

Aula 00

*Bizu Estratégico p/ ALCE (Analista -
Administração) - Pós-Edital*

Autor:

17 de Junho de 2020

BIZU ESTRATÉGICO – ADMINISTRAÇÃO GERAL E GESTÃO – ALCE – ANALISTA ADMINISTRAÇÃO

Olá, prezado aluno. Tudo certo?

Neste material, trazemos uma seleção de bizus da disciplina de Administração Geral e Gestão.

O objetivo é proporcionar uma revisão rápida e de alta qualidade aos alunos através de tópicos do conteúdo programático que possuem as maiores chances de incidência em prova. Todos os bizus destinam-se a alunos que já estejam na fase de revisão (que já estudaram o conteúdo teórico da disciplina).

A partir da análise estatística de questões cobradas de 2014 a 2020, constatamos que os assuntos mais cobrados pela banca Cebraspe são: **Processo Organizacional (33%), Gestão de Pessoas (23%), Gestão da Qualidade (11%), Teorias Administrativas (9%), Gestão por Processos (8%), Comportamento Organizacional (6%), Gestão por Competências (3%), Processo Decisório (2%).**

Coach Clara Leal

 @claralleal

Coach Leonardo Mathias

 @profleomathias

Administração Geral e Gestão (ALCE – Analista Administração)		
Assunto	Bizus	Caderno de Questões
Conceitos Introdutórios	1 a 7	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/55a6fb6b-3736-434c-9081-2db2c21209d8
Planejamento	8 a 11	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/b66d1cc0-999c-4aa4-a461-5408e502bf6b
Principais Ferramentas Estratégicas	12 a 22	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/26f197fd-cbe3-4243-8d53-8fe414c04734
Controle e Indicadores de Desempenho	23 a 29	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/784d8d85-6c05-43d5-99c8-f30f173fc324
Gestão de Projetos	30 a 40	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/de3929e1-230e-4afc-bac8-4f464677d8e2
Gestão de Processos	41 a 46	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/980c1309-6569-4884-a2d3-adafffe7fa8e
Gestão da Qualidade	47 a 53	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/67c704e4-c364-4ffd-8ff1-34f232350720
Gestão de Pessoas	54 a 58	https://questoes.estrategiaconcursos.com.br/cadernos/7e2c94fb-6cc2-4f9c-a4a6-a4218a7015a4

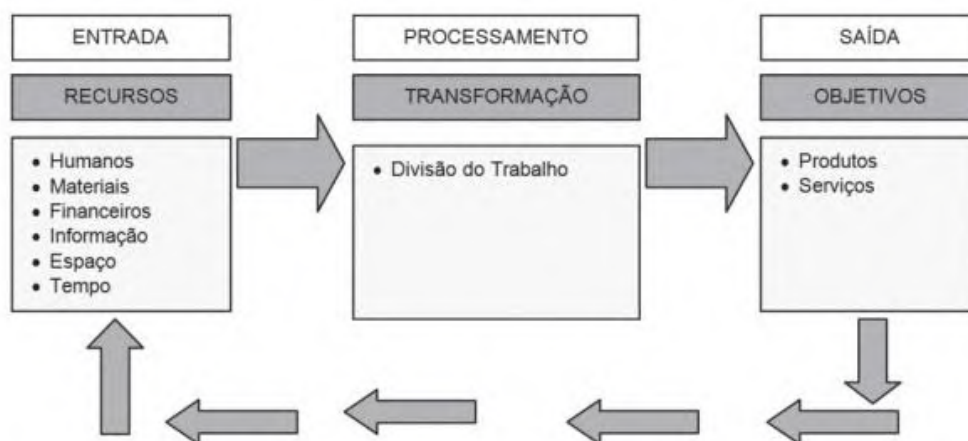


Conceitos Introdutórios da Administração

1) Introdução à Administração

- **Administração:** processo dinâmico de tomar decisões de forma planejada, organizada, dirigida e controlada sobre recursos e objetivos;
- **Organização:** Conjunto de pessoas e recursos, que trabalham juntos para o alcance de algum tipo de objetivo;
 - Processos de transformação e divisão de trabalho;
- **Funções organizacionais:** Tarefas especializadas executadas por pessoas e grupos. Principais Funções:
 - Produção (Operações);
 - Marketing;
 - Pesquisa e Desenvolvimento;
 - Finanças;
 - Recursos Humanos.

2) Principais Componentes das Organizações



3) Estruturas Organizacionais

- **Organização Formal:** Pautada pela racionalidade e pela lógica;
 - Conjunto de normas que orientam os processos organizacionais.
 - **Organograma:** gráfico que representa a estrutura hierárquica de uma organização.
- **Organização Informal:** Baseada na espontaneidade sem objetivos claros.
 - Formada por relações pessoais e pela afinidade entre os membros de uma organização;
 - Associada a questões de ordem social e pessoal.





4) Níveis Organizacionais

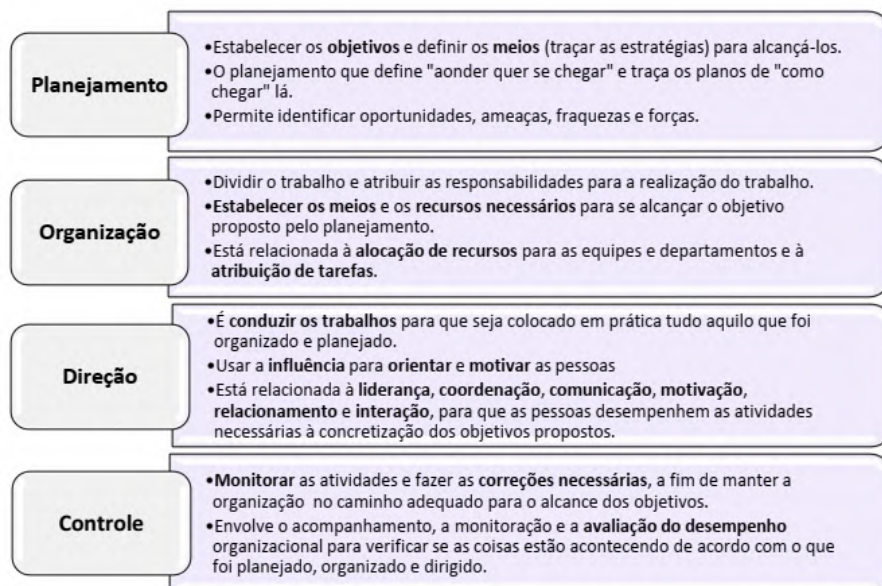


5) Processos Organizacionais (Administrativos)

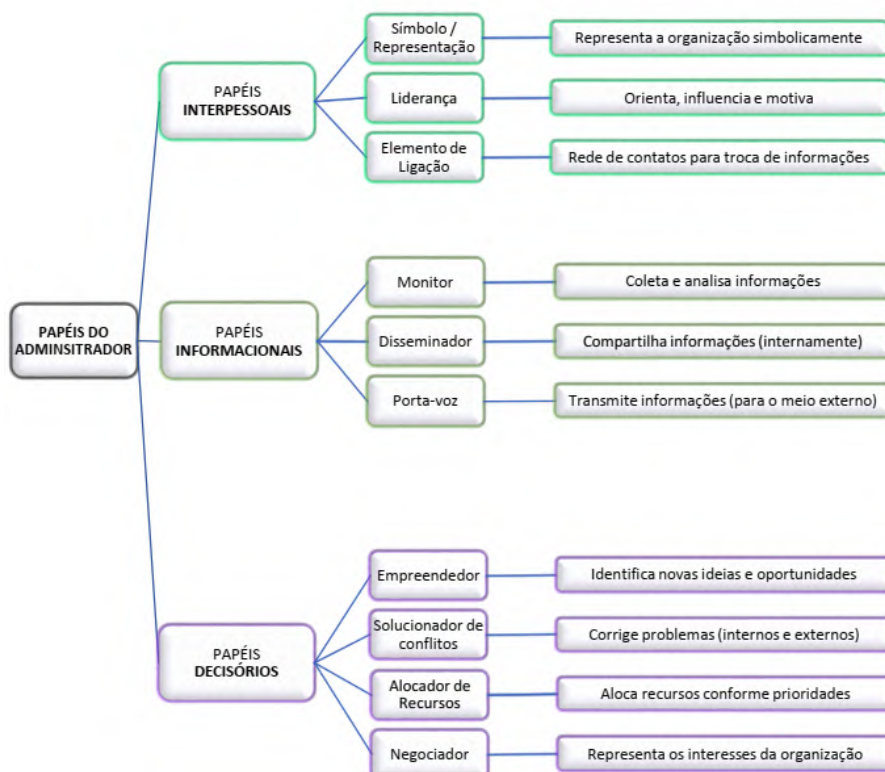
- As funções administrativas formam um ciclo administrativo;
 - O processo administrativo é interativo e dinâmico;
 - O processo administrativo não é estático.
- Planejamento:** Estabelecimento de objetivos e definição dos meios para alcançá-los;
 - Traçar planos estratégicos.
- Organização:** Alocação de recursos e à atribuição de tarefas;
 - Estabelecimento de meios e recursos necessários para o alcance dos objetivos propostos pelo planejamento;
 - Divisão de trabalhos e atribuição de responsabilidades.



