

Administração

- Teorias Administrativas
- Organizações e Métodos
- Administração de Material
- Recursos Humanos

Gustavo Arruda

Procuramos aqui uma abordagem simples e objetiva, sobre diversos assuntos de Administração, que servirá como apoio didático aos alunos universitários (principalmente aqueles sem muito tempo para leitura) e como material de revisão para as pessoas já diplomadas. Contudo, não deve ser dispensado o estudo dos livros clássicos de cada assunto, alguns mencionados em nossa bibliografia, para a formação da base dos conhecimentos necessários sobre as matérias.

Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer aos amigos, que tiveram a bondade de emprestar o material certo, útil e indispensável para que este trabalho fosse realizado.

Recife, 1999

Sumário

Teorias Administrativas	7
Evolução Do Pensamento Administrativo	8
AS PRINCIPAIS ESCOLAS - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS E CONTRIBUIÇÕES DE CADA ESCOLA	8
As Grandes Funções Administrativas.....	16
PLANEJAMENTO	16
Importância	16
Significado	16
Princípios	16
Elementos Do Planejamento	16
Tipos De Planos	16
Limitações Do Planejamento	17
Logística E Estratégica.....	17
O Processo Da Tomada De Decisão.....	17
Planejamento Eficaz.....	17
ORGANIZAÇÃO	18
Natureza	18
Finalidade Da Organização	18
Os Fundamentos Da Organização Formal.....	18
Divisão De Trabalho	18
Especialização	18
Responsabilidade.....	18
Autoridade.....	18
Alcance De Controle	18
Departamentalização Básica	19
Critérios	19
Delegação.....	19
Princípios.....	19
Técnicas	19
Funções De Linha E Assessoria	20
Tipos De Estrutura	21
Linha (linear).....	21
Funcional.....	21
Linha-Staff	21
Comissões	21
A Organização Informal.....	22
Características	22
Implicações	22
A Organização Eficaz	22
DIREÇÃO	23
Natureza	23
Fundamentos Da Direção	23
Motivação.....	23
COORDENAÇÃO	24
Comunicação.....	24
Liderança.....	24
A Direção Eficaz	24
CONTROLE	25
Conceitos.....	25
Objetivos Do Controle	25
O Processo De Controle	25
Premissas Para Institucionalização Do Controle	25
Técnicas De Controle	25
Controle Geral Do Desempenho	25
Controle Eficaz	25

Organização E Métodos	27
Áreas De Atuação	28
Estrutura	28
Funcionamento.....	28
Tipos De Projetos De O&M	28
Fases De Um Projeto De O&M.....	28
INSTRUMENTOS (QUESTIONÁRIOS, ENTREVISTAS, ORGANOGRAMAS, FLUXOGRAMAS, ETC)	
UTILIZADOS EM CADA ETAPA (PLANEJAMENTO, COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES, ANÁLISE E	
INTERPRETAÇÃO, CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES, RELATÓRIOS, IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO)	29
Análise Da Distribuição Do Trabalho.....	30
QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (QDT)	30
ANÁLISE	30
CONCLUSÕES	30
Manuais	30
OBJETIVO	30
TIPOS	30
RAIOS DE AÇÃO	31
ATUALIZAÇÃO	31
Aspectos De Resistência À Mudança	31
CRÍTICAS	31
ATUAÇÃO EM TRABALHOS DE O&M.....	31
Elaboração De Relatórios.....	32
TÉCNICAS	32
TIPOS DE RELATÓRIOS	32
UNIFORMIZAÇÕES	32
Administração De Material.....	34
As Funções Básicas de Um Sistema de Administração de Material.....	35
O Decreto-Lei 200, Leis 8.666/93 E 8.883/94 E Instrumentos Complementares Aplicados A Compras*35	
Princípios Usualmente Empregados Para Classificar Materiais.....	35
ANÁLISE DE DIVERSOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS EXISTENTES	35
CODIFICAÇÃO DE MATERIAL.....	35
CATALOGAÇÃO DE MATERIAL	36
CLASSIFICAÇÃO DE ESTOQUES.....	36
Política De Estoques	36
SISTEMAS DE ARMAZENAMENTO	36
CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO DE MATERIAIS	36
Inventário Físico	37
LEVANTAMENTO.....	37
CONTAGEM.....	37
APURAÇÃO.....	37
CONCILIAÇÃO	37
Compras	38
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO CADASTRO DE FORNECEDORES	38
INSTRUMENTOS E PROCESSOS DE LICITAÇÃO	38
Recursos Humanos.....	40
As Pessoas E As Organizações.....	41

O Sistema E A Administração De Recursos Humanos.....	41
Suprimento De Recursos Humanos.....	42
RECRUTAMENTO.....	42
Fontes.....	42
Processos.....	42
Meios.....	42
SELEÇÃO.....	43
Técnicas	43
Testes	44
Avaliação E Controle De Qualidade	44
Aplicação De Recursos Humanos.....	44
DESCRIÇÃO DE CARGOS.....	44
ANÁLISE DE CARGOS	45
Estrutura	45
Métodos.....	45
Fases.....	46
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	47
Objetivos	47
Responsabilidade	47
Características Dos Principais Métodos.....	47
Manutenção De Recursos Humanos	50
COMPENSAÇÃO (ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS).....	50
Salários.....	50
Administração De Salários.....	50
Avaliação De Cargos.....	51
Classificação De Cargos (plano de cargos e salários)	52
Pesquisa Salarial	52
Matemática e Estatística Aplicadas à Administração de Cargos e Salários.....	54
PLANOS DE BENEFÍCIOS.....	54
Tipos	54
Custos.....	54
Objetivos	55
Higiene E Segurança Do Trabalho.....	55
Desenvolvimento De Recursos Humanos.....	57
TREINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (PSICOLOGIA INDUSTRIAL).....	57
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO - PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL).....	58
Controle De Recursos Humanos.....	60
BANCO DE DADOS.....	60
SISTEMAS DE INFORMAÇÕES.....	61
AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	61
Legislação Trabalhista, Previdenciária E Tributária.....	62
Resumo Geral	63
Principais Teorias	64
CIENTÍFICA (TAYLOR) - 1903	64
CLÁSSICA (FAYOL) - 1916	64
HUMANÍSTICA (MAYO - HAWTHORNE) - 1927.....	64
NEOCLÁSSICA ("PROCESSO ADMINISTRATIVO") - 1954.....	64
ESTRUTURALISMO - 1940S	64
Burocracia (Weber).....	64
Estruturalismo	64
COMPORTAMENTAL (BEHAVIORISMO) - 1947.....	65
SISTÊMICA	65

Cibernética	65
Matemática	65
Sistemas	65
CONTINGENCIAL - 1972	65
Funções Administrativas.....	65
PLANEJAMENTO	65
ORGANIZAÇÃO ("ORGANOGRAMA").....	65
DIREÇÃO ("DAR ORDENS") / COMANDO	66
COORDENAÇÃO	66
CONTROLE	66
Organização E Métodos	66
Administração De Material.....	66
Recursos Humanos	67
Teste	68

Teorias Administrativas

"Administrar é alcançar objetivos, por meio da organização de grupos de pessoas, com eficiência e eficácia."

Evolução Do Pensamento Administrativo

Pré-história

- 1) Filosofia Moderna: Sócrates, Platão e Aristóteles
- 2) Igreja católica: Organização eclesiástica
- 3) Organização militar
- 4) Revolução industrial
- 5) Socialismo e sindicalismo

Século XX

- 1) 1903: Teoria Científica
- 2) 1916: Teoria Clássica
- 3) 1932: Teoria das Relações Humanas
- 4) 1940: Teoria da Burocracia
- 5) 1947: Teoria Estruturalista
- 6) 1954: Teoria Neoclássica
- 7) 1943: Teoria dos Sistemas
- 8) 1947: Teoria Comportamental
- 9) 1960: Teoria do Desenvolvimento Organizacional
- 10) 1972: Teoria da Contingência

AS PRINCIPAIS ESCOLAS - CARACTERÍSTICAS BÁSICAS E CONTRIBUIÇÕES DE CADA ESCOLA

I) CLÁSSICA

CIENTÍFICA - (1903)

Conceitos

- 1) A empresa como um "organismo"
- 2) Baseada na engenharia de produção (desenvolvida por engenheiros)
- 3) O homem é um ser individual
- 4) Aumentar a produtividade através do aumento da eficiência dos operários
- 5) Ênfase nas tarefas
- 6) Abordagem de baixo para cima e das partes (funcionários) para o todo

Taylor - "Administração Científica"

Princípios Básicos

- 1) Cada trabalhador faria, de acordo com suas aptidões, a tarefa mais elevada possível
- 2) Cada trabalhador deveria produzir igualmente, ou mais, do que um padrão estabelecido (produção de um trabalhador hábil, não excepcional, da sua classe e no horário normal de trabalho)
- 3) Remuneração por unidades produzidas

Administração

Princípios Explícitos

- 1) Planejamento: Substituir a improvisação pela ciência
- 2) Preparo: Selecionar os trabalhadores (além das máquinas, equipamentos e ambiente), treinando-os para produzirem mais e melhor
- 3) Controle: Controlar cientificamente a produção, de acordo com as normas estabelecidas
- 4) Execução: Dividir atribuições e responsabilidades (preparo/planejamento/controle x execução)

