e) É o planejamento definido para cada tarefa ou atividade específica da empresa.

6. (74400) IADES – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento

“O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com futuro” (Maximiano, 2009). O planejamento organizacional pode ser classificado em três níveis, de acordo com a sua abrangência. Com relação ao planejamento operacional assinale a alternativa incorreta.

- a) É voltado para o dia a dia da organização.
- b) É de responsabilidade do dirigente máximo da organização.
- c) Utiliza como principais ferramentas cronogramas e orçamentos.
- d) Define as atividades necessárias para se atingir os objetivos estratégicos.
- e) Aponta os recursos necessários para realização das atividades.

7. (74899) ESAF – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Planejamento Estratégico, Visão Geral do Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento, Gestão Estratégica

São princípios do planejamento que compõem a administração estratégica, exceto:

- a) Inerência.
- b) Universalidade.
- c) Fracionamento.
- d) Previsão.
- e) Flexibilidade.

8. (102359) CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento

No processo de planejamento organizacional, os planos podem ser classificados em três níveis principais: estratégicos, funcionais ou táticos e operacionais.

() Certo () Errado

9. (81608) CESGRANRIO – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento

Uma empresa do setor de energia está elaborando o seu planejamento para um período de 5 anos. Assim, fez um estudo do setor e de suas projeções para o mesmo período.

Com base nesse estudo, projetou as ameaças e as oportunidades que a empresa enfrentará. Também fez uma análise interna, identificando suas fraquezas e suas forças, frente à concorrência.

Qual o tipo de planejamento realizado?

- a) operacional de médio prazo, com análise das forças e fraquezas da empresa.
- b) tático de longo prazo, com análise das ameaças e oportunidades existentes no mercado.
- c) estratégico de longo prazo, com análise do ambiente interno e análise do cenário macroeconômico.
- d) técnico de médio prazo, com análise do ambiente interno e das forças e fraquezas.
- e) gerencial de longo prazo, com análise do setor e suas projeções e da concorrência.

10. (98604) FCC – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento

A administração pode ser abordada a partir de três níveis, conforme demonstrados no quadro abaixo:

Níveis Gerenciais		Principais atividades desempenhadas	
I	Estratégicos	X	Processo de decidir e maximizar a conversão dos recursos e capacidades da organização em produtos e serviços.
II	Administrativo/Tático	Y	Voltada para que a estrutura e o funcionamento da organização proporcionem condições para obtenções dos melhores resultados na consecução dos objetivos.
III	Operacional	Z	Formula, implementa e avalia linhas de ação multidepartamentais referentes às interações de uma organização com seu meio ambiente para atingir seus objetivos de longo prazo.

A relação correta entre as colunas é a que consta em

- a) I-X – II-Y – III-Z.
- b) I-Z – II-Y – III-X.
- c) I-Y – II-X – III-Z.
- d) I-Z – II-X – III-Y.
- e) I-Y – II-Z – III-X.

11. (74910) CESGRANRIO – 2014 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento

As organizações, de maneira geral, apresentam diferentes níveis hierárquicos e cada um tem um papel distinto na gestão da empresa.

Cada nível tem, atrelado a si, sua atuação e abrangência.

Assim, o nível

- a) operacional tem atuação de longo prazo e abrangência parcial, envolvendo uma unidade da organização.
- b) tático tem atuação operacional e abrangência específica, envolvendo uma determinada operação.
- c) gerencial tem atuação de curto prazo e abrangência global, envolvendo uma determinada operação.
- d) técnico tem atuação intermediária e abrangência parcial, envolvendo uma unidade da organização.
- e) institucional tem atuação estratégica e abrangência global, envolvendo toda a organização.

12. (74379) CESGRANRIO – 2014 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento Estratégico, Processo Organizacional, Planejamento, Gestão Estratégica

Uma empresa do setor de construção civil está elaborando seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é importante para a organização porque

- a) especifica os detalhes de como devem ser realizadas as atividades rotineiras para controlar a operação.
- b) estabelece os planos que se aplicam à organização como um todo, posicionando-a em relação ao ambiente em que atua.
- c) cria as interações que devem existir entre os diferentes níveis hierárquicos da organização, estabelecendo sua relação com o mercado.
- d) estrutura a organização, segundo os padrões existentes no setor em que atua, visando à produção.
- e) controla as operações realizadas na organização seguindo os padrões estabelecidos para a produção.

13. (74373) CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Missão, Visão, Valores e Objetivos, Visão Geral do Planejamento, Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento, Gestão Estratégica

Acerca do planejamento em organizações, assinale a opção correta.

- a) Nas organizações, não se estabelecem planos permanentes, dado os planos terem sempre natureza transitória.
- b) As metas correspondem aos objetivos quantificados de uma organização.
- c) Planejamentos operacionais são desenvolvidos pela cúpula administrativa e são realizados, conjecturalmente, a longo prazo.
- d) Os planos são estruturas que envolvem macroaspectos das organizações e que originam os planejamentos.
- e) Não se devem adotar objetivos quantitativos no planejamento, dado serem difíceis de mensurar na realidade organizacional.

14. (14394) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL Níveis de Planejamento, Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica

Sobre o Planejamento Estratégico, analise:

I – É o mesmo que planejamento, mas com ênfase no aspecto de longo prazo dos objetivos.

II – É o mesmo que planejamento, porém com ênfase no aspecto de curto prazo dos objetivos.

III – É o mesmo que planejamento, mas com ênfase na análise global do cenário.

Está correto o que consta APENAS em

- a) III.
- b) II.
- c) I e III.
- d) I e II.
- e) II e III.

15. (14385) FCC – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento, Processo Organizacional

O planejamento almeja desenvolver planos para os objetivos pré-determinados. Há três principais dimensões de planejamento em níveis diferentes da organização. Os administradores no nível superior de qualquer organização ou órgão público, têm de en-

frentar um sem-número de problemas de relacionamento com o ambiente onde ele atua ou ainda problemas interdepartamentais, como a alocação de recursos, ou seja, quem ganha o quê. Eles trabalham com um alto grau de incerteza e complexidade e contam com o planejamento

- a) Operacional.
- b) Tático.
- c) Estratégico.
- d) Financeiro.
- e) Econômico.

16. (14382) FCC – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento, Processo Organizacional

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.

17. (14381) CESPE – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica

O processo de administração adequadamente executado envolve atividades como planejar, organizar, liderar e controlar. Com relação ao processo administrativo, julgue os itens a seguir.

A análise do ambiente interno, o estabelecimento de objetivos e a escolha das estratégias são atividades inerentes ao processo de planejamento.

() Certo () Errado

- 18. (14395) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento, Processo Organizacional**

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.

- 19. (14400) FCC – 2010 – ADMINISTRAÇÃO GERAL Planejamento, Processo Organizacional**

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.

- 20. (14409) ESAF – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento, Processo Organizacional**

Planejamento é uma ferramenta importante na condução das organizações. Sobre esse tema, indique a opção correta.

- a) O plano tático estabelece missão, produtos e serviços oferecidos pela organização.
- b) O planejamento estratégico alcança apenas os níveis institucional e gerencial, não contemplando orientações para o nível operacional.
- c) O planejamento tático abrange toda a organização, definindo a sua relação com o seu ambiente.
- d) O plano operacional traduz o plano estratégico em ações especializadas, como marketing, operações e outros.
- e) Planejamento operacional define atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou funcionais.

- 21. (14408) COPESE – UFT – 2012 ADMINISTRAÇÃO GERAL – Planejamento, Funções da Administração, Processo Organizacional**

O processo administrativo é constituído por quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Sobre a função planejar é CORRETO afirmar que:

- a) Determina as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos.
- b) Define os objetivos e escolhe antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los.
- c) Dá instruções de como executar os planos para alcançar os objetivos.
- d) Estabelece padrões ou critérios do desempenho desejado.

- 22. (14407) CESPE – 2010 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento, Processo Organizacional**

Julgue os itens que se seguem, com relação ao processo administrativo.

O desenvolvimento de um plano de metas genéricas para os próximos 20 anos, com aspectos de prevenção de doenças e construção de novos hospitais em todo o Brasil, é um exemplo de planejamento operacional.

() Certo () Errado

- 23. (14406) CESPE – 2010 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Níveis de Planejamento, Planejamento, Processo Organizacional**

Julgue os itens que se seguem, com relação ao processo administrativo.

A elaboração dos protocolos de atendimento ao público desenvolvidos nos postos de saúde é exemplo de planejamento estratégico.

() Certo () Errado

24. (14378) FCC – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Processo Organizacional, Planejamento, Níveis de Planejamento, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica

O planejamento estratégico força o gerente a sentar e refletir sobre os problemas e alternativas até chegar a uma situação e prever alternativas para direcionar as decisões e superar os problemas. São níveis de planejamento estratégico existentes:

- a) Operacional, Tático e Estratégico.
- b) Pessoal, de Crescimento e de Desenvolvimento.
- c) Técnico e Administrativo.
- d) Empresarial e de Treinamento.
- e) Pessoal e Estratégico.

Acesse o *link* a seguir ou baixe um leitor QR Code em seu celular e fotografe o código para ter acesso gratuito aos simulados *on-line*. E ainda, se for assinante da Casa das Questões, poderá assistir ao vídeo da explicação do professor.

Link: <http://acasadasquestoes.com.br/simulados/resolver/H7064448>



Gabarito: **1.** (74390) B **2.** (74393) D **3.** (74389) D **4.** (74387) B **5.** (74381) A **6.** (74400) B **7.** (74899) C **8.** (102359) Certo **9.** (81608) C **10.** (98604) B **11.** (74910) E **12.** (74379) B **13.** (74373) B **14.** (14394) C **15.** (14385) C **16.** (14382) B **17.** (14381) Certo **18.** (14395) E **19.** (14400) E **20.** (14409) E **21.** (14408) B **22.** (14407) Errado **23.** (14406) Errado **24.** (14378) A

2.3. Características Gerais do Planejamento Estratégico

Tratando-se especificamente do Planejamento Estratégico, ele define a maneira pela qual uma organização pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos no longo prazo.

- É orientado para o futuro, projetado para longo prazo;
- Envolve toda a organização: é amplo, compreensivo, sintético e sistêmico;
- Define a missão, a visão, os objetivos globais e as estratégias organizacionais;
- É dinâmico e contínuo – uma forma de aprendizagem organizacional: relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável, complexo, competitivo e incerto.
- Impõe racionalidade às decisões e proporciona rumo (direcionamento) às ações da organização: é um processo de construção do consenso entre os diferentes interesses.
- Exige uma análise global da situação: é embasado essencialmente nos problemas e nos desafios da organização, sendo necessário avaliar o passado (histórico), o presente (posição estratégica) e o futuro, além de fatores internos e externos (ambientais).
- Busca fortalecer as sinergias entre recursos, capacidades e potencialidades da organização, facilitando sua interação com o ambiente (adaptação ao ambiente mutável);

Chiavenato (2014) relaciona três parâmetros para a definição do planejamento estratégico (conforme figura ao lado): viabilidade externa, capacidade interna e visão compartilhada.

Esse conceito assemelha-se à definição da Análise Swot (ou Matriz Swot), uma ferramenta de diagnóstico estratégico que consiste em obter e analisar informações internas e externas para direcionar as decisões.



O termo Swot vem das iniciais das quatro palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

• **Análise Interna = controlável**

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

• **Análise Externa = ambiente = não controlável**

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

Maximiano define planejamento estratégico como um processo de “estruturar e esclarecer os caminhos da organização e os objetivos que ela deve alcançar”. Ele cita as seguintes fases:



1. Análise da situação estratégica presente da organização (onde estamos?): missão, visão, valores, desempenho atual, resultados alcançados;
2. Análise Swot: análise do ambiente (quais são as ameaças e oportunidades do ambiente?) e interna (quais são os pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização?);
3. Elaboração do plano estratégico da organização (objetivos = para onde devemos ir? + estratégias = o que devemos fazer para chegar até lá?);
4. Implementação e avaliação.

É importante salientar que não há consenso na literatura sobre a quantidade e a ordem das fases/etapas do planejamento estratégico. Alguns autores preferem definir os objetivos primeiro e depois fazer o diagnóstico e estabelecer as estratégias; outros priorizam o diagnóstico (análise das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas) e somente depois definem os objetivos e as estratégias. Além disso, a situação muda frequentemente; por isso, as análises devem ser feitas continuamente, para acompanhar a evolução de todas as variáveis que afetam a organização. As decisões dos administradores criam novas situações, que precisam ser acompanhadas. Desse modo, o planejamento da estratégia é um processo contínuo e não um procedimento burocrático periódico.

2.3.1. Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos

Enquanto a missão define a razão de ser da organização e a visão proporciona uma imagem do que ela quer ser no futuro, os objetivos estabelecem resultados concretos que se pretende alcançar dentro de um prazo de tempo específico.

2.3.1.1. Missão

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

Não pode ser ampla demais (sob risco de não especificar o que a organização faz), nem restrita demais (a ponto de minimizar as ações da organização). A declaração de missão deve responder “por que existimos?”. A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. Não deve ser confundida com os produtos ou serviços ofertados pela instituição.

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

- A razão de ser da organização;
- O papel na sociedade;
- A natureza do negócio;

MP (estratégia nacional, via CNMP): Defender a ordem jurídica, o regime democrático e os interesses sociais e individuais indisponíveis para a concretização dos valores democráticos e da cidadania.

CNMP: Fortalecer e aprimorar o Ministério Público brasileiro, assegurando sua autonomia e unidade, para uma atuação responsável e socialmente efetiva.

2.3.1.2. Visão

A visão **representa aquilo que a organização deseja ser no futuro.**

Busca criar uma imagem que desafie e mobilize as pessoas. É estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca, ao destino que se pretende transformar em realidade.

A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em fato concreto.

Características da visão:

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

MP (estratégia nacional): Instituição reconhecida como transformadora da realidade social e essencial à preservação da ordem jurídica e da democracia.

CNMP: Ser o órgão de integração e desenvolvimento do Ministério Público brasileiro.

2.3.1.3. Valores

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

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

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

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

CNMP: Ética, Transparência, Pluralismo, Acessibilidade, Cooperação, Credibilidade, Inovação, Identidade Institucional, Valorização das Pessoas, Proatividade.

2.3.1.4. Objetivos Estratégicos

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

De maneira geral, os objetivos estratégicos de uma organização são projeções de situações futuras desejadas com prazo definido para ocorrerem. Devem ser concretos e estar associados a descrições precisas. Seus resultados podem ser quantitativos e qualitativos.

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

Nos objetivos estratégicos, portanto, os resultados pretendidos incidem sobre os grandes desafios institucionais e devem ser definidos por pessoas pertencentes ao nível estratégico da organização (alta administração), que determinarão os pontos de concentração de seus esforços.

Devem ser coerentes com a missão a visão e os valores da organização e estar de acordo com os recursos humanos, físicos, tecnológicos, políticos e financeiros. Os prazos porventura estabelecidos devem ser plausíveis. Caracterizam-se por serem aceitáveis, flexíveis, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis.

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

Questões

1. (74382) VUNESP – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Gestão Estratégica

A análise SWOT é considerada uma das mais poderosas ferramentas do planejamento, sobretudo do planejamento estratégico. Assinale a alternativa que contempla os aspectos levados em conta pela análise SWOT.

- a) Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.
- b) Presente, futuro, meios e diretrizes.
- c) Recursos, serviços, estruturas e processos.
- d) Marketing, finanças, logística e vendas.
- e) Organogramas, fluxogramas, gráfico PERT e planilha CPM.

2. (74380) IADES – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Gestão Estratégica

Considere hipoteticamente que determinada empresa iniciou o processo de planejamento visando organizar suas ações para os próximos cinco anos. Durante o processo, identificou-se uma grande chance de crescimento no mercado em que a empresa atua, trazendo uma estimativa de que seus produtos teriam um aumento de demanda de cerca de 45%, a cada ano, para os próximos três anos. Considerando as informações apresentadas e com base em conhecimentos de planejamento, assinale a alternativa correta quanto à análise desse cenário, a partir da matriz FOFA (SWOT).

- a) Por se tratar de uma oportunidade de mercado, trata-se de uma força interna da empresa.
- b) Deve ser visto como uma ameaça, pois pode demonstrar uma fraqueza da empresa que não conseguiu atingir todo o mercado disponível no período atual.

- c) Por meio de um plano de melhorias para suas fraquezas internas, utilizando as próprias forças, a empresa deve enfrentar as ameaças externas, buscando aproveitar as oportunidades geradas pelo mercado, visando atingir os objetivos traçados.
- d) A empresa deve esquecer suas fraquezas e concentrar-se nas próprias forças, para conseguir acompanhar o crescimento do mercado.
- e) Ameaças e oportunidades são geradas a partir da análise do ambiente interno à organização, quanto às forças e fraquezas que representam variáveis externas, ou seja, que estão fora do controle dos gestores.

3. (74373) CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Missão, Visão, Valores e Objetivos, Visão Geral do Planejamento, Níveis de Planejamento, Processo Organizacional, Planejamento, Gestão Estratégica

Acerca do planejamento em organizações, assinale a opção correta.

- a) Nas organizações, não se estabelecem planos permanentes, dado os planos terem sempre natureza transitória.
- b) As metas correspondem aos objetivos quantificados de uma organização.
- c) Planejamentos operacionais são desenvolvidos pela cúpula administrativa e são realizados, conjecturalmente, a longo prazo.
- d) Os planos são estruturas que envolvem macroaspectos das organizações e que originam os planejamentos.
- e) Não se devem adotar objetivos quantitativos no planejamento, dado serem difíceis de mensurar na realidade organizacional.

4. **(74383)** CESPE – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Missão, Visão, Valores e Objetivos, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica

A missão da organização deverá ser definida no planejamento estratégico.

() Certo () Errado

5. **(74399)** FCC – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Gestão Estratégica

Entre as etapas do planejamento estratégico de uma instituição se inclui o diagnóstico institucional que contempla as análises interna e externa. Uma das formas de realizar essas análises é elaborando uma Matriz SWOT, que identifica

- a) as probabilidades de ocorrência de eventos positivos e negativos.
- b) a missão, visão e valores da instituição.
- c) as oportunidades e ameaças externas, e as forças e fraquezas da instituição.
- d) as competências disponíveis na instituição e aquelas que devem ser desenvolvidas.
- e) os objetivos e metas a serem perseguidos e os correspondentes indicadores de resultado.

6. **(102360)** CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Valores e Objetivos

Com relação ao processo administrativo, julgue o item a seguir.

As metas são recomendações genéricas desdobradas a partir dos objetivos organizacionais e são empregadas como princípios para definição dos meios adequados para as ações da instituição.

() Certo () Errado

7. **(97746)** FGV – 2015 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT

Na análise dos ambientes interno e externo, a equipe de planejamento de uma organização pública do poder judiciário estadual optou pelo uso da matriz SWOT, também conhecida como análise FOFA, que contempla as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Como uma fraqueza (weakness), a equipe poderia indicar:

- a) a inexistência de um projeto de gestão do conhecimento diante do avanço da aposentadoria de servidores;
- b) a autorização pelo poder executivo para realização de novos concursos para contratação de servidores;
- c) a perspectiva de baixo crescimento do PIB nacional e estadual;
- d) o avanço da tecnologia da informação para a virtualização dos processos;
- e) o crescimento da cultura de judicialização na sociedade.

8. **(74401)** FCC – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL Missão, Visão, Valores e Objetivos, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica

Há elementos fundamentais para a elaboração do Planejamento Estratégico da Organização. O enunciado de determinada empresa declarado como "Ser reconhecida pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social", em termos de Gestão Estratégica, refere-se

- a) ao Propósito.
- b) à Vantagem competitiva
- c) à Visão.
- d) à Missão.
- e) ao Valor.

9. **(46025)** CESPE – 2010 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Gestão Estratégica

Julgue o item seguinte, acerca da gestão pública e do paradigma do cliente.

A inexistência de recursos oriundos dos órgãos públicos para realização dos projetos constitui um ponto fraco dessa gestão, sob a ótica do planejamento estratégico.

() Certo () Errado

10. (14410) CESPE – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Gestão Estratégica

Na gestão estratégica, o processo de diagnóstico estratégico pode se utilizar da análise SWOT para obter uma análise do ambiente interno e externo da organização.

() Certo () Errado

11. (14388) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Balanced Scorecard, Gestão Estratégica

O Mapa Estratégico da empresa INTERLIGA S/C está delineado, pela metodologia Balanced Scorecard nas perspectivas da sociedade, dos processos internos, das pessoas e da infraestrutura. As perspectivas dos processos internos e de pessoas tratam da eficiência operacional, atuação institucional e saúde e bem-estar dos seus empregados, os quais são variáveis

- a) não controláveis e do ambiente externo.
- b) não controláveis e do ambiente interno.
- c) controláveis e do ambiente externo.
- d) controláveis e do ambiente interno.
- e) transversais e não controláveis do ambiente externo.

12. (14387) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Missão, Visão, Valores e Objetivos, Planejamento Estratégico, Gestão Estratégica

O Tribunal Regional Eleitoral de Pernambuco tem como MISSÃO "garantir a legitimidade do processo eleitoral e o livre exercício do direito de votar e ser votado, a fim de fortalecer a democracia", que

- a) aponta a distância entre a situação atual e a desejada.
- b) indica o rumo, sinaliza o que a organização deseja ser e projeta expectativas para determinado horizonte de tempo.
- c) consiste na declaração da razão de ser da instituição, explicitando o que faz e para que faz.
- d) representa um referencial abstrato da natureza moral da conduta humana.
- e) são conceitos fundamentados em valores que, expressos na forma de afirmações, norteiam as políticas e as ações da instituição.

13. (14386) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Valores e Objetivos, Gestão Estratégica

Declaradas a Missão, Visão e Valores da instituição, as prioridades e resultados quantitativos e qualitativos que se propõe a alcançar num prazo determinado são os

- a) Diagnósticos Estratégicos.
- b) Objetivos Estratégicos.
- c) Fatores Críticos de Sucesso.
- d) Princípios Estratégicos.
- e) Objetivos Institucionais.

14. (14389) CESPE – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Gestão Estratégica

Julgue os itens subsecutivos, que tratam de gestão estratégica em organizações.

A existência de pouco pessoal especializado na área jurídica do quadro de pessoal de um tribunal constitui exemplo de ameaça, de acordo com a análise SWOT.

() Certo () Errado

15. (14390) CESPE – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Planejamento Estratégico, Missão, Visão, Valores e Objetivos, Gestão Estratégica

Julgue os itens subsecutivos, que tratam de gestão estratégica em organizações.

A gestão estratégica de uma organização que busca a efetividade deve ter como balizas a missão, a visão e os valores organizacionais.

() Certo () Errado

16. (14396) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Estratégia, Missão, Visão, Valores e Objetivos, Gestão Estratégica

Em relação à Gestão Estratégica, analise:

I – Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em consonância com a missão.

II – Estratégia é a razão de ser de uma organização.

III – Estratégia é processo contínuo e sistemático que direciona a organização para atingir sua missão.

Está correto o que consta APENAS em

- a) II.
- b) I e III.
- c) III.
- d) I e II.
- e) II e III.

17. (14391) CESPE – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Gestão Estratégica

Julgue os itens subsecutivos, que tratam de gestão estratégica em organizações.

O grande volume de recursos financeiros existente no âmbito de uma organização é exemplo de oportunidade, de acordo com a análise SWOT.

() Certo () Errado

18. (14377) FCC – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Gestão Estratégica, Análise SWOT

A Análise S.W.O.T. (ou análise F.O.F.A. em português) é uma ferramenta estrutural utilizada para a formulação de estratégias,

permitindo-se identificar os objetivos da empresa. São características desta análise:

- a) Planejar, Dirigir, Controlar e Organizar.
- b) Preço, Propaganda e Praça.
- c) Fornecedores, Clientes e Colaboradores.
- d) Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.
- e) Entrada, Processamento e Saídas de Informações

Acesse o *link* a seguir ou baixe um leitor QR Code em seu celular e fotografe o código para ter acesso gratuito aos simulados *on-line*. E ainda, se for assinante da Casa das Questões, poderá assistir ao vídeo da explicação do professor.