- **Direção:** Condução dos trabalhos;
 - Relacionada à liderança, coordenação, comunicação, motivação, relacionamento e interação.
- **Controle:** Monitorar as atividades e fazer as correções necessárias;
 - Envolve o acompanhamento, a monitoração e a avaliação dos processos.

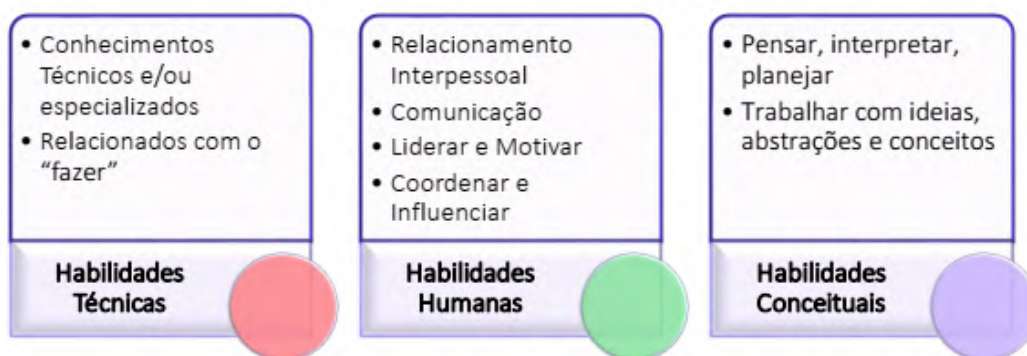


6) Papéis do Administrador



7) Habilidades do Administrador

- Habilidades Administrativas de Katz:
 - Habilidades **técnicas**: Conhecimentos Técnicos e/ou especializados.
 - Relacionados com o executar;
 - Nível operacional.
 - Habilidades **humanas**: Relacionamento Interpessoal;
 - Comunicar, liderar, motivar, coordenar e influenciar.
 - Habilidades **conceituais**: Pensar racionalmente.
 - Análise de informações concretas e abstratas.



Planejamento

8) Planejamento

- Função administrativa que estabelece os objetivos e define os meios necessários para o alcance desses objetivos;
- Planejamento **não é sinônimo de plano**;
 - Planos são os resultados do planejamento;
- O planejamento busca maximizar os resultados e minimizar as deficiências.



9) Níveis de Planejamento

- **Planejamento Estratégico**:
 - Realizado no nível institucional ou estratégico;
 - Envolve e impacta a organização como um todo;
 - Tem por objetivo nortear os caminhos que a organização deve seguir;
 - Leva em consideração tanto o ambiente interno, como o externo;
 - Alto nível de incertezas;
 - Orientado para o longo prazo.
- **Planejamento Tático**:
 - Desdobra-se do planejamento estratégico;



- Realizado pelo nível intermediário/gerencial da organização;
- Envolve um departamento específico da organização;
- É o “**elo de ligação**” entre o planejamento estratégico e o operacional;
- Orientado para o médio prazo.

● **Planejamento Operacional:**

- Desdobramento do planejamento tático;
- Realizado pelo nível administrativo mais baixo da organização;
- Preocupa-se com “o que” e “como” faz;
- Orientado para as tarefas rotineiras com foco nos “meios”;
- Voltados para a eficiência;
- Orientado para o curto prazo.



10) Missão, Visão e Valores

● **Missão:**

- Razão de ser ou razão de existir da organização;
- Motivo pelo qual a organização foi criada;
- Representa a identidade da organização;
- **É permanente.**

● **Visão:**

- Visão de futuro da organização;
- Traduz como a organização se enxerga no futuro;
- Indica o que a organização deseja ser no futuro;
- **Não é permanente.**

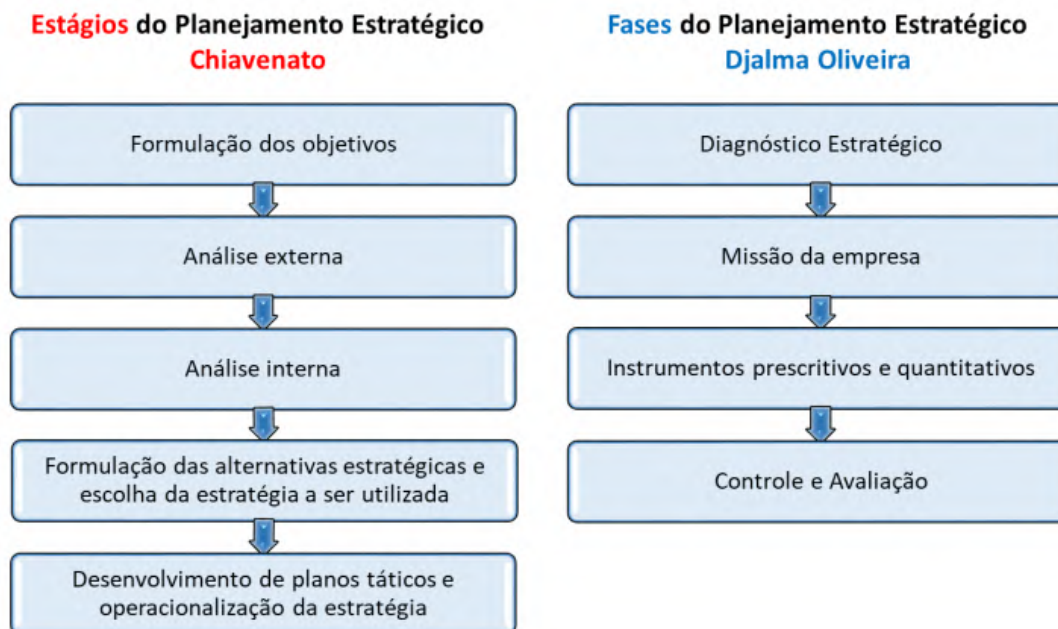
● **Valores:**

- Conjunto dos princípios básicos e das crenças que norteiam o comportamento da organização;



- Base para a tomada de decisão;
- Indicam como os membros da organização devem se comportar.

11) Etapas do Planejamento Estratégico



Principais Ferramentas Estratégicas

12) Análise de SWOT

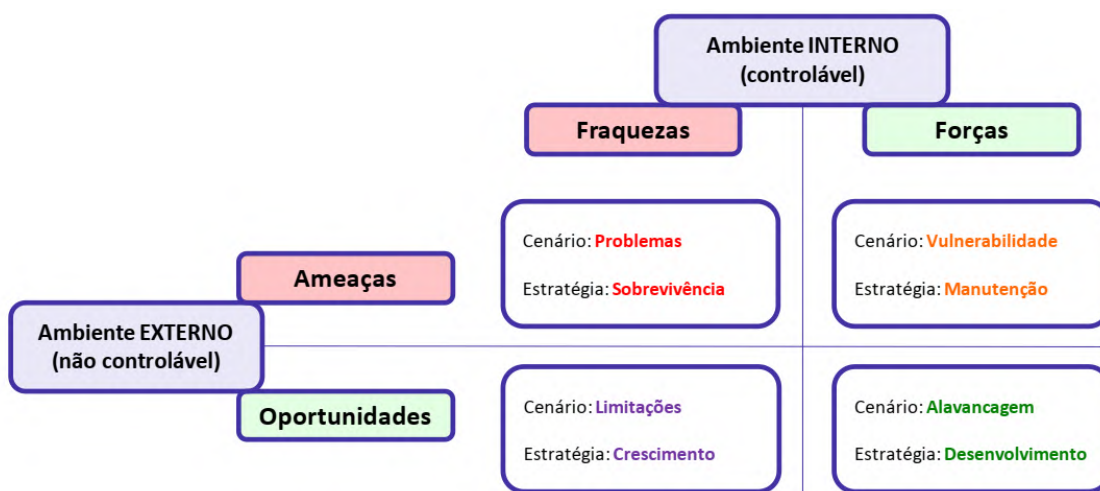
- **Análise do ambiente interno:**
 - **Forças**
 - Características positivas internas que uma organização pode explorar para atingir as suas metas;
 - Referem-se às habilidades, capacidades e competências básicas da organização que atuam em conjunto para ajudá-la a alcançar suas metas e objetivos.
 - **Fraquezas**
 - Características negativas internas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização;
 - Referem-se às deficiências que devem ser superadas ou contornadas para que a organização possa alcançar o nível de desempenho desejado.
- **Análise do ambiente externo:**
 - **Oportunidades**



- Características positivas do ambiente externo, não são controláveis pela organização;
- Possuem potencial para ajudar a organização a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas.