Princípio Implícitos

- 1) Estudar cuidadosamente o trabalho, antes de determinar como deverá ser executado
- 2) Decompor o trabalho em seus movimentos elementares e cronometrá-los, para eliminar os inúteis e aperfeiçoar os úteis
- 3) Selecionar cientificamente os trabalhadores
- 4) Dar aos trabalhadores instruções técnicas de como trabalhar
- 5) Separar precisamente as funções de preparação das de execução
- 6) Treinar os trabalhadores nessas funções específicas
- 7) Estabelecer remunerações ótimas para a produção padrão e além do padrão
- 8) Padronizar os utensílios
- 9) Dividir entre a empresa, os diretores, os executantes e os consumidores as vantagens do aumento da produção
- 10) Controlar a execução do trabalho, para corrigi-la, aperfeiçoá-la ou premiá-la
- 11) Classificar as máquinas, equipamentos, processos e materiais a serem utilizados ou produzidos, para tornar mais fácil seu trato

Organização Racional Do Trabalho - ORT

- 1) Análise dos "tempos e movimentos"
- 2) Estudo da fadiga humana
- 3) Divisão do trabalho e especialização (reduzir o trabalho a uma única tarefa, ou a tarefas simples)
- 4) Desenho de cargos e tarefas
- 5) Incentivos salariais e prêmios por produção
- 6) "Homo Economicus" (o operário movido por recompensas financeiras)
- 7) Condições ambientais de trabalho
- 8) Padronização de métodos, máquinas e equipamentos
- 9) Supervisão funcional (administração funcional): A divisão do trabalho aplicada às chefias

Ford - "Linha de Montagem"

Princípios

- 1) Fazer as coisas da melhor maneira possível
- 2) Distribuir com clareza as responsabilidades
- 3) Escolher os trabalhadores mais capazes, não importa a que preço
- 4) Reduzir os juros na apreciação dos lucros
- 5) Progredir sempre, para não retrogradar

Racionalização

- 1) Produzir mais, com a mesma ou melhor qualidade e com o mesmo ou menor custo
- 2) Remunerar melhor os trabalhadores, com o mesmo ou menor custo
- 3) Manter o ambiente de trabalho agradável e higiênico, diminuindo o número e a gravidade dos acidentes, com o mesmo ou menor custo
- 4) Harmonizar ao máximo as chefias com os subordinados
- 5) Conciliar os interesses de todos

Críticas

- 1) Mecanicismo: A organização como uma "máquina"
- 2) Superespecialização do operário
- 3) Visão microscópica do homem: Tomando-o individualmente e ignorando-o como ser humano e social
- 4) Ausência de experimentos: Que a dessem base científica

Administração

- 5) Abordagem incompleta da organização: Omitindo a organização informal
- 6) Limitação do campo de aplicação: Restringindo-se à produção
- 7) Abordagem prescritiva e normativa: A organização como ela deveria funcionar (um "receituário"), sem explicações sobre o seu funcionamento
- 8) Visualização da empresa como um sistema fechado: Sem a influência do meio ambiente

CLÁSSICA - Administração Anatômica e Fisiologista (1916)

Conceitos

- 1) Aumentar a eficiência da empresa através da forma, disposição e inter-relações dos seus órgãos
- 2) Ênfase na estrutura e no funcionamento da organização
- 3) Abordagem de cima para baixo e do todo para suas partes (departamentos)
- 4) Preocupação com a estrutura

Fayol - "Não importa quem o faça, mas o sistema que utiliza"

Princípios

- 1) Divisão do trabalho: Especialização das tarefas e pessoas, a fim de aumentar a produção
- 2) Autoridade e responsabilidade: Dar ordens e esperar obediência (poder do cargo = oficial), com responsabilidade, equilibradamente (inteligência = pessoal)
- 3) Disciplina: Obediência e respeito às normas
- 4) Unidade de comando: Cada subordinado deve receber ordens de apenas um superior
- 5) Unidade de direção: Apenas um superior e um plano para atividades com o mesmo fim
- 6) Subordinação dos interesses individuais aos gerais: Os interesses gerais devem estar acima dos particulares
- 7) Remuneração de pessoal: Deve haver retribuição satisfatória para empregados e empresa
- 8) Centralização: Concentração da autoridade no topo da hierarquia da empresa
- 9) Hierarquia ou cadeia escalar: Linha de autoridade de cima para baixo
- 10) Ordem: Um lugar para cada coisa
- 11) Equidade: Amabilidade e justiça, para alcançar lealdade do pessoal
- 12) Estabilidade e duração do pessoal: Pouca rotatividade, para não prejudicar a produtividade
- 13) Iniciativa: Assegurar o sucesso de um plano, de acordo com sua visualização
- 14) Espírito de equipe: Harmonia e união entre as pessoas

Seis Funções Básicas De Qualquer Empresa

- 1) Técnica: Objetivo da organização
- 2) Financeira: Obtenção, manutenção, controle e restituição de recursos monetários
- 3) Comercial: Compra, venda, troca e locação de mercadorias, serviços e utilidades
- 4) Assecuratória: Reduzir os riscos (incêndios, acidentes, ações judiciais, insalubridade, etc)
- 5) Contábil: Inventário, Balanço, Apuração de Lucros e Perdas, Estatísticas, etc (registros administrativos, documentação, etc)
- 6) Administrativa: Planejar, Organizar, Dirigir, Coordenar e Controlar

Críticas

- 1) Abordagem simplificada da organização formal: Sem considerar os aspectos psicológicos e sociais da empresa
- 2) Ausência de experimentos: Que a dessem base científica
- 3) Extremo racionalismo: Na concepção da administração
- 4) "Teoria da máquina" (Tempos Modernos" - Charles Chaplin): A organização como uma "máquina"
- 5) Abordagem incompleta da organização: Omitindo a organização informal
- 6) Visualização da empresa como um sistema fechado: Sem a influência do meio ambiente

II) HUMANÍSTICA - "Experiência de Hawthorne" (1927)

Mayo*Conceitos*

- 1) A empresa como um grupo de pessoas
- 2) Preocupação com as pessoas
- 3) O homem é um ser social
- 4) Estudo da organização informal
- 5) Importância do conteúdo do cargo para o empregado (psicologia)
- 6) Necessidade de conciliação entre a função econômica e a função social da empresa
- 7) Recompensas não-materiais

Princípios

- 1) Delegação plena de autoridade
- 2) Autonomia do empregado
- 3) Confiança e abertura
- 4) Ênfase nas relações humanas
- 5) Confiança na pessoas
- 6) Dinâmica grupal e interpessoal

III) NEOCLÁSSICA - "Processo Administrativo" (1954)*Conceitos*

- 1) Resgate dos pontos positivos da teoria clássica, preocupando-se também com as pessoas
- 2) Preocupação com a organização formal e informal
- 3) A empresa é um sistema social, com objetivos a serem alcançado racionalmente
- 4) O homem é um ser racional e social

Princípios

- 1) Ecletismo
- 2) Integração entre interesses pessoais e organizacionais

IV) ESTRUTURALISMO

BUROCRACIA (anos 40)

Max Weber (1909)*Conceitos*

- 1) Enfatiza a estrutura formal
- 2) A empresa é um sistema fechado

Princípios

- 1) Normas e regulamentos escritos
- 2) Comunicações formais, documentadas por escrito
- 3) Racionalização da divisão do trabalho, de acordo com o objetivo da empresa
- 4) Impessoalidade das relações: "As pessoas mudam, mas os cargos permanecem"
- 5) Hierarquia de autoridade
- 6) Rotinas padronizadas, conforme regras e normas técnicas

Administração

- 7) Competência técnica e meritória: Testes para admissão e promoção
- 8) Especialização da administração: Os donos não são diretores (surgimento dos administradores profissionais)
- 9) Profissionalização do participante: Especialista, ocupante de cargo, segue carreira

Vantagens

- 1) Precisão na operação
- 2) Rapidez nas decisões: Devido à clareza das atribuições
- 3) Univocidade de interpretação: Devido à normatização por escrito
- 4) Uniformidade das rotinas
- 5) Continuidade da organização: Independentemente das pessoas
- 6) Redução de atritos entre as pessoas: Devido à clareza das comunicações
- 7) Constância: As mesmas decisões são tomadas nas mesmas situações, conforme a normatização escrita
- 8) Subordinação dos mais novos aos mais antigos
- 9) Confiabilidade: Uma vez que a empresa é dirigida segundo normas padronizadas (se confia que as decisões devidas sejam tomadas, graças à normatização, pode-se fazer previsões)
- 10) Benefícios pessoais: Com a hierarquia, racionalização da divisão do trabalho, treinamentos de especialização, progresso individual conforme méritos pessoais dentro do plano de carreira

Disfunções

- 1) Internacionalização das regras e exagerado apego aos regulamentos: Os regulamentos passam a ser objetivos, e não meios
- 2) Excesso de formalismo e de papelório
- 3) Resistência a mudanças: Tudo o que foge às normas não são bem vindo
- 4) Despersonalização do relacionamento
- 5) Categorização como base do processo decisório: Sempre quem toma a decisão é o superior hierárquico, independentemente se conhece ou não o problema
- 6) Superconformidade às normas e procedimentos
- 7) Exibição de sinais de autoridade: Devido à valorização da hierarquia formal, usa-se uniformes, crachás, tipos de mesa, tipos de sala, etc
- 8) Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público: O funcionário atende às normas e ao seu superior, padronizando o atendimento aos clientes, que desejam tratamento diferenciado

ESTRUTURALISMO - "Teoria da Crise" - Análise Organizacional (anos 50)

Conceitos

- 1) Transição para a Teoria dos Sistemas
- 2) Aproxima-se da visão humanitarista, criticando a organização formal
- 3) Enfatiza a estrutura formal, as pessoas e o ambiente (a sociedade)
- 4) A empresa é um sistema aberto: Estuda o ambiente
- 5) Sociologia organizacional
- 6) Abordagem múltipla: Considera os diferentes tipos de empresas (Etzioni: Normativas = normas, utilitárias = prêmios e coercitivas - Blau e Scott: Associações, Comércio, Serviços e Públicas) e os diferentes níveis hierárquicos (direção, gerencial e técnico), compreendendo tanto a organização formal como a informal
- 7) Considera os conflitos, que conduzem a empresa à inovação e mudança