Link: <http://acasadasquestoes.com.br/simulados/resolver/H7065500>



Gabarito: **1.** (74382) A **2.** (74380) C **3.** (74373) B **4.** (74383) Certo **5.** (74399) C **6.** (102360) Errado **7.** (97746) A
8. (74401) C **9.** (46025) Certo **10.** (14410) Certo **11.** (14388) D **12.** (14387) C **13.** (14386) B **14.** (14389) Errado
15. (14390) Certo **16.** (14396) B **17.** (14391) Errado **18.** (14377) D



2.4. Balanced ScoreCard (BSC)

Por volta de 1990, os métodos de avaliação de performance das organizações eram fundados apenas em dados financeiros (lucros, custos, etc.).

Dois pesquisadores, Kaplan e Norton, publicaram um artigo demonstrando que apenas os dados financeiros não bastavam para retratar a complexidade de uma organização. Para captar toda essa complexidade da performance na organização, eram necessárias outras perspectivas além da financeira (era necessário observar outros tipos de indicadores de desempenho).

Nascia, nesse momento, o Balanced Scorecard (BSC), uma expressão que, traduzida, significa algo como “Placar Balanceado de Desempenho”. A proposta dos autores media o desempenho organizacional por meio de **quatro perspectivas: financeira, do cliente, de processos internos e, por fim, de aprendizado e crescimento.**

O BSC, utilizando essas quatro perspectivas, leva à criação de uma rede de indicadores de desempenho que deve atingir todos os níveis organizacionais, tornando-se, assim, uma ferramenta para comunicar e promover o comprometimento geral com a estratégia de longo prazo da corporação.

2.4.1. As Quatro Perspectivas

1. **Financeira:** Monitora se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. As metas financeiras se relacionam com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e as medidas das outras perspectivas do BSC; Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Exemplos de indicadores: ativo total, custos totais, taxa de crescimento anual, rentabilidade do capital próprio, preço da ação, etc.

2. **Clientes/Mercado:** Pressupõe definições quanto ao mercado e aos segmentos nos quais a organização deseja competir. A organização deverá traduzir em medidas específicas (indicadores) os fatores importantes para os clientes. A proposta é monitorar como a empresa entrega real valor ao cliente certo.

É uma perspectiva focada em como criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, por meio da sua conquista, satisfação e retenção, com conseqüente aumento da rentabilidade destes e de participação de mercado, indicadores esses com relações de causa e efeito entre si. Permite o alinhamento das medidas essenciais de resultados em relação aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade).

Exemplos de indicadores: número de clientes, clientes novos, clientes perdidos, participação de mercado, vendas anuais por cliente, número de reclamações, etc.

- 3. Processos Internos:** as perspectivas financeira e de clientes são de resultados. A perspectiva de processos internos é o meio para atingir tais resultados. Um dos desafios na criação do *scorecard* é identificar os processos internos críticos que dão suporte às perspectivas anteriores e que levam a estratégia da empresa ao sucesso; outro desafio é identificar novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos e monitorados para atingir a excelência no cumprimento do planejamento estratégico.

Kaplan e Norton recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos: inicia com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades – prossegue com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes –; e termina com o serviço pós-venda – que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços.

Exemplos de indicadores: giro de estoques; índice de retrabalhos; prazos de entrega; porcentagem de defeitos; novos produtos lançados; emissões ao meio ambiente, etc.

- 4. Aprendizado e Crescimento:** organizações com condição de serem cada vez melhores são aquelas com capacidade de aprender. A capacitação da organização se dará por meio dos investimentos em tecnologia, em pesquisa e desenvolvimento, em sistemas e procedimentos e nas pessoas. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. Esses ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável.

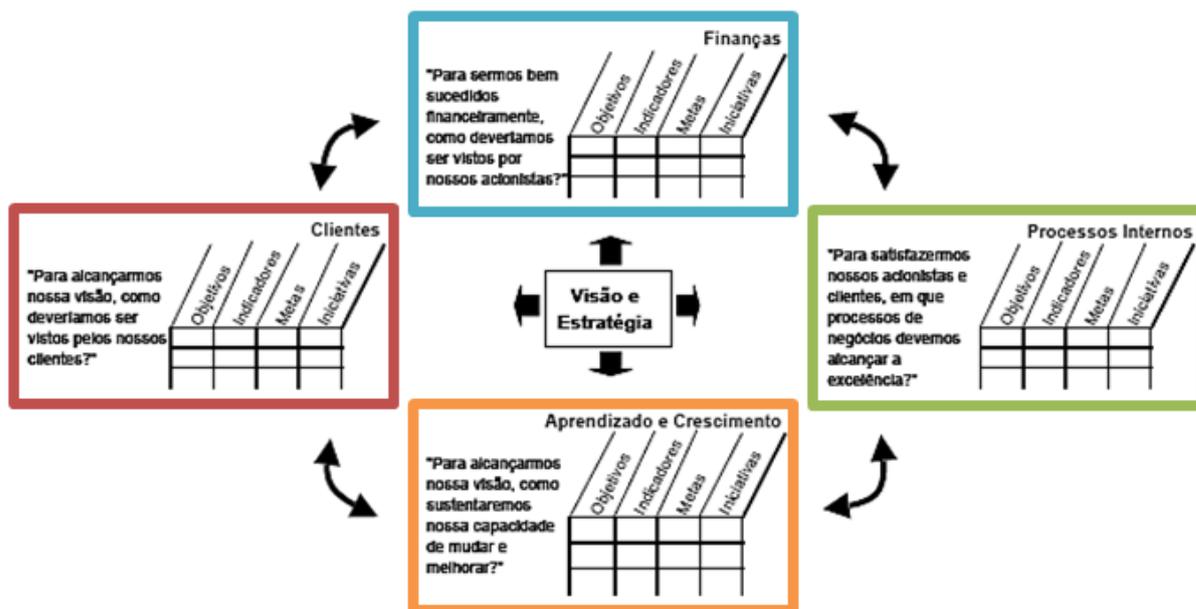
Em outras palavras, essa perspectiva busca criar um ambiente propício à mudança e ao crescimento por meio de questões relacionadas à motivação, às habilidades e à produtividade dos funcionários, aos alinhamentos das tecnologias e aos sistemas de informação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Para que essas três fontes trabalhem e contribuam de forma mais eficiente possível para o atingimento dos objetivos das demais perspectivas já vistas, é necessário que as empresas invistam em capacitação de funcionários, reciclagem de tecnologia de informação e de sistemas e no alinhamento das rotinas diárias à gestão estratégica.

Há três categorias principais de ativos intangíveis nessa perspectiva: a) capital humano, que envolve habilidade, talento e know-how dos funcionários; b) capital da informação, que envolve a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação; c) capital organizacional, referente à capacidade de mobilização e sustentabilidade das mudanças.

Exemplos de indicadores: nº de acidentes no mês, investimento em treinamentos por funcionário, índice de absenteísmo, rotatividade de empregados, etc.

A figura a seguir representa as quatro perspectivas do BSC.



Vistas de maneira integrada, as quatro perspectivas do BSC traduzem o conhecimento, habilidades e sistemas que os funcionários precisarão (seu aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas certas e eficientes (processos internos) que entregarão valor específico ao mercado (clientes), os quais, eventualmente, proporcionarão o aumento do valor ao acionista (financeiro).

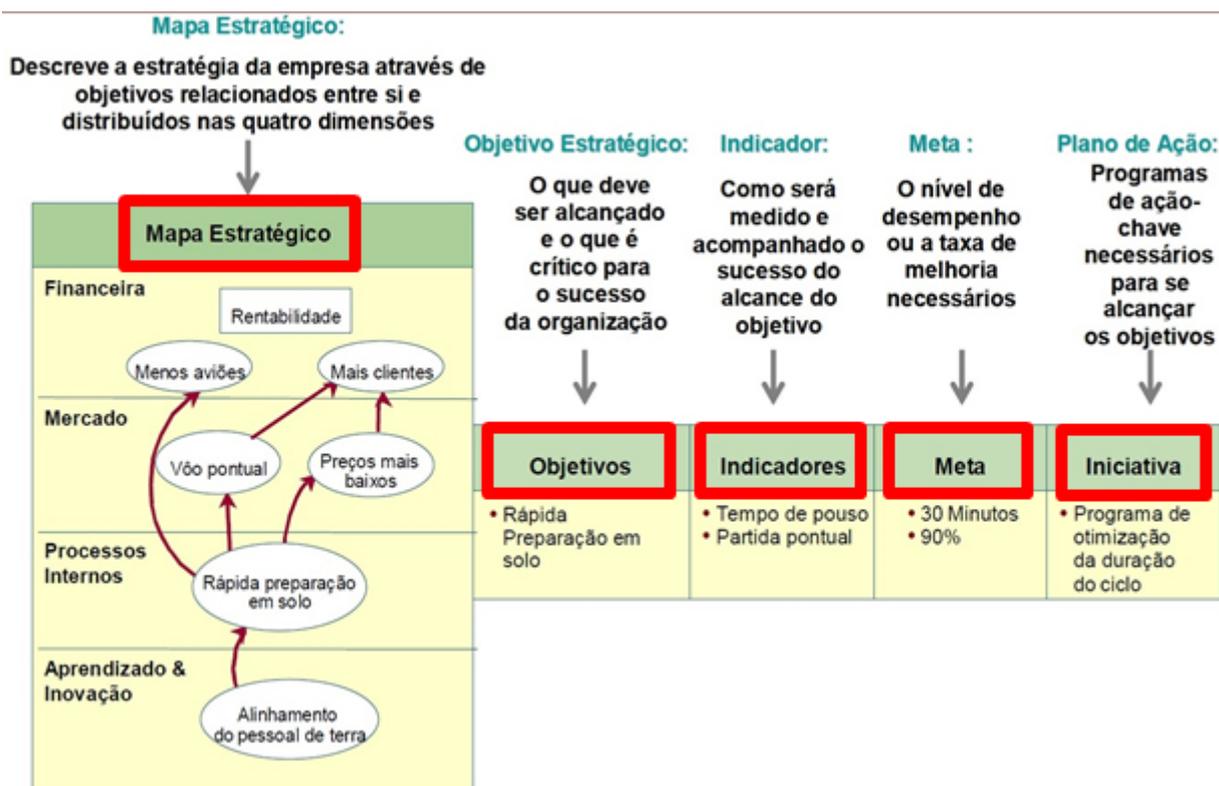
É importante ressaltar que as quatro perspectivas não são um modelo rígido. Kaplan e Norton admitem que, de acordo com as circunstâncias, uma organização pode renomear ou criar suas próprias perspectivas.

Ao medir o desempenho organizacional por meio das quatro perspectivas, o BSC permite que as organizações acompanhem o desempenho financeiro passado (tangível) e, ao mesmo tempo, os vetores que impulsionam o desempenho futuro (a construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis).

2.4.2. A Evolução do BSC

Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o BSC evoluiu e hoje é considerado uma ferramenta de gestão da estratégia.

Para entender como funciona essa estrutura de tradução e desdobramento da estratégia, veja mos a figura a seguir, que mostra a relação entre os **cinco componentes principais do BSC**.



- Mapa Estratégico:** é a representação visual da estratégia. Mostra a interdependência e as relações de causa e efeito entre os objetivos de cada uma das quatro perspectivas.
- Objetivos estratégicos:** são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período.
- Indicadores:** são padrões utilizados para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Possuem, sempre, unidades de medidas associadas (quantidade, percentual, dias, etc.). Podem ser de resultado ou de tendência. Os indicadores de resultado medem se os objetivos foram alcançados após um período de tempo. Já os indicadores de tendência medem os meios e os processos, e permite que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho.
- Metas:** representam os níveis de desempenho ou de melhoria requeridos para o alcance de um objetivo estratégico.
- Iniciativas:** conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes. Frequentemente são projetos, programas e planos de ação.

Percebe-se, portanto, que, por meio das suas quatro perspectivas e dos seus cinco componentes, o BSC consegue equilibrar (balancear):

- objetivos de curto e longo prazos;
- medidas financeiras e não financeiras;
- indicadores de tendência (leading) e de ocorrência (lagging);
- perspectivas internas e externas de desempenho.

Resumo:

*Em uma visão moderna, pode-se definir o BSC como uma ferramenta que traduz de forma balanceada e integrada a visão e a estratégia da organização por meio de um **mapa** coerente com **objetivos estratégicos** organizados em diferentes **perspectivas** (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado & crescimento), sendo interligados em uma relação de **causa e efeito**. Além disso, o BSC promove o vínculo desses objetivos com **indicadores de desempenho, metas e planos de ação**. Dessa maneira, é possível gerenciar a empresa de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.*

1. (90364) FCC – 2014 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard

Uma das metodologias bastante utilizada para viabilizar a avaliação e mensuração do desempenho das instituições, tanto privadas como governamentais, alinhada com o modelo de gestão estratégica, é o Balanced Scorecard – BSC, que

- a) prioriza os indicadores ligados ao aprendizado operacional, que substituem os de natureza estritamente financeira.
- b) utiliza a gestão por competências como principal ferramenta de definição estratégica.
- c) se fundamenta no conceito de reengenharia, com ampla revisão de processos e procedimentos.
- d) utiliza o mapa estratégico para definição dos indicadores alinhados às guias operacionais.
- e) alinha missão, visão e estratégias a conjunto equilibrado de indicadores, financeiros e não financeiros.

2. (14457) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Indicadores, Controle, Processo Organizacional, Balanced Scorecard, Gestão Estratégica

O instrumento de monitoramento e avaliação aplicado para medir o grau de cumprimento de um objetivo e/ou meta estratégica é o Indicador:

- a) de Diretriz Operacional
- b) de Desempenho.
- c) do Ciclo PDCA.
- d) da Matriz RACI.
- e) de Rastreabilidade.

3. (14401) FCC – 2010 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica

O Balanced Scorecard, segundo o modelo de Kaplan e Norton, traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados nas seguintes perspectivas:

- a) financeira, da concorrência, do aprendizado e crescimento, dos fornecedores.
- b) do cliente, dos fornecedores, dos compradores, da concorrência.
- c) dos processos internos, do aprendizado e crescimento, dos concorrentes entrantes potenciais.
- d) financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.
- e) do aprendizado e crescimento, dos fornecedores, do cliente e dos processos internos.

4. (95340) FCC – 2015 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard – BSC é um conhecido modelo de gestão estratégica que prioriza o equilíbrio organizacional a partir das perspectivas

- a) financeira, dos clientes, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento.
- b) individual, corporativa, institucional e externa.
- c) sistêmica, educacional, metodológica e estratégica.
- d) dos líderes, da corporação, dos colaboradores e da sociedade.
- e) financeira, do aprendizado institucional e da comunicação.

5. (102361) CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard

A implantação de um modelo de balanced scorecard pressupõe que o processo de planejamento do negócio consistirá em alocar os recursos e definir as prioridades de acordo com as metas estratégicas, evitando-se, todavia, que, na definição dos objetivos individuais, se priorizem as metas de curto prazo.

() Certo () Errado

6. (101999) FCC – 2015 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard

Entre as metodologias frequentemente utilizadas pelas organizações para implementação de seu planejamento estratégico está o Balanced Scorecard –BSC, que propõe, entre seus princípios,

I – traduzir a estratégia em guias operacionais.

II – mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

III – transformar todos os objetivos em indicadores de natureza financeira.

Está correto o que se afirma APENAS em

- a) III e II.
- b) III.
- c) I.
- d) I e II.
- e) I e III.

7. (102362) CESPE – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard

Julgue o item subsecutivo, que trata de gestão estratégica em organizações.

O uso de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) é inviável no modelo de gestão estratégica, dado o nível de atuação desse modelo.

() Certo () Errado

8. (14399) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica

A principal característica do Balanced Scorecard (BSC) é

- a) possibilitar o acompanhamento da gestão estratégica por meio de indicadores de desempenho.
- b) estabelecer a relação de causa e efeito entre as ações e resultados.
- c) assegurar os recursos orçamentários necessários para a execução da estratégia.
- d) assegurar que a gestão estratégica ocorra em um determinado período de tempo.
- e) constatar os motivos e causas de problemas.

9. (14398) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica

Como recurso para a implantação do planejamento estratégico, o Balanced Scorecard

- a) procura subordinar as missões de cada funcionário aos objetivos estratégicos dos membros da direção da organização.
- b) foca o equilíbrio entre objetivos estratégicos pessoais e as metas gerais da organização.
- c) implica a criação de uma série de indicadores de desempenho voltados para a realização dos objetivos estratégicos da organização.
- d) define os objetivos táticos da organização com base na avaliação mútua de todos os funcionários, os parceiros e os clientes.
- e) desenvolve o equilíbrio entre as habilidades e os comportamentos dos funcionários necessários a um bom clima organizacional.

- 10. (14376) CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Estratégia, Gestão Estratégica, Balanced Scorecard**

Sob o enfoque do Balanced Scorecard (BSC), que é alicerçado na premissa de convergência estratégica, a consistência interna da estratégia refere-se ao grau de alinhamento dos planos estratégico, tático e operacional entre si.

() Certo () Errado

- 11. (14374) CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica**

Consoante à gestão organizacional, julgue os itens a seguir.

Nesse sentido, considere que a sigla BSC, sempre que empregada, refere-se ao termo balanced scorecard.

O aspecto mais importante do BSC é a medição de resultados e a utilização de direcionadores que possibilitam à organização atuar de acordo com suas estratégias.

() Certo () Errado

- 12. (14373) CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica**

Consoante à gestão organizacional, julgue os itens a seguir.

Nesse sentido, considere que a sigla BSC, sempre que empregada, refere-se ao termo balanced scorecard.

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.

() Certo () Errado

- 13. (14380) CESPE – 2012 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica**

Acerca de gestão de processos: técnicas de mapeamento, análise e melhoria de processos, julgue os itens subsequentes.

BSC (balanced scorecard) é uma ferramenta de apoio ao planejamento operacional, visto que seus fundamentos são balizados em um sistema de indicadores.

() Certo () Errado

- 14. (14388) FCC – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Análise SWOT, Balanced Scorecard, Gestão Estratégica**

O Mapa Estratégico da empresa INTERLIGA S/C está delineado, pela metodologia Balanced Scorecard nas perspectivas da sociedade, dos processos internos, das pessoas e da infraestrutura. As perspectivas dos processos internos e de pessoas tratam da eficiência operacional, atuação institucional e saúde e bem-estar dos seus empregados, os quais são variáveis

- a) não controláveis e do ambiente externo.
- b) não controláveis e do ambiente interno.
- c) controláveis e do ambiente externo.
- d) controláveis e do ambiente interno.
- e) transversais e não controláveis do ambiente externo.

- 15. (14393) CESPE – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica, Indicadores, Controle, Processo Organizacional**

Julgue os itens subsecutivos, que tratam de gestão estratégica em organizações.

Diminuir em 15% o volume de processos atrasados até o final de 2011 caracteriza-se, tecnicamente, como exemplo de indicador estratégico.

() Certo () Errado

16. (14392) CESPE – 2011 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica

Julgue os itens subsecutivos, que tratam de gestão estratégica em organizações.

O uso de ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC) é inviável no modelo de gestão estratégica, dado o nível de atuação desse modelo.

() Certo () Errado

17. (14372) CESPE – 2013 – ADMINISTRAÇÃO GERAL – Balanced Scorecard, Gestão Estratégica

Consoante à gestão organizacional, julgue os itens a seguir.

Nesse sentido, considere que a sigla BSC, sempre que empregada, refere-se ao termo balanced scorecard.

Os resultados financeiros positivos e sustentáveis sinalizam como o presente da estratégia empresarial tem sido conduzido e permitirá o fortalecimento do BSC.

() Certo () Errado

Acesse o *link* a seguir ou baixe um leitor QR Code em seu celular e fotografe o código para ter acesso gratuito aos simulados *on-line*. E ainda, se for assinante da Casa das Questões, poderá assistir ao vídeo da explicação do professor.

Link: <http://acasadasquestoes.com.br/simulados/resolver/H7073531>



Gabarito: **1.** (90364) E **2.** (14457) B **3.** (14401) D **4.** (95340) A **5.** (102361) Certo **6.** (101999) D **7.** (102362) Errado **8.** (14399) A **9.** (14398) C **10.** (14376) Certo **11.** (14374) Certo **12.** (14373) Certo **13.** (14380) Errado **14.** (14388) D **15.** (14393) Errado **16.** (14392) Errado **17.** (14372) Errado

3. GESTÃO DE PESSOAS: CONCEITO, OBJETIVOS E FUNÇÕES

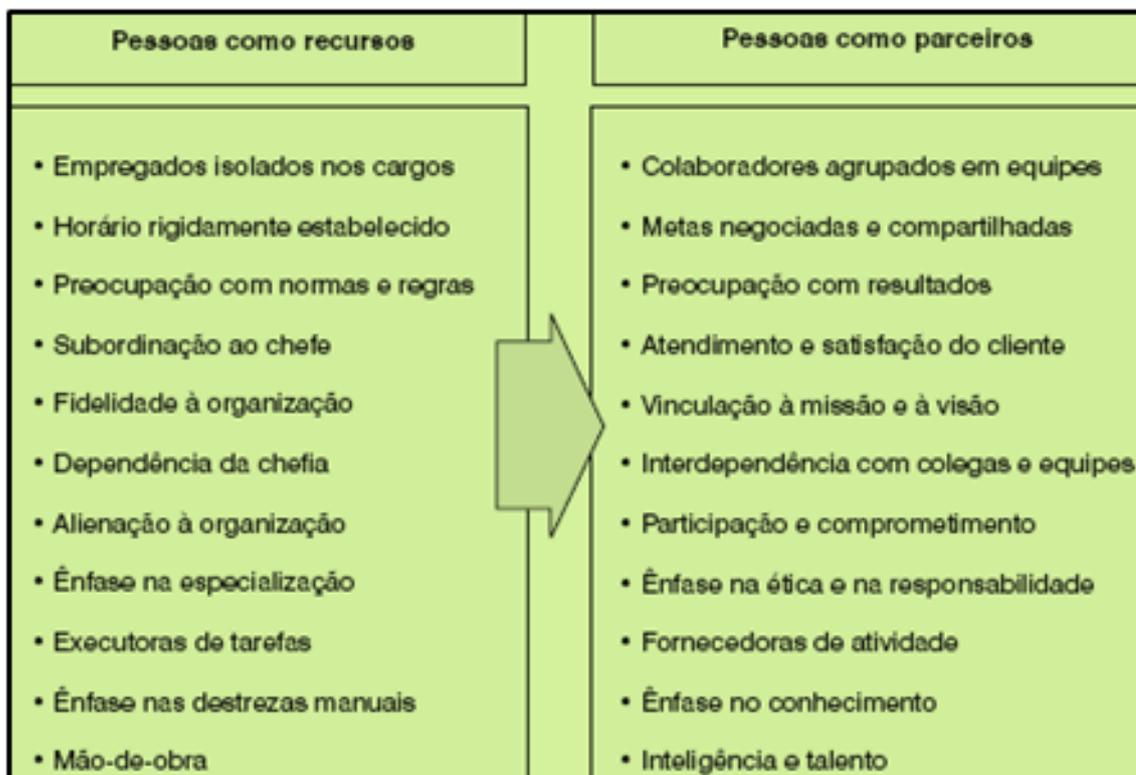
A gestão de pessoas é uma forma moderna de a organização se relacionar com seus profissionais. Enquanto as formas tradicionais de gestão de recursos humanos são burocratizadas, centralizadas e focadas no controle, a moderna gestão de pessoas é focada na estratégia, caracterizando-se pela flexibilidade, descentralização e autonomia dos profissionais.

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

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados para o pleno atendimento das necessidades dos clientes.

Século XX	Século XXI
Estabilidade, previsibilidade	Melhoria contínua, descontinuidade da mudança
Porte e escala de produção	Velocidade e responsividade
Comando e controle de cima para baixo	<i>Empowerment</i> e liderança de todos
Rigidez organizacional	Organizações virtuais e flexibilidade permanente
Controle por meio de regras e hierarquia	Controle por meio da visão e dos valores
Informações em segredo	Informações compartilhadas
Racionalidade e análise quantitativa	Criatividade e intuição
Necessidade de certeza	Tolerância e ambiguidade
Reativo e avesso aos risco	Proativo e empreendedor
Orientado para o processo	Orientado para os resultados
Autonomia e independência corporativa	Interdependência e alianças estratégicas
Integração vertical	Integração virtual
Foco na organização inteira	Foco no ambiente competitivo
Busca de consenso	Contenção construtiva
Orientação para o mercado nacional	Foco internacional
Vantagem competitiva sustentável	Vantagem colaborativa e reinvenção da vantagem
Competição por mercados atuais	Hiperconcorrência por mercados futuros

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



Devido a isso, o papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica de parceiros.