○ Ameaças

- Características negativas do ambiente externo, não controláveis pela organização;
- Podem impedir a organização de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional.



13) Matriz BCG

- Matriz de Crescimento e Participação;
 - Ferramenta de análise de portfólio;
 - Classifica os produtos de acordo com o crescimento e participação do produto no mercado.



- **Estrela:** Produtos e serviços líderes de um mercado em elevado crescimento;
- **Vaca leiteira:** Produtos líderes em mercados de baixo crescimento;
- **Interrogação:** Produtos e serviços que apresentam baixa participação;
- **Abacaxi:** Produtos que apresentam baixa performance em mercados com baixo potencial de crescimento.

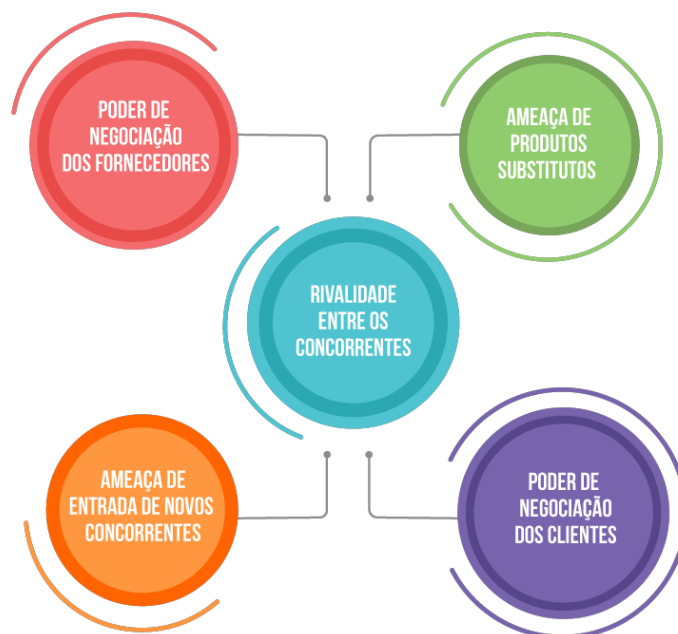
14) Matriz GE/McKinsey

- Ferramenta de análise de portfólio:
 - Mais completa que a Matriz BCG;
 - As variáveis básicas da Matriz GE são:
 - **Atratividade do mercado** e **Força competitiva**.

15) Matriz Ansoff

- Duas variáveis:
 - Produtos e Mercados.
- Quatro tipos de estratégia:
 - Penetração de Mercado;
 - Desenvolvimento de Produto;
 - Desenvolvimento de Mercado;
 - Diversificação.

16) Cinco Forças de Porter



17) Estratégias Competitivas Genéricas

- **Liderança em custo total:**
 - Produção de **produtos mais baratos** do que os produtos dos concorrentes.
- **Diferenciação:**
 - Desenvolvimento de **produtos diferenciados**.
 - Produtos reconhecidos pelos clientes como únicos e inigualáveis.
- **Enfoque:**
 - Atuação em determinados **nichos de mercado**.

18) Cadeia de Valor

- **Atividades primárias**
 - **Logística de entrada:**
 - Processos relacionados com a recepção, controle de estoque e distribuição da produção;
 - **Operações:**
 - Transformam matérias-primas em produto final.
 - **Logística de saída:**
 - Atividades associadas com a entrega do produto ou serviço ao cliente.
 - **Marketing e Vendas:**
 - Processos que envolvem a comercialização.
 - **Serviço:**
 - Atividades que mantêm e aumentam o valor dos produtos ou serviços após a compra.
- **Atividades de apoio**
 - **Infraestrutura;**
 - **Gestão de Recursos Humanos;**
 - **Desenvolvimento Tecnológico;**
 - **Aquisição/Compra.**

19) Ferramenta 5W2H

- **What:** O que será feito?
- **Why:** Por que será feito?
- **Where:** Onde será feito?
- **When:** Quando será feito?
- **Who:** Por quem será feito?
- **How:** Como será feito?
- **How much:** Quanto custará fazer?



20) Matriz GUT

- Ferramenta utilizada para priorizar os problemas:
 - **Gravidade:** Impacto do problema sobre a organização;
 - **Urgência:** Prazo que a organização possui para agir sobre o problema;
 - **Tendência:** Forma que o problema irá se desenvolver.
- Quanto maiores as notas dos resultados obtidos, maior será a prioridade do problema.

21) Balanced Scorecard - BSC

- Traduz a missão, a visão e a estratégia organizacional;
- **Perspectivas:**
 - **Financeira;**
 - Medições de desempenho financeiro.
 - **Cliente;**
 - Maneira que a organização é vista pelos clientes.
 - **Processos Internos;**
 - Processos internos que geram maior satisfação aos clientes.
 - **Aprendizado e Crescimento;**
 - Ativos intangíveis.
- As perspectivas estão inter-relacionadas por uma relação de causa e efeito.
 - **Mapa estratégico:**
 - Objetivos;
 - Metas;
 - Indicadores;
 - Iniciativa.

22) Ciclo PDCA

- **Plan: Planejar;**
 - Estabelecimento de objetivos e planos para alcançá-los.
- **Do: Executar;**
 - Execução dos processos planejados.
- **Check: Verificar;**
 - Verificação dos processos executados.
- **Act: Agir corretivamente;**
 - Aplicação de ações corretivas.



Controle e Indicadores de Desempenho

23) Controle

- **Objetivos básicos:**
 - Assegurar que os resultados e os objetivos organizacionais previamente estabelecidos pelo planejamento sejam alcançados;
 - Ajustar e corrigir os desvios negativos identificados;
 - Reforçar os desvios positivos.

24) Etapas do Processo de Controle



25) Controle quanto ao momento

- **Controle Preventivo: preliminar**
 - Ocorre **antes** da atividade ser executada;
 - **Foco nos insumos.**
- **Controle Simultâneo: concorrente**
 - Ocorre **durante** a execução da atividade;
 - Controle reativo;
 - **Foco no processo;**
- **Controle Posterior: ex post**
 - Ocorre **depois** que a atividade foi executada;
 - Objetivo é avaliar o desempenho da atividade encerrada;
 - **Foco no resultado.**



26) Indicadores de Desempenho

- **Indicador:** medida de ordem **quantitativa** ou **qualitativa**.
 - Servem para **monitorar e medir** o desempenho e os resultados organizacionais;
 - Utilizados para medir o desempenho.



27) Finalidade dos Indicadores

- Mensurar os resultados;
- Gerir o desempenho;
- Embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho;
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização.

28) 6 E's do Desempenho

6 Es do Desempenho	
Dimensões de E sforço	Dimensões de R esultado
E conomicidade	E ficiência
E xecução	E ficácia
E xcelência	E fetividade

29) Tipos de Análise

- **Análise Custo-Benefício: ACB**
 - Utilizada quando os custos e os resultados das políticas públicas podem ser traduzidos em unidades monetárias = dinheiro;
 - Trata-se de **análise quantitativa**.
- **Análise Custo-Efetividade: ACE**
 - Utilizada quando os resultados não podem ser aferidos monetariamente;
 - Busca-se analisar os benefícios dos programas ou projetos governamentais;
 - Trata-se de uma **análise qualitativa**.



Gestão de Projetos

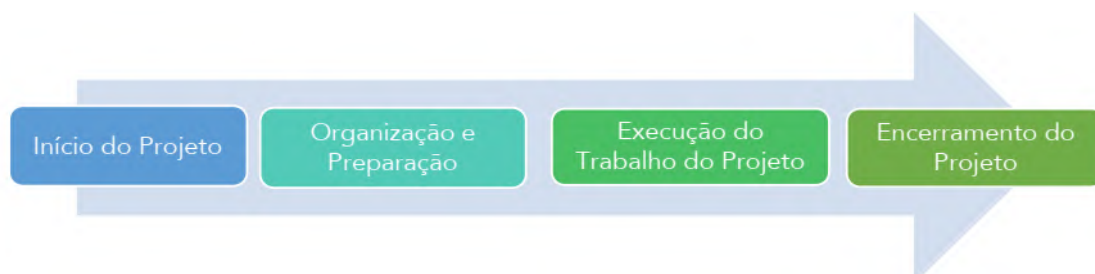
30) Conceitos Introdutórios

- **Projeto = esforço temporário** capaz de criar um produto, **serviço ou resultado único** ou exclusivo. Possui início, meio e fim previamente determinados.