Tipos De Conflitos

- 1) Internos: Entre linha e staff, administradores e especialistas (interesses pessoais x organizacionais)
- 2) Externos: Clientes x organização

VI) COMPORTAMENTAL - Behaviorismo (1947)*Conceitos*

- 1) O administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais humanos, para dirigir melhor as pessoas
- 2) Sempre existe conflito entre os objetivos individuais e organizacionais, o que deve ser minimizado
- 3) Processo decisório: Cada indivíduo é um tomador de decisões, conforme as informações que coleta do seu ambiente
- 4) Comportamento organizacional: O relacionamento entre os indivíduos e a organização

Princípios

- 1) As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
- 2) O trabalho é uma atividade natural
- 3) As pessoas procuram e aceitam responsabilidades
- 4) As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
- 5) As pessoas são criativas e competentes

Pirâmide Das Necessidade De Maslow

- 1) Fisiológicas: Instintivas, inatas básicas (sobrepõem-se sobre as demais), relacionam-se com a sobrevivência e preservação. Alimentação, sono e repouso, abrigo, sexual, etc (primárias)
- 2) De segurança: Segurança e estabilidade e proteção. (primárias)
- 3) Sociais: Associação, participação, aceitação, amizade, afeto e amor
- 4) De estima: Auto-apreciação, autoconfiança, reconhecimento, prestígio e status
- 5) De auto-realização: Auto-satisfação

Princípios

- 1) Apenas quando um nível de necessidades é satisfeito é que o nível seguinte surge no comportamento
- 2) Nem todos chegam ao topo da pirâmide das necessidades
- 3) As necessidade inferiores, mais importantes, podem voltar a ficarem insatisfeitas, motivando novamente o comportamento do indivíduo, sobre as demais
- 4) Sempre possuímos mais de uma motivação e seu efeito sempre é em conjunto

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO (1960)

Conceitos

- 1) O homem é essencialmente bom
- 2) Os indivíduos são sobretudo seres humanos
- 3) O homem é um ser em processo de crescimento
- 4) Aceitação plena e utilização das diferenças individuais
- 5) Indivíduo com uma personalidade integral
- 6) Possibilidade ampla de expressão, adequada ao uso eficaz dos sentimentos
- 7) Adoção de comportamento autêntico
- 8) Uso do status para o alcance dos objetivos relevantes da organização
- 9) Confiança nas pessoas
- 10) Desejo e aceitação de riscos
- 11) O plano de trabalho é essencial ao cumprimento de uma tarefa
- 12) Ênfase na colaboração entre as pessoas

Princípios

- 1) Ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos
- 2) Confiança e crença recíprocas
- 3) Interdependência e responsabilidade compartilhada
- 4) Participação e responsabilidade multigrupal
- 5) Tomada de decisões descentralizada
- 6) Amplo compartilhamento de responsabilidades e controle

- 7) Soluções de conflitos negociadas ou resolvendo-se problemas

Etapas

- 1) Colheita de dados
- 2) Diagnóstico organizacional
- 3) Ação de intervenção

VI) SISTÊMICA

CIBERNÉTICA (1943)

É a ciência da transformação da comunicação e do controle da informação, entre o sistema e o meio dentro do sistema.

Conceitos

- 1) Sistema: É qualquer conjunto de elementos dinamicamente relacionados
- 2) Entradas (input): São informações, energia ou materiais que o sistema recebe do exterior
- 3) Saídas (output): São bens, serviços, informações, lucro, poluição e pessoas (desligadas ou aposentadas), resultantes das suas operações, que o sistema exporta para o meio ambiente
- 4) Retroação (feedback): É uma comunicação de retorno da saída para a entrada, como forma de controle, aumentando (positiva) ou diminuindo (negativa) o fluxo
- 5) Homeostasia: É o autocontrole do sistema, através da retroação, a fim de manter o equilíbrio
- 6) Dado: É um registro a respeito de algo
- 7) Informação: É um conjunto de dados com um significado
- 8) Comunicação: É quando uma informação é recebida e compreendida por outra pessoa
- 9) Entropia: É a decomposição do sistema, graças à falta de comunicação entre algumas de suas partes
- 10) Sinergia: É o equilíbrio (homeostase) entre as partes de um sistema

Classificação Dos Sistemas

- 1) Quanto à complexidade: Simples, descritivos e complexos
- 2) Quanto à previsão de interação entre as partes: Determinísticos e probabilísticos
- 3) Quanto à interação com o meio ambiente: Abertos e fechados

MATEMÁTICA - "Pesquisa Operacional" (1947)

Conceitos

- 1) Processo decisório: Determinação do problema, das alternativas de solução e de qual a melhor alternativa
- 2) Problemas: Estruturados (claramente definidos) e não estruturados (que não podem ser claramente definidos)
- 3) Decisões: Programadas e não-programadas

SISTEMAS (1950)

Conceitos

- 1) Sistema: Conjunto de elementos interdependentes e interatuantes
- 2) Processamento: É o fenômeno que produz a mudança das entradas em saídas
- 3) A organização (Shein): É um sistema aberto (com entrada, processamento, saída, retroalimentação e ambiente), constituído de vários subsistemas interagentes, em constante interação com um meio ambiente dinâmico

Princípios:

- 1) Os sistemas existem dentro de sistemas maiores

Administração

- 2) As organizações são sistemas abertos
- 3) As funções de um sistema dependem da sua estrutura

VII) CONTINGENCIAL (1972)*Conceitos*

- 1) Ênfase no ambiente
- 2) Não há uma melhor maneira de se fazer as coisas, tudo depende do ambiente
- 3) Ambiente: É tudo (geral = leis, tecnologia, política, economia, demografia, ecologia e cultura - de tarefa = concorrência e entidades reguladoras) que envolve externamente uma organização
- 4) Tecnologia: Variável organizacional do ambiental, que influencia poderosamente os demais recursos, proporcionando melhor desempenho

RESUMO

ÊNFASE	ESCOLA	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Científica	Racionalização do Trabalho a Nível Operacional
Estrutura	Clássica e Neoclássica	Organização Formal Princípio Gerais do Administrador Funções do Administrador
	Burocracia	Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional
	Estruturalista	Múltipla Abordagem: Organização Formal e Informal Análise Intra-Organizacional e Análise Interorganizacional
Pessoas	Humanística	Organização Informal Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo
	Comportamental	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais
	Desenvolvimento Organizacional (DO)	Mudança Organizacional Planejada Abordagem de Sistema Aberto
Ambiente	Estruturalista e Neo-Estruturalista	Análise Intra-Organizacional e Análise Ambiental Abordagem de Sistema Aberto
	Sistêmica	Análise Comportamental (Imperativo Ambiental) Abordagem de Sistema Aberto
Tecnologia	Contingencial	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico)

As Grandes Funções Administrativas

PLANEJAMENTO

Importância

Sem o planejamento é impossível executar as demais funções administrativas.

Significado

Planejar é "fazer um plano" do que deve ser feito e como deve ser feito, baseado numa previsão, a fim de atingir os objetivos da empresa.

Princípios

- 1) Flexibilidade: Os planos devem poder ser adaptados, segundo margens de tolerância
- 2) Precisão: Os planos devem ser o mais exatos possível
- 3) Reajustamentos: Os planos, em si, necessitam ser periodicamente reajustados

Elementos Do Planejamento

- 1) Plano: Como alcançar os objetivos
- 2) Objetivos: As "finalidades" da organização (posição no mercado, rentabilidade, qualidade, produção, etc)
- 3) Estratégia: Esforço global para atingir os objetivos gerais da empresa
- 4) Tática: Esforço específico dentro do plano estratégico
- 5) Eficiência: Fazer corretamente o trabalho
- 6) Eficácia: Fazer o trabalho mais relevante para os objetivos da empresa
- 7) Metas: Resultados planejados (esperados)

Tipos De Planos

TIPO	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS
<u>Procedimentos</u>	Relacionados com "métodos de trabalho"	• Quase sempre, são planos operacionais • Geralmente, são representados por fluxogramas
<u>Orçamentos</u>	Relacionados com "dinheiro" de receitas ou despesas, em um determinado período de tempo	• <u>Estratégicos</u>: Quando envolvem a empresa como um todo e abrangem um longo prazo (ex: planejamento financeiro estratégico) • <u>Táticos</u>: Quando cobrem um departamento da empresa, a médio prazo (ex: orçamento departamental de propaganda anual) • <u>Operacionais</u>: Quando sua dimensão é local e são de curto prazo (ex: orçamentos de reparos)
<u>Programas ou programações</u>	Relacionados com o "tempo", geralmente se baseiam na correlação entre tempo e	• Os mais simples são os "cronogramas" e os mais complexos são como o PERT

	atividades	
<u>Regras, normas ou regulamentos</u>	Relacionados com o "comportamento", especificam como as pessoas devem comportar-se em determinadas situações, visando restringir o grau de liberdade em determinadas situações	• Quase sempre são planos operacionais (ex: normas para incêndio)

Limitações Do Planejamento

Logística E Estratégica

A estratégia dá apenas a probabilidade em relação ao futuro, e não a certeza.

Planejamento Estratégico

- 1) Determinação dos objetivos da empresa: Globais e departamentais
- 2) Análise interna: Dos recursos, da estrutura organizacional e do desempenho da empresa, para definir os pontos fracos e fortes
- 3) Análise externa do ambiente: Dos mercados, da concorrência e dos fatores externos (economia, política, sociedade, cultura, leis, etc)
- 4) Formulação das alternativas estratégicas: Para alcançar os objetivos da empresa, baseadas nas condições internas e externas

O Processo Da Tomada De Decisão

É a sequência de etapas que formam uma decisão.