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

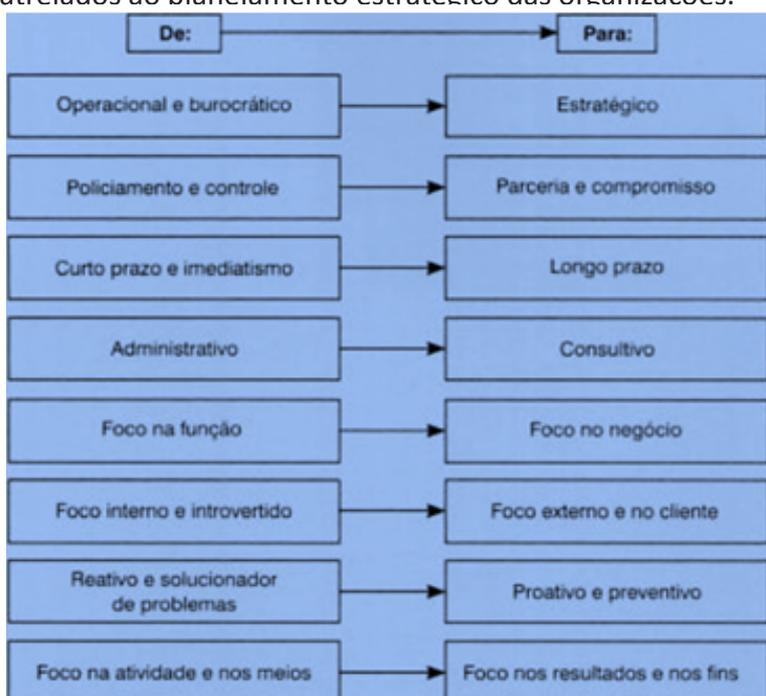
- **Seres humanos:** personalidade própria; diferentes entre si; origens e histórias particulares; conhecimentos, habilidades e competências distintas.
- **Ativadores de recursos organizacionais:** fonte de impulso capaz de dinamizar a organização, de mudá-la, renová-la e torná-la competitiva.
- **Parceiros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

A gestão de pessoas também evoluiu ao longo do tempo, para acompanhar as mudanças sociais e empresariais. Essa evolução é vista de forma diferente por diversos autores:

- **Visão funcionalista – 3 fases:**
 1. Operacional – até a década de 60 – funções tradicionais de RH;
 2. Gerencial – 60 a 80 – passa a interferir nos diferentes processos da organização;
 3. Estratégica – a partir dos anos 80 – pessoas geram valor para a organização.

- **Fischer (2002):** as grandes correntes teóricas sobre gestão de pessoas podem ser agrupadas em quatro categorias principais:
 1. Modelo articulado de gestão de pessoas como departamento pessoal – até década de 1920 – foco no controle, eficiência, taylorismo, fordismo;
 2. Como gestão do comportamento humano – a partir da década de 1920 – uso da psicologia, behaviorismo, pessoas têm necessidades a serem satisfeitas;
 3. Como gestão estratégica – a partir da década de 1970/1980 – vincular GP às estratégias, pessoas colaboram para o alcance dos objetivos;
 4. Como gestão por competência e vantagem competitiva – a partir dos anos 1980 – *core competences*, busca e vantagens competitivas, papel das pessoas na transição entre o estado atual das empresas e onde elas almejam estar no futuro.
- **As cinco fases evolutivas da GP no Brasil:**
 1. Fase contábil (até 1930): caracteriza-se pela preocupação com os custos da organização. Os trabalhadores eram vistos, exclusivamente, sob o enfoque contábil.
 2. Fase legal (1930 – 1950): preocupação com o acompanhamento e manutenção das recém-criadas leis trabalhistas da era getulista.
 3. Fase tecnicista (1950 – 1965): o Brasil implantou o modelo americano de gestão de pessoas e alavancou a função de RH ao status orgânico de gerência.
 4. Fase administrativa (1965 – 1985): regulamentada a profissão Técnico de Administração. Após começo conturbado do regime militar, houve rearticulação dos trabalhadores no final da década de 1970, formando a base que implementou um movimento denominado "novo sindicalismo".
 5. Fase estratégica (1985 a atual): demarcada pela introdução dos primeiros programas de gestão estratégica de pessoas atrelados ao planejamento estratégico das organizações.

De forma geral, a evolução da gestão de pessoas pode ser resumida conforme a figura ao lado.



A gestão de pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, o qual contribui com seus conhecimentos, suas habilidades e suas capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.

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

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

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

Entre os objetivos da GP, pode-se destacar:

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

A gestão de pessoas também gera competitividade à organização, proporciona pessoas bem treinadas e motivadas, aumenta a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho, mantém a qualidade de vida no trabalho, administra e impulsiona a mudança, mantém políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

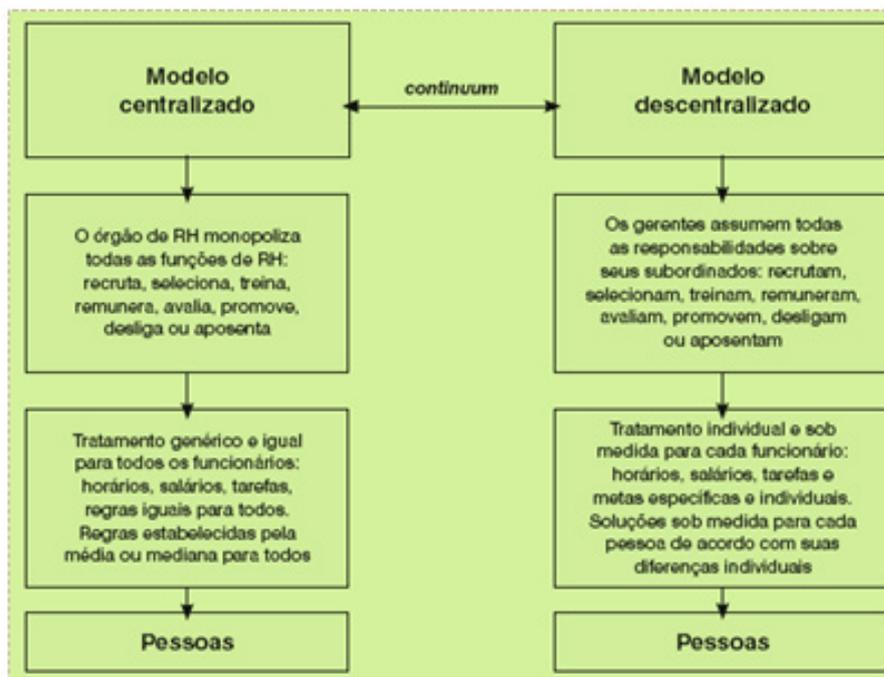
As múltiplas faces de atuação da gestão de pessoas convergem para quatro grandes papéis, conforme figura ao lado.



Papel de RH	Resultado	Característica principal	Atividade
Administração de estratégias de recursos humanos	Execução da estratégia	Parceiro estratégico para ajudar a alcançar objetivos organizacionais	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: Diagnóstico organizacional para detectar forças e fraquezas da organização
Administração da infra-estrutura da empresa	Construção de uma infra-estrutura eficiente	Especialista administrativo para reduzir custos e aumentar valor	Reengenharia dos processos da organização: Serviços em comum para a melhoria contínua
Administração da contribuição dos funcionários	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários para treinar e incentivar as pessoas	Ouvir e responder aos funcionários: Prover recursos aos funcionários para incentivar contribuições
Administração da transformação e da mudança	Criação de uma organização renovada	Agente de mudança e inovação para melhorar a capacidade de mudar	Gerir a transformação e a mudança: Assegurar capacidade para mudança e identificação e solução de problemas

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

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



GP é uma responsabilidade de linha (do gestor do funcionário) e uma função de staff (da área de GP)

Função de Staff (especialista em RH)

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

Responsabilidade de Linha (gestor de pessoas)

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

Por fim, no Brasil, as organizações que estão obtendo bons resultados na gestão de pessoas têm aplicado o conceito de competência (conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessário para que as pessoas possam exercer suas funções, gerando resultados positivos para a organização) de forma a permitir que o gestor avalie os riscos e acompanhe os resultados de suas decisões. Para tanto, o conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas deve possuir as seguintes propriedades:

- integração mútua: permite ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de carreira, no sistema de desenvolvimento; enfim, em todos os demais aspectos da gestão de pessoas dentro da organização;

- integração com a estratégia organizacional: é fundamental que as políticas e as práticas de gestão de pessoas estejam alinhadas com os objetivos da organização, seus valores e sua missão;
- integração com as expectativas das pessoas: é fundamental, também, que essas políticas e práticas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade.

3.1. O Macroprocesso de Gestão de Pessoas

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

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

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

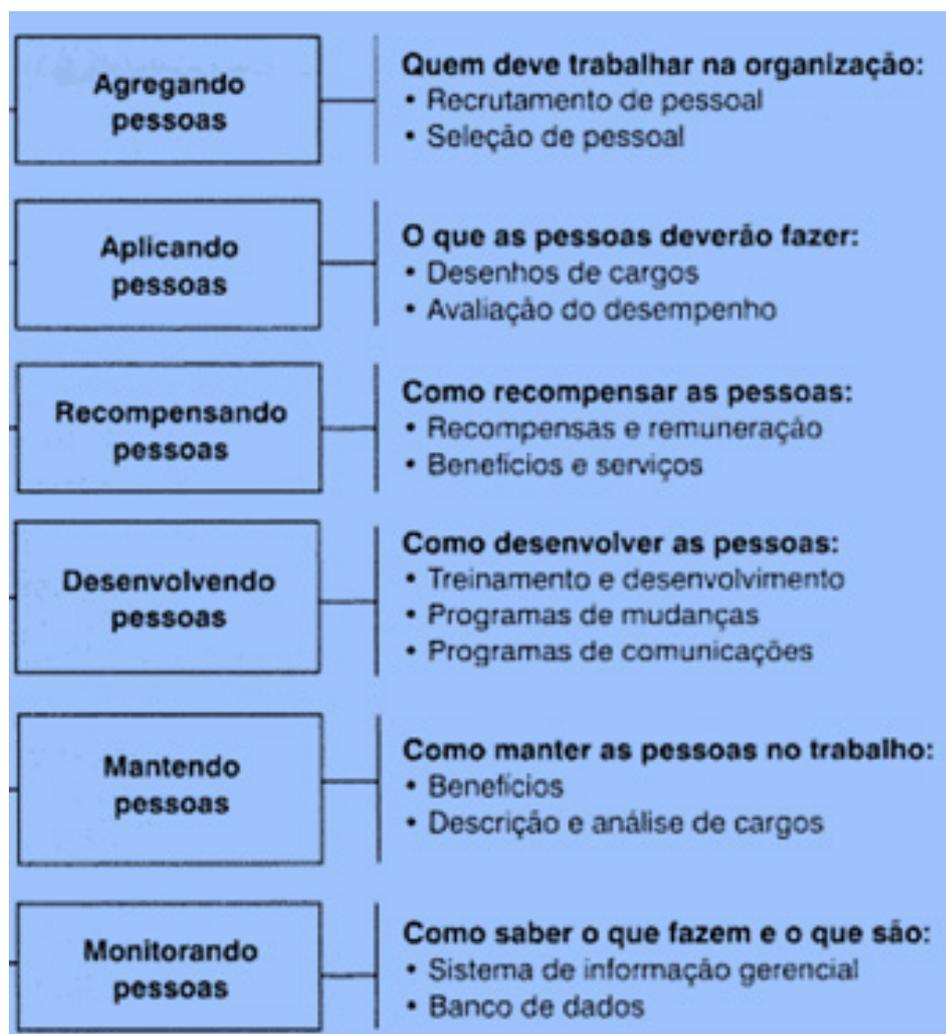
Modelo 1 – Dutra: três processos.

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

Modelo 2: Chiavenato: seis processos

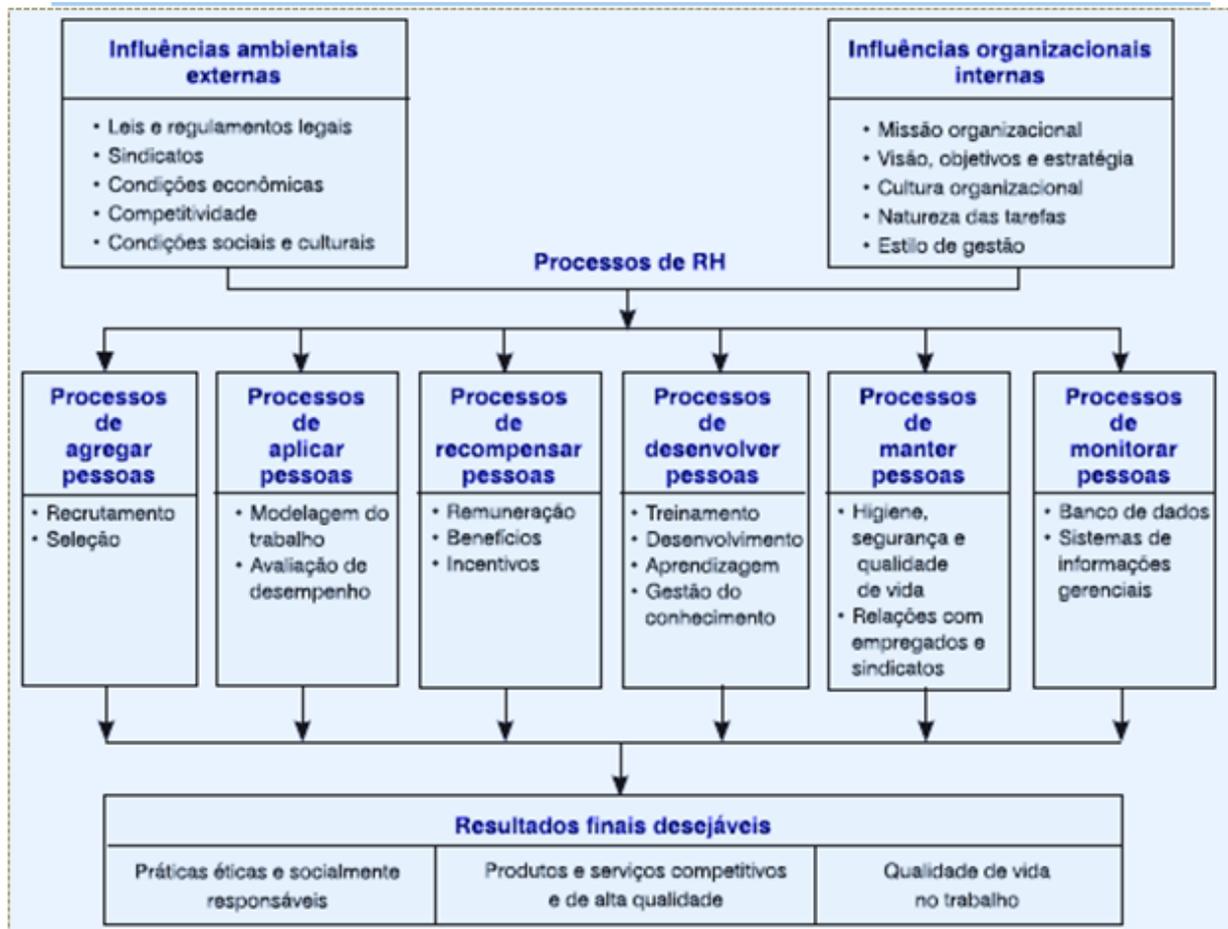
1. **Agregar:** são os processos utilizados para incluir novas pessoas na organização. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Tem início com o planejamento de recursos humanos. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.
2. **Aplicar:** uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho. São os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação às pessoas e avaliação do desempenho.
3. **Recompensar:** são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

4. **Desenvolver:** são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem seu treinamento e desenvolvimento, gestão do conhecimento e gestão de competências, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.
5. **Manter:** são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
6. **Monitorar:** são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.



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

A seguir, um modelo de diagnóstico de gestão de pessoas, conforme Chiavenato.



Questão

1. **(42506)** CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Julgue o item a seguir, relativo a administração e gestão de pessoas nas organizações.

Um desafio inerente à gestão de pessoas é a prospecção dos cenários futuros da organização e a identificação de oportunidades de melhoria nas atividades, rotinas e procedimentos do dia a dia.

() Certo () Errado

2. **(70520)** CESPE – 2014 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Acerca das atribuições tradicionais e estratégicas da área de gestão de pessoas, julgue o seguinte item.

É função estratégica das unidades de gestão de pessoas a participação de suas lideranças nas reuniões de planejamento organizacional.

() Certo () Errado

3. **(42504)** CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Julgue o item a seguir, relativo a administração e gestão de pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas nas organizações deve priorizar a realização dos objetivos individuais dos empregados e, em seguida, orientar esforços para o alcance dos objetivos organizacionais.

() Certo () Errado

4. **(42495)** CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Acerca da área de recursos humanos, julgue o item a seguir.

A literatura atual preconiza que os recursos humanos devem ser considerados tão importantes para o alcance dos objetivos organizacionais como outros insumos, como os recursos materiais e financeiros.

() Certo () Errado

5. **(42469)** CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Com relação ao conceito e às funções do profissional de recursos humanos, julgue o item a seguir.

Orientação e aconselhamento, prestação de serviços e defesa dos funcionários são responsabilidades tanto das unidades de gestão de pessoas quanto dos gestores de outras unidades da organização.

() Certo () Errado

6. **(42542)** ESPP – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

São funções do departamento pessoal as relacionadas abaixo, exceto:

- a) Admissões de novos empregados.
- b) Demissões de empregados.
- c) Folha de pagamento.
- d) Treinamento de pessoal.

7. (70525) CESPE – 2014 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Acerca da gestão de pessoas nas organizações, julgue o item a seguir.

Os profissionais de gestão de pessoas devem ser capazes de gerenciar processos de mudanças e atuar em conjunto com as demais áreas da organização, atitudes que favorecem constantes inovações e soluções de problemas.

() Certo () Errado

8. (70508) CESPE – 2015 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Com relação à administração de recursos humanos (RH) nas organizações, julgue o item que se segue.

No planejamento de RH nas organizações, deve-se considerar como principal fonte o contexto interno da estrutura organizacional, haja vista que o fornecimento de pessoal qualificado é o resultado de maior valor para o setor de RH.

() Certo () Errado

9. (94069) CESPE – 2015 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Acerca das funções e dos objetivos básicos da gestão de pessoas, julgue o item que se segue.

As unidades de gestão de pessoas contribuem diretamente para que as organizações alcancem suas metas econômico-financeiras.

() Certo () Errado

10. (94071) CESPE – 2015 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Acerca das funções e dos objetivos básicos da gestão de pessoas, julgue o item que se segue.

Na moderna gestão de pessoas, para evitar a recorrência de conflitos entre os gerentes de recursos humanos e os gerentes de linha, as atividades e as decisões devem ser centralizadas em uma unidade organizacional especializada.

() Certo () Errado

11. (70519) CESPE – 2014 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Acerca das atribuições tradicionais e estratégicas da área de gestão de pessoas, julgue o seguinte item.

O cadastro e a aplicação da legislação de pessoal, a capacitação, o desenvolvimento e a avaliação de desempenho dos servidores públicos são atribuições estratégicas das unidades de gestão de pessoas da administração pública.

() Certo () Errado

12. (70513) CESPE – 2015 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Com relação à administração de recursos humanos (RH) nas organizações, julgue o item que se segue.

Para que a atuação estratégica do administrador de RH seja realizada em totalidade e gere resultados de alto valor para a organização, é necessário que ele tenha conhecimentos normativos ou legalísticos, além de realizar as funções convencionais de administração de RH, tais como, treinamento e desenvolvimento e avaliação de desempenho.

() Certo () Errado

- 13. (70511) CESPE – 2015 – GESTÃO DE PESSOAS**
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Com relação à administração de recursos humanos (RH) nas organizações, julgue o item que se segue.

A auditoria de RH visa identificar e propor a mitigação de inconformidades nas ações e procedimentos financeiros acerca de salários e demais benefícios percebidos pelas pessoas nas organizações.

Certo Errado

- 14. (70512) CESPE – 2015 – GESTÃO DE PESSOAS**
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Com relação à administração de recursos humanos (RH) nas organizações, julgue o item que se segue.

Em uma organização, as pessoas participam da vida organizacional em diferentes níveis hierárquicos e são consideradas o único ativo vivo e dinâmico, uma vez que apenas os recursos humanos têm a capacidade de aprender e mobilizar os demais recursos organizacionais em prol do alcance dos objetivos estratégicos

Certo Errado

- 15. (42427) CESPE – 2014 – GESTÃO DE PESSOAS**
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Julgue o item a seguir, referente à gestão de pessoas nas organizações.

Por meio da abordagem introversiva da gestão de pessoas, é possível verificar como a organização lida com diferentes aspectos internos em relação às pessoas e às equipes de trabalho.

Certo Errado

- 16. (42425) CESPE – 2014 – GESTÃO DE PESSOAS**
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Julgue o item a seguir, referente à gestão de pessoas nas organizações.

Os departamentos de gestão de pessoas, na atualidade, procuram manter relações estreitas ou parcerias com outras unidades, a fim de que suas políticas e práticas de gestão possam ser formuladas e implementadas de modo adequado nas organizações.

Certo Errado

- 17. (43725) CESPE – 2008 – GESTÃO DE PESSOAS**
Gestão do Desempenho, Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Acerca da redefinição do papel do Estado e, mais especificamente, sobre a reforma do serviço civil, julgue o item.

As avaliações de desempenho fornecem uma aferição de validade de todas as demais funções do setor de pessoal. Elas permitem, inclusive, fazer uma estimativa das próprias práticas de recrutamento e seleção, das atividades de formação, treinamento e aperfeiçoamento, e das decisões sobre promoções e remoções.

Certo Errado

- 18. (43255) COPEVE – UFAL – 2010 – GESTÃO DE PESSOAS**
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

São objetivos da gestão de pessoas, exceto:

- ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar a sua missão.
- proporcionar competitividade à organização (fazer com que as forças das pessoas sejam mais produtivas).
- aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho: desenvolver a qualidade de vida no trabalho.
- administrar as contingências estruturais.
- manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

19. (26368) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

As organizações públicas e privadas alcançam suas metas por meio das pessoas. Por essa razão, a área de gestão de pessoas vem assumindo posição de destaque em muitas dessas organizações. A respeito desse assunto, julgue o item a seguir.

A fim de maximizar o desenvolvimento das pessoas e da organização, é tarefa da área de gestão de pessoas disseminar junto aos gestores a necessidade de valorizar e tratar os servidores da instituição como colaboradores e parceiros de negócio.

() Certo () Errado

20. (26367) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

As organizações públicas e privadas alcançam suas metas por meio das pessoas. Por essa razão, a área de gestão de pessoas vem assumindo posição de destaque em muitas dessas organizações. A respeito desse assunto, julgue o item a seguir.

Mesmo produzindo informações relevantes e realizando ações cruciais, a área de gestão de pessoas pouco tem a contribuir na formulação do planejamento estratégico da organização.

() Certo () Errado

21. (26320) CESPE – 2011 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Considerando a gestão de pessoas nas organizações, assinale a opção correta.

- a) As políticas de manutenção de recursos humanos envolvem critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de pessoas nas organizações.

- b) A principal etapa do desenho de um sistema de informação gerencial para a gestão de pessoas é a observação do desempenho individual esperado na organização.
- c) A integração, a higiene e a segurança no trabalho são exemplos de técnicas de administração de recursos humanos aplicadas diretamente sobre as pessoas.
- d) A análise e descrição de cargos e também o estudo de tempos e movimentos fornecem dados para a tomada de decisão sobre admissões de pessoal nas organizações.
- e) Na gestão de pessoas, o processo de aplicação diz respeito ao que as pessoas farão nas organizações, ou seja, tarefas, atividades e desempenho.

22. (26358) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Julgue os itens a seguir, relativos a administração e gestão de pessoas nas organizações.

A gestão de pessoas nas organizações deve priorizar a realização dos objetivos individuais dos empregados e, em seguida, orientar esforços para o alcance dos objetivos organizacionais.

() Certo () Errado

23. (43253) CESPE – 2010 – GESTÃO DE PESSOAS Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Julgue o item a seguir, relativo ao gerenciamento de conflitos nas organizações.

Nas organizações, cabe à área de recursos humanos garantir o equilíbrio nas relações entre os funcionários e a organização, e sua ação envolve o gerenciamento de potenciais conflitos, do que é exemplo a percepção negativa de funcionários que não são recompensados de forma compatível com o seu trabalho na organização.