31) Portfólio x Programas x Subprojetos

- **Portfólio**
 - Conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações;
 - Gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
- **Programa**
 - Grupo de projetos, programas subsidiários e atividades relacionados;
 - Gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente;
 - Os programas **não** são projetos de grande porte.
- **Subprojeto**
 - Parte menor do projeto total;
 - Quando um projeto é subdividido em partes mais facilmente gerenciáveis.

32) Ciclo de Vida dos Projetos



33) Custo Associado ao Ciclo de Vida dos Projetos



34) Riscos Incertezas e Influências das Partes Interessadas (Stakeholders)

- No início do projeto, os riscos e a influência das partes interessadas são maiores;
- Conforme o processo vai avançando, os riscos diminuem;
- Quanto mais próximo do final do projeto, menores são os riscos e a influência dos *stakeholders*.

35) Custo da Mudança

- No início do projeto os custos de mudança são menores;
- Conforme o processo vai avançando, os custos de mudança vão aumentando;
- Quanto mais próximo do final do projeto, maiores são os custos de mudança.

36) Guia PMBOK

- Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos;
- Reúne as boas práticas em gerenciamento de projetos;
- **Não é uma metodologia e Não prescreve regras;**

37) Áreas de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos

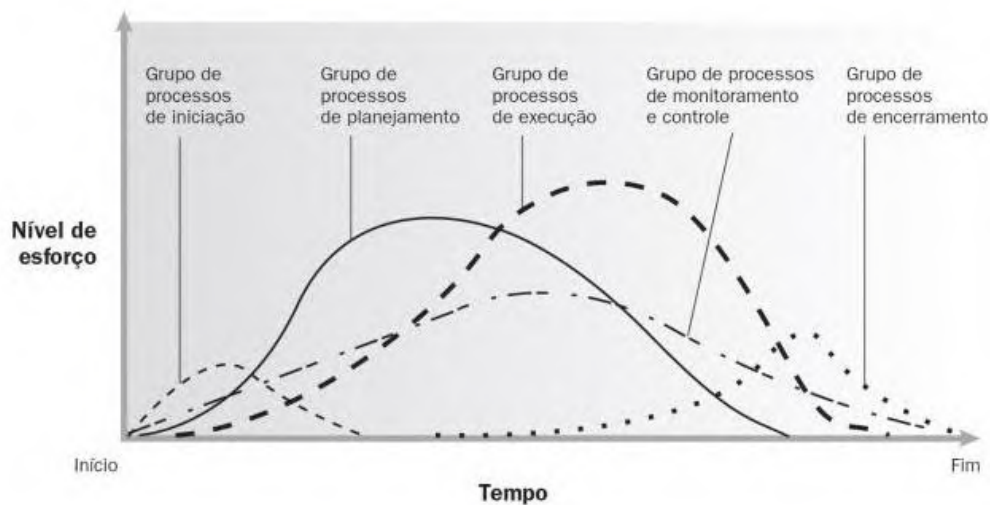
- Conjunto de processos associados com um tema específico em gerenciamento de projetos; **Áreas de conhecimento:**
 - Gestão da **integração**;
 - Gestão do **escopo**;
 - Gestão de **cronograma**;
 - Gestão de **custos**;
 - Gestão da **qualidade**;
 - Gestão de **recursos**;
 - Gestão das **comunicações**;
 - Gestão de **riscos**;
 - Gestão de **aquisições**;
 - Gestão das **partes interessadas** (*stakeholders*).

38) Grupos de Processos



Fases dos Processos (Ciclo de Vida dos Processos)	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos
1 – Início do Projeto	Processos de Iniciação
2 – Organização e Preparação	Processos de Planejamento
3 – Execução do Trabalho do Projeto	Processos de Execução
	Processos de Monitoramento e Controle
4 – Encerramento do Projeto	Processos de Encerramento





39) Restrições dos Projetos

- Aspectos que limitam e influenciam os projetos;
- As principais restrições aos projetos são:
 - Escopo;
 - Qualidade;
 - Cronograma;
 - Orçamento;
 - Recursos;
 - Risco.

40) Técnicas Utilizadas no Gerenciamento de Projetos

- **Critical Path Method – CPM ou Método do Caminho Crítico**
 - Determina a menor duração possível do projeto;
 - Adota apenas uma única estimativa de duração para cada atividade do projeto;
 - Mostra a sequência lógico-evolutiva de um projeto;
 - Caminho mais longo ou caminho sem folgas de um projeto;
- **Program Evaluation Review Technique – PERT ou Técnica de Avaliação e Revisão de Programas**
 - Técnica utilizada para estimar a duração das atividades de um projeto;
 - Baseado em incertezas probabilísticas em relação aos prazos;
 - Avalia o tempo de duração das atividades de um projeto;
 - Média ponderada entre as estimativas otimista, realista e pessimista.
- **Gráfico de Gantt**
 - Ferramenta que ilustra as atividades de um projeto em uma escala de tempo;



- Detalha as atividades que devem ser executadas, a ordem e a estimativa de sua duração;
- Auxilia o gestor na programação de projetos.

Gestão por Processos

41) Conceitos Gerais

- **Processo:** Conjunto de atividades inter-relacionadas e interdependentes que solucionam uma questão específica. Transformam os insumos provenientes do ambiente em produtos e serviços dotados de valor, que atendam às necessidades dos clientes;
- Podem ser de 3 diferentes tipos:
 - **Processos primários/finalísticos:** São os processos que produzem o produto a ser consumido. Caracterizará a área de atuação da organização. Eles dependem e recebem suporte de outros processos internos;
 - **Processos de apoio:** são os processos invisíveis para os clientes externos. Apesar disso, são essenciais para o efetivo funcionamento do negócio;
 - **Processos gerenciais:** são os processos associados às ações de tomada de decisão que dão apoio aos processos de negócio.
- Partes que compõem um processo:



- **Cadeia de valor:** A análise da cadeia de valor permite que a empresa compreenda quais operações geram mais valor e quais as melhores formas para a organização implementar suas estratégias. Trata-se do mapeamento dos fluxos



mais importantes. Relaciona as diversas atividades estratégicas relevantes da organização e as segmenta em atividades principais e atividades de apoio.



- **Gestão de Processos:** Trata-se do gerenciamento de processos específicos da organização. Consiste em aplicar técnicas e ferramentas de planejamento e controle sobre um processos, com o objetivo de aprimorar esses processos;
- **Gestão por Processos:** Muito mais abrangente. Consiste em uma forma diferenciada de gerenciar a organização, baseada nos diversos processos organizacionais e no inter-relacionamento e integração entre esses processos, com foco nos clientes.

- **Vantagens da gestão de processos:**

- Aumenta a facilidade e a agilidade na execução dos processos;
- Promove a implementação de melhorias;
- Gera mais eficiência;
- Melhora da qualidade de produtos e serviços.