Etapas

- 1) Percepção da situação
- 2) Análise do problema
- 3) Definição dos objetivos
- 4) Procura de alternativas de solução
- 5) Avaliação dessas alternativas
- 6) Seleção da alternativa mais adequada
- 7) Implementação da alternativa escolhida

Planejamento Eficaz

Para o planejamento ser eficaz é necessário ser preciso e flexível.

ORGANIZAÇÃO

Natureza

Organizar é constituir o duplo organismo, material e social (a estrutura formal) da empresa.

Finalidade Da Organização

Para haver a Administração é necessária a Organização.

Os Fundamentos Da Organização Formal

É o conjunto de cargos funcionais e hierárquicos, orientados para o objetivo da empresa.

Divisão De Trabalho

É a especialização das pessoas, através da designação de tarefas específicas a cada uma das partes da empresa, para aumentar a eficiência.

Quanto maior a divisão do trabalho, maior a eficiência da empresa.

Tipologia

- 1) Vertical: Segundo o nível hierárquico, definindo os diferentes escalões e seus níveis de autoridade (cargo)
- 2) Horizontal: A divisão a nível das atividades, num mesmo nível hierárquico (funções). Ex: Departamentos ou seções de uma mesma diretoria, com funções distintas

Especialização

A divisão de trabalho conduz à especialização.

Responsabilidade

É a cobrança exigida na realização dos deveres.

Autoridade

É o direito de dar e o poder (moral = voluntário, ou coercitivo = pela força ou duplo) de se fazer obedecer, no comando da execução de algo, conforme a maneira considerada adequada pelo possuidor da autoridade, para os objetivos da empresa.

A autoridade é o fundamento da responsabilidade.

Alcance De Controle

Uma pessoa deve receber ordens de apenas um superior (unidade de comando), formando uma linha de autoridade do escalão mais alto até o mais baixo (cadeia escalar) .

Quanto mais o funcionário sobe na estrutura da empresa, sua amplitude de controle diminui.

Quanto maior o número de subordinados por chefe, menor o número de níveis hierárquicos da empresa.

- Número de subordinados maior que a amplitude administrativa: Perda de controle, desmotivação, ineficiência de comunicações, decisões demoradas e mal estruturadas, queda no nível de qualidade de trabalho
- Número de subordinados menor que a amplitude administrativa: Capacidade ociosa do chefe, custos administrativos maiores, falata de delegação, desmotivação, pouco desenvolvimento dos subordinados

Departamentalização Básica

É a escolha os critérios (normalmente mais de um) para a homogeneidade da divisão de trabalho, dos órgãos que compõem a estrutura da empresa (horizontal).

Critérios

- 1) Por funções (funcional): De acordo com as funções básicas desempenhadas
- 2) Por produtos ou serviços: De acordo com o produto ou serviço realizado
- 3) Por localização geográfica (territorial ou regional): De acordo com a localização (região, estado, etc) onde o trabalho será executado, ou uma área de mercado a ser servida pela empresa
- 4) Por clientela: De acordo com o tipo (sexo, idade, renda, etc) de pessoas para quem o trabalho é executado
- 5) Por fases do processo (ou por processamento): De acordo com a sequência do processo produtivo, operacional, máquina ou equipamento utilizado (departamento de líquidos, sólidos, etc)
- 6) Por projetos: De acordo com as saídas e resultados relativos a um ou vários projetos da empresa

Delegação

É a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para um subordinado, criando a correspondente responsabilidade pela execução da tarefa delegada. Muito embora a responsabilidade original, do chefe para com seu superior, não possa ser delegada ("Pode-se delegar autoridade, mas não responsabilidade").

Princípios

- 1) A autoridade deve ser delegada até o ponto e na medida necessária para a realização dos resultados esperados
- 2) A autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade alocada no cargo e/ou funcionário
- 3) A responsabilidade não pode ser delegada., pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se completamente de suas obrigações, designando outros para realizá-las
- 4) A clareza é fundamental, com designação precisa, entendida e aceita

Técnicas

- 1) Selecionar o subordinado adequado
- 2) Proporcionar um nível de autoridade compatível com as atividades exercidas pelo subordinado
- 3) Explicar com precisão e clareza as atividades e resultados esperados
- 4) Recompensar, de alguma forma, um bom resultado apresentado pelo subordinado
- 5) Criar condições adequadas de motivação
- 6) Estabelecer controles adequados, divulgados e aceitos
- 7) Treinar e ajudar os subordinados em suas atividades
- 8) Evitar perda excessiva de poder, mas estar disposto a "abrir mão" de determinadas atividades que provoquem uma situação adequada de motivação nos subordinados
- 9) Ter adequados canais de comunicação
- 10) Ter disposição para aceitar erros dos outros
- 11) Incrementar o nível de participação nos subordinados
- 12) Perceber que os subordinados têm muito a contribuir no processo decisório na área de sua especialização
- 13) Desenvolver o processo de planejamento para que a delegação possa ocorrer antes do fato, e não depois do fato consumado
- 14) Desenvolver adequado nível de confiança nos subordinados, por meio de treinamento, participação, reconhecimento e troca de idéias
- 15) Criar condições para forçar os subordinados a tomarem decisões, dando-lhes ao mesmo tempo o apoio que se fizer necessário
- 16) Não criticar excessivamente quando os subordinados cometem enganos
- 17) Fazer com que os subordinados saibam o que tem de ser feito e quais os resultados esperados, incluindo o nível de qualidade e o prazo de realização
- 18) Prover incentivos adequados para que os subordinados se sintam dispostos a aceitar maior delegação
- 19) Desenvolver uma estrutura organizacional que proporcione incremento no processo de delegação

Administração

- 20) Deve-se ficar, concentrando os esforços, com as atividades que mais contribuem para os objetivos desejados, delegando as demais aos subordinados

Funções De Linha E Assessoria**De Linha**

São aquelas responsáveis diretamente pelos destinos da empresa. São ligadas a atividades-fins, de operacionalização da empresa. Ex: Numa empresa de varejo -> compras, vendas e finanças).

Assessoria

São órgãos que oferecem seus serviços, conselhos e consultoria aos órgãos de linha, que não têm condições de o fazer por si próprios. São ligadas a atividades-meio, de aconselhamento, análise e estudo das atividades do chefe, procurando liberá-lo de alguns estudos e pareceres. Possuem, assim, apenas autoridade de especialista, e não autoridade de comando.

<u>Tipos De Estrutura</u>	DEFINIÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS	OBSERVAÇÕES
Linha (linear)	- Baseada na hierarquia entre superior e subordinados, em suas linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade - Sua principal característica é a "unidade de comando"	- De fácil compreensão Possue clara definição das responsabilidades - De fácil implantação - Estável	- Pode levar à rigidez - Pode tornar-se autocrática - Torna o chefe um generalista - Congestiona as linhas de comunicação, à medida em que a empresa cresce - Torna as comunicações demoradas e sujeitas a distorções	- Possue aspecto piramidal - A mais simples e antiga - Adotada em pequenas empresas ou em empresas incipientes - Possui linhas formais de comunicação
Funcional	- Baseada na "especialização" das funções para cada tarefa - A autoridade é funcional e as decisões são delegadas aos especialistas	- Permite uma melhor supervisão técnica - Desenvolve comunicações sem intermediários, permite um melhor planejamento e controle, por lhes separar da execução	- Pode levar à perda de comando, traz problemas quanto à delimitação de responsabilidades - Tem tendência a concorrência entre especialistas - Existe tensão e conflitos - Gera confusão quanto aos objetivos	Possui linhas diretas de comunicação
Linha-Staff	A combinação da organização linear com a funcional	- Assegura assessoria especializada - Propicia atividade conjunta entre os órgão de linha e de staff	- Pode proporcionar conflitos entre os órgãos de linha e de assessoria - Há dificuldades em manter seu equilíbrio	- Complexa - Mais empregada atualmente - Possui linhas formais e diretas de comunicação
Comissões	É um grupo de pessoas a quem se dá um assunto para estudar	- Permitem Tomadas de decisões e julgamentos grupais - Ajudam a Coordenação - Consolidam a Transmissão de informações - Evitam a delegação de autoridade - Permitem a	- Podem levar à perda de tempo na tomada de decisões - Custo de tempo e dinheiro - Substituição do administrador (tira e debilita o comando) - Absorvem tempo útil de numerosos participantes	- Podem ser formais, informais, temporárias e relativamente permanentes - É útil quando se faz necessário o julgamento de diversas pessoas, uma grande variedade de informações ou

		consolidação de autoridade em diversos níveis	• Divisão da responsabilidade • Exige um presidente ou coordenador excepcionalmente eficiente	uma efetiva coordenação
--	--	---	--	-------------------------

A Organização Informal

É aquela que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas que ocupam posições na organização formal, a partir de relacionamentos de amizade como ocupantes dos cargos.