() Certo () Errado

24. (42401) CESPE – 2014 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

A respeito da gestão de pessoas nas organizações,

Caso a organização busque alcançar eficiência e eficácia em suas atividades, a gestão de pessoas terá papel primordial na geração das condições necessárias para o sucesso organizacional em parceria com as demais áreas da organização.

() Certo () Errado

25. (42470) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Com relação ao conceito e às funções do profissional de recursos humanos, julgue o item a seguir.

Além do domínio das funções de pessoal, compete ao profissional de recursos humanos compreender o negócio das organizações.

() Certo () Errado

26. (42468) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

Com relação ao conceito e às funções do profissional de recursos humanos, julgue o item a seguir.

A função de recursos humanos não é responsabilidade exclusiva dos profissionais da área de gestão de pessoas.

() Certo () Errado

27. (42530) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas tem caráter multidisciplinar e abrange diversas áreas do conhe-

cimento, como aprendizagem individual, mudança, cultura e clima organizacional e satisfação no trabalho. Com relação ao caráter multidisciplinar da gestão de pessoas, julgue o próximo item.

A gestão de pessoas é contingencial, ou seja, sua atuação depende do ambiente organizacional e se refere a cada situação particular, sendo, contudo, sempre centralizada.

() Certo () Errado

28. (42531) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas tem caráter multidisciplinar e abrange diversas áreas do conhecimento, como aprendizagem individual, mudança, cultura e clima organizacional e satisfação no trabalho. Com relação ao caráter multidisciplinar da gestão de pessoas, julgue o próximo item.

O indivíduo, no âmbito organizacional, terá um comportamento proativo, proposital e cognitivamente ativo, selecionando suas ações a fim de alcançar seus objetivos pessoais.

() Certo () Errado

29. (42518) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS
Motivação, Evolução, Papéis e Processos de Gestão de Pessoas, Comportamento Organizacional

No que se refere a trabalho em equipe, motivação, liderança e relações indivíduo/organização, julgue o item a seguir.

Participação e empowerment são formas de promoção do envolvimento do empregado com sua organização.

() Certo () Errado

30. (26313) CESPE – 2013 – GESTÃO DE PESSOAS
Evolução, Papéis e Processos de Gestão de
Pessoas

A gestão de pessoas tem caráter multidisciplinar e abrange diversas áreas do conhecimento, como aprendizagem individual, mudança, cultura e clima organizacional e satisfação no trabalho. Com relação ao caráter multidisciplinar da gestão de pessoas, julgue os próximo item:

A gestão de pessoas é contingencial, ou seja, sua atuação depende do ambiente organizacional e se refere a cada situação particular, sendo, contudo, sempre centralizada.

() Certo () Errado

Acesse o *link* a seguir ou baixe um leitor QR Code em seu celular e fotografe o código para ter acesso gratuito aos simulados *on-line*. E ainda, se for assinante da Casa das Questões, poderá assistir ao vídeo da explicação do professor.

Link: <http://acasadasquestoes.com.br/simulados/resolver/H7073993>



Gabarito: **1.** (42506) Errado **2.** (70520) Certo **3.** (42504) Errado **4.** (42495) Errado **5.** (42469) Errado **6.** (42542) D
7. (70525) Certo **8.** (70508) Errado **9.** (94069) Errado **10.** (94071) Errado **11.** (70519) Errado **12.** (70513) Errado
13. (70511) Errado **14.** (70512) Certo **15.** (42427) Certo **16.** (42425) Certo **17.** (43725) Certo **18.** (43255) D
19. (26368) Certo **20.** (26367) Errado **21.** (26320) E **22.** (26358) Errado **23.** (43253) Certo **24.** (42401) Certo
25. (42470) Certo **26.** (42468) Certo **27.** (42530) Errado **28.** (42531) Certo **29.** (42518) Certo **30.** (26313) Errado

4. GESTÃO DE PROJETOS (PMI)

As definições a seguir resumem o que é um **projeto**:

1. Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço ou atingir um resultado exclusivo/único.
2. Projeto é um empreendimento planejado que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas e coordenadas, com o fim de alcançar objetivos específicos dentro dos limites de um orçamento e de determinado período.

De forma geral, ao se definir projetos, serão encontradas as seguintes expressões:

- Empreendimento único, não repetitivo;
- Sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim;
- Busca atingir um objetivo claro e definido;
- É conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade.

Exemplos de projetos: desenvolvimento de um novo produto ou serviço; construção de um prédio, uma ponte, uma estrada; uma campanha para um cargo político; uma edição de um jornal ou revista.

4.1. Características dos projetos

Entre as diversas características, estão:

4.1.1. Singularidade

Possui objetivos determinados, singulares/exclusivos e não repetitivos, ou seja, algo que não havia sido feito antes da mesma maneira. O resultado específico produzido, seja para caracterizar a conclusão de uma fase do projeto, seja para finalizar o projeto todo, é chamado **entrega**. A entrega deve ser tangível, mensurável e de fácil comprovação, podendo ser: um produto, um serviço, um documento, o desenvolvimento de algo, um novo processo de negócio, uma mudança, etc.

4.1.2. Temporariedade

Temporário não significa necessariamente de curta duração. Pode durar um dia ou anos, mas possui cronograma com início e fim bem definidos (inclusive de suas fases), determinados em função do problema a ser resolvido e das metas que se deseja alcançar. Apesar de o projeto ser temporário, geralmente seu resultado é duradouro. O término é alcançado quando os objetivos tiverem sido atingidos, ou quando se concluir que esses objetivos não poderão ser atingidos, ou quando o mesmo não for mais necessário e o projeto for encerrado.

4.1.3. Incerteza

Cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço singular, pois sempre há certo desconhecimento quanto à forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados.

4.1.4. Elaboração Progressiva

A partir de um escopo definido e de um plano inicial, ao longo do projeto ocorrem melhorias e maiores detalhamentos na medida em que estimativas mais exatas tornam-se disponíveis. Em outras palavras, conforme o projeto evolui, a equipe poderá gerenciar com um maior nível de detalhamento.

4.1.5. Stakeholders

O termo *stakeholders* é traduzido como partes interessadas. É qualquer indivíduo, grupo ou organização que pode afetar, ser afetada, ou sentir-se afetada por uma decisão, atividade ou resultado de um projeto. Podem estar ativamente envolvidas no projeto ou ter interesses que possam ser positiva ou negativamente afetados pelo desempenho ou término do projeto.

Essas partes interessadas (positivas, negativas e neutras) devem ter suas expectativas alinhadas desde antes da aprovação do projeto, de forma a criar a coalização necessária à mudança trazida pelo projeto.

O alinhamento das expectativas vai resultar na negociação do escopo possível para o projeto, e que atenda à maioria dos interesses. Tais interesses devem ser gerenciados durante todo o ciclo de vida do projeto, uma vez que os resultados esperados tendem a mudar com o tempo.

Exemplos de *Stakeholders*:

- Gerente de projetos – a pessoa responsável pelo gerenciamento do projeto.
- Outros gerentes – caso seja uma estrutura com mais projetos ou áreas funcionais.
- Cliente/usuário – quem utilizará o produto do projeto.
- Fornecedores/parceiros comerciais
- Membros da equipe do projeto – grupo que executa o trabalho do projeto.
- Patrocinador – quem fornece os recursos financeiros para o projeto. Além disso, ele atua em questões que estão além do controle do gerente de projetos e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura. Quando um projeto é concebido, o patrocinador o defende, o que inclui servir de porta-voz para os níveis gerenciais mais elevados, buscando obter o apoio de toda a organização e promover os benefícios que o projeto trará.
- Influenciadores – pessoas ou grupos que, devido à posição, podem influenciar positiva ou negativamente no andamento do projeto.

4.1.6. Recursos limitados

Um projeto depende de recursos, como qualquer atividade. Para realizar um planejamento realista, a dimensão dos recursos (humanos, materiais, financeiros, etc.) precisa ser conhecida para não correr o risco de se fazer um planejamento fictício.

4.1.7. Responsabilidade

A definição das responsabilidades é importante tanto para poder alocar as pessoas com as suas diversas funções dentro do projeto, quanto para conhecer as relações que o projeto tem com a organização e o comprometimento das instâncias superiores e de outros envolvidos no projeto.

4.1.8. Interdisciplinaridade

Tanto faz se há uma pessoa no projeto ou milhares, o desenvolvimento de projetos requer distintos conhecimentos, oriundos de diversas áreas. Além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas tais como administração em geral, planejamento, controle de qualidade, informática, estatística, custos e orçamentação etc.

4.1.9. Escopo (Abrangência)

É a descrição do trabalho necessário para gerar o produto ou serviço do projeto. Ele inclui: as entregas do projeto – as saídas que compõem o produto ou serviço do projeto, os resultados auxiliares etc.; as principais atividades necessárias para garantir a entrega desses produtos; as premissas do projeto; os critérios de aceitação de produtos/serviços; as restrições; as exclusões (**não escopo** – aquilo que não vai ser feito – também deve ser esclarecido, para evitar falsas expectativas).

A correta descrição do escopo é fundamental para o sucesso do projeto, pois favorece a realização de melhores estimativas de prazos, recursos, custos e riscos, e, com isso, previne a ocorrência de mudanças constantes ou que poderiam ser evitadas por meio de planejamento.

O escopo deve ser claro para não ultrapassar as limitações que qualquer projeto tem, seja em termos de competência institucional, seja pela complexidade do trabalho ou do objeto, seja pelas mudanças que pretende implementar.

4.2. Ciclo de Vida

Ciclo de vida de um projeto é a sequência de fases que vão do começo ao fim de um projeto. Todo projeto começa com uma ideia e passa por diferentes fases antes de se concretizar; tais ideias nascem de problemas, necessidades, encomendas de clientes ou da criatividade de alguém.

O ciclo de vida de um projeto geralmente é composto por fases. As fases são divisões de um projeto, nas quais o controle se torna fundamental para o gerenciamento efetivo do término de uma entrega importante.

Ao final de cada fase, portanto, há uma entrega. Isso facilita o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos. O nome e a quantidade de fases são determinados pela

necessidade de gerenciamento e controle da organização e pela natureza e área de aplicação do projeto. O entendimento do ciclo de vida permite visualizar todas as fases do projeto

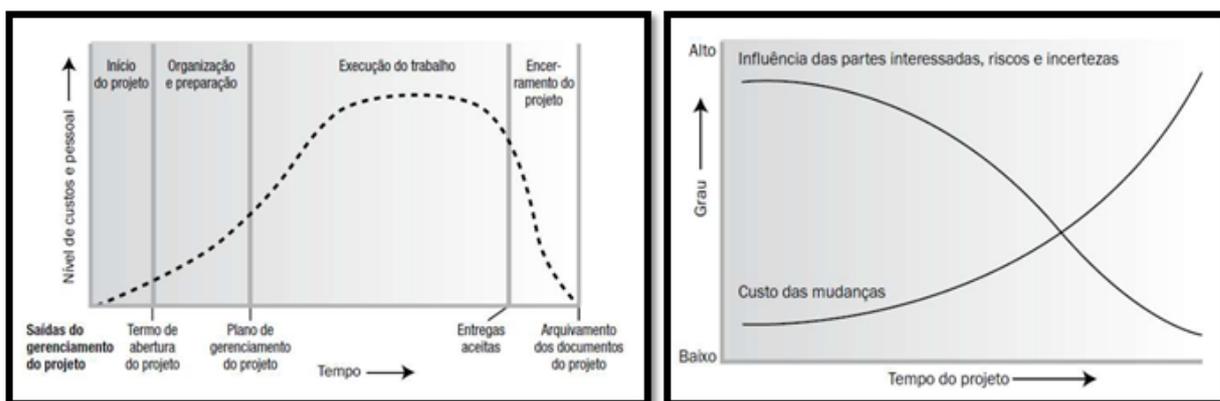
As fases do projeto geralmente são sequenciais, mas, às vezes, sobrepõem-se. O nome e o número dessas fases variam de acordo com a complexidade do projeto, mas, segundo o PMBOK, todas elas podem ser encaixadas em uma estrutura básica de quatro fases genéricas:

1. Início
2. Organização e Preparação
3. Execução do Trabalho
4. Encerramento



Essa estrutura genérica apresenta as seguintes características:

- a) Os níveis de custos e de pessoal são baixos no início, aumentam gradualmente até seu valor máximo na fase de execução e depois caem rapidamente quando o projeto é finalizado.
- b) No início do projeto, o nível de incertezas é mais alto e, portanto, o risco de não atingir os objetivos é maior. A incerteza geralmente diminui conforme o projeto continua. A capacidade que as partes interessadas têm para influenciar as características finais do produto do projeto também são maiores no início.
- c) O custo de realizar mudanças no projeto é mais baixo no início (pouco recurso foi gasto e há pouco executado) e torna-se cada vez maior. O custo das mudanças e da correção de erros, portanto, aumenta conforme o projeto continua.



Quando um projeto acaba?

- Objetivo atingido;
- Objetivo não pode mais ser atingido;
- Necessidade do projeto não existe mais;
- Cliente / patrocinador mandou.

4.3. Gerenciamento de Projetos

Gerir ou administrar um projeto significa tomar decisões e realizar ações de planejamento, organização, execução e controle do ciclo de vida do projeto. É a combinação de pessoas, técnicas e sistemas necessários à administração dos recursos indispensáveis para atingir com êxito o final do projeto. Significa fazer o necessário para completar o projeto dentro dos objetivos estabelecidos.

A gestão de projeto é também a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto a fim de atender aos **requisitos**.

Requisito é a tradução das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas (stakeholders).

Gerenciar um projeto tipicamente inclui:

- Identificação dos requisitos;
- Adaptação às diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas à medida que o projeto é planejado e realizado;
- Estabelecer e manter a comunicação ativa com as partes interessadas; e
- Balanceamento das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a: escopo, qualidade, cronograma, orçamento, recursos, e riscos.

As circunstâncias específicas do projeto influenciarão as restrições que devem ser focadas pelo gerente do projeto e exigem a aplicação de processos de gerenciamento de projetos apropriados.

Existem diversas metodologias para o gerenciamento de projetos, porém, a mais utilizada é a do **Project Management Institute**. Fundado em 1969, é a principal organização mundial no que se refere ao gerenciamento de projetos. Foi estabelecido para criar os padrões, avançar a metodologia e promover a responsabilidade profissional no gerenciamento de projetos.

O PMI produz o **The Project Management Body of Knowledge (PMBOK)**, um guia com o conjunto de padrões, normas, métodos, processos e práticas, sempre revisado e atualizado de acordo com as boas práticas em gerenciamento de projetos. Tais padrões mundiais são constantemente criados e atualizados (tanto por equipes de voluntários quanto pelo público em geral), de forma a fornecer orientações, regras e características do gerenciamento de projetos, as quais são amplamente aceitas e aplicadas.

É importante ressaltar que "boa prática" não significa que o conhecimento descrito no PMBOK deva ser sempre aplicado uniformemente a todos os projetos; A organização e/ou a equipe de gerenciamento do projeto é responsável por determinar o que é apropriado para um projeto específico. Nesse contexto, "boa prática" refere-se a um acordo geral de que a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla série de projetos.

Project Management Professional – PMP (Profissional de Gerenciamento de Projetos) é a credencial adotada pelos profissionais que são certificados pelo PMI. Tal certificação para gerentes de projeto é reconhecida internacionalmente e atesta, por meio de análises e provas, que o gerente tem formação (escolaridade, capacitação), experiência e competência para conduzir e dirigir projetos. Exige-se que os candidatos para a credencial PMP:

- Desempenhem suas tarefas sob supervisão geral e sejam responsáveis por todos os aspectos do projeto e pela vida deste;
- Liderem e conduzam equipes multifuncionais para a entrega de projetos dentro das limitações de cronograma, orçamento e escopo;
- Demonstrem conhecimento e experiência suficientes para aplicar de forma apropriada uma metodologia a projetos que possuem requisitos e resultados razoavelmente bem definidos.

De acordo com a versão atual do Guia (5ª Edição – 2013), um projeto pode ser mais bem gerido através da integração e da aplicação adequada de **47 processos**, que podem ser reunidos em **10 Áreas de Conhecimento e 5 Grupos de Processos**.

4.3.1. Áreas de Conhecimento

Uma área de conhecimento representa um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõem um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos, ou uma área de especialização.

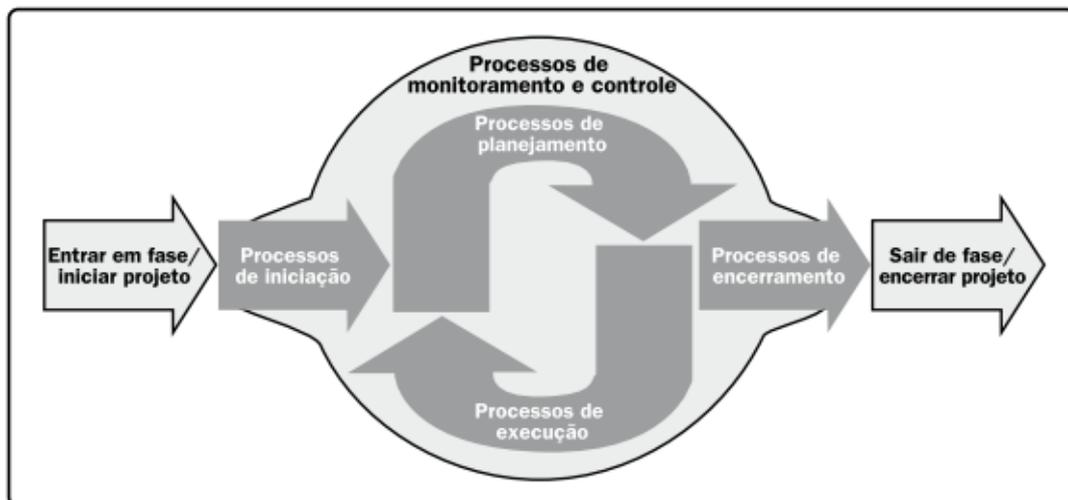


4.3.2. Grupos de Processos

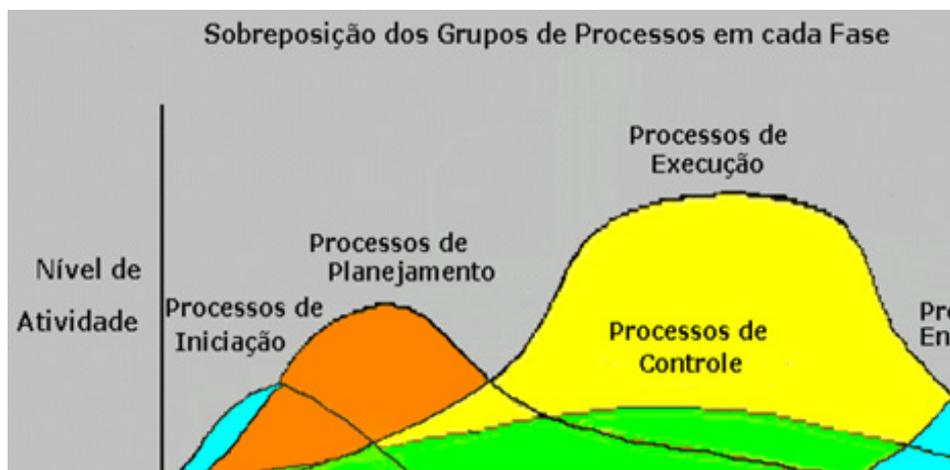
Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos.



A natureza integrativa do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos, conforme a figura à seguir.



Já a próxima figura ilustra o nível de sobreposição dos grupos de processos em momentos diferentes dentro de um projeto. Se o projeto estiver dividido em fases, os processos irão interagir dentro de uma fase e também poderão atravessar várias fases do projeto.



Importante: os grupos de processos não são fases do projeto. Quando projetos complexos ou de grande porte são separados em fases ou subprojetos distintos (ex: estudo de viabilidade, design, protótipo, construção, teste etc.) todos os grupos de processos normalmente seriam repetidos para cada fase ou subprojeto.

Processos de Iniciação

Implicam atividades realizadas para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto já existente, obtendo-se autorização para tal.

São frequentemente realizados fora do escopo de controle do projeto pela organização ou pelos processos de programa ou de portfólio, o que pode tornar os limites do projeto menos evidentes para as entradas iniciais do projeto. Por exemplo, antes de começar as atividades do grupo de processos de iniciação, os requisitos ou as necessidades de negócios da organização são documentados.

Nos processos de iniciação, o escopo inicial é definido, os recursos financeiros iniciais são comprometidos e as partes interessadas são identificadas. Se ainda não foi designado, o gerente de projetos será selecionado.

Essas informações são capturadas no **Termo de Abertura do Projeto (TAP)**, que autoriza o projeto, e no registro das partes interessadas. Quando o TAP é aprovado, o projeto se torna oficialmente autorizado. Embora a equipe de gerenciamento possa ajudar a escrever o termo de abertura, a aprovação e o financiamento são externos aos limites do projeto.

Processos de Planejamento

Estabelecem o escopo total, definem e refinam os objetivos e desenvolvem o curso de ação necessário para alcançar esses objetivos. Em outras palavras, desenvolvem o plano de gerenciamento e os documentos do projeto que serão usados para executá-lo.

À medida que mais informações ou características do projeto são coletadas e entendidas, podem ser necessários planejamentos adicionais ou revisões (planejamento por ondas sucessivas).

Os processos de planejamento englobam todas as áreas de conhecimento e têm como alguns de seus resultados a coleta de requisitos, a definição do escopo, a criação da **Estrutura Analítica do Projeto (EAP)**, o sequenciamento das atividades, a estimativa dos custos, a análise dos riscos, etc.

Processos de Execução

Esse grupo de processos envolve coordenar pessoas e recursos e integrar e executar as atividades do projeto em conformidade com o plano de gerenciamento, de forma a cumprir as suas especificações.

Durante a execução do projeto, os resultados poderão requerer atualizações no planejamento e mudanças nas linhas de base (mudanças nas durações das atividades, na produtividade e na disponibilidade dos recursos, riscos imprevistos, etc.).

Uma grande parte do orçamento do projeto será consumida na execução dos processos do grupo de processos de execução.

Processos de Monitoramento e Controle

Processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e o desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano e iniciar as mudanças correspondentes. O principal benefício desse grupo de processos é que o desempenho do projeto é observado e mensurado de forma periódica e uniforme para identificar variações em relação ao plano de gerenciamento.

Processos de Encerramento

Finalizam formalmente todas as atividades de um projeto ou de uma fase do projeto. Entregam o produto terminado ou encerram um projeto cancelado.

No encerramento do projeto ou da fase, podem ocorrer, entre as atividades: obtenção da aceitação do cliente ou patrocinador; revisão pós-projeto/fase; documentadas lições aprendidas e encerramento das aquisições.

Anotação:

4.3.3. Processos de Gerenciamento de Projetos

Grupo de processos de gerenciamento de projetos e mapeamento das áreas de conhecimento					
Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	
6. Gerenciamento do tempo do projeto		6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma 6.2 Definir as atividades 6.3 Sequenciar as atividades 6.4 Estimar os recursos das atividades 6.5 Estimar as durações das atividades 6.6 Desenvolver o cronograma		6.7 Controlar o cronograma	
7. Gerenciamento dos custos do projeto		7.1 Planejar o gerenciamento dos custos 7.2 Estimar os custos 7.3 Determinar o orçamento		7.4 Controlar os custos	
8. Gerenciamento da qualidade do projeto		8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	8.2 Realizar a garantia da qualidade	8.3 Controlar a qualidade	
9. Gerenciamento dos recursos humanos do projeto		9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos	9.2 Mobilizar a equipe do projeto 9.3 Desenvolver a equipe do projeto 9.4 Gerenciar a equipe do projeto		
10. Gerenciamento dos recursos de comunicações do projeto		10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	10.2 Gerenciar as comunicações	10.3 Controlar as comunicações	

11. Gerenciamento dos riscos do projeto		11.1 Planejar o gerenciamento dos riscos 11.2 Identificar os riscos 11.3 Realizar a análise qualitativa dos riscos 11.4 Realizar a análise quantitativa dos riscos 11.5 Planejar as respostas aos riscos		11.6 Controlar os riscos	
12. Gerenciamento das aquisições do projeto		12.1 Planejar o gerenciamento das aquisições	12.2 Conduzir as aquisições	12.3 Controlar as aquisições	12.4 Encerrar as aquisições
13. Gerenciamento das partes interessadas no projeto	13.1 Identificar as partes interessadas	13.2 Planejar o gerenciamento das partes interessadas	13.3 Gerenciar o engajamento das partes interessadas	13.4 Controlar o engajamento das partes interessadas	

4.3.1. Outros Conceitos Importantes

4.3.1.1. Patrocinador

Patrocinador é uma pessoa ou um grupo que fornece recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso deste. O patrocinador pode ser externo ou interno em relação à organização do gerente de projetos. O patrocinador promove o projeto desde a sua concepção inicial até o seu encerramento. Isso inclui servir como porta-voz para os níveis mais altos de gerenciamento para angariar o suporte em toda a organização e promover os benefícios que o projeto proporciona.