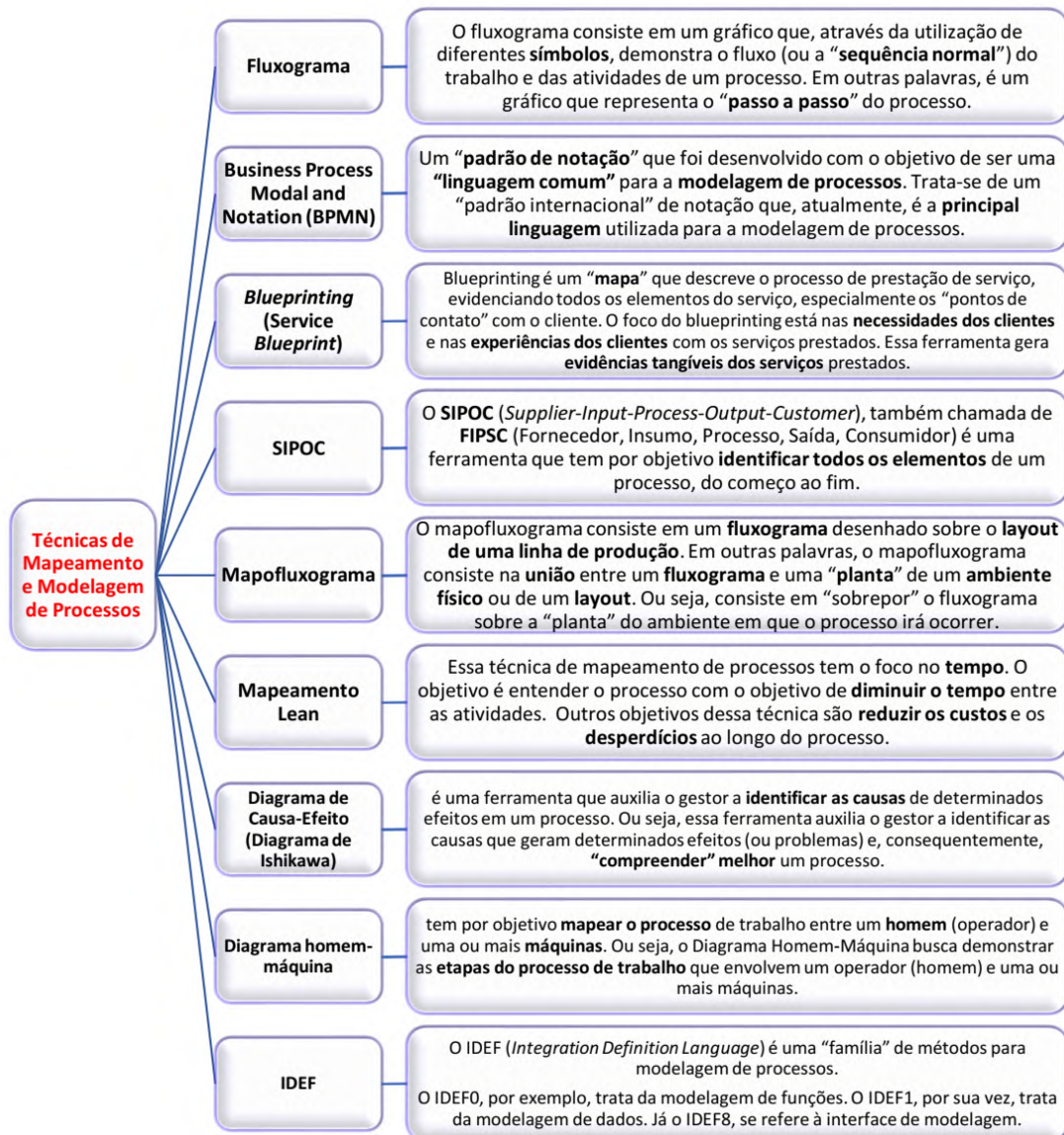
- **Etapas do ciclo de vida do gerenciamento de processos de acordo com o guia BPM CBOK:**

- **Planejamento:** Deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos, fornecendo estrutura e direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente.
- **Análise:** Tem por objetivo entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados;
- **Desenho e modelagem:**
 - **Desenho de processo** consiste na "criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos;
 - **Modelagem de processo** "criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão";
- **Implementação:** Tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho;
- **Monitoramento e Controle:** é de suma importância a continua medição e monitoramento dos processos, fornecendo informações-chave para os gestores ajustarem recursos a fim de atingir os objetivos dos processos.
- **Refinamento:** Fase responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho.

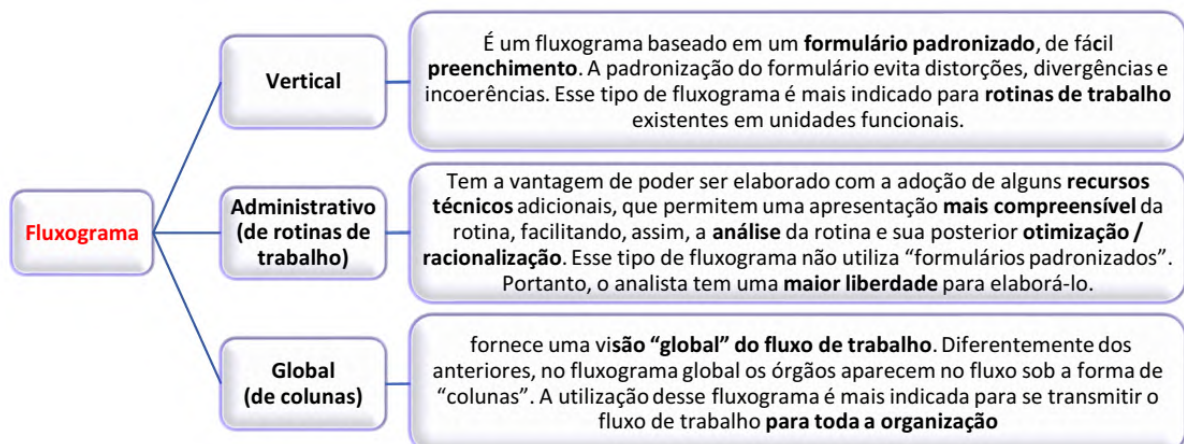
42) Técnicas de Mapeamento de Processos



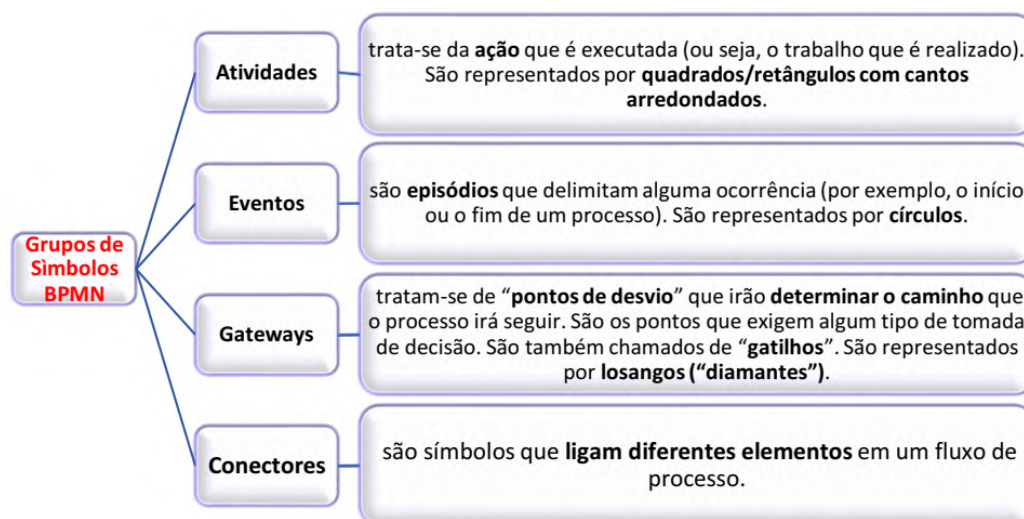
- Uma vez levantadas as informações, o mapeamento poderá ser feito por meio de várias técnicas:



43) Fluxograma



44) BPMN



45) Diagrama de Ishikawa

- Também conhecido como Diagrama de Causa-Efeito, Gráfico Espinha de Peixe", Método 4M ou Método 6M, é uma ferramenta que auxilia o gestor a identificar as causas de determinados efeitos em um processo.
- As causas dividem-se em 06 diferentes categorias (6Ms):
 - Mão de obra;
 - Método;
 - Materiais;
 - Máquinas;
 - Mensuração;
 - Meio ambiente.
- Alguns autores consideram apenas as 04 primeiras causas (4Ms):

46) Metodologias Para o Aperfeiçoamento do Processo

- **Melhoria**: Técnicas que melhoram os processos já existentes. As modificações são progressivas, mantendo ao máximo a estrutura existente. É progressiva, lenta;
- **Redesenho**: Trata-se de redesenhar os processos observados. É a metodologia entre a Melhoria e a Reengenharia. Aproveita parcialmente o que já há dos processos para redesenhar-los;
- **Reengenharia**: Trata-se de modelar novos processos a partir do zero. É a técnica mais radical das três, em que não há um compromisso de aproveitamento do que havia anteriormente;