Características

- 1) Relações de coesão ou de antagonismo: Os indivíduos na empresa criam relações pessoais de simpatia ou antipatia, de duração e intensidade extremamente variáveis
- 2) Status: Daí, integram-se em grupos informais, onde cada qual, independentemente da sua posição formal, adquire uma determinada posição social ou "status", um função do seu papel em cada grupo
- 3) Colaboração espontânea: A organização informal existe em toda empresa e é necessária à colaboração efetiva, uma vez que existe nela um alto índice de colaboração espontânea a ser aproveitado em favor da empresa
- 4) A possibilidade da oposição à organização informal: Quando não bem tratada, a organização formal pode ser opor à formal, em desarmonia com os objetivos da empresa
- 5) Padrões de relações e atitudes: Os grupos informais desenvolvem, espontaneamente, padrões de relações e atitudes, que passam a ser aceitos e assimilados pelos seus componentes, pois traduzem os interesses do grupo
- 6) Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais: A mudança de nível funcional pode levar o indivíduo à ingressar em outros grupos informais. Portanto, as mudanças na organização tendem a alterar os grupos informais
- 7) A organização informal transcende a formal: A duração e natureza das relações nos grupos informais transcendem as meramente formais, pois escapa ao local físico e horário da empresa
- 8) Padrões de desempenho nos grupos informais: Os padrões de desempenho estabelecidos pelos grupos informais nem sempre correspondem aos da organização formal, dependendo do grau de motivação do grupo quanto aos objetivos da empresa

Implicações

A organização formal, uma vez inerente a qualquer empresa, deve ser considerada, a fim de encontrar-se o equilíbrio entre ela e a organização informal, visando os próprios objetivos da empresa.

A Organização Eficaz

Uma organização eficaz precisa garantir:

- 1) Centralização sensível
- 2) Conforto
- 3) Conselho competente
- 4) Obediência ao planejado
- 5) Ordem

DIREÇÃO

Natureza

Direção é a tomar decisões continuamente, incorporando-as em ordens e instruções específicas e gerais, funcionando como líder da empresa.

Fundamentos Da Direção

Para que o "planejamento" e a "organização" funcionem, precisam ser dinamizados pela orientação a ser dada às pessoas, por meio de uma adequada comunicação, liderança e motivação. Isso é direção.

Motivação

É a tensão que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento, visando à satisfação de uma necessidade.

É toda descarga de tensão em função do retorno ao equilíbrio psicológico, no homem.

A motivação procura explicar o comportamento humano.

Conceitos

- 1) Ciclo motivacional: O equilíbrio psicológico do homem pode ser quebrado por um estímulo que cria uma necessidade. Essa necessidade provoca uma tensão que conduz a um comportamento em direção à satisfação da necessidade. Essa necessidade, quando satisfeita, faz o organismo retornar ao seu equilíbrio, até que outro estímulo sobrevenha
- 2) Frustração: É a não liberação da tensão, que resultaria na satisfação da necessidade, mantendo o organismo em desequilíbrio. A frustração pode levar à desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais (insônia, distúrbios digestivos, ansiedade, stress, etc) e alienação ou apatia
- 3) Compensação (ou transferência): É a satisfação de uma necessidade, impossível de ser mantida, através de outra necessidade complementar ou substituta, reduzindo ou evitando a frustração

TEORIA X	TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem criatividade	As pessoas são criativas e competentes

COORDENAÇÃO**Comunicação**

Para um liderança eficaz, é necessário um bom fluxo de comunicação dos superiores para os subordinados (para que entendam seus objetivos e sejam motivados) e dos subordinados para os superiores (a fim de avaliarem aqueles).

Conceitos

- 1) Fonte: É o que fornece as mensagens
- 2) Transmissor: Aquilo que opera a mensagem, da fonte ao canal
- 3) Canal: É o que fica entre o transmissor e o receptor
- 4) Receptor: Aquilo que recebe a mensagem
- 5) Destino: A quem é destinada a mensagem
- 6) Ruído: São as perturbações indesejáveis, que deturpam e alteram, imprevisivelmente, a mensagem
- 7) Redundância: É a repetição da mensagem, para garantir uma recepção correta, minimizando o ruído

Redes De Comunicação

FORMATO	VELOCIDADE	ACUIDADE	ÊNFASE NO LÍDER	MORAL	APLICAÇÕES	FLEXIBILIDADE PARA MUDANÇA NO CARGO
Roda	Rápida	Boa	Muita	Muito pobre	Para tarefas simples e para certas atividades industriais	Lenta
Cadeia	Rápida	Boa	Marcada	Pobre	Para rápida aceitação de novas idéias	Lenta
Círculo	Lenta	Pobre	Nenhuma	Muito boa	Para uma melhor aceitação da criatividade e flexibilidade no trato com novos problemas	Muito rápida

:

Liderança

É uma chefia, na qual os chefes despertam entusiasmo e conquistam a dedicação dos subordinados, fazendo-os desejar o que ele deseja.

A Direção Eficaz

Para ser eficaz, a direção necessita obter a dignificação do objetivo, iniciativa e estímulo e a união do pessoal

CONTROLE

Conceitos

É verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas, a fim de localizar e corrigir as distorções dos objetivos.

Objetivos Do Controle

- 1) Restringir e coagir: Limitar os erros
- 2) Regulamentar: Manter o equilíbrio do sistema
- 3) Administrar: Assegurar a administração

O Processo De Controle

- 1) Estabelecimento de padrões
- 2) Observação do desempenho
- 3) Comparação do desempenho com o padrão
- 4) Ação corretiva (identifica as variações fora dos limites aceitáveis)

Premissas Para Institucionalização Do Controle

- 1) Apurações imediatas: Para habilitar o controle a tomar providências em tempo hábil
- 2) Autonomia: A não subordinação hierárquica do controle ao órgão controlado, para que o controle possua os poderes necessários para a apuração e revelação das falhas
- 3) Complementarismo das operações e contraposições de interesses: Colocar, para efeito de controle, o interesse de um agente complementar em contraposição ao do outro, controlando-se mutuamente. Ex: Quando um departamento vende e o outro recebe o pagamento
- 4) Confiança: Na veracidade do controle, para o controle poder atuar com segurança e firmeza
- 5) Imparcialidade: O controle necessita ser desapaixonado, não ser parte do assunto e não opinar conforme interesses parciais, primários ou intuitivos
- 6) Não ingerência no comando: O controle não deve corrigir as falhas encontradas, função esta do controle, para não gerar um duplo controle, quebrando a unidade de comando que destrutura a administração
- 7) Revisão: O controle necessita de conferência para ser eficaz. Ex: A contabilidade precisa de auditoria externa

Técnicas De Controle

Gráficos, relatórios, índices, etc,

Controle Geral Do Desempenho

(Etzioni)

- 1) Físico: Baseado em punições físicas, para "ameaçar" pela "alienação", força ou medo (instituições penais e campos de concentração)
- 2) Material: Baseia-se em recompensas materiais, para gerar interesse "calculista" nas vantagens (comércio e corporações trabalhistas)
- 3) Normativo: Baseado em "símbolos" de prestígio e estima, controlando pela "moral" da fé, crença e ideologia (igrejas, universidades e hospitais)

Controle Eficaz

O controle eficaz necessita possuir:

- 1) Apurações imediatas
- 2) Autonomia
- 3) Complementarismo das operações com contraposição de interesses
- 4) Confiança
- 5) Imparcialidade
- 6) Não ingerência no comando
- 7) Revisão

Organização E Métodos

"É uma função derivada da administração (de staff, com autoridade de conhecimento) que, em conjunto com a estrutura social da empresa, dissemina os recursos tecnológicos de racionalização e estruturação de que dispõe e que, considerando as variáveis ambientais intervenientes, promove uma mentalidade positiva nos processos de mudanças organizacionais."

Áreas De Atuação

- 1) Uso da tecnologia de racionalização do trabalho
- 2) Análise de estruturas organizacionais

Estrutura

É uma unidade de assessoria, alocada nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, subordinada à diretoria geral (superintendência, presidência ou vice-presidência) ou administrativa.

Funcionamento

Em algumas empresas a área de O&M "entre quatro paredes", desenvolve sistemas que devem ser implementados pelas diversas unidades da empresa. Em outras, ela desenvolve sistemas "para" as diversas unidades da empresa

Tipos De Projetos De O&M

- 1) De curto prazo
- 2) De médio prazo
- 3) De longo prazo

Fases De Um Projeto De O&M

- 1) Planejamento
- 2) Coleta de dados e informações (entrevistas, questionários e observação pessoal)
- 3) Análise e interpretação (organograma)
- 4) Criação de soluções (fluxograma)
- 5) Implantação
- 6) Acompanhamento

INSTRUMENTOS (QUESTIONÁRIOS, ENTREVISTAS, ORGANOGRAMAS, FLUXOGRAMAS, ETC) UTILIZADOS EM CADA ETAPA (PLANEJAMENTO, COLETA DE DADOS E INFORMAÇÕES, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO, CRIAÇÃO DE SOLUÇÕES, RELATÓRIOS, IMPLANTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO)

- 1) Questionários: Um meio alternativo de obter informações, na dificuldade de manter contato através de entrevista
- 2) Entrevistas: É o mais poderoso instrumento de "tomada de informação", permitindo minimizar resistências e envolver o entrevistado para uma maior participação e discussão, uma melhor compreensão do trabalho e da organização e para auscultar a opinião dos indivíduos
- 3) Observação pessoal: É um meio de comparar as informações de entrevistas e questionários
- 4) Layout: É o estudo do aproveitamento racional do espaço físico, visando melhorar o aspecto visual, conforto, o fluxo entre pessoas e papéis, facilitando a supervisão e gerando uma maior motivação e eficiência
- 5) Fluxogramas: É a representação gráfica da seqüência do trabalho, de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizações envolvidos no processo, a fim de padronizar a representação dos procedimentos, facilitar sua descrição, leitura e entendimento, assim como, ajudar a localização e identificação dos aspectos mais importantes com maior rapidez e melhor análise
- 6) Formulários: São os veículos que transportam informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra ou de uma empresa para outra, facilitando esse fluxo de informações. É um instrumento com um título exato, que deve ser preenchido no desenrolar das operações rotineiras, para facilitar a execução do trabalho
- 7) Organograma: É um gráfico representativo da estrutura formal da empresa em um dado momento, demonstrando a divisão do trabalho e as relações hierárquicas, permitindo uma análise organizacional
- 8) Cronogramas: Representação gráfica do tempo de execução previsto e o tempo real de execução. Exs: Pert (programa de avaliação e revisão) / Cpm (método do caminho crítico do pert). Pert é um gráfico que representa, através de um diagrama de flexas, programações objetivas curtas visando a economia de tempo, a utilização eficiente dos recursos, a indicação prévia de pontos de estrangulamento e a revisão da programação
- 9) Modelos: Referências conceituais utilizadas para representar como "simulação" a situação atual (diagnose) e aquela desejada (prognose)
- 10) Fichas de funções: Onde se estabelece a relação hierárquica, finalidade e atribuições de cada unidade
- 11) Quadros de funções: Onde são estabelecidos os níveis de autoridade e responsabilidade dos titulares dos cargos na estrutura da empresa

Análise Da Distribuição Do Trabalho

QUADRO DE DISTRIBUIÇÃO DO TRABALHO (QDT)

Serve para analisar as diversas atividades de cada unidade da estrutura, através do estudo das tarefas dos seus membros, visando aferir a carga de trabalho e a racionalidade de sua distribuição.