O patrocinador conduz o projeto por meio dos processos iniciais até a sua autorização formal e desempenha um papel significativo no desenvolvimento do escopo inicial e do termo de abertura. No caso das questões que estão além do controle do gerente do projeto, o patrocinador pode encaminhá-las para níveis hierárquicos superiores. O patrocinador também pode se envolver em outras questões importantes, como a autorização de mudanças no escopo, análises de final de fase e decisões de continuação/cancelamento quando os riscos são particularmente altos. O patrocinador também garante uma transferência tranquila das entregas do projeto para os negócios da organização do solicitante após o encerramento do projeto.

4.3.1.2. Gerente de projetos

É a pessoa alocada pela organização executora para liderar a equipe responsável por alcançar os objetivos do projeto. É o responsável pela aplicação das competências, dos conhecimentos, das ferramentas e das técnicas de projeto às atividades.

Dependendo da estrutura organizacional, um gerente de projetos pode ter independência ou se reportar a um gerente funcional. Em outros casos, um gerente de projetos pode ser um dentre

vários e se reportar a um gerente de portfólios ou de programas que é, em última instância, o responsável pelos projetos no âmbito da empresa.

O gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha competências relacionadas às seguintes dimensões:

- **Conhecimento:** o que o gerente de projetos sabe sobre processos, ferramentas e técnicas para as atividades de gestão de projetos;
- **Desempenho:** o que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos, ou seja, como o gerente de projetos aplica seu conhecimento para atingir os requisitos do projeto;
- **Pessoais:** refere-se ao comportamento do gerente. Abrange atitudes, personalidade e liderança e a capacidade de orientar a equipe do projeto ao mesmo tempo em que atinge objetivos e equilibra as restrições do deste.

4.3.1.3. Escritório de projetos

O Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP ou PMO) é um corpo ou uma entidade organizacional à qual são atribuídas várias responsabilidades relacionadas ao gerenciamento centralizado e coordenado dos projetos de uma instituição.

É uma estrutura organizacional que padroniza os processos de governança relacionados a projetos e facilita o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas. Suas responsabilidades podem variar desde o fornecimento de funções de apoio ao gerenciamento de projetos até a responsabilidade real pelo gerenciamento direto de um ou mais projetos.

Há diversos tipos de estruturas de escritório, variando em termos de grau de controle e influência em relação aos projetos da organização. Os tipos mais comuns são: de suporte (consultoria), controlador (métodos, ferramentas, modelos), diretivo (gerencia projetos)

- **De suporte:** desempenham um papel consultivo nos projetos, fornecendo modelos, melhores práticas, treinamento, acesso a informações e lições aprendidas com outros projetos. Esse tipo de PMO atua como um repositório de projetos e o nível de controle exercido é baixo.
- **De controle:** fornecem suporte e exigem a conformidade através de vários meios. A conformidade pode envolver a adoção de estruturas ou de metodologias de gerenciamento de projetos usando modelos, formulários e ferramentas específicas, ou a conformidade com a governança. O nível de controle exercido é médio.
- **Diretivo:** assumem o controle dos projetos através do seu gerenciamento direto. O nível de controle exercido é alto.

O escritório reúne os dados e as informações de projetos estratégicos corporativos e avalia como os objetivos estratégicos de nível mais alto estão sendo alcançados. Ele é a ligação natural entre os portfólios, os programas e projetos da organização e os sistemas de medição corporativos (ex., Balanced Scorecard), procurando acompanhar o andamento dos projetos de forma a alinhá-los ao planejamento estratégico.

A principal função de um PMO é apoiar os gerentes de projetos de diversas maneiras que podem incluir, mas não se limitam, a:

- Gerenciamento de recursos compartilhados em todos os projetos administrados pelo PMO;
- Identificação e desenvolvimento de metodologia, melhores práticas e padrões de gerenciamento de projetos;
- Orientação, aconselhamento, treinamento e supervisão;
- Monitoramento da conformidade com os padrões, políticas, procedimentos e modelos de gerenciamento de projetos através de auditorias em projetos;
- Desenvolvimento e gerenciamento de políticas, procedimentos, modelos e outros documentos compartilhados do projeto (ativos de processos organizacionais); e
- Coordenação das comunicações entre projetos.

Os gerentes de projetos e os PMOs buscam objetivos diferentes e, assim sendo, são motivados por requisitos diferentes. Todos esses esforços estão alinhados às necessidades estratégicas da organização. As diferenças entre o papel dos gerentes de projetos e um PMO podem incluir:

- O gerente de projetos se concentra nos objetivos especificados do projeto, enquanto o PMO gerencia as principais mudanças do escopo do programa, que podem ser vistas como possíveis oportunidades para melhor alcançar os objetivos de negócios.
- O gerente de projetos controla os recursos alocados para o projeto a fim de melhor atender aos seus objetivos, enquanto o PMO otimiza o uso de recursos organizacionais compartilhados entre todos os projetos.
- O gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade, etc.) dos projetos individuais, enquanto o PMO gerencia as metodologias, os padrões, riscos/oportunidades globais, as métricas e as interdependências entre os projetos, no nível da empresa.

4.3.1.4. Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Estrutura Analítica do Projeto é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de mais fácil gerenciamento.

O principal benefício desse processo é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue.

É uma decomposição hierárquica das entregas, sendo que cada nível descendente da EAP representa uma definição gradualmente mais detalhada do trabalho do projeto. Ela mapeia as entregas e os pacotes de trabalho necessários para se obter o produto ou serviço final.

A EAP representa todo produto e trabalho do projeto (escopo total), inclusive o trabalho de gerenciamento do mesmo. Todo o trabalho nos níveis mais baixos tem que escalar aos níveis mais altos para que nada seja omitido e que nenhum trabalho extra seja executado. Ocasionalmente, isso é chamado da regra dos 100%.

Os componentes da EAP representam produtos, serviços ou resultados verificáveis. A EAP pode ser estruturada como uma lista resumida, um gráfico organizacional ou outro método que identifique uma decomposição hierárquica.



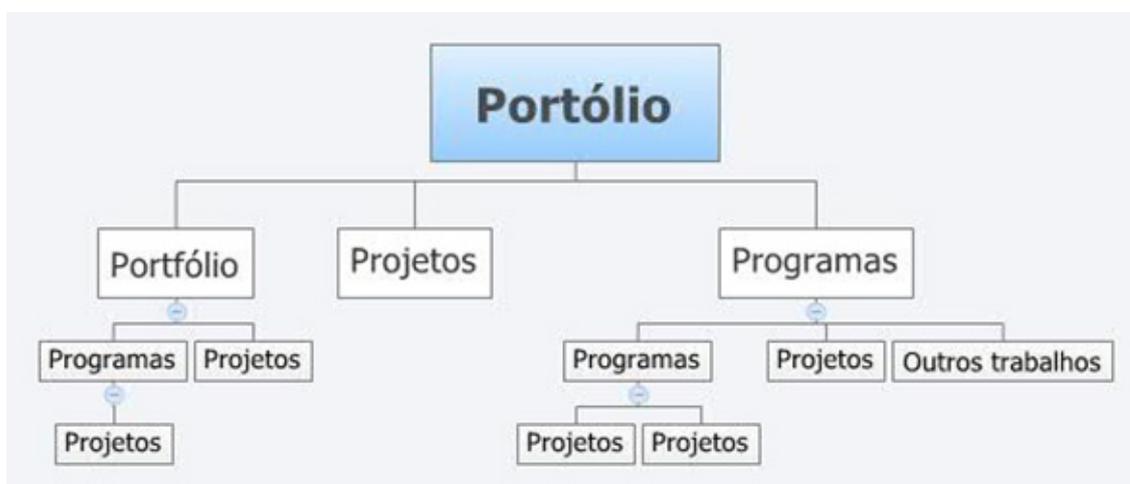
O **Pacote de Trabalho** é o nível mais baixo na EAP, é o ponto em que o custo e a duração das atividades para o trabalho podem ser estimados e gerenciados com confiança.

No contexto da EAP, o trabalho se refere a produtos de trabalho ou entregas que são o resultado do **esforço***.

**quantidade de unidades de mão de obra necessárias para terminar uma atividade do cronograma ou um componente da estrutura analítica do projeto. Normalmente expresso como equipe-horas, equipe-dias ou equipe-semanas.*

4.3.1.5. Projetos, Programas e Portfólios

Os projetos, em programas ou portfólios, são meios de se atingir metas e objetivos organizacionais, geralmente no contexto de um planejamento estratégico.



Um **programa** é definido como um grupo de projetos relacionados, que são gerenciados de modo coordenado para a obtenção de benefícios e controle que não estariam disponíveis se fosse gerenciados individualmente.

Um projeto pode ou não fazer parte de um programa, mas um programa sempre terá projetos. Os projetos dentro de um programa são relacionados por meio do resultado comum ou da capacidade coletiva, ou seja, o gerenciamento de programas se concentra nas interdependências do projeto e ajuda a determinar a melhor abordagem para gerenciá-los.

Programas possuem limitação de tempo, tal como o projeto, mas com duração bem maior. Se a relação entre projetos for somente a de um cliente, vendedor, tecnologia ou recurso compartilhado, o esforço deve ser gerenciado como um portfólio de projetos e não como um programa.

Um **portfólio** é o conjunto de projetos, programas e outros trabalhos correlatos, que são agrupados com vistas à consecução dos objetivos estratégicos de uma organização, alinhado com os recursos necessários para sua viabilização.

Os projetos ou programas do portfólio podem não ser interdependentes ou diretamente relacionados. O gerenciamento de portfólio se concentra em garantir que os projetos e programas sejam analisados a fim de se priorizar a alocação de recursos e que o gerenciamento do portfólio seja consistente e esteja alinhado às estratégias organizacionais.

Questões

1. (MP-RS – 2015 – Assessor-Administração)

Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas do enunciado abaixo, na ordem em que aparecem.

De acordo com Gido e Clements (2011), um gestor de projetos sabe o que a e cria um ambiente no qual as pessoas trabalham como parte de uma equipe de alto e são a se superar.

- a) competente – atrapalha – eficiência – tranquilo – padrão – obrigadas
- b) estimulador – amplia – motivação – estável – mérito – autorizadas
- c) competente – motiva – equipe – incentivador – desempenho – estimuladas
- d) motivador – emociona – equipe – acolhedor – gabarito – levadas
- e) atualizado – melhora – criatividade – estimulador – nível – estimuladas

2. (MP-RS – 2015 – Assessor-Administração)

De acordo com o PMBOK®, o gerenciamento de projetos eficaz requer que o gerente tenha características específicas referentes a conhecimento, desempenho e pessoal. Nesse contexto, a que se refere a palavra „desempenho“?

- a) Refere-se ao que o gerente de projetos é capaz de realizar enquanto aplica seu conhecimento em gerenciamento de projetos.
- b) Refere-se ao comportamento do gerente na execução de projeto ou de atividade relacionada.
- c) Refere-se ao que o gerente de projetos sabe sobre gerenciamento de projetos.

- d) Refere-se a como o gerente de projetos é capaz de minimizar custos.
- e) Refere-se à capacidade do gerente de coordenar equipes interdisciplinares.

3. (MP-RS – 2015 – Assessor-Administração)

Conforme discutido no PMBOK®, em projetos de várias fases podem ocorrer mais de uma relação entre essas fases durante o ciclo de vida de projeto. Os três tipos básicos de relação entre fases são:

- a) uma relação integrativa, uma relação subsidiária e uma relação subordinativa.
- b) uma relação de reciprocidade, uma relação interposta e uma relação não sequencial.
- c) uma relação intermitente, uma relação sequencial e uma relação interposta.
- d) uma relação sequencial, uma relação sobreposta e uma relação iterativa.
- e) uma relação binária, uma relação tridimensional e uma relação subordinativa.

4. (MP-RS – 2015 – Assessor-Administração)

Conforme estabelecido no PMBOK®, assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas do enunciado abaixo, na ordem em que aparecem.

O de projetos é um empreendimento e requer que cada de projeto ou seja e de forma apropriada com outros para facilitar a

- a) ciclo – complexo – etapa – processo – lido – compreendido – programas – operação
- b) gerenciamento – integrado – processo – produto – alinhado – conectado – processos – coordenação

- c) controle – único – fase – serviço – conectado – integrado – projetos – execução
- d) portfólio – múltiplo – parte – sequência – feita – controlada – projetos – integração
- e) gerenciamento – sistêmico – ciclo – sistema – estabelecido – operado – sistemas – implementação

5. (FGV – 2014 – FUNARTE)

Roberto foi destacado em seu departamento para trabalhar em um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim. Esse empreendimento visa atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custos, recursos envolvidos e qualidade. Roberto foi destacado para trabalhar em:

- a) expediente;
- b) controle orçamentário;
- c) protocolo;
- d) processo;
- e) projeto.

6. (2013, MME, Assistente Administrativo)

No que se refere à estrutura analítica de projetos (EAP) e aos componentes de projetos, assinale a opção correta.

- a) A EAP é uma ferramenta empregada na elaboração de projetos, na comunicação de aspectos do projeto a outros interessados, na avaliação e no acompanhamento da implantação do projeto e na racionalização dos recursos alocados.
- b) No início deste século XXI, a EAP, por ser uma ferramenta ultrapassada, foi substituída pela programação não linear de projetos.
- c) Na EAP, a definição do número de níveis de abertura de uma estrutura deve ser feita mediante o desmembramento dos componentes de um projeto até o terceiro nível.

- d) A EAP prevê algumas situações em que a soma dos trabalhos dos subcomponentes pode ser superior a 100% do componente pai em um projeto.
- e) A adoção da EAP, uma regra rígida, inflexível e geral, garante melhor resultado na alocação de recursos em um projeto.

7. (FCC – 2011 – TRT)

Segundo Schaffer Prochonw, projeto é um empreendimento planejado que consiste em um conjunto de atividades interrelacionadas e coordenadas, sendo uma de suas características a:

- a) integralidade.
- b) continuidade.
- c) generalidade.
- d) exclusividade.
- e) imperatividade.

8. (2010, TRE-MT, Técnico Judiciário)

Acerca de gerenciamento de projetos, assinale a opção correta.

- a) O gerente de projetos é a pessoa designada pela organização executora para atingir os objetivos do projeto, independentemente da cultura da organização. Ele deve determinar se o gerenciamento é reconhecido como função válida e se possui responsabilidade e autoridade para gerenciar o projeto.
- b) O gerente de projetos controla os recursos atribuídos ao projeto, mas não é responsável por gerenciar o escopo, o cronograma, o custo e a qualidade dos produtos dos pacotes de trabalho.
- c) Cargo é um componente de trabalho realizado durante o andamento de um projeto.
- d) Equipe do projeto inclui a equipe de gerenciamento de projetos, o gerente de projetos e, para alguns projetos, também o patrocinador do projeto.
- e) A estrutura analítica do projeto é um cronograma sumarizado que identifica os principais marcos do projeto.

9. (FCC – 2011 – TRE)

Quando as fases de um projeto são sequenciais,

I – o encerramento de uma fase termina com alguma forma de transferência ou entrega do produto do trabalho produzido como entrega da fase.

II – crescem as incertezas quanto à qualidade das entregas.

III – o final da fase representa um ponto natural de reavaliação dos esforços em andamento e de modificação ou término do projeto.

IV – uma fase poderá iniciar de maneira sobreposta com a fase anterior.

É correto o que consta APENAS em:

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

10. (FCC – 2011 – TRE)

O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atender aos seus requisitos, abrangendo cinco grupos de processos, que são, respectivamente,

- a) iniciação, planejamento, escopo, custos e encerramento.
- b) integração, escopo, recursos, comunicações e encerramento.
- c) planejamento, organização, monitoramento/controle, coordenação e direção.
- d) iniciação, planejamento, execução, monitoramento/controle e encerramento.
- e) integração, escopo, execução, monitoramento e encerramento.

11. (2014, ANATEL, Técnico em Regulação)

O documento que formaliza e autoriza o projeto chama-se termo de abertura do projeto, no qual se registram as expectativas das partes interessadas.

() Certo () Errado

12. (2014, TJ-SE, Técnico Judiciário)

O PMO (project management office) gerencia metodologias, padrões, riscos/opportunidades, métricas e interdependências entre os projetos no nível da organização, ao passo que o gerente de projetos gerencia as restrições (escopo, cronograma, custo, qualidade e outras) do projeto individualmente.

() Certo () Errado

13. (2014, CESPE, TJ-SE Prova: Técnico Judiciário)

A respeito da estrutura analítica do projeto (EAP), julgue o item subsecutivo.

Os níveis superiores da EAP são denominados pacotes de trabalho, especialmente em empresas que seguem as práticas de gerenciamento do valor agregado.

() Certo () Errado

14. (2013 – CESPE – STF – Técnico Judiciário – Área Administrativa)

O escritório de projetos possui um padrão comum a ser implementado nas organizações, independentemente do tipo da organização.

() Certo () Errado

15. (2013 – CESPE – CNJ – Técnico Judiciário – Área Administrativa)

O esclarecimento das expectativas ou requisitos do cliente caracteriza uma etapa importante da gestão de projetos, pois a consulta aos stakeholders ajuda a clarificar os entregáveis.

() Certo () Errado

- 16.** (2012 – CESPE – TCE-ES – Auditor de Controle Externo)

Um programa pode ser caracterizado como um grupo de projetos relacionados.

() Certo () Errado

- 17.** (2013 – CESPE – CPRM – Analista em Geociências – Administração)

Planejamento, execução e encerramento fazem parte do grupo de processos de gerenciamento de projetos.

() Certo () Errado

Gabarito: **1. C 2. A 3. D 4. B 5. E 6. A 7. D 8. D 9. B 10. D 11. Certo 12. Certo 13. Errado 14. Errado 15. Certo 16. Certo 17. Certo**

5. GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Sordi, a abordagem da gestão por processos é também conhecida como abordagem sistêmica das organizações, em função da teoria utilizada para sua formulação e fundamentação: a Teoria Geral dos Sistemas (TGS).

Essa teoria surgiu em meados da década de 1920, quando o biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy estudou a autorregulação dos sistemas orgânicos. Esses sistemas foram definidos como sendo sistemas abertos, ou seja, que interagem com o meio ambiente, fazem trocas, incorporando alterações benéficas e neutralizando as maléficas.

Um sistema, portanto, é um conjunto de elementos interconectados cuja transformação em uma de suas partes influencia todas as demais. Originário do grego, o termo “sistema” significa “combinar”, “ajustar”, “formar um conjunto”. Pode-se afirmar que há uma relação causa-efeito entre as partes que compõem um todo (sistema). A TGS direciona a análise para o todo, ou seja, para as relações entre as partes que se interconectam e interagem orgânica e estatisticamente.

5.1. Processos

O conceito mais intuitivo de processo de trabalho é o de transformação. Esse conceito remete a três elementos:

1. O que será transformado – *input* – a entrada do processo, proveniente de um fornecedor;
2. A transformação – a própria realização do processo;
3. O resultado da transformação – *output* – saída ou produto do processo, que é destinado a um cliente.



Obs.: o *feedback* dá ao processo a sua característica cíclica, representando o reinício das operações e gerando informações para a melhoria do processo em si.

Sordi define processos de negócio como *fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final*. Para o autor, uma atividade corresponde a uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo. Essa atividade pode ser totalmente manual ou automatizada e utilizar recursos tecnológicos, como por meio do emprego de softwares.

A **ISO 9001** considera “processo” como um *conjunto de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas)*.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (**FNQ**) é um *conjunto de atividades preestabelecidas que, quando executadas numa determinada sequência, vão conduzir a um resultado esperado, o qual assegura o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas*.

Davenport (1994): *conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado [...] é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação*.

O Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (**CBOK 3.0 – 2013**) define processo como uma *agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados*. Essas atividades inter-relacionadas solucionam uma questão específica (entregam valor ao cliente ou apoiam/gerenciam outros processos) e são governadas por regras de negócio. Esse trabalho pode ser ponta a ponta – interfuncional ou interorganizacional.

Em suma, processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes/cidadãos, exigem sincronia, transformam elementos, seguem orientações e consomem recursos.

De acordo com a ISO 9001, para uma organização funcionar de maneira eficaz e eficiente, ela tem que identificar e gerenciar numerosas atividades interligadas, possibilitando a transformação de entradas em saídas. Frequentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte.

Segundo essa visão, qualquer instituição é um “mar de processos” em contínua execução pelas pessoas que compõem a força de trabalho. Esses processos interagem de tal forma que os produtos/serviços de um constituem a entrada para outro.



Com base na literatura, podem-se definir algumas características básicas de um processo de trabalho:

- Fronteiras (início e fim) e objetivos claros;
- Recursos controlados (tempo, pessoas, finanças, materiais etc.);
- Atividades interdependentes são projetadas e ordenadas (definição de quando e de como as atividades ocorrem);
- Gerenciamento: planejamento, controle, sincronização, responsável (dono do processo);
- Resultado específico e previsível;
- Compromisso de satisfazer as necessidades dos clientes (gerar valor);
- Melhoria: mecanismos de *feedback* e evolução contínua.

Como características peculiares do processo de negócios, Smith destaca os seguintes aspectos: extensos e complexos; extremamente dinâmicos; distribuídos e segmentados; duradouros; automatizados; dependentes de pessoas; de difícil compreensão.

5.1.1. Tipos de Processos

Quanto aos tipos de processos existentes, a classificação mais comum é:

- **Processos Principais** – entregam valor diretamente aos clientes. Representam as atividades essenciais que uma organização desempenha para cumprir sua missão. São também denominados processos finalísticos, primários, essenciais, de negócio. São processos tipicamente ponta a ponta, tanto interfuncionais quanto interorganizacionais.
- **Processos de Apoio** – dão suporte aos processos principais, aos gerenciais e a si mesmos, fornecendo produtos, serviços e insumos que não alcançam diretamente o cliente. Também chamados processos de suporte, meio, organizacionais. Podem ser classificados em quatro grupos genéricos e comuns à maioria das organizações: suprimento, tecnologia; recursos humanos, e infraestrutura. O fato de processos de suporte não gerarem diretamente valor aos clientes não significa que não sejam importantes para a organização. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos à organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários.
- **Processos Gerenciais** – os processos de gerenciamento são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio. São as decisões da gerência, ligadas às estratégias e ao estabelecimento de normas. Tais processos asseguram que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Assim como os processos de suporte, os processos de gerenciamento não agregam diretamente valor aos clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de maneira efetiva e eficiente.

Além dos tipos, os processos podem ser classificados de acordo com a **hierarquia**:

- **Macroprocessos** – é um conjunto amplo de processos que, geralmente, envolve mais de uma função da organização e causa impacto direto na vida desta;
- **Processos** – conjunto de subprocessos/atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas);
- **Subprocessos** – conjunto de tarefas/atividades que visam realizar um objetivo específico em apoio a um processo;
- **Atividades** – conjunto de tarefas sequenciais ou simultâneas que geram resultados para o processo ou subprocesso;
- **Tarefas/operações** – é uma decomposição ou o detalhamento de uma atividade. É a menor unidade de trabalho com significado executada por uma pessoa ou máquina.

5.1.2. Glossário

- **Business Process Management (BPM)**: disciplina de gerenciamento de processos e um conjunto de tecnologias habilitadoras.

- BPM Systems/Suite (BPMS): Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio – tecnologias que suportam e capacitam o gerenciamento de processos; aplicações integradas de software para gerenciamento de processos de negócio.
- Business Process Modeling Notation (BPMN): especificação para modelagem visual de processos cujo objetivo é prover uma interface simples, mas poderosa, que possa ser utilizada tanto por profissionais de processos e sistemas como por usuários.
- Gargalo: restrição na capacidade que cria uma fila.
- Requisitos do processo: é a tradução das necessidades e expectativas dos clientes e das demais partes interessadas (*stakeholders*).
- Não conformidade: não atendimento a um requisito.
- *Handoff*: qualquer ponto em um processo no qual o trabalho passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro. As atividades de *handoff* passam o controle do processo para outro departamento ou organização (exemplo: transferir um cliente a outro departamento), gerando atrasos.