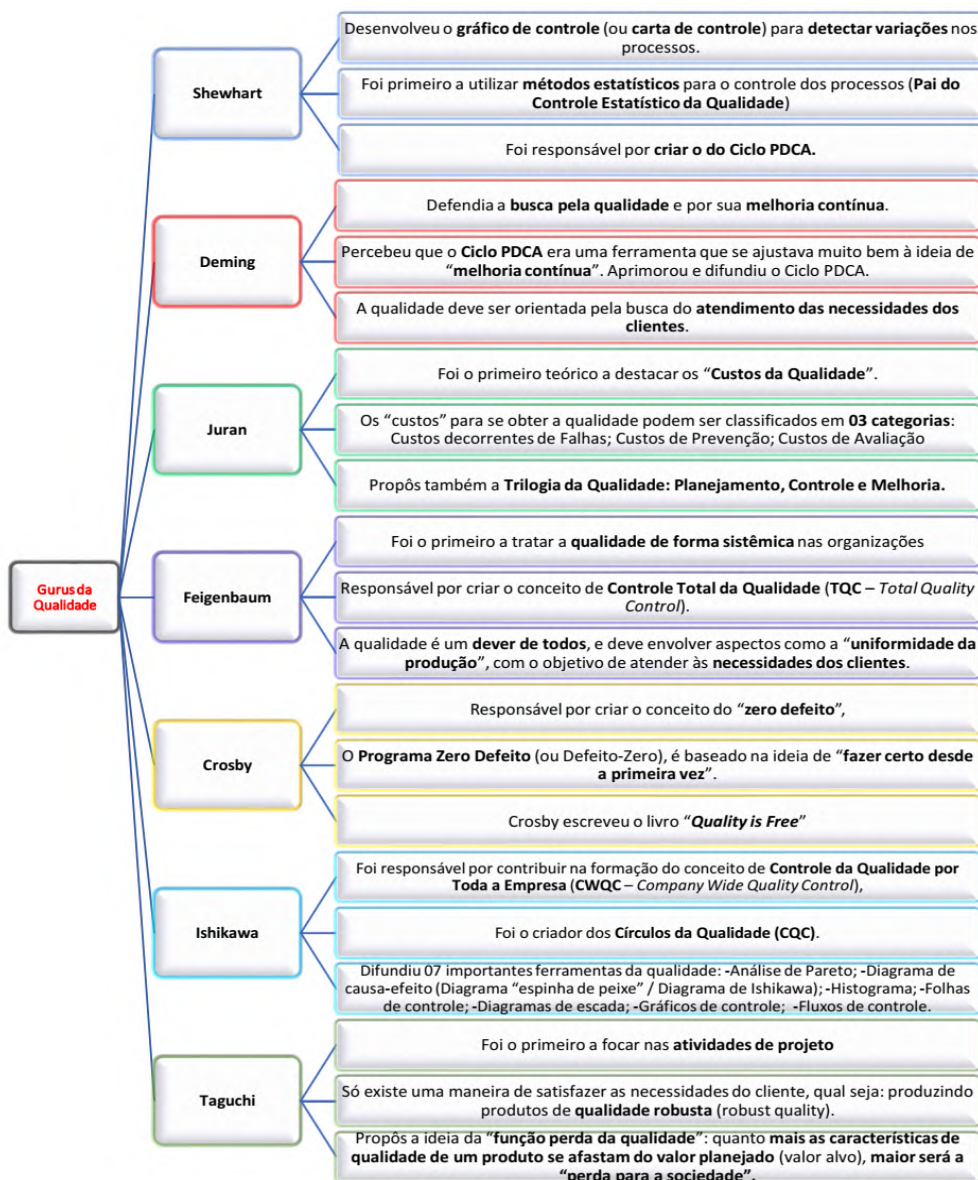
Gestão da Qualidade



47) O que é Qualidade?

- **Qualidade:** Deve ter como objetivo as necessidades do usuário, presentes e futuras; Representa a adequação à finalidade; Por trás dos conceitos de qualidade sempre está a figura do cliente;
- **Excelência** é o melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação;
- **Especificações:** Se refere à qualidade "planejada". É a definição de "como" o produto ou serviço deve ser;
- **Conformidade:** Se refere ao grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.

48) Gurus da Qualidade



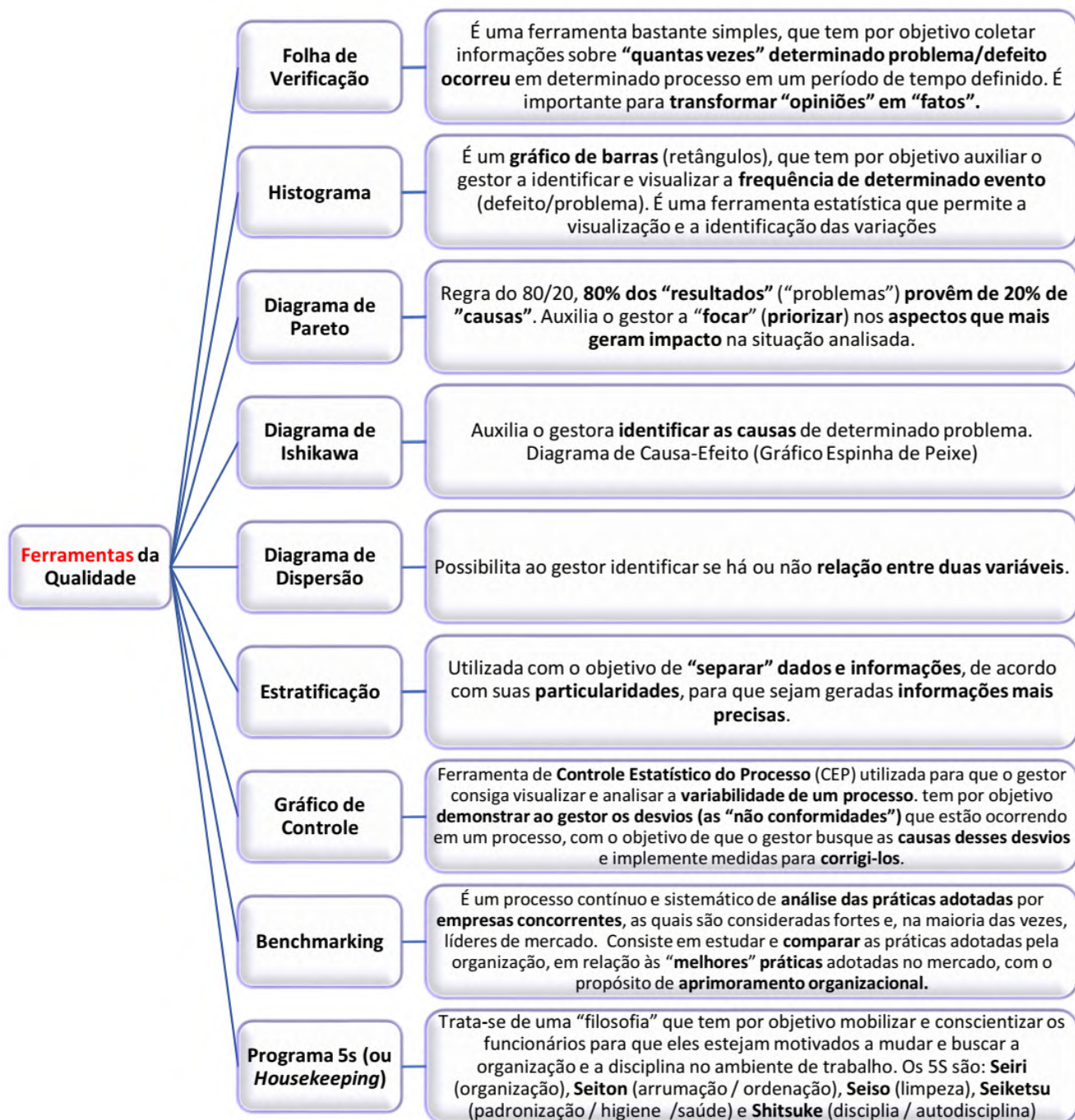
49) Significado da Qualidade para os “Gurus da Qualidade”