ANÁLISE

A análise da distribuição do trabalho não se refere à seqüência das operações e atividades, mas à identificação e crítica da carga de trabalho de cada unidade, necessária para execução das funções que são atribuídas a cada uma, baseada no "tempo", "capacidade profissional", equilíbrio no volume de trabalho" e "condições exteriores de mudança".

CONCLUSÕES

Um estudo da organização não pode se restringir à simples análise dos organogramas. Muito mais importante é a análise de como o trabalho está sendo distribuído entre as unidades da organização.

Manuais

"É um conjunto sistemático de normas, preceitos e procedimentos, que indicam as atividades e tarefas a serem cumpridas pelos membros da organização, além da forma pela qual elas deverão ser executadas separadamente e em conjunto."

OBJETIVO

- 1) Definir as normas, objetivos e atribuições da empresa, entre seus membros
- 2) Divulgar seus procedimentos
- 3) Documentar os sistemas, para orientar seu acompanhamento por parte do controle
- 4) Instruir os membros da empresa acerca de como operar os sistemas, em termos de funções, autoridade delegada, normas, procedimentos, políticas, objetivo da organização, etc
- 5) Registrar as informações
- 6) Institucionalizar os procedimentos
- 7) Facilitar a fixação de padrões

TIPOS

- 1) Manual de Organização: Define os objetivos, políticas e diretrizes gerais, a estrutura organizacional, os sistemas empresariais, as funções, autoridade e responsabilidades das unidades da empresa. Deverá conter:
 - Estatuto Social (documento legal das A.S.)
 - Regulamento Geral (linhas gerais da organização, sistemas, atos normativos e relações básicas)
 - Regulamento Interno (competências, atribuições e limites de autoridade e responsabilidade das unidades)
 - Regulamento de Pessoal (política de administração dos recursos humanos)
 - Regulamento de Prestação de Serviços (normas gerais para as prestações de serviço junto aos usuários)

- Organogramas (representação gráfica dos modelos estruturais)
- 2) Manual de Instruções (ou de Normas e Procedimentos): Expressão analítica dos procedimentos administrativos internos e das atividades da empresa, bem como a anunciação de normas e procedimentos
 - 3) Manual de Formulários: Define a finalidade, formatos, preenchimento, distribuição e utilização dos formulários da empresa. É um complemento indispensável ao manual de instruções
 - 4) Manual de Serviços (ou Operacional): Compêndio orientador de um sistema, setor ou atividade específica, contendo todos os outros manuais relativos a cada unidade

RAIOS DE AÇÃO

Os manuais de Organização, Instruções e de Formulários são de caráter geral à toda a empresa, enquanto o Manual de Serviço (ou Operacional) é dirigido a determinada unidade.

Os manuais são distribuídos entre os gerentes e supervisores, para que estes dêem conhecimento a todos os subordinados, para efeito de assimilação e cumprimento dos procedimentos estabelecidos.

ATUALIZAÇÃO

Cabe a todos os possuidores de manuais a devida atenção às necessárias modificações de rotina.

A Unidade de O&M coordena e executa diretamente a atualização (revisão, correção ou cancelamento) dos manuais da empresa

Aspectos De Resistência À Mudança

CRÍTICAS	ATUAÇÃO EM TRABALHOS DE O&M
1) Desconhecimento da natureza da mudança	Explicar os objetivos das mudanças, pedindo colaboração
2) Variação pessoal de percepção da mudança	Compreender os diferentes papéis pessoais e atuar
3) Atingimento das relações sociais	Tentar não comprometer determinadas relações sociais
4) Possível "imposição" da mudança	Produzir participação e envolvimento
5) Incapacidade para o novo trabalho	Observar a capacidade individual, provendo treinamento
6) Ferir os atos e costumes da organização	Conhecer a cultura da organização
7) Exemplos de insucessos anteriores	Conhecer experiências anteriores e os porquês dos insucessos
8) Insegurança quanto ao emprego	Informar objetivamente sobre o processo
9) Boatos e mal-entendidos	Utilizar os meios de comunicação disponíveis
10) Resistência natural à mudança	Minimizar a resistência, e não tentar eliminá-la

Elaboração De Relatórios

"O relatório é uma representação completamente imparcial e objetiva, escrita ou oral, para transmitir uma informação com o propósito de resolver um problema, é utilizado por órgãos governamentais, indústrias, profissionais liberais e nas ciências e serve de base para um manual (para preparar especificações técnicas), para difundir informações e empreender ações."

TÉCNICAS

O bom relatório deve

- 1) Prever a solução de um problema específico
- 2) Ser feito sob medida para um leitor
- 3) Ser objetivo
- 4) Ser passível de verificação
- 5) Esclarecer o leitor
- 6) Possuir linguagem formal e impessoal
- 7) Empregar palavras concretas
- 8) Seguir uma forma prescrita e um plano de apresentação
- 9) Conter frases curtas e concisas
- 10) Usar descrições e narrações, quando necessário
- 11) Não ser polêmico
- 12) Conter informações úteis e atualizadas

TIPOS DE RELATÓRIOS

- 1) Preliminares
- 2) Progressivos
- 3) Periódicos
- 4) Mensais
- 5) Finais

UNIFORMIZAÇÕES

Elementos

- 1) Capa
- 2) Frontispício
- 3) Reserva de direito
- 4) Título (página interior)
- 5) Encaminhamento
- 6) Prefácio (o propósito, escopo e as contribuições que se possa esperar do relatório)
- 7) Agradecimento
- 8) Índice
- 9) Índice das tabelas e ilustração
- 10) Símbolos e notações
- 11) Sumário
- 12) Introdução Corpo
- 13) Conclusão
- 14) Apêndice
- 15) Bibliografia
- 16) Índice remissivo

Elementos obrigatórios

- 1) Introdução: Por quê, para quem, o que, para que e fontes do relatório

- 2) Corpo: Prepara para a solução do problema
- 3) Conclusão: Apresenta a solução do problema

Administração De Material

"Administrar materiais é ter os materiais necessários, na quantidade, local e tempo certos, à disposição dos órgãos de produção da empresa."

As Funções Básicas de Um Sistema de Administração de Material

- 1) Programação
- 2) Aquisição
- 3) Estocagem
- 4) Distribuição

O Decreto-Lei 200, Leis 8.666/93 E 8.883/94 E Instrumentos Complementares Aplicados A Compras*

* Vide Código Civil Brasileiro

Princípios Usualmente Empregados Para Classificar Materiais

- Classificar um material é agrupá-lo, de acordo com sua dimensão forma, peso, tipo, características, utilização, etc
- A medida que os materiais fluem pelo processo produtivo, passam a receber diferentes classificações
- Na classificação cada gênero de material deve ocupar um local específico, facilitando sua identificação e localização no almoxarifado

ANÁLISE DE DIVERSOS SISTEMAS DE CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS EXISTENTES

- 1) Alfabético: Pouco utilizado, limita o número de itens e é de difícil memorização
- 2) Alfanumérico: Abrange um maior número de itens (as letras representam as classes e os números o código do item)
- 3) Numérico: O mais utilizado, simples e fácil, abrange um ilimitado número de itens (as dezenas classificam a classe, subclasse, grupo, subgrupo e a codificação individual do item)

CODIFICAÇÃO DE MATERIAL

É a apresentação de cada item através de um código, com as informações necessárias e suficientes, por meio de números e/ou letras, é utilizada para facilitar a localização de materiais armazenados no almoxarifado, quando a quantidade de itens é muito grande.

Etapas

- 1) Catálogo
- 2) Simplificação: Reduzir a diversidade de itens

- 3) Especificação: Descrição detalhada do item (com suas medidas, formato, tamanho, peso, etc), facilitando a compra, inspeção, engenharia do produto, etc
- 4) Normalização: A maneira pela qual o material deve ser utilizado
- 5) Padronização: Estabelecer padrões de peso, medidas e formatos, para que não existam variações
- 6) Codificação: A codificação deve substituir o nome do material em todos os documentos da empresa

CATALOGAÇÃO DE MATERIAL

É o arrolamento de todos os itens de modo a não omitir nenhum, proporcionando uma idéia geral do conjunto.