5.2. Gestão de Processos

Gerenciar os processos é a ênfase de uma organização em melhorar a forma como o trabalho é realizado. Em outras palavras, é a busca da eficiência na utilização dos insumos e a otimização da sequência de atividades, com o intuito de gerar melhores produtos/serviços aos clientes.

Sordi define a gestão por processos como: “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados”.

O autor complementa: “Ao contrário das empresas convencionais, projetadas em função de uma visão voltada para a própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas, as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos de negócios priorizam o cliente final, por meio da valorização do trabalho em equipe, da cooperação e da responsabilidade individual”.

Alguns princípios guiam o gerenciamento de processos:

- Processos de negócios são recursos utilizados para criar valor para os clientes finais.
- Medir, monitorar, controlar e analisar os processos de negócio permite criar valor consistentemente aos clientes.
- Os processos de negócios devem constantemente ser melhorados.
- Tecnologia da Informação é um viabilizador essencial.

Segundo o Guia BPM-CBOK, o Gerenciamento de Processos de Negócio ou (Business Process Management BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio (automatizados ou não)

para alcançar resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

A prática de BPM é definida como um conjunto de valores, crenças, lideranças e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera e que guiam o comportamento e a estrutura da organização. BPM trata processos de negócio como ativos da organização e visa entregar valor aos clientes.

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (BPM-CBOK. V3)

A percepção da visão do cliente é extremamente importante, pois o cliente não enxerga uma atividade do processo, mas sim o produto ou serviço gerado pelo processo, que é aquilo que atende efetivamente sua necessidade.

Existe uma diferença conceitual entre “**gestão de processos**” e “**gestão por processos**”:

- **Gestão de processos** é simplesmente administrar os processos existentes na organização, sem grandes impactos na estrutura;
- **Gestão por processos** implica estruturar toda organização em função dos processos. O foco total está nos processos; os funcionários são vinculados a processos (e não a unidades); os indicadores de desempenho medem os processos, etc.

O modelo tradicional da organização formal – gestão por funções, baseada em departamentos estanques e isolados – é cada vez mais sinônimo de falta de agilidade num mundo marcado por mudanças e necessidades de adaptação. A estrutura funcional cria lacunas entre os departamentos, conforme o organograma a seguir.

Embora existam processos realizados inteiramente em uma unidade funcional, os principais processos de uma instituição atravessam as fronteiras das áreas e são executados por colaboradores de diversos setores ou cargos (processos transversais – interfuncionalidade).

Quando esses setores não se comunicam eficientemente, o cliente final provavelmente será afetado negativamente e o processo terá falhado. Para tornar a organização mais flexível, deve focar nos processos, pois assim o trabalho é sequenciado em termos de uma cadeia de relações entre as diversas unidades da organização.



A **estrutura horizontal dos processos** propõe uma abordagem que fuja da organização funcional (tradicional). Os departamentos são sócios, não concorrentes, por isso a gestão deve ser

orientada para identificar, desenhar (modelar), executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio.

A bibliografia revela que a gestão por processos proporciona as seguintes vantagens, entre outras:

IDENTIFICAÇÃO DE GARGALOS: identificar atividades que estejam reduzindo a capacidade produtiva do processo;

SUGESTÃO DE POTENCIAIS PONTOS DE MELHORIA: a partir da identificação do caminho-padrão e tempo médio percorrido pela maioria das instâncias do processo, analisar as que apresentaram maior desvio com relação ao padrão médio, de modo que se sugira potenciais causas de retardo ou aceleração do processo.

APONTAMENTO DO CAMINHO CRÍTICO E DEMAIS DADOS DA OPERAÇÃO EM TEMPO REAL: apontar em tempo real os indicadores da operação do processo e permitir a comparação desses números entre diferentes versões de um processo, como também seu uso no ambiente de simulação, verificando graficamente o resultado de alterações no processo. Segundo Sordi, entre os **indicadores mais utilizados** para monitorar o desempenho do processo estão:

- indicadores **econômicos e financeiros** (custo, faturamento, lucratividade, retorno);
- indicadores de **produtividade e qualidade** (*throughput*, *lead time*, erros e defeitos, tempo para reconfiguração de produto ou serviço, satisfação dos clientes);
- indicadores **sociais e ambientais** (profissionais alocados no processo, categorizações de clientes);
- **aprendizado e conhecimento** (evolução do banco de ideias, recebimento e catalogação de sugestões, aplicação prática das sugestões).

ANÁLISE DOS RECURSOS ALOCADOS AO PROCESSO: assinalar, para cada atividade do processo os recursos necessários, sejam eles humanos ou materiais. Para cada recurso, indicar a quantidade projetada, as que estão de fato instaladas, as que estão em operação e, conseqüentemente, as ociosas.

IDENTIFICAÇÃO DE RECURSOS NECESSÁRIOS: permitir classificar famílias de recursos que possam ser alocados aos processos, cadastrando não apenas sua definição, mas também seus atributos como custo e unidade de medida.

APURAÇÃO DE CUSTOS: ter disponibilidade de diferentes formas para cálculo de custo.

ATRIBUIÇÃO DE METAS: permitir a atribuição de valores a serem alcançados pela operação de determinado processo.

PAINEL DE CONTROLE (MANAGEMENT COCKPIT): ter facilidades de um ambiente virtual que permita que os gestores do processo interajam, acompanhem e analisem o desempenho atual ou as simulações.

5.2.1. Modelagem de Processos

A modelagem é chamada, por alguns autores, de mapeamento, mas há uma diferença entre os conceitos.

Mapeamento é a descrição gráfica do funcionamento de um processo. O Mapeamento tem como principal objetivo desenhar e representar uma sequência de processos, subprocessos, atividades e tarefas, sendo necessário elaborar um fluxograma para melhor entender, documentar e medir o trabalho da organização.

Consiste em se colocar o processo em um gráfico (geralmente, um fluxograma) para orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. O mapeamento auxilia na visualização do processo, no relacionamento de suas variáveis e no relacionamento com outros participantes (pessoas, processos, sistemas, eventos, resultados, etc.).

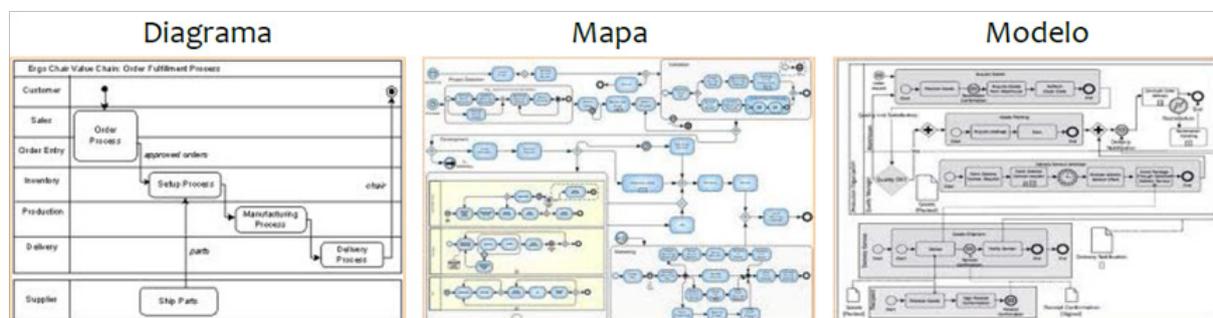
O BPM-CBOK adota o nome **modelagem**, por ser um conceito mais amplo do que o de mapeamento.

O conceito de modelagem vem da definição de **Modelo: uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade**. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses tipos.

A modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

Os desenhos tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam em termos de detalhamento. Diagrama de processo, mapa de processo e modelo têm diferentes propósitos e aplicações (representam diferentes estágios de desenvolvimento, cada qual agregando mais informação, utilidade e capacidade no entendimento, análise e desenho de processos).

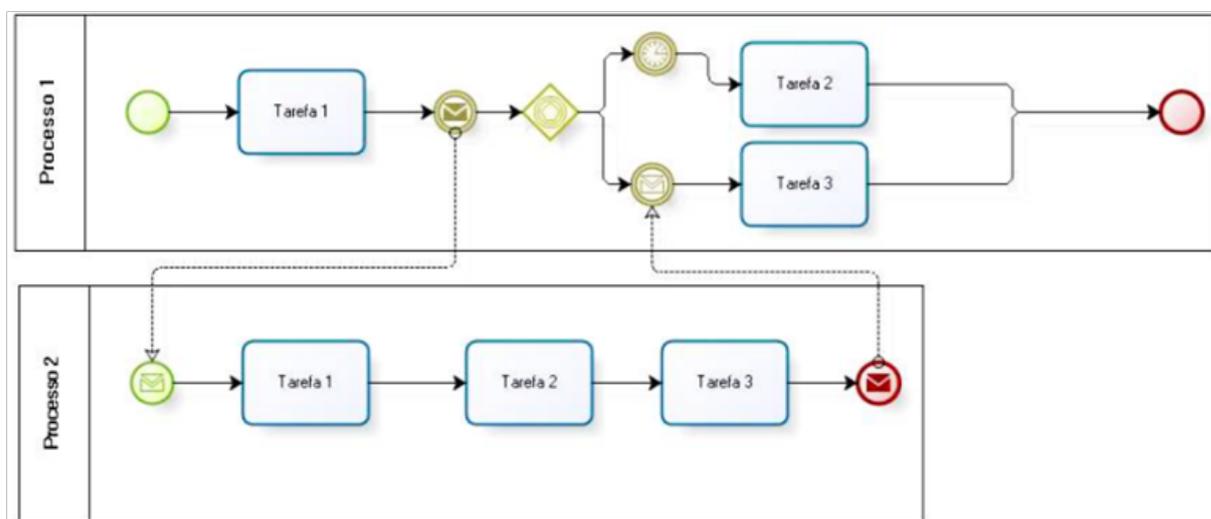
- **Diagrama** é uma notação simples que retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes;
- **Mapa** tem maior precisão e detalhes do que um diagrama e mostra relacionamentos com outros elementos (atores, eventos, resultados, etc.);
- **Modelo** possui maior precisão, mais dados do processo e mais dados dos fatores que afetam seu desempenho, e sua representação pode ser utilizada para mostrar o desempenho do que está sendo modelado (simulação).



5.2.2. Técnicas de Mapeamento

5.2.2.1. Fluxograma

Trata-se de uma técnica para se registrar um processo de maneira compacta, por meio de alguns símbolos padronizados, chama-se **Fluxograma**. É a representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo. Descreve, passo a passo, a tramitação entre as áreas e as ações realizadas em cada atividade, bem como as situações e as condições necessárias para a realização dessas atividades. Ele apresenta a sequência lógica de atividades e decisões, de modo a obter uma **visão sistêmica** do fluxo de um processo, possibilitando a realização de análise crítica para detecção de falhas, de gargalos e de oportunidades de melhorias.

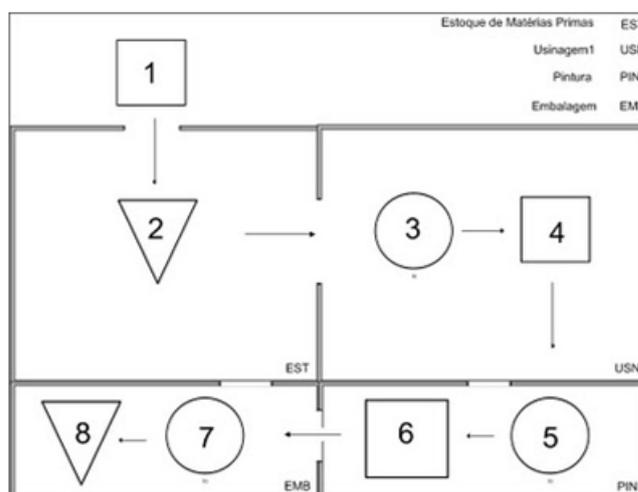


O fluxograma utiliza símbolos facilmente reconhecidos para indicar os diferentes tipos de operações em um processo. Uma das notações mais conhecidas é a *Business Process Modeling Notation* BPMN ou Notação de Modelagem de Processo de Negócio.

5.2.2.1. Mapofluxograma

Representação do fluxograma do processo em uma planta de edifício ou na própria área em que a atividade se desenvolve (layout).

1. Inspeccionar a matéria-prima;
2. Estocar a matéria-prima;
3. Pintar o material;
4. Conferir resultado;
5. Embalar material, etc.



5.2.2.2. Mapa de processo

Representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, ou durante uma série de ações, podendo registrar o andamento do processo por meio de um ou mais departamentos.

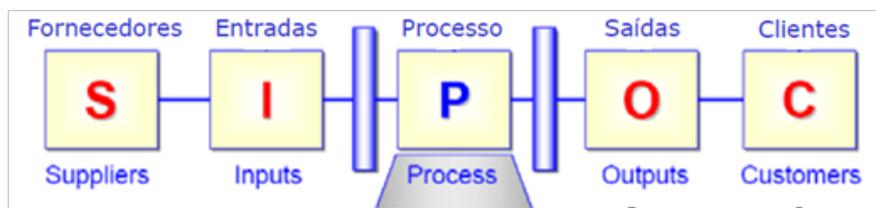
Para documentar todas as atividades realizadas por uma pessoa, por uma máquina, numa estação de trabalho, com o consumidor, ou em materiais, padronizou-se agrupar essas atividades em cinco categorias:

	Operação	Processamento, modificação do item.
	Inspeção	Examina o item e o compara a um padrão.
	Transporte	Deslocamento do item de um lugar para outro (não considerado quando faz parte da operação ou da inspeção).
	Espera	Próxima ação não é executada (o item não recebe nenhum valor agregado).
	Armazenamento	Guardado sob controle.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES	OPERADOR	t(min)	D(m)	SIMBOLO
Operador solicita bobina de fio através do cartão	Alexandre	0,5		● → D □ ▽
Abastecedor recebe o cartão e pega bobina no almoxarifado	Jaime	1	30	○ → D □ ▽
Abastecedor aguarda fornecedor pegar bobina		1		○ → ● D □ ▽
Abastecedor transporta bobina até a máquina	Jaime	1	30	○ → ● D □ ▽
Abastecedor instala bobina no suporte da máquina	Jaime	0,2		● → D □ ▽
Operador faz o SETUP da máquina (Ferramenta e Cabo)	Alexandre	5		● → D □ ▽
Operador executa a operação de aplicar um terminal	Alexandre	0,2		● → D □ ▽
Operador inspeciona amostra visualmente e com micrômetro	Alexandre	0,5		○ → D ■ ▽
Operador inicia produção do lote	Alexandre	10		● → D □ ▽
Operador abastece suporte na frente da máquina	Alexandre	1		○ → D □ ▽
Pull system* transporta circuito para locação (Supermercado)	Borges	2	10	○ → D □ ▽

5.2.2.3. SIPOC

Ferramenta usada para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar. Ajuda a definir adequadamente

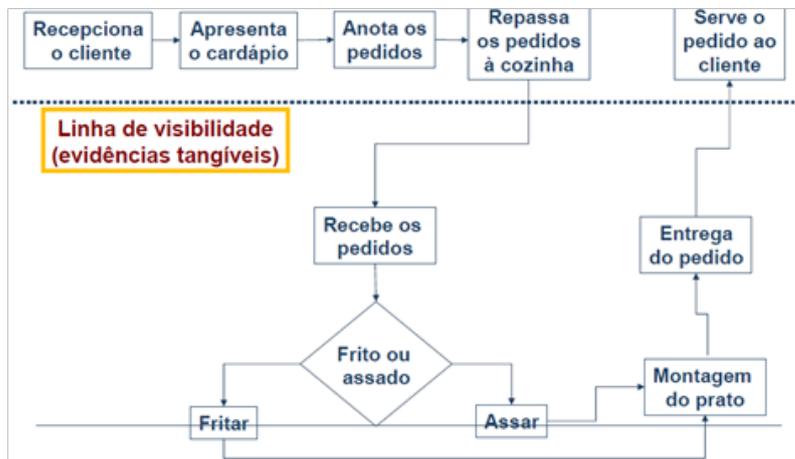


o problema: identificação das fronteiras (fornecedores e clientes) do processo, quais as principais “entradas” a serem processadas e a relação quanto às “saídas” geradas aos clientes.

É particularmente útil quando não estiver claro: quem provê contribuições ao processo, quais especificações são colocadas nas contribuições, quem são os verdadeiros clientes do processo, o que são as exigências dos clientes.

5.2.2.4. Blueprinting (service blueprint)

Técnica desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, diferenciando-se dos fluxogramas por considerar o aspecto da interação com o cliente. É uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço, identificando tanto as atividades de linha de frente (em que os clientes obtêm evidências tangíveis do serviço) como as atividades de retaguarda (não presenciadas pelo cliente), separadas pela denominada linha de visibilidade.



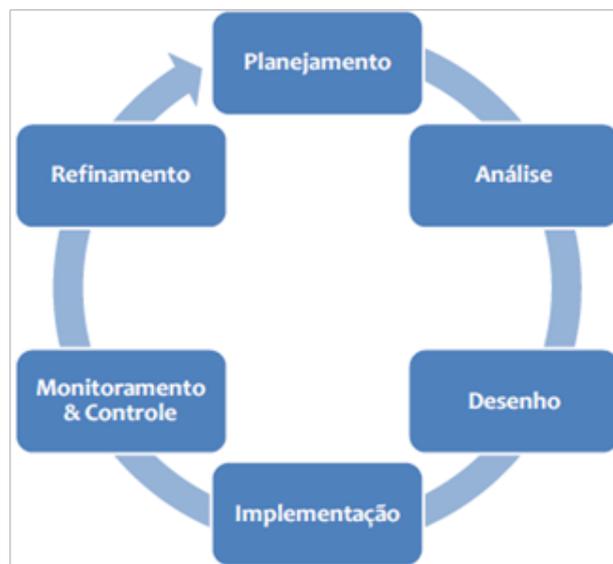
Derivado do *blueprint*, surgiu o mapa de serviço. Nele, as atividades são divididas em linhas de interação (separa ações do cliente da área de ação do fornecedor), visibilidade (diferencia entre ações visíveis e invisíveis ao cliente), interação interna (distingue as atividades de escritório) e implementação (separa as atividades de gerenciamento das operações de serviço propriamente ditas).

5.2.3. Ciclo de Vida BPM

Os processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação. Envolve uma continuidade, um ciclo de *feedback* sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e focados no cliente.

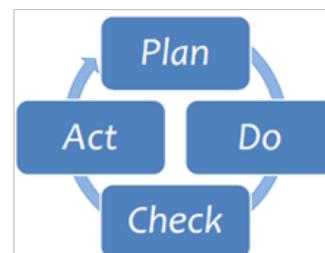
Existem diversos métodos para definir e gerenciar esse ciclo, por exemplo, conforme cita o BPM-CBOK: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento.

- 1. Planejamento:** nessa etapa, são vistas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos. Deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização, fornecendo a estrutura e o direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais associados ao gerenciamento de processos, aos aspectos relacionados a patrocínio, às metas, expectativas de desempenho e metodologias.



2. **Análise:** o foco é compreender os processos atuais ("AS-IS") no contexto das metas e objetivos desejados. Envolve a compreensão de processos de negócio, incluindo sua eficiência e eficácia para atendimento dos objetivos para os quais foram desenhados.
3. **Desenho:** é a concepção de novos processos de negócio e a especificação de como esses funcionarão, serão medidos, controlados e gerenciados. Envolve a criação do modelo futuro de processos de negócio ("TO-BE") no contexto dos objetivos de negócio e de desempenho de processos, e fornece planos e diretrizes sobre como fluxos de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados e controles financeiros e operacionais interagem com os processos.
4. **Implementação:** aplicar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados, testados e operacionais; prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.
5. **Monitoramento e Controle:** contínua medição e monitoramento dos processos de negócio fornece informações-chave para os gestores de processo ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos.
6. **Refinamento:** também chamado de transformação, é responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Trata de desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processos. Alternativamente, é chamado de "encenação", revendo o modelo de processo e implantando na prática as mudanças propostas após o estudo de variados cenários.

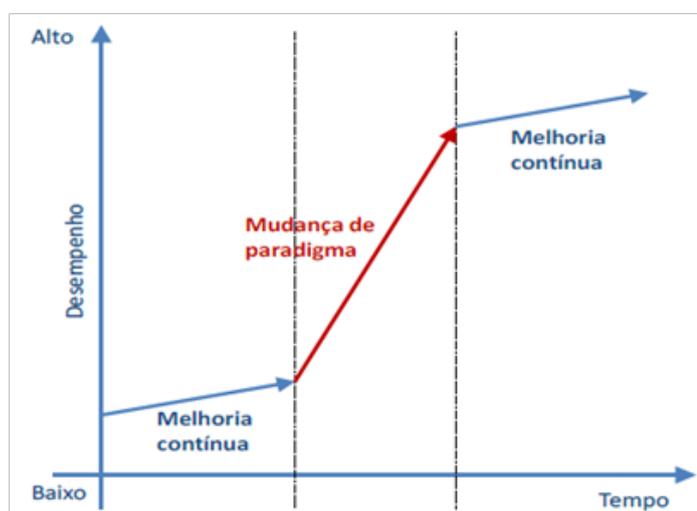
Apesar de citar o ciclo de seis fases, a premissa do BPM-CBOK é não ser prescritivo, por isso, o guia deixa em aberto o número de fases e os rótulos usados para descrever essas fases: "a prática de ciclos de vida de processos de negócio irá variar em função do escopo ao qual é aplicado". A maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).



5.2.4. Transformação de Processos

As organizações necessitam aprimorar constantemente seus processos para atender às demandas dos clientes. A transformação de processos é a mudança de maneira planejada (organizada, disciplinada) para assegurar que os processos continuem suportando os objetivos de negócio. Representa desafios de gerenciamento de mudança organizacional e é orientado à melhoria contínua e otimização de processos.

As organizações podem transformar seus processos com base em táticas incrementais (progressivas, evolucionárias) ou radicais (com ruptura).



As diferentes abordagens adotadas são:

1. **Melhoria de Processos:** é uma evolução incremental; faz mudanças específicas, ajustes. Tem como base a filosofia Kaizen (melhoria contínua), e usa métodos como Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management), Ciclo PDCA, LEAN e Seis Sigma.
2. **Redesenho:** é diferente da melhoria de processos, pois toma uma perspectiva holística para o processo (visão do todo, ponta a ponta) em vez de identificar e implementar pequenas mudanças incrementais. Embora possa levar a mudanças significativas, essas mudanças continuam a ser baseadas nos conceitos fundamentais do processo existente.
3. **Reengenharia:** é um repensar radical e fundamental dos processos para obter melhorias drásticas no negócio. A filosofia é “jogue tudo fora e recomece do zero”. Ao contrário da TQM (Total Quality Management), a reengenharia não procura introduzir melhorias nos processos já existentes, mas sim a eliminação e a total reinvenção das regras e processos, bem como de todos os pressupostos fundamentais que lhe servem de base. Reengenharia é reinventar a empresa.
4. **Mudança de Paradigma:** envolve inovar fortemente, buscar novas formas de fazer negócios.

- 1.** (MP-RS – 2015 – Analista-Administração) A respeito das soluções propostas pelo BPM, é correto afirmar que a proposta BPM é
- a) a da interação e integração das propostas informacionais planejadas à estrutura dos projetos de negócios.
 - b) a da prospecção e conexão dos sistemas organizacionais existentes à camada de gestão de projetos de negócios.
 - c) a de integrar e programar os sistemas de planejamento já existentes ao processo de gestão estratégica.
 - d) a da integração e conexão dos sistemas de informação já existentes à camada de gestão por processos de negócios.
 - e) a do planejamento e implementação dos sistemas de informação programados à camada de gestão por projetos de negócios.
- 2.** (MP-RS – 2015 – Analista-Administração) Assinale a alternativa que apresenta corretamente os indicadores mais utilizados para monitorar o desempenho de um processo.
- a) indicadores cambiais – indicadores de sustentabilidade – indicadores de competitividade – indicadores de empreendedorismo
 - b) indicadores econômicos e financeiros – indicadores de produtividade e qualidade – indicadores sociais e ambientais – indicadores de aprendizado e conhecimento
 - c) indicadores de criatividade – indicadores de produtividade – indicadores de rotatividade – indicadores de sustentabilidade
 - d) indicadores de falhas de processo – indicadores de qualidade total – indicadores de desempenho – indicadores de custos
 - e) indicadores de eficiência – indicadores de eficácia – indicadores de efetividade – indicadores sociais e ambientais
- 3.** (2014 – CESPE – ICMBIO – Técnico Administrativo) A estrutura utilizada na gestão de processos é a verticalizada, ao contrário da gestão tradicional, que trabalha com estruturas horizontalizadas.
- () Certo () Errado
- 4.** (2014 – CESPE – ICMBIO – Técnico Administrativo) A gestão de processos surgiu como alternativa às práticas tradicionais de gestão, que mantinham o foco na definição das tarefas associadas a cada área funcional da organização.
- () Certo () Errado
- 5.** (2014 – CESPE – TJ-CE – Técnico Judiciário) Acerca da gestão de processos, assinale a opção correta.
- a) Geração de pedidos e atendimento a clientes são exemplos de processos periféricos em uma organização.
 - b) Em uma secretaria de educação, as áreas de contabilidade e compras executam processos de apoio ao funcionamento da secretaria.
 - c) As áreas de desenvolvimento de projetos de uma organização da construção civil são consideradas áreas de apoio.
 - d) Na área de atendimento ao cliente, não se desenvolvem processos centrais das organizações.
 - e) A gestão de um processo deve ser executada por especialistas de uma área específica da organização.