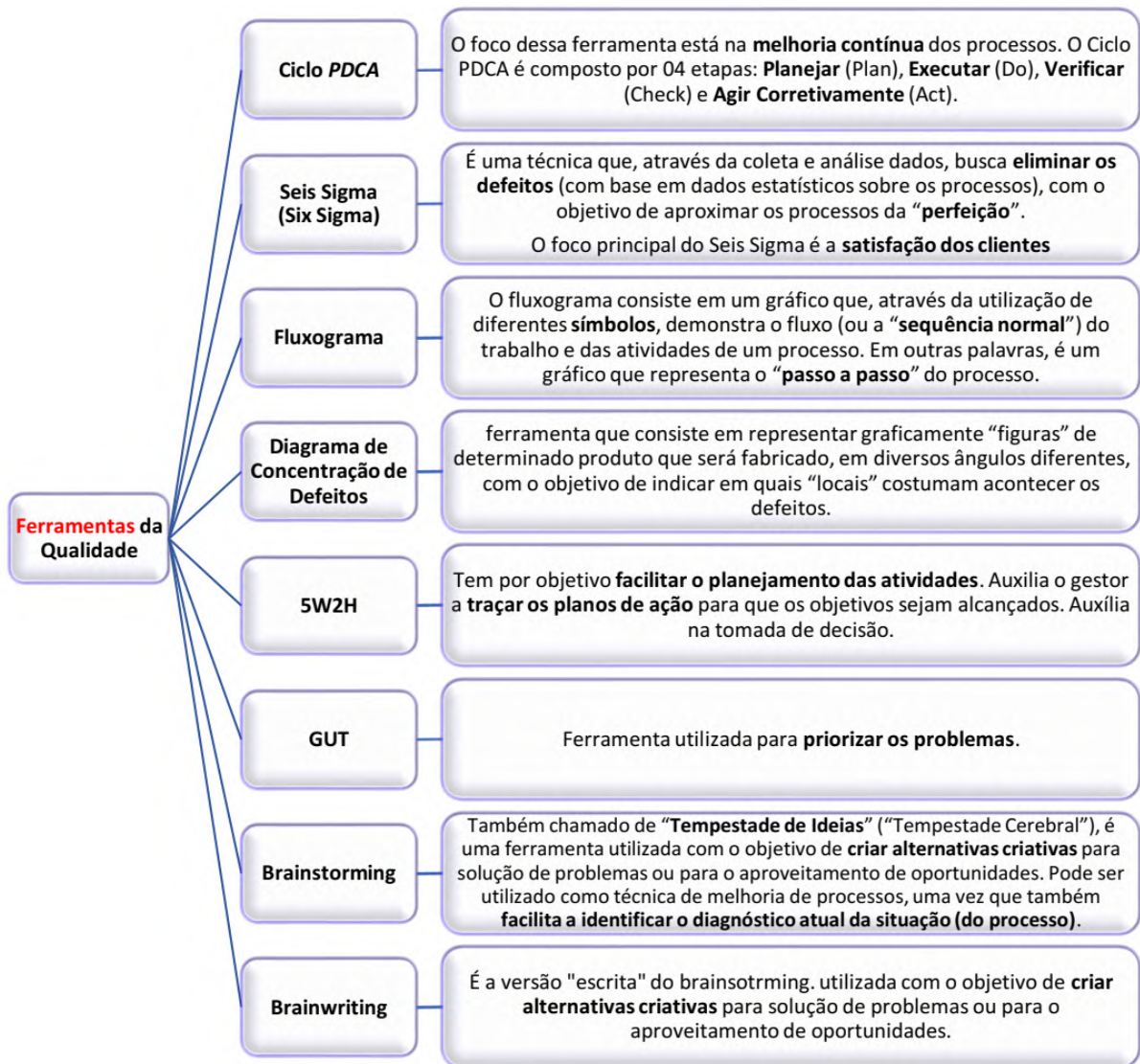
- **Crosby:** Qualidade significa conformidade com as exigências do cliente;
 - Desempenho padrão é igual a zero defeitos;
 - Os resultados da qualidade vêm da prevenção;
 - A qualidade é medida pelo custo da não qualidade.
- **Feigenbaum:** A qualidade é o que o usuário, o cliente, diz que é"; Trouxe o conceito de custos da qualidade, dentre os quais se destacam:
 - Custos da prevenção;
 - Custos da avaliação;
 - Custos das falhas internas e externas.
- **Juran:**
 - Concebeu o que ficou conhecido por trilogia da qualidade. Princípios:
 - Planejamento;
 - Controle da qualidade;
 - Aperfeiçoamento.
- **Deming:**
 - Administração da qualidade nas organizações se ampara nos seguintes 14 princípios:
 - Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço;
 - Adote nova filosofia;
 - Elimine a necessidade de inspeção em massa;
 - Minimizar o custo total. Desenvolva um único fornecedor para cada item, num relacionamento de longo prazo fundamentado na lealdade e na confiança;
 - Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços;
 - Institua treinamento no local de trabalho;
 - Institua liderança. O objetivo da chefia deve ser o de ajudar as pessoas e as máquinas e dispositivos a executarem um trabalho melhor;
 - Elimine o medo;
 - Elimine as barreiras entre os departamentos;
 - Elimine lemas, exortações;
 - Elimine padrões de trabalho na linha de produção. Substitua-os pela administração por processos através do exemplo de líderes;
 - Remova as barreiras que privam o operário horista de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho;



- Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento;
- Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação.

50) Ferramentas da Qualidade





51) Melhoria Contínua

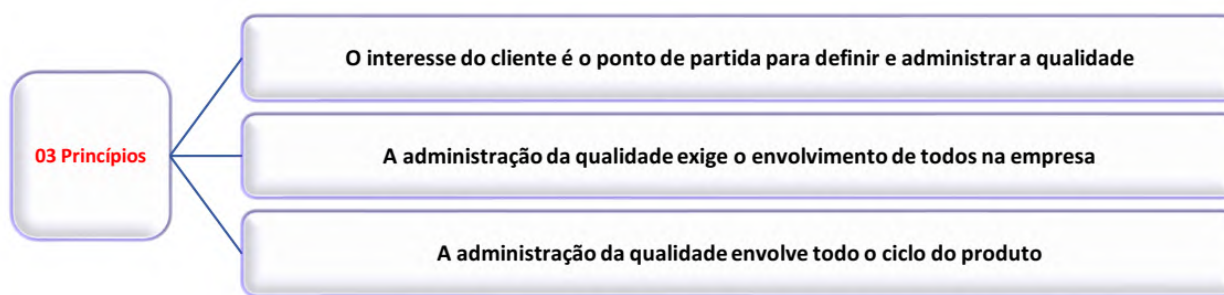
- A metodologia **Kaizen** está relacionada ao alcance da **melhoria contínua**, técnica de mudança organizacional que acontece de forma incremental e contínua em todos os níveis do processo ou da organização. Seu mote é "nada está tão bom que não possa ser melhorado."
 - Promover aprimoramentos contínuos;
 - Enfatizar o cliente;
 - Reconhecer os problemas abertamente;
 - Promover a discussão aberta e franca;
 - Criar e incentivar equipes de trabalho;
 - Gerenciar projetos por intermédio de equipes multifuncionais;
 - Incentivar o relacionamento entre as pessoas;
 - Desenvolver a autodisciplina;
 - Comunicar e informar a todas as pessoas;



- Treinar intensamente e capacitar todas as pessoas.

52) Gestão da Qualidade Total

- Deve ser uma responsabilidade de todos, de modo que seu controle seja descentralizado;
- **Qualidade Total (TQM):** É um programa de melhoria contínua que irá englobar toda a organização em todos os seus aspectos, incluindo desde o nível operacional e administrativo até a cúpula estratégica da organização. Deve começar no topo da empresa
- **Sistema Toyota de Produção**, associado à técnica de aprimoramento de processos por melhoria conhecida como Lean Management, que tem entre seus princípios a qualidade perfeita na primeira vez (zero defeito) e a minimização de desperdício.



53) Evolução da Gestão da Qualidade

Era	Interesse Principal	Visão da Qualidade	Ênfase	Métodos	Papel dos Profissionais da Qualidade	Quem é o Responsável pela Qualidade
Inspeção da Qualidade	Verificação	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto.	Inspeção, de medição.	Inspeção, classificação, contagem, avaliação e reparo.	O departamento de inspeção.
Controle da Qualidade	Controle	Um problema a ser resolvido	Uniformidade do produto, com menos inspeção.	Ferramentas e técnicas estatísticas.	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos.	Os departamentos de fabricação e engenharia (o controle de qualidade)
Garantia da Qualidade	Coordenação	Um problema a ser resolvido, mas que é enfrentado positivamente.	Toca cadeia de fabricação, desde o projeto até o mercado, e a contribuição de todos os grupos funcionais para impedir falhas de qualidade. Qualidade orientada para o Sistema.	Programas e Sistemas.	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas.	Todos os departamentos, com a alta administração se envolvendo superficialmente no planejamento e na execução das diretrizes da qualidade.
Gestão da Qualidade Total	Impacto Estratégico	Uma oportunidade de diferenciação da concorrência.	As necessidades de mercado e dos clientes. A qualidade estava orientada para o consumidor e para o sistema de qualidade.	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e a mobilização da organização.	Estabelecimento de metas, educação e treinamento, consultoria a outros departamentos e desenvolvimento de programas.	Todos na empresa, com a alta administração exercendo forte liderança.



Gestão de Pessoas

54) Atribuições e Objetivos da Gestão de Pessoas

- As atribuições da área de Gestão de Pessoas dependem da política, da visão e das diretrizes da empresa, mas o foco deve ser sempre:
 - A eficácia organizacional por meio das pessoas;
 - Realização dos objetivos pessoais e organizacionais
- Para Chiavenato, os objetivos da Gestão de Pessoas são:
 - Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão;
 - Proporcionar competitividade à organização;
 - Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados;
 - Aumentar a auto atualização e a satisfação dos empregados no trabalho;
 - Desenvolver e manter a qualidade de vida no trabalho;
 - Administrar e impulsionar a mudança;
 - Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável
- A Gestão de Pessoas se relaciona com todas as funções da administração: planejamento, organização, direção e controle.