CLASSIFICAÇÃO DE ESTOQUES

- 1) Matérias-primas: Insumos e materiais básicos, armazenados no almoxarifado e normalmente adquiridos em fornecedores externos (verticalização = quando produzidos internamente)
- 2) Materiais em processamento (ou em vias): Os que estão sendo processados
- 3) Materiais semi-acabados: Parcialmente acabados, ou em acabamento, estão em estágio mais avançado que os materiais em processamento
- 4) Materiais acabados ou componentes: São peças isoladas, componentes já acabados e prontos para formarem os produtos acabados
- 5) Produtos acabados: São os produtos já prontos, que já passaram pelas etapas anteriores da produção, armazenados nos depósitos

Política De Estoques

SISTEMAS DE ARMAZENAMENTO

- 1) Carga unitária: Embalagens de transporte (pallets) arranjam uma certa quantidade de material (como se fosse uma unidade), facilitando o manuseio, transporte e armazenagem, economizando tempo de armazenagem, carga e descarga, esforço, mão-de-obra e área
- 2) Caixas ou gavetas: Ideal para materiais de pequenas dimensões, como parafusos, arruelas, material de escritório, etc, até na própria seção de produção
- 3) Prateleiras: Destinada a materiais de tamanhos diversos e para o apoio de gavetas ou caixas, adequada para peças pequenas e leves e quando o estoque não é muito grande, constitui o sistema mais simples e econômico
- 4) Raques: Para peças longas e estreitas (como tubos, barras, tiras, vergalhões e feixes), podem ser montados em rodízios, para facilitar o deslocamento
- 5) Empilhamento: Uma variante das caixas, para aproveitar ao máximo o espaço vertical, reduzindo a necessidade de divisões nas prateleiras (formando uma única prateleira) e facilitando a utilização das empilhadeiras. As caixas ou pallets são empilhados uns sobre os outros, obedecendo a uma distribuição quantitativa
- 6) Container flexível: É uma das técnicas mais recentes, utilizada para sólidos a granel e líquidos em sacos

CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO DE MATERIAIS

CENTRALIZAÇÃO	DESCENTRALIZAÇÃO
Estocagem em um único local	Estocagem junto aos pontos de utilização
Facilita o planejamento da produção, o inventário e o controle	A entrega e o inventário são mais rápidos, o trabalho com o fichário e documentação é menor

Inventário Físico

É a verificação da existência dos materiais da empresa, através de um levantamento físico de contagem, para confrontação com os estoques registrados nas fichas, efetuado periodicamente, para efeito de balanço contábil físico e financeiro do almoxarifado, seções, depósitos e de toda a empresa, atendendo a exigência fiscal da legislação.

LEVANTAMENTO

- 1) Os inventariantes são escolhidos e agrupados em duas equipes: de contagem (ou reconhecimento) e de revisora (ou de revisão)
- 2) Devem ser agrupados os itens iguais, identificados com os cartões e isolados os que não serão inventariados

CONTAGEM

- 1) Cada item é contado duas vezes
- 2) A primeira contagem é feita pela "equipe recolhadora", que fixará o cartão de inventário em cada item, anotando a quantidade da contagem no destaque do "cartão de inventário"
- 3) A Segunda contagem é feita pela "equipe revisora"

Obs: Todos os registros de movimentações de estoque devem ser atualizados até a data do inventário, quando deverão ser suspensas para evitar erros

APURAÇÃO

O coordenador do inventário deverá conferir ambas as contagens. Se positivo, o inventário para o item está correto, se não deverá haver uma terceira contagem por outra equipe diferente.

CONCILIAÇÃO

Em caso de divergências, os responsáveis pelo controle do estoque deverão justificar as diferenças entre o estoque contábil e inventariado, através de relatório.

Compras

PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO DO CADASTRO DE FORNECEDORES

Para se qualificarem na empresa, os fornecedores lhe enviam seus dados, produtos oferecidos, capacidade de produção, referências, etc.

O cadastro de fornecedores contém os dados dos fornecedores que já efetivaram vendas à empresa.

A empresa também deve manter toda literatura referente ao mercado fornecedor, como listas telefônicas, anuários, revistas técnicas, catálogos, folhetos, prospectos, etc, servindo, para análise do mercado fornecedor de cada material, escolhendo aqueles fornecedores que melhor atendam às conveniências da empresa, conforme preço, qualidade, pagamento, entrega, confiabilidade, etc.

INSTRUMENTOS E PROCESSOS DE LICITAÇÃO

- 1) Concorrência: Para contratos de grande valor, compra ou alienação de imóveis, concessão de uso de serviço de obra pública, e licitações internacionais (independentemente do valor), com participação de quaisquer interessados (inclusive empresas internacionais e consórcios de firmas), que terão de atender às condições do edital, convocados com trinta dias de antecedência. Pode ser utilizada no lugar de qualquer modalidade licitatória.

Critérios

- Universalidade
- Ampla publicidade
- Habilitação preliminar (admite pré-qualificação)
- Julgamento por omissão

- 2) Tomada de preços: Para valores imediatamente inferiores aos da concorrência, para contratação de obras, serviços e compras. Só se realiza entre interessados previamente cadastrados e qualificados (por especialização, capacidade técnica e financeira). O edital deve ser publicado em diário oficial

- 3) Convite: É a modalidade mais simples, para pequenos valores, consistente em solicitação escrita a pelo menos três interessados do ramo (registrados ou não), que devem apresentar propostas no prazo mínimo de três dias. Dispensa publicação e apresentação de documentos, com sua convocação feita diretamente a firmas ou profissionais certos, através de "carta-convite"

Critérios

- Dispensada documentação, é suficiente que o candidato indique seu registro comercial, profissional ou cadastral, na apresentação da proposta
- Ampla publicidade
- Se houver pedido de documentos, estes deverão ser apresentados no envelope de documentação, separado da proposta
- Julgamento por omissão
- Só é válida quando se apresentam no mínimo três solicitantes qualificados
- A abertura dos envelopes deve ser em ato público, no dia, hora e local designados na carta-convite, possibilitando ao solicitante o recíproco conhecimento da documentação e propostas apresentadas
- O julgamento é feito por comissão ou servidor designado pela autoridade competente (que a prática administrativa denomina "responsável pelo convite")
- Julgadas as propostas, com a adjunção do objeto do convite ao vencedor e homologado o julgamento, formaliza-se o ajuste (por simples ordem de execução do serviço, nota de empenho de despesa, autorização de compra ou carta-contrato), publicando-se resumidamente no diário oficial, para torná-lo exequível

- 4) Concurso: Para escolha do trabalho técnico ou estatístico, predominantemente de criação intelectual, na seleção de projetos onde se busca a melhor técnica e o menor preço

Crítérios

- Modalidade especial, com princípios de publicidade e igualdade entre os participantes, objetivando a escolha do melhor profissional ou trabalho
- Dispensa as formalidades da concorrência
- Deve ser anunciado em edital, amplamente divulgado na imprensa oficial e particular
- Admissível entre participantes nacionais e estrangeiros ("concurso internacional")
- O regulamento indicará a qualificação exigida, diretrizes e forma de apresentação do trabalho, condições de realização, vantagens concedidas, comissão julgadora e critérios de julgamento
- O concurso termina com a qualificação dos trabalhos e pagamento dos prêmios
- Não confere direito a contrato com a administração

- 5) Leilão: Para venda de bens móveis e semoventes inservíveis

Tipos

- Leilão comum: Regido pela legislação federal pertinente, porém com condições específicas que podem ser estabelecidas pela administração interessada, observados os princípios básicos da licitação. Feito por leiloeiro público
- Leilão administrativo: Feito por servidor público

Crítérios

- Os bens devem ser previamente avaliados, para fixação de preço mínimo no edital
- O edital deve descrever os bens, indicar aonde se encontram os exames, reparti-los em lotes ou quantidades que facilitem sua arrematação, dia, local e horário do pregão
- Deve se realizar no local aonde os bens se encontrem recolhidos, para facilitar a identificação e pronta entrega aos arrematantes
- Não exige habilitação prévia, pois a venda é feita à vista ou a curto prazo
Pode ser solicitado também um depósito percentual, como garantia do restante do valor, que é perdido caso não seja efetivado o complemento do pagamento no prazo fixado pelo edital

Recursos Humanos

"Os recursos humanos de uma empresa promovem as boas relações no trabalho, essenciais ao equilíbrio organizacional. O departamento de recursos humanos é um órgão de staff, que capta, capacita, avalia, estimula e assiste o pessoal."

Funções

- Recrutamento e seleção
- Acompanhamento e aconselhamento
- Movimentação e registro
- Treinamento
- Cargos e salários
- Benefícios (inclusive, higiene e segurança do trabalho)
- Assistência

As Pessoas E As Organizações

As pessoas agrupam-se para formar organizações, e através delas alcançar objetivos "comuns" (que seriam impossíveis de atingirem individualmente) e crescer. A medida que cresce, a organização precisa cada vez mais de pessoas, com interesses diversos, cada vez mais distantes dos objetivos organizacionais. Para minimizar esse conflito e manter o equilíbrio organizacional, a interação entre pessoas e organização (a organização oferecendo incentivos e as pessoas contribuições) torna-se complexa e dinâmica.

O Sistema E A Administração De Recursos Humanos

Embora os tipos de "sistemas administrativos" constituam uma escala, na verdade verifica-se a coexistência de vários sistemas dentro de uma mesma organização, em diferentes áreas de atividades.