6. (CESPE – 2011 – TJ-ES – Analista Judiciário) A melhoria e a reengenharia de processos convergem em termos conceituais e práticos ao considerarem como ponto de partida os processos atuais das estruturas organizacionais.
() Certo () Errado
7. (CESPE – 2010 – ABIN) A respeito da gestão de processos, julgue os seguintes itens.
Um processo pode ser aprimorado pela redução do número de etapas que o compõem ou de recursos que utiliza.
() Certo () Errado
8. (AGU – 2010 – Administrador) Com o mapeamento de processo, é possível estudar o fluxo operacional de cada atividade de uma organização, identificando-se os chamados gargalos produtivos.
() Certo () Errado
9. (CESPE – 2009 – CEHAP-PB – Administrador) Pode-se conceituar um fluxograma como uma representação gráfica de uma sequência de atividades. Com relação a esse assunto, assinale a opção correta.
a) Os fluxogramas também são conhecidos como organogramas.
b) Um dos principais objetivos dos fluxogramas é propiciar uma visão mais rápida de um processo nas suas diversas etapas.
c) Um fluxograma vertical se presta mais à representação de rotinas complexas.
d) Os fluxogramas são padronizados para todos os tipos de empresas.
10. (2013 – CESPE – FUB – Administrador) Julgue os itens que se seguem, relativos à gestão de processos.
Uma abordagem organizacional que privilegie a gestão de processos adota, necessariamente, uma visão sistêmica do seu negócio.
() Certo () Errado
11. (2013 – CESPE – TRE-MS – Analista Judiciário – Área Administrativa) A gestão de processos
a) tem como foco a alta gerência.
b) possibilita uma visão mais ampla e horizontal do negócio.
c) dificulta o balanceamento do uso dos recursos.
d) impede o envolvimento dos funcionários de todos os níveis.
e) privilegia a visão funcional da organização.

Gabarito: 1. D 2. B 3. Errado 4. Certo 5. B 6. Errado 7. Certo 8. Certo 9. B 10. Certo 11. B

6. QUALIDADE TOTAL

Qualidade total é o processo de envolver todos os membros da organização para assegurar cada atividade relacionada com a produção de bens e serviços dentro do compromisso de melhorar continuamente e atender completamente às necessidades do cliente.

A qualidade total promove uma reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente, trabalho em equipe permeando toda a organização, decisões baseadas em fatos e dados, e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

É um conceito de controle que proporciona às pessoas, mais do que aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade. Em outros termos, os funcionários são os responsáveis pelo alcance de elevados padrões de qualidade.

Juran estendeu os conceitos de qualidade para toda a empresa com o seu Controle Total da Qualidade (CTQ). Enquanto o controle estatístico da qualidade (CEQ) é aplicável apenas no nível operacional – e de preferência na área de produção – a qualidade total estende o conceito de qualidade a toda a organização, desde o nível operacional até o nível institucional, abrangendo todo o pessoal de escritório e do chão da fábrica em um envolvimento total. Mais ainda, envolve também a rede de fornecedores indo até o cliente final.

Ainda, segundo Juran, não existe controle sem padronização. *Padronização é a unificação do comportamento dos indivíduos segundo modelos aceitos por um grupo. Uma organização que não possui padrões de suas atividades de rotina nunca poderá garantir a qualidade do que faz.*

- **Benefícios da Padronização:** utiliza adequadamente os recursos, uniformiza o trabalho, registra o conhecimento tecnológico da empresa, facilita o treinamento do pessoal; melhora o nível técnico do pessoal.
- **Princípios básicos da padronização:**
 - Consenso: o padrão deve ser admitido entre todos;
 - Linguagem apropriada: o padrão deve ser escrito na linguagem dos usuários;
 - Flexibilidade: padrões devem ser flexíveis para mudanças constantes, sempre na busca da melhoria contínua;

Uma das técnicas utilizadas na Qualidade Total é o Círculo de Controle da Qualidade (CCQ). Os círculos de controle da qualidade ou times da qualidade são grupos de pessoas da base hierárquica da organização que se propõem voluntariamente, e de forma autônoma, a buscarem melhorias nos seus setores. Não existem regras formais para se definir esses grupos, variando de empresa para empresa de acordo com suas necessidades. O objetivo principal dos círculos da qualidade é proporcionar ao pessoal uma poderosa motivação, permitindo-lhes participar da decisão de suas próprias ações e seu futuro.

Três princípios básicos caracterizam a visão japonesa sobre qualidade, conhecida como Total Quality Management (TQM):

- a) **Qualidade é construída e não apenas inspecionada.** Não se trata de corrigir erros ou desvios apenas, mas, antes de tudo, melhorar para evitar e prevenir futuros erros ou desvios.

- b) A melhoria da qualidade economiza dinheiro.** Se a qualidade é vista como resultado da inspeção, a qualidade custa dinheiro; mas se a qualidade melhora porque a organização melhora o desenho do produto e do processo produtivo, a organização reduz o desperdício e as rejeições, economiza dinheiro na produção e aumenta a satisfação do cliente.
- c) A qualidade repousa no princípio da melhoria contínua (kaizen) por meio de melhorias incrementais nos produtos e processos.** O conceito de defeito zero estabelece o nível de defeitos que é aceitável, o que significa que a qualidade deve ser continuamente melhorada.

Pode-se, portanto, definir a Gestão da Qualidade Total como o conjunto de ações previamente planejadas e implementadas que visam alcançar a satisfação do cliente, através da utilização adequada de todos os recursos envolvidos: humanos, materiais, financeiros e equipamentos.

A Gestão da Qualidade Total é a ferramenta gerencial que potencializa a melhoria de produtos/serviços, neste atual panorama de intensa concorrência entre organizações.

Segundo Vieira (2007), a GQT é composta por cinco itens básicos, em torno dos quais são montadas as estratégias das organizações: 1) qualidade intrínseca, 2) custo baixo, 3) pontualidade; 4) segurança na utilização, 5) motivação (moral) da equipe.

1. Qualidade intrínseca – garantir a qualidade do produto ou serviço que se produz. As organizações devem planejar e executar o trabalho de forma a garantir que, ao final do processo, a qualidade esteja conforme o proposto, isto é, atender às especificações dos clientes.
2. Custo baixo – trabalhar com custos baixos, na aquisição de insumos/serviços, na operação, no desenvolvimento de fornecedores, etc. Custo baixo não significa preço de aquisição baixo, este pode ser reduzido – entretanto, pode representar muitos custos adicionais associados com a falta de qualidade. Operar com custos baixos pode representar uma maior competitividade da organização, ou até mesmo a sua sobrevivência.
3. Pontualidade – significa manter baixos estoques e garantir, por meio da boa logística e boa relação fornecedor-cliente, que haverá sempre um estoque mínimo controlado pelo fornecedor para reposição automaticamente, evitando a falta de produtos
4. Segurança na utilização – significa ter garantia naquilo que se está produzindo, por meio de instrumentos adequados para aferir o processo a qualidade dos produtos ou serviços. Confiabilidade e durabilidade tornam-se importantes nessa questão.
5. Moral da equipe – significa ter grande preocupação e dedicação aos aspectos de capacitação e motivação dos funcionários, por ser esta a base da GQT. Entende-se que o funcionário motivado produz com mais qualidade, e as organizações devem estar sempre pesquisando o clima interno e o relacionamento das equipes. O modelo faz com que ocorra uma grande mudança cultural na organização, e é necessário que todos estejam envolvidos, a ponto de transformar a rotina em desafios.

6.1. Os dez princípios da Qualidade Total

1. Total satisfação dos clientes – É são a razão da existência de uma organização. Não basta simplesmente atendê-los, é preciso encantá-los.
2. Gerência participativa – liberdade, apoio e estímulo para que as pessoas manifestem opiniões, façam sugestões e sejam ouvidas naquilo que a elas compete.

3. Desenvolvimento de recursos humanos – busca a valorização do ser humano, possibilita seu crescimento e realização profissional. O objetivo principal é a motivação de todos.
4. Constância de propósitos – é importante entender muito bem o que a organização espera de nós, e, a partir disso, avaliar as atitudes e, se necessário, mudar a forma como vemos ou fazemos as coisas.
5. Aperfeiçoamento contínuo – nunca se conformar apenas com o “bom”, buscar a melhoria contínua.
6. Gerência de Processos – uma organização pode ser compreendida como um grande processo, formado por vários processos menores.
7. Delegação – colocar o poder de decisão o mais perto possível de onde ocorre a ação.
8. Disseminação de informações – proporcionar a todos amplos conhecimentos sobre a missão, os propósitos, estratégias e planos. Com isso, a organização ganha transparência e maior agilidade nas decisões.
9. Garantia da qualidade – a ideia fundamental é “fazer certo da primeira vez”. É preciso que os processos tenham normas e procedimentos formalizados, possibilitando o cumprimento das características do produto ou serviço.
10. Não aceitação de erros – o padrão desejável deve ser “zero defeito”. É preciso saber o que é certo e evitar, preferencialmente, os desvios em relação a uma situação desejada.

6.2. Ferramentas da Qualidade

As ferramentas utilizadas nos processos de gestão da qualidade foram sendo estruturadas, ao longo dos anos, com base em conceitos e práticas existentes nas empresas. A literatura cita dezenas delas, para as mais diversas finalidades (planejamento, controle, etc.) e com variadas nomenclaturas. A seguir, serão apresentadas as ferramentas mais usuais, iniciando (conforme quadro abaixo) pelo grupo conhecido como 7 Ferramentas da Qualidade.

Ferramentas	O que é?	Para que utilizar?
Folha de verificação	Planilha para a coleta de dados.	Facilitar a coleta de dados pertinentes a um problema.
Diagrama de Pareto	Diagrama de barras que ordena as ocorrências do maior para o menor.	Priorizar os poucos, porém vitais, itens (problemas).
Diagrama de causa e efeito	Estrutura que expressa, de modo simples e fácil, a série de causas de um efeito (problema).	Ampliar a quantidade de causas potenciais a serem analisadas.
Diagrama de dispersão	Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis.	Verificar a correlação entre duas variáveis.
Fluxograma	Fluxos que permitem a visão global de um processo (conjunto de atividades).	Estabelecer os limites e conhecer o fluxo das atividades.
Gráfico de controle	Gráfico com limite de controle que permite o monitoramento dos processos.	Verificar se o processo está sob controle.

6.2.1. Folha de Verificação

Também chamada de “folha de coleta de dados”, “check list” ou “check sheet”. É usada para quantificar a frequência com que certos eventos ocorrem em um determinado período de tempo.

São formulários planejados para padronizar a coleta de dados e a verificação de resultados. O objetivo é facilitar a coleta de dados importantes de algum processo e permitir uma interpretação correta da realidade, ajudando a diminuir erros e confusões.

Existem vários tipos de folhas (não há um padrão), cada organização adapta de acordo com o processo e as necessidades. Exemplos: amostras de produção; quantidades, tipos, localização e causas de defeitos; lista de compras; lista produtos em estoque, etc.

Relaciona-se com a maioria das ferramentas da qualidade (*brainstorming*, diagrama de causa e efeito, gráfico de Pareto, histograma, diagrama de dispersão, etc.), pois é um passo básico para coletar os dados pertinentes que serão analisados.

Avaliação da Disciplina	
PROFESSOR:	_____
DISCIPLINA:	_____ PERÍODO: _____
Nº DE CRÉDITOS:	_____
TEÓRICOS:	_____ PRÁTICOS: _____
AULAS TEÓRICAS MINISTRADAS:	_____
AULAS PRÁTICAS MINISTRADAS:	_____
TESTES DE AVALIAÇÃO REALIZADOS:	_____
TEÓRICO:	_____ PRÁTICO: _____ REPOSIÇÃO: _____
Nº ALUNOS MATRICULADOS:	_____
COM FREQUÊNCIA REGULAR:	_____
TRANCARAM MATRÍCULA:	_____
REPROVADOS POR FALTA:	_____
REPROVADOS POR NOTA:	_____
ÍNDICE DE REPROVAÇÃO:	_____
DATA DE ENTREGA:	_____

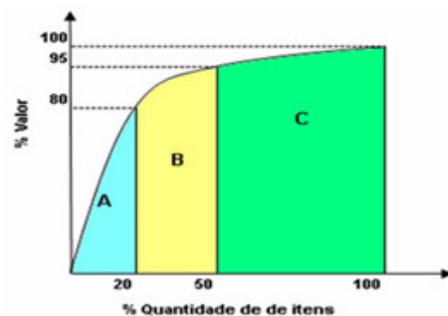
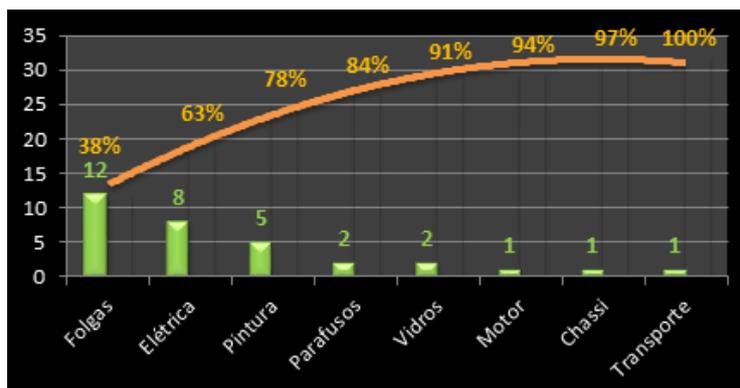
Defeito	Verificação	Total
Pintura	////////	10
Vidros	//	2
Elétrico	////	6
Folgas	////////	8

6.2.2. Diagrama de Pareto

O Gráfico de Pareto é uma técnica usada para identificar os problemas mais relevantes, ou as causas mais importantes de um problema.

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

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



Vicente Falconi define o Diagrama de Pareto como um gráfico de barras verticais que tem como objetivo:

- dividir um problema grande em um grande número de problemas menores;
- priorizar os problemas (poucos vitais X muitos triviais);
- otimizar a tomada de decisões.

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

6.2.3. Diagrama de Causa e Efeito

Também chamado de Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, ele mostra as possíveis causas que levam a um determinado efeito (consequência). É uma técnica largamente utilizada, que organiza informações e revela a relação entre um efeito e suas possíveis causas.

Em suma, o gráfico amplia a visão das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise e a identificação de soluções.

As causas principais podem ser agrupadas em categorias para facilitar a análise. Pode-se criar categorias (de acordo com a necessidade da empresa), ou então usar algum modelo pré-existente, por exemplo:

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



Como construir o diagrama:

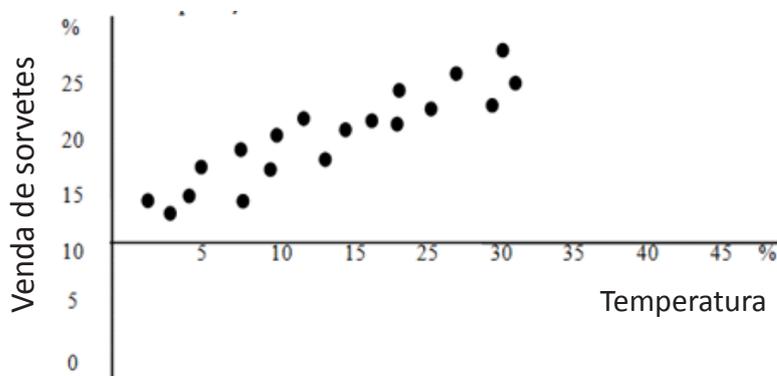
1. Definir o problema de forma clara e objetiva e escrever no quadro à direita.
2. Encontrar o maior número de possíveis causas para o problema (nessa etapa pode ser feito um *brainstorming* com a equipe envolvida).

3. Definir as categorias de causas mais apropriadas (quantidade de quadros azuis, ou espinhas no peixe).
4. Separar as causas dentre as categorias e analisar o diagrama construído para encontrar a solução

6.2.4. Diagrama de Dispersão

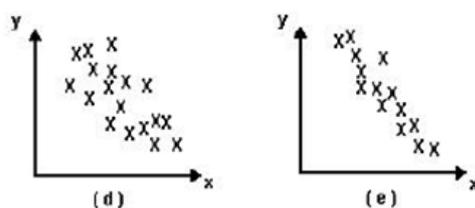
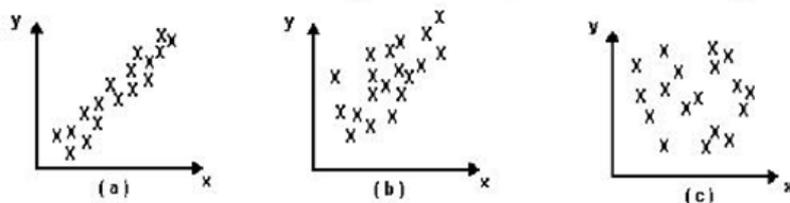
O gráfico de dispersão, ou de correlação, permite avaliar se há relação entre duas variáveis. Basicamente, ele mostra o que acontece com uma variável quando a outra é modificada, assim, permite saber se as duas estão relacionadas, o tipo de correlação e a intensidade.

Pode medir, por exemplo, uma característica da qualidade e um fator que a afeta; a relação entre duas características da qualidade; dois fatores que se relacionam com a mesma característica da qualidade etc.



O diagrama serve apenas para demonstrar a intensidade da relação entre as variáveis selecionadas. Isso não garante, necessariamente, uma relação causa-efeito, ou seja, que uma variável seja causa de outra.

Possíveis Padrões para Diagramas de Dispersão.

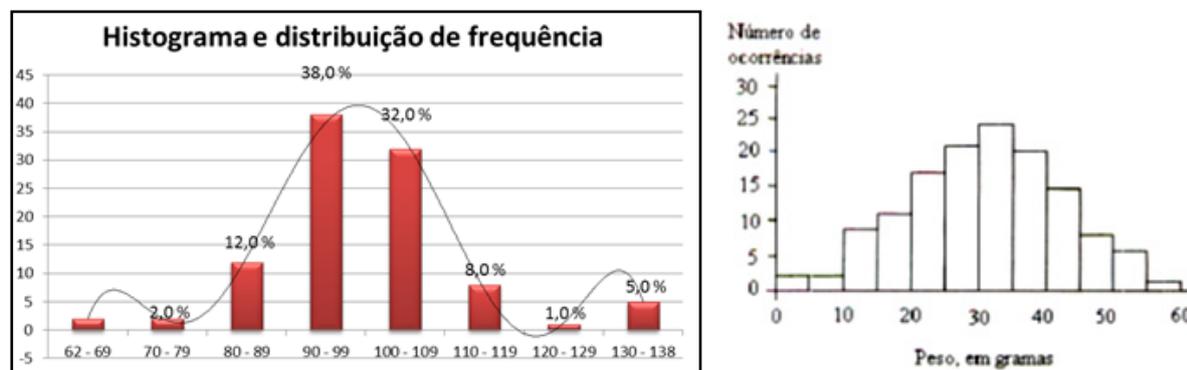


Legenda

- (a) - Elevada correlação positiva
- (b) - Moderada correlação positiva
- (c) - Ausência de correlação
- (d) - Moderada correlação negativa
- (e) - Elevada correlação negativa

6.2.5. Histograma

Também conhecido como Diagrama de Frequências, ou Distribuição de Frequências, é um gráfico de barras usado para organizar dados em categorias, mostrando a distribuição (quantidade) de itens dentro de cada categoria (classe).



O eixo horizontal mostra as categorias (quantidade de barras / retângulos); a base da barra é o tamanho de cada classe; a altura das barras reflete a quantidade de dados (frequência) de cada classe. Os dados mostrados no formato de histogramas permitem verificar: a distribuição dos dados nas categorias; a variação de um processo; valores médios, modais e desvio padrão; comparações entre os itens estratificados.

6.2.6. Fluxograma

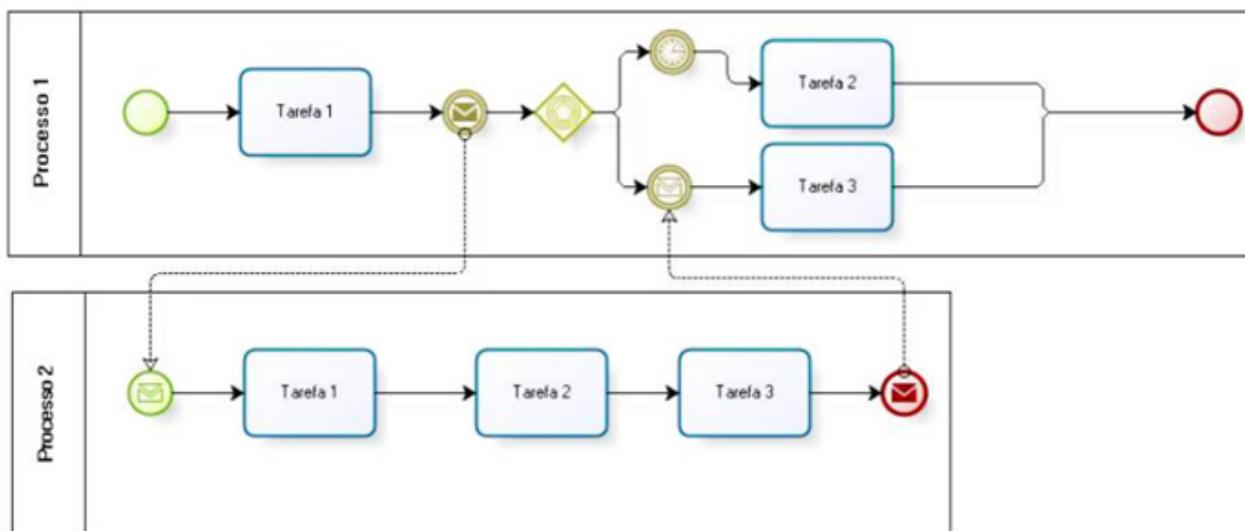
Fluxograma é a representação gráfica dos passos de um processo, ou seja, um diagrama que apresenta a sequência de etapas (operações) de um trabalho. É, portanto, um resumo ilustrativo, um mapa que permite a fácil visualização do passo a passo de um processo. Essa visão sistêmica (global) do fluxo do processo possibilita a realização de análise crítica para detecção de falhas e de oportunidades de melhorias.

Dependendo do grau de complexidade exigido, pode descrever as etapas de um processo (entradas, processamentos, saídas), os responsáveis, a tramitação entre as áreas, as ações realizadas, bem como as situações e as condições necessárias para a realização dessas atividades.