55) Gestão de Pessoas em cada nível organizacional

- Nível Estratégico: a gestão de pessoas conduzida neste nível é a visão moderna de gestão de pessoas. Busca-se gerir as pessoas de forma que elas possam contribuir para o sucesso organizacional;
- Nível Tático: busca-se compreender a estratégia organizacional para sua aplicação nas diversas áreas da organização. Existência das atividades inerentes a um departamento de Recursos Humanos, tais como o recrutamento, seleção, treinamento;
- Nível Operacional – toda a parte burocrática da administração de pessoas, relativa a funções típicas de departamentos de pessoal, como folha de pagamento, contratos de trabalho, são realizadas no nível operacional;
- 6 processos típicos da Gestão de Pessoas (**Chiavenato**):
 - **Agregar Pessoas:** inclui recrutamento e seleção;
 - **Aplicar Pessoas:** inclui o desenho de cargos, desenho organizacional, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho;
 - **Recompensar Pessoas:** inclui o estabelecimento de remuneração e dos benefícios;
 - **Desenvolver Pessoas:** inclui o treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão da aprendizagem e crescimento, desenvolvimento de carreiras;



- **Manter Pessoas:** inclui a gestão da cultura e do clima organizacional;
- **Monitorar pessoas:** inclui o acompanhamento das atividades e dos resultados obtidos pelas pessoas na organização.
- Divisão dos processos de Gestão de Pessoas conforme **Dutra:**

Processo	Conceito	Práticas Relacionadas
Movimentação	Ocorrem os movimentos físicos das pessoas na empresa ou no mercado de trabalho.	Captação, recrutamento e seleção, transferências, promoções, expatriação, recolocação, desligamentos.
Desenvolvimento	Promover condições para o desenvolvimento empresarial e individual.	Capacitação, carreira, gestão do desempenho.
Valorização	Cria parâmetros e procedimentos para distinção e valorização das pessoas.	Remuneração, premiação, serviços e facilidades.

56) Como as principais Escolas Administrativas enxergavam as pessoas

- **Administração Científica:** de acordo com Taylor, o homem era apenas parte de uma máquina maior, a organização. Na sua concepção, o aumento da eficiência produtiva viria do controle dos tempos e movimentos relacionados ao trabalho, através de uma abordagem científica;
- **Teoria Clássica:** de acordo com Fayol, o homem ainda era uma engrenagem de uma máquina maior, a organização. Sua mudança, em relação à administração científica, é a crença na ideia de que o aumento da eficiência virá através do trabalho dividido de forma adequada, da especialização da mão de obra e da hierarquia;
- **Teoria Burocrática:** na visão burocrática de Webber, as pessoas são apenas instrumentos da organização. Os objetivos organizacionais seriam alcançados quando as pessoas estivessem organizadas de forma estável, com foco nas regras e normas. Usa a meritocracia como forma de reconhecimento;
- **Abordagem Humanista:** essa abordagem foi uma revolução na forma de enxergar a importância das pessoas dentro de uma organização. Aqui o ser humano é a base para o funcionamento e sucesso da organização, através da sua plena satisfação;
- **Abordagem Comportamental:** nesse tipo de abordagem as pessoas passam a ser reconhecidas como humanos, que possuem suas necessidades, desejos, que interagem etc. A partir do seu advento que são criadas as teorias de motivação, liderança, grupos, conflitos, entre outras;
- **Abordagem Sistêmica:** é uma abordagem que continua a enxergar o indivíduo como humano, porém seu foco deixa de estar no interior do indivíduo, sua



satisfação, e passa a dar importância à sua interação com os demais, que irá o meio no qual as atividades serão desenvolvidas;

- **Abordagem contingencial:** nesse tipo de abordagem o ser humano precisa estar pronto para as mudanças que venham a ocorrer no ambiente, sendo adaptável à realidade ao qual é submetido.

57) Eras Industriais e Evolução dos modelos de Administração de Pessoas

- **Industrialização Clássica:**
 - Estrutura organizacional hierarquizada e centralizada;
 - Estabilidade do ambiente organizacional;
 - Época em que foram criados os Departamentos de Pessoal;
 - Perspectiva de Pessoal/Relações Industriais;
 - Busca da eficiência;
- **Industrialização neoclássica:**
 - Expansão da globalização;
 - Utilização da estrutura matricial;
 - Surgimento do Departamento de Recursos Humanos (o ser humano passa a ser visto como um recurso a ser utilizado pela organização para que atinja seus objetivos);
 - Perspectiva de Recursos Humanos;
 - Busca da eficácia;
- **Era da Informação:**
 - Surgimento da internet e uso massivo da tecnologia da informação;
 - Aumento da complexidade organizacional demandando mudanças cada vez mais rápidas;
 - Desenho orgânico das instituições, com maior flexibilidade estrutural;
 - As pessoas são tidas como parceiras da organização para representar a contribuição humana para a organização;
 - Os gerentes de linha passam a gerir estrategicamente o seu capital humano;
 - Busca da efetividade;
- **Departamento Pessoal:** período que apresenta o menor nível de humanização no tratamento dos funcionários. A principal função do setor de recursos humanos é o registro de pessoas. O DP tratava as pessoas com impessoalidade e distanciamento, os funcionários eram apenas componentes da organização.
- **Gestão do Comportamento Humano:** nessa fase a análise e o trabalho sobre o comportamento humano passam a ter importância, sem ignorar as tarefas, custos e resultados. Nesse período, foram incorporados conceitos de psicologia no setor;



- **Gestão Estratégica de Pessoas:** dá importância à capacidade de os funcionários se adaptarem às situações e às necessidades para implementação das estratégias organizacionais;
- **Gestão de Pessoas por Competências:** as competências organizacionais são desenvolvidas a partir do desenvolvimento das competências das pessoas que a compõem. As pessoas passam a ser agentes estratégicos da organização, trabalhando de forma mais orgânica;

58) Teoria do Equilíbrio Organizacional

- Uma organização é um sistema de comportamentos sociais inter-relacionados de numerosas pessoas, que são os participantes da organização;
- Cada participante e cada grupo de participantes recebe estímulos (incentivos, recompensas) em troca dos quais faz contribuições à organização;
- Todo o participante manterá sua participação na organização enquanto os estímulos que lhe são oferecidos forem iguais ou maiores do que as contribuições que lhe são exigidas;
- As contribuições trazidas pelos vários grupos de participantes constituem a fonte na qual a organização se supre e se alimenta dos estímulos que oferece aos participantes;
- A organização continuará existindo somente enquanto as contribuições forem suficientes para proporcionar estímulos e motivação para induzirem os participantes à prestação de contribuições.



Boa Prova!



ESSA LEI TODO MUNDO CONHECE: PIRATARIA É CRIME.

Mas é sempre bom revisar o porquê e como você pode ser prejudicado com essa prática.



1 Professor investe seu tempo para elaborar os cursos e o site os coloca à venda.



2 Pirata divulga ilicitamente (grupos de rateio), utilizando-se do anonimato, nomes falsos ou laranjas (geralmente o pirata se anuncia como formador de "grupos solidários" de rateio que não visam lucro).



3 Pirata cria alunos fake praticando falsidade ideológica, comprando cursos do site em nome de pessoas aleatórias (usando nome, CPF, endereço e telefone de terceiros sem autorização).



4 Pirata compra, muitas vezes, clonando cartões de crédito (por vezes o sistema anti-fraude não consegue identificar o golpe a tempo).



5 Pirata fere os Termos de Uso, adultera as aulas e retira a identificação dos arquivos PDF (justamente porque a atividade é ilegal e ele não quer que seus fakes sejam identificados).



6 Pirata revende as aulas protegidas por direitos autorais, praticando concorrência desleal e em flagrante desrespeito à Lei de Direitos Autorais (Lei 9.610/98).



7 Concurseiro(a) desinformado participa de rateio, achando que nada disso está acontecendo e esperando se tornar servidor público para exigir o cumprimento das leis.



8 O professor que elaborou o curso não ganha nada, o site não recebe nada, e a pessoa que praticou todos os ilícitos anteriores (pirata) fica com o lucro.



Deixando de lado esse mar de sujeira, aproveitamos para agradecer a todos que adquirem os cursos honestamente e permitem que o site continue existindo.