Com o uso do fluxograma, ou *flow-chart*, se consegue:

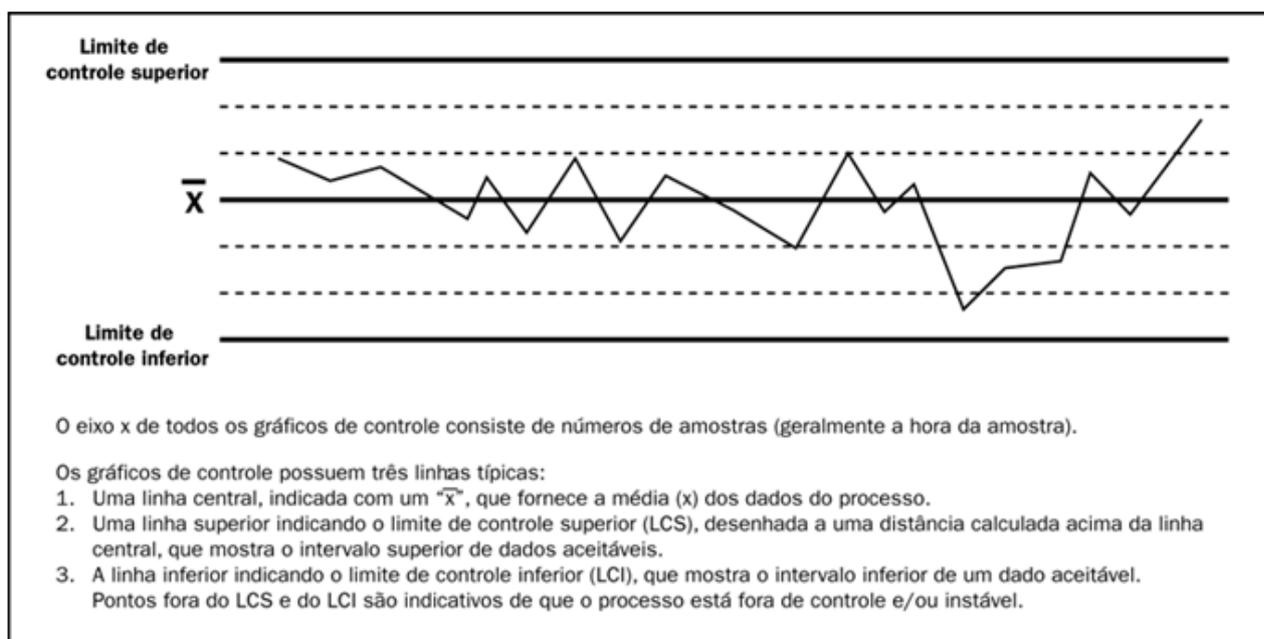
- Padronizar a representação dos procedimentos;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilitar a leitura e o entendimento das ações;
- Maior flexibilidade; e
- Melhor grau de análise.

Existem diferentes padrões (notações) dos símbolos que representam elementos ou situações que ocorrem nos processos. Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar origem, ação e destino da informação.



6.2.7. Gráfico de controle

A Carta de Controle é usada para verificar a estabilidade / consistência de um processo: se ele está sob controle ou se ele varia fora dos limites aceitáveis.



São usados métodos estatísticos para calcular os limites de variação aceitáveis (máximo e mínimo). Na prática, registram-se dados do processo ao longo de um período de tempo; analisam-se os resultados em busca de tendências ou de pontos fora dos limites pre-estabelecidos; efetuam-se ações no processo para controlar as variações.

6.2.8. PDCA

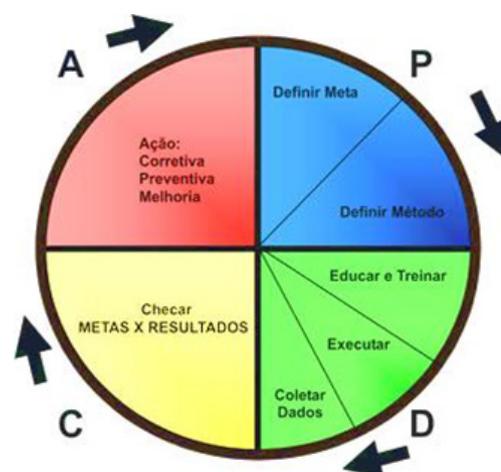
O Ciclo PDCA é composto por um conjunto de ações em sequência, dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar, verificar), *Act* (agir corretivamente).

Shewhart foi o autor que criou o conceito de melhoria em ciclos, em 1939. Ele era o mentor de Deming, que, mais tarde (1951), transformou a ideia e a disseminou como Ciclo PDCA. Por isso, o ciclo também recebe o nome de: roda/círculo de Deming, ciclo de controle ou ciclo de melhoria contínua.



Outro expoente, Ishikawa, contribuiu para a evolução do ciclo de Deming, agregando novas ações dentro dos quatro passos.

Segundo o glossário do GesPública, o Ciclo PDCA é *uma ferramenta que busca a lógica para fazer certo desde a primeira vez*. Isso condiz com os princípios da qualidade enunciados por Deming. Para o autor, o PDCA parte da insatisfação com o *status quo* disseminado na cultura organizacional e pressupõe a análise de processos com vistas a realizá-los de maneira otimizada.



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

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

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

1. Planejar (PLAN) – é estabelecido com bases nas diretrizes da organização. Busca assegurar alinhamento do contexto de processos de negócio e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização.

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

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

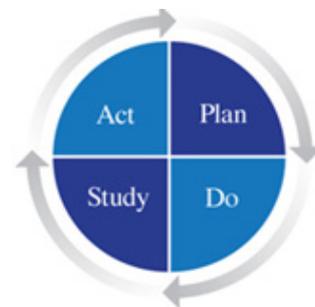
2. Executar (DO) – busca implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase Planejar.

- Treinar as pessoas;

- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
 - Coletar os dados para verificação do processo.
- 3. Verificar, checar (CHECK):** medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado. Um processo é mais bem monitorado a partir de duas perspectivas -aspecto interno (conjunto de atividades) e aspecto externo (valor para o cliente).
- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro da forma definida;
 - Comparar os resultados com os padrões estabelecidos;
 - Verificar se os itens de controle correspondem com os valores das metas.
- 4. Agir (ACT):** visa manter a integridade do processo e assegurar que ele possa ser melhorado continuamente para atender novas metas de desempenho ao longo do tempo. As ações podem ser preventivas, corretivas ou de melhoria.
- Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções eliminar suas causas;
 - Caso não sejam identificados desvios, procura-se implantar melhorias, ou segue-se com o mesmo planejamento.
 - Pode-se, também, corrigir os padrões adotados ou qualquer outra parte do ciclo.

Deming, na década de 1980, modificou seu PDCA para PDSA (*Plan, Do, Study, Act*), pois acreditava que a palavra *check* enfatizava a inspeção em vez da análise

Plan: envolve identificar o objetivo ou propósito, formular uma teoria, definir métodos de sucesso e pôr um plano em ação; *Do*: implementam-se os componentes do planejamento e se produz algo; *Study*: monitoram-se os resultados para testar a validade do plano, por meio dos sinais de progresso e sucesso ou problemas e áreas para melhoria; *Act*: integra o aprendizado gerado por todo o processo, o qual pode ser usado para ajustar o objetivo, modificar métodos ou inclusive reformular uma teoria completamente.



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

Há um outra versão, adotada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) em seu Modelo de Excelência em Gestão, a qual segue os passos P-D-C-Learn.

6.2.9. Plano de Ação – 5W2H

Utilizado para mapeamento e padronização de processos, elaboração de planos de ação e estabelecimento de procedimentos relacionados a indicadores. Busca o fácil entendimento das ações, por meio da definição de objetivos, responsabilidades, métodos, prazos e recursos.

A ferramenta consiste, basicamente, na confecção de uma planilha, tendo como base sete perguntas, cujas iniciais das palavras, em inglês, são cinco Ws e dois 2Hs. (Obs.: alguns autores utilizam apenas 1 H).

5W	What – O quê? Que ação será executada?
	Who – Quem? Quem irá executar/participar da ação?
	Where – Onde? Onde será executada a ação?
	When – Quando? Quando a ação será executada?
	Why – Por quê? Por que a ação será executada? (resultado esperado)
2H	How – Como? Como será executada a ação?
	How much – Quanto custa? Quanto custa para executar a ação?

6.2.10. Estratificação

Desdobramento de dados em estratos (categorias / grupos) para sua melhor visualização.



6.2.11. Brainstorming

Significa “tempestade cerebral” (mas também é chamado de tempestade de ideias), pois é usado para gerar um grande número de ideias em curto período de tempo. Dessa forma, busca ampliar a quantidade de opções a serem analisadas na busca de soluções.

Pode ser feito individualmente, mas, geralmente consiste na reunião de um grupo (geralmente de 5 a 12 pessoas) para dar ideias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas, ou ações a serem tomadas. O propósito do *brainstorming* é lançar e detalhar ideias com um certo enfoque, originais e em uma atmosfera livre, sem inibições, sem críticas e sem restrições à imaginação.

Pode-se dizer que há três fases típicas no *brainstorming*: apresentação do assunto / problema / situação com clareza e objetividade; geração e documentação das ideias; análise e seleção.

Uma variação é o *brainwriting* (brainstorming fechado) que utiliza a escrita no lugar da fala.

6.2.12. Matriz GUT

É uma forma de representar e quantificar problemas (ou riscos) com o objetivo de priorizá-los.

Leva em conta três aspectos:

- **Gravidade:** impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações.
- **Urgência:** relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- **Tendência:** potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A tabela a seguir permite classificar, em ordem, os problemas a serem atacados.

Organização:						
Processo:						
Problemas		G	U	T	Total	Priorização
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Como montar a Matriz GUT:

1. Enumerar os problemas;
2. Atribuir uma pontuação para cada problema, levando em conta os valores da tabela ao lado.
3. Multiplicar GxUxT e achar o resultado, priorizando de acordo com os pontos obtidos.

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem Pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

6.2.13. Benchmarking

Trata-se de um método para comparar o desempenho de processos, práticas ou produtos com similares mais eficazes e eficientes, interna ou externamente, com o objetivo de entender as práticas que conduzem ao desempenho superior, adaptá-las e implementar melhorias significativas.

É um processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas organizações que são reconhecidas como líderes. Em suma, a empresa busca aprender com as melhores práticas do mercado.

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

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

O *benchmarking* pode ser:

Interno – quando identificado dentro da própria corporação. Uma área copia uma prática de sucesso aplicada em outra.

Externo – quando proveniente de outra organização (deve-se tomar cuidado para não confundir com espionagem). Esse se subdivide em competitivo (quando ocorre entre empresas do mesmo segmento) e Genérico (quando é com qualquer empresa).

6.2.14. Programa 5S

O 5S ou *house keeping* é um conjunto de técnicas desenvolvidas no Japão. No final dos anos 1960, quando os industriais japoneses começaram a implantar o sistema de qualidade total (QT) nas suas empresas, perceberam que o 5S seria um programa básico para o sucesso da QT.

O nome 5S vem das iniciais das cinco técnicas que o compõe:

1. **Seiri – utilização, liberação da área, organização;**
2. **Seiton – ordem (ordenação), arrumação;**
3. **Seiso – limpeza;**
4. **Seiketsu – asseio, higiene, saúde, padronização;**
5. **Shitsuke – disciplina, autodisciplina.**

O 5S pode ser implantado como um plano estratégico que, ao longo do tempo, passa a ser incorporado na rotina, contribuindo para a conquista da qualidade total e tendo como vantagem o fato de provocar mudanças comportamentais em todos os níveis hierárquicos.

Alguns objetivos desse programa são:

- melhoria do ambiente de trabalho;
- prevenção de acidentes;
- incentivo à criatividade;
- redução de custos;
- eliminação de desperdício;
- desenvolvimento do trabalho em equipe;

- melhoria das relações humanas;
- melhoria da qualidade de produtos e serviços.

SEIRI – utilização, liberação da área, organização: técnica é utilizada para identificar e eliminar objetos e informações desnecessárias, existentes no local de trabalho. Seu conceito chave é a utilidade, porém, devemos tomar cuidado com o que vai ser descartado para não perdermos informações e/ou documentos importantes. Para a execução do Seiri devem ser definidas e instaladas áreas de descarte. Essas áreas devem ser devidamente sinalizadas para evitar que se tornem "áreas de bagunça". Todo material descartado deve ser etiquetado e controlado (materiais para recuperação, alienação, almoxarifado, materiais para outros órgãos, reciclagem ou para lixo ou sucata).

SEITON – ordem (ordenação), arrumação: é uma atividade para arrumar as coisas que sobraram depois do *Seiri*. Seu conceito chave é a simplificação. Os materiais devem ser colocados em locais de fácil acesso e de maneira que seja simples verificar quando estão fora de lugar. Vantagens: rapidez e facilidade para encontrar documentos, materiais, ferramentas e outros objetos; economia de tempo; diminuição de acidentes.

SEISO – limpeza: limpar a área de trabalho e também investigar as rotinas que geram sujeira, tentando modificá-las. Todos os agentes que agridem o meio-ambiente podem ser englobados como sujeira (iluminação deficiente, mal cheiro, ruídos, pouca ventilação, poeira, etc). Cada usuário do ambiente e máquinas é responsável pela manutenção da limpeza.

SEIKETSU – asseio, higiene, saúde, padronização: essa etapa exige perseverança, pois se não houver mudanças no comportamento das pessoas e nas rotinas que geram sujeira o programa não terá continuidade. Assim, por meio do *Seiketsu* é possível manter a organização, arrumação e limpeza obtidas através dos três primeiros S (*Seiri, Seiton, Seiso*). Além do ambiente de trabalho o asseio pessoal acaba melhorando, pois os funcionários, não querendo destoar do ambiente limpo e agradável, acabam por incorporar hábitos mais sadios quanto à aparência e higiene pessoais.

SHITSUKE – disciplina, autodisciplina: o compromisso pessoal com o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos, definidos pelo programa 5S, define a última etapa desse programa. Se o *Shitsuke* está sendo executado significa que todas as etapas do 5S estão se consolidando. Quando as pessoas passam a fazer o que tem que ser feito e da maneira como deve ser feito, mesmo que ninguém veja, significa que existe disciplina. Para que esse estágio seja atingido todas as pessoas envolvidas devem discutir e participar da elaboração de normas e procedimentos que forem adotados no programa 5S. As vantagens são: trabalho diário agradável; melhoria nas relações humanas; valorização do ser humano; cumprimento dos procedimentos operacionais e administrativos; melhor qualidade, produtividade e segurança no trabalho.

5.2.15. Seis Sigma

O sigma (σ) é uma letra grega que significa desvio padrão, ou seja, é uma medida de variação estatística. Quando aplicada a um processo organizacional, ela se refere à frequência com que determinada a operação “se afasta do padrão aceitável”.

Exemplificando: o nível 2-sigma significa mais de 300 mil defeitos por milhão; 4-sigma significa pouco mais de 6 mil erros por milhão; 6-sigma significa apenas 3,4 erros por milhão.

Segundo Chiavenato, a maioria das organizações está no nível 4-sigma. Uma empresa que alcance o nível 6-sigma possui vantagem de custos e, mais importante, tem sobra de recursos para investir em processos de diferenciação de seus produtos.

O 6-sigma nasceu na Motorola no final dos anos 1970. A companhia estava perdendo participação no mercado, investigou as razões disso e percebeu que a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes eram aspectos críticos. Adotou, então, um programa de administração participativa que se baseia em pessoas trabalhando juntas em equipe.

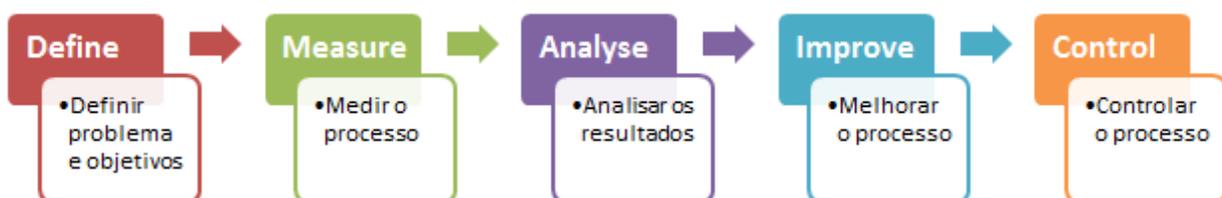
O programa Seis Sigma tem como marca principal a utilização constante de ferramentas estatísticas para verificar a variabilidade e o desempenho dos processos. Também exige o entendimento preciso das necessidades dos clientes, a integração da rotina com as diretrizes da empresa, e o gerenciamento por processos, ou seja, é necessário que a empresa esteja completamente comprometida com a qualidade para que o modelo apresente o resultado esperado.

O princípio fundamental do programa Seis Sigma é reduzir continuamente a variação nos processos, e dessa maneira eliminar os defeitos ou as falhas nos produtos e serviços.

6.2.15.1. Etapas do Seis Sigma: modelo DMAIC

O modelo DMAIC vem da sigla em inglês, que significa:

1. **D (Define):** Definir o problema ou as metas a partir de opiniões de consumidores, dos objetivos do projeto e estratégia da organização.
2. **M (Measure):** Medir o processo atual.
3. **A (Analyse):** Analisar os dados coletados para verificar relações existentes entre os fatores e identificar as causas raízes de defeitos e seus impactos.
4. **I (Improve):** Melhorar o processo. São desenvolvidas soluções para intervir no processo para reduzir significativamente os níveis de defeitos.
5. **C (Control):** Controlar para manter as melhorias e garantir que quaisquer variações sejam corrigidas antes de resultarem em defeitos.



Questões

1. (MP-RS – 2015 – Analista-Administração)

Uma das atividades da Gestão da Qualidade Total (GQT) mais importantes é a padronização. Os princípios básicos da padronização são:

- a) consenso, linguagem apropriada e flexibilidade.
- b) metas, programação e clareza.
- c) projetos claros, linguagem específica e credibilidade.
- d) consenso, informatização e flexibilidade.
- e) metas claras, linguagem consensual e controle.

2. (MP-RS – 2015 – Analista-Administração)

As cinco etapas compreendidas pela metodologia Seis Sigma são:

- a) verificar, quantificar, estruturar, implantar e melhorar.
- b) identificar, rotular, medir, preparar e controlar.
- c) analisar, descrever, programar, implantar e ratificar.
- d) descrever, quantificar, estruturar, retificar e melhorar.
- e) definir, medir, analisar, melhorar e controlar.

3. (MP-RS – 2015 – Analista-Administração)

A utilização do sistema 5S objetiva melhorar as condições do ambiente de trabalho e, assim, diminuir o desperdício, o número de acidentes, e melhorar a produtividade. Sabendo-se que a cada palavra do 5S corresponde uma determinada intenção ou senso, associe corretamente o bloco inferior ao superior.

PALAVRAS

- 1. Seiton

- 2. Seiketsu

- 3. Seiri

- 4. Shitsuke

- 5. Seisou

SENSOS

- () Senso de limpeza

- () Senso de utilização ou descarte

- () Senso de ordenação

- () Senso de autodisciplina ou manutenção

- () Senso de higiene

A sequência correta de preenchimento dos parênteses, de cima para baixo, é

- a) 1 – 2 – 3 – 4 – 5.

- b) 4 – 1 – 3 – 5 – 2.

- c) 5 – 3 – 1 – 4 – 2.

- d) 5 – 1 – 2 – 4 – 3.

- e) 2 – 3 – 5 – 1 – 4.

4. (2013 – CESPE – SESA-ES – Analista)

Assinale a opção correta acerca das ferramentas básicas que podem ser utilizadas no processo de gestão da qualidade em indústrias farmacêuticas, assinale a opção correta.

- a) A metodologia 5S embasada nos sentidos de utilização, de organização e de limpeza, além de não ser de fácil compreensão, é de difícil implementação.

- b) O ciclo de PDCA é constituído de três etapas: planejar (definir metas), executar (de acordo com o planejamento) e implementar (estabelecer procedimento operacional padrão).

- c) O diagrama de causa e efeito difere do diagrama de espinha de peixe por apresentar a relação existente entre determinado resultado (efeito) e os diversos fatores (causas) que podem influenciar nesse resultado.

- d) Qualquer ferramenta de gerenciamento de qualidade deve focar exclusivamente as atividades executadas pela alta direção da empresa, garantindo assim o direcionamento adequado da visão e missão da instituição.
- e) O diagrama de Pareto é uma descrição gráfica (barras verticais) que, de forma geral, apresenta as diversas causas de problema, a frequência de ocorrência de cada causa e uma curva representativa da porcentagem acumulada de cada ocorrência.
5. (2013 – CESPE – TRT – 8ª Região (PA e AP) – Analista Judiciário – Área Judiciária)
- Com relação ao ciclo PDCA (plan, do, check, act), assinale a opção correta.
- a) Na primeira etapa do ciclo PDCA, devem ser estabelecidos os objetivos e as metas, de modo que haja a definição de ações e métodos a serem empregados para que os objetivos sejam alcançados.
- b) Uma vez detectada ineficiência dos padrões adotados na etapa executar (do), nenhuma ação corretiva poderá ser realizada, devendo-se retornar à fase inicial.
- c) O ciclo PDCA não engloba a avaliação de processos e resultados, não prevê, portanto, a comparação entre os resultados e o que foi planejado.
- d) O ciclo PDCA é um método sistemático para o desenvolvimento de processos de melhoria de uso restrito às pequenas organizações.
- e) A etapa executar (do) abrange ações relativas à mensuração do desempenho de processos, bem como ao aprimoramento das correções e à definição dos planos de ação para melhoramento da qualidade, eficiência e eficácia.
6. (2015 – CESPE – TCU – Auditor Federal de Controle Externo)
- Julgue o item a seguir, que tratam de ferramentas utilizadas pela administração pública.
- O ciclo PDCA compõe-se das seguintes etapas: planejamento, execução, controle ou verificação e ação corretiva.
- () Certo () Errado
7. (2013 – CESPE – TCE-ES – Analista Administrativo – Administração)
- A ferramenta de qualidade denominada diagrama de Ishikawa permite a obtenção direta e imediata.
- a) de uma síntese do escopo do projeto a ser desenvolvido.
- b) da priorização dos principais problemas existentes na organização.
- c) dos limites superiores e inferiores nos quais se espera que o processo trabalhe.
- d) das possíveis causas que geram determinado efeito problema.
- e) da descrição do processo mapeado da organização.
8. (2013 – CESPE – SEGER-ES – Analista Executivo – Administração)
- Determinada escola criou certa ferramenta de gestão da qualidade que correlaciona a frequência das ocorrências, chegando, repetidas vezes, a um resultado próximo de 80-20 ou 70-30, e que permite a priorização de problemas. O nome dessa ferramenta é
- a) princípios de Deming.
- b) matriz GUT de Fayol.
- c) gráfico de dispersão.
- d) diagrama de Ishikawa.
- e) diagrama de Pareto.

9. (2012 – CESPE – TJ-AL – Analista Judiciário – Área Administrativa)

A técnica de geração de ideias, de modo isolado ou associativo, que possam, por sua vez, estimular novas ideias com a finalidade de solucionar problemas é denominada

- a) ciclo PDCA
- b) matriz GUT.
- c) matriz de Ishikawa (causa e efeito).
- d) brainstorming.
- e) diagrama de Pareto.

10. (2010 – CESPE – INMETRO – Pesquisador Tecnologista)

Caso um pesquisador pretenda descrever um processo de trabalho, identificando os responsáveis por essas atividades com o objetivo de subsidiar o planejamento de uma futura melhoria, é correto utilizar a ferramenta

- a) brainstorming.
- b) fluxograma.
- c) histograma.
- d) diagrama de causa e efeito.
- e) lista de verificação simples.

11. (2014 – CESPE – Caixa – Engenheiro Elétrico)

Julgue os itens seguintes, relativos a indicadores de performance de manutenção.

Benchmarking é o processo de melhoria da performance por meio da comparação de práticas e processos de excelência existentes interna e externamente a uma organização.

() Certo () Errado

12. (2012 – CESPE – MCT – Analista em Ciência e Tecnologia Pleno)

A respeito da administração vista como matéria científica, bem como de seus desdobramentos, julgue o item a seguir.

Benchmarking é uma técnica por meio da qual o desempenho da organização é comparado ao de outra organização, de mesmo ou de outro ramo de atividades, com o objetivo de estudar as melhores práticas utilizadas na administração.

() Certo () Errado

13. (2013 – CESPE – MPU – Analista – Gestão Pública)

Julgue os itens a seguir, relativos à avaliação de resultados.

No diagrama GUT, o aspecto gravidade dos problemas é o mais relevante entre os aspectos analisados. A primazia desse aspecto apresenta a vantagem de permitir que se dê prioridade ao problema que deve ser solucionado primeiro.

() Certo () Errado

14. (CESPE, 2011, FUB, Secretário Executivo)

O programa 5S corresponde a uma filosofia de trabalho cujo objetivo é promover a disciplina na empresa por meio da conscientização e da responsabilização de todos os colaboradores, tornando, desse modo, o ambiente de trabalho agradável, seguro e produtivo. Com relação a esse programa, julgue os itens que se seguem.

O Shitsuke ou senso de disciplina é o compromisso pessoal com o cumprimento dos padrões éticos, morais e técnicos definidos pelo programa 5S.

() Certo () Errado