Rensis Likert

TIPO	CONFIANÇA	COMUNICAÇÃO	COMPENSAÇÃO	COMUNICAÇÃO	DECISÕES
Autoritário e forte	Desconfiança nos subordinados	Pouca	Ênfase em recompensas ou punições ocasionais	Pouca, com ênfase em recompensas ou punições ocasionais	Decisões centralizadas na cúpula
Autoritário benévolo	Confiança condescendente	Pouca comunicação e interação humana	Castigos potenciais	Pouca, com castigos potenciais e pouca interação humana	Algumas decisões centralizadas (baseadas em prescrições e rotinas)
Participativo e consultivo	Confiança bem mais elevada (embora incompleta)	Interação humana moderada, com e pequeno envolvimento pessoal	Algumas recompensas	Interação humana moderada, com algumas recompensas e pequeno envolvimento pessoal	Relativa abertura de diretrizes, permitindo certas decisões na base da organização
Participativo de grupo	Completa confiança (onde os subordinados se sentem livres para agir), com atitudes positivas e idéias construtivas	Participação e envolvimento grupal		Participação e envolvimento grupal	As pessoas de todos os níveis se sentem responsáveis

Suprimento De Recursos Humanos

RECRUTAMENTO

É atrair do mercado de trabalho uma quantidade suficiente de pessoal potencialmente qualificado a ocupar cargos dentro da organização, para suprir a "seleção".

Fontes

Na maioria das vezes, as fontes de recrutamento são consultadas conjuntamente, dependendo da urgência e recursos disponíveis. Contudo, uma política de recrutamento contínua reduz significativamente os custos do processo.

- Escolas de nível médio, superior e centros de integração empresa-escola
- Entidades de seleção
- Indicação dos próprios empregados da empresa
- Anúncios e editais em jornais e outros órgãos informativos
- Conferências e palestras em universidades e escolas
- Pesquisa em outras cidades ("caça-talentos")
- Arquivo de reserva
- Cartazes na portaria da empresa
- Sindicatos e associações de classe
- Cooperação de outras empresas que atuam no mesmo mercado

Processos

- 1) Requisição de pessoal do órgão de linha para o órgão de recrutamento
- 2) O órgão de recrutamento verifica se existe candidato adequado nos arquivos
- 3) Caso contrário, o recrutamento é iniciado
- 4) Chamada dos candidatos
- 5) Atendimento dos candidatos

Meios

Na prática, nunca se faz apenas um dos meios de recrutamento. Geralmente, um recrutamento complementa o outro (recrutamento misto).

	RECRUTAMENTO INTERNO	RECRUTAMENTO EXTERNO
Definição	Remanejamento de pessoal na própria empresa	Aborda candidatos de outras empresas
Análise	• Performance do candidato na empresa (através dos testes de desempenho já realizados) • Plano de carreira • Condições de promoção do candidato • Sua substituição	• Arquivo de recrutamentos antigos • Arquivo de pessoal que se apresentou espontaneamente • Cadastro de outras empresas • Sindicatos e associações de classe • Viagens para recrutamento em outras localidades • Entidades de seleção • Consulta a escolas • Indicação de funcionários da empresa • Cartazes e anúncios em jornais
Vantagens	• Economia • Rapidez	• Renova a organização • Aproveita o investimento em pessoal de outras

	• Maior índice de validade e segurança • Fonte de motivação • Aproveita os investimentos da empresa	empresas, ou do próprio empregado
Desvantagens	• Exige potencial de desenvolvimento dos funcionários • Pode gerar conflitos de interesse (boicote pelos não-capazes) • Pode levar ao "princípio de Peter" (o empregado em cargo onde não mais tem condições de ser promovido fica estacionado) • Limita a criatividade dos empregados à própria empresa • Não pode ser feito para determinados cargos, caso não haja alguém capaz de ocupá-lo à altura (ex: presidência)	• Mais demorado • Mais caro • Menos seguro • Pode frustrar o pessoal da empresa • Afeta a política salarial

SELEÇÃO

É a escolha dos candidatos mais adequado aos cargos na empresa, visando manter a eficiência e o desempenho do pessoal.

Técnicas

Após uma análise do cargo e do documento de requisição de empregado, gerando a "ficha de especificação do cargo", escolhe-se as técnicas de seleção mais adequadas.

- 1) Entrevista de seleção: A técnica que mais influencia a decisão final e a mais utilizada, alcançando características intangíveis do candidato, apesar de subjetiva. Por causa disso, deve ser utilizada com bastante habilidade por entrevistadores treinados em "entrevista padronizada ou dirigida". Divide-se em quatro fases - *planejamento* (colheita de informações, escolha do tipo de informações a serem solicitadas e transmitidas aos candidatos), *preparação* (loais de espera e execução, horário, designação dos entrevistadores e material), *execução* (a entrevista propriamente dita - é "dirigida" quando o entrevistador segue um roteiro, através de um formulário - devendo cobrir as informações e o comportamento do candidato) e *avaliação do candidato* (imediatamente após a saída do candidato da sala de entrevista, o avaliador deve avaliar o candidato, checando a ficha de avaliação e anotando os detalhes)
- 2) Provas de conhecimentos ou de capacidades: Podem ser *orais*, *escritas* (tradicionais *dissertivas* - menos abrangentes, de fácil organização e julgamento subjetivo, são de difícil correção -, *objetivas* - de abrangência maior, de correção rápida e organização demorada, permitem acerto ao acaso - ou mistas) ou de *realização* (práticas); *gerais* ou *específicas* (testando o conhecimento técnico relacionados ao cargo)
- 3) Testes psicológicos: Têm a finalidade de avaliar a "personalidade" do candidato, podendo ser *psicométricos* ou de *personalidade*
- 4) Técnicas de simulação: A par dos resultados dos testes psicológicos e entrevistas, submete-se o candidato a uma "dramatização" relacionada ao tipo de papel que desempenhará na empresa, reduzindo a margem de erro da seleção e permitindo inclusive ao candidato analisar sua adequação ao cargo pretendido

Testes

- Testes psicométricos: A medição, em condições padronizadas de comparação, da quantidade de determinados comportamentos humanos (*aptidões* = potencialidades e *capacidades* = habilidades atuais, de inteligência, aprendizagem, destreza, etc) presente no candidato, para admissão, transferência, promoção, treinamento ou retenção de pessoal
- Testes de personalidade: Para analisar o caráter (adquirido) e o temperamento (inato) do indivíduo, podendo ser *genéricos* (testam a personalidade geral) ou *específicos* (concernentes a determinados aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, ansiedade, agressividade, etc)

Avaliação E Controle De Qualidade

Podemos avaliar os resultados de uma seleção através de alguns parâmetros:

- Adequação do homem ao cargo (e decorrente satisfação pessoal)
- Rapidez de ajuste do empregado às suas funções
- Melhoria do potencial humano da empresa
- Maior estabilidade do pessoal (e conseqüente redução do turnover)
- Maior rendimento e produtividade do pessoal da empresa
- Melhoria na relações humanas
- Menores necessidades de treinamento

Aplicação De Recursos Humanos

Uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser:

- 1) Integradas à empresa
- 2) Posicionadas em seus cargos
- 3) Avaliadas em seu desempenho

DESCRIÇÃO DE CARGOS

- Tarefas e atribuições: São as atividades desempenhadas em um cargo (*tarefas* são atividades de cargos mais simples e repetitivos, *atribuições* referem-se a cargos mais diferenciados)
- Função: É o conjunto de atividades, exercidas de maneira reiterada (constante) em um cargo
- Cargo: É um conjunto de funções, com uma posição definida no organograma da empresa

Descrever um cargo é detalhar seu "conteúdo" (aspectos intrínsecos), quanto às atividades e atribuições, com seus principais aspectos, deveres e responsabilidades (que define sua distinção hierárquica):

- 1) Quais suas tarefas e atribuições
- 2) Suas periodicidades de execução (diárias, semanais, mensais, anuais e esporádicas)
- 3) Os métodos de sua execução
- 4) Os objetivos do cargo

ANÁLISE DE CARGOS

Após a identificação do conteúdo do cargo, passa-se a analisar os "requisitos" (aspectos extrínsecos) que o cargo exige ao seu ocupante, proporcionando condições uma avaliação e classificação dos cargos, para efeito de comparação.

Estrutura

A Análise de Cargos concentra-se em quatro áreas de requisitos, ou "fatores de especificação":

- Requisitos mentais: Instrução, experiência, adaptabilidade, iniciativa e aptidões
- Requisitos físicos: Esforço, concentração, destreza e compleição física
- Responsabilidades: De supervisão, de patrimônio (material, ferramentas, máquinas, equipamentos e segurança de terceiros), de métodos e processos, de prejuízos e lucros da empresa, de dinheiro, títulos e documentos, de informações confidenciais, de contatos internos e externos
- Condições exigidas: Ambiente e riscos

Métodos

	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Observação direta	• Um dos métodos <i>mais utilizados, o mais antigo e eficiente</i> • A colheita dos dados é feita através da observação visual das atividades do ocupante • Participação ativa do analista de cargos e passiva do ocupante • É geralmente acompanhada de entrevista, por nem sempre produzir todas as respostas	• Veracidade dos dados obtidos (por ser originado do analista) • Não requer paralisação do ocupante • Ideal para cargos simples e repetitivos • Satisfaz as premissas básicas da análise de cargos ("o que faz", "como faz" e "por que faz")	• <i>Custo alevado</i> • Não permite dados realmente importantes para a análise • Não indicado para cargos que não sejam simples e repetitivos
Questionário	• A colheita dos dados é feita através do preenchimento de questionário de análise de cargo, pelo ocupante ou superior • Participação passiva do analista de cargos e ativa do ocupante • Deve ser testado com antecedência em pelo menos um ocupante e seu supervisor	• Pode ser preenchido conjuntamente por ocupantes e chefes, permitindo uma visão mais ampla • É o método <i>mais econômico</i> • É o método <i>mais abrangente</i>, pois pode ser preenchido por todos os ocupantes de cargos com certa rapidez • Ideal para cargos de alto nível, pois não afeta o tempo e as atividades dos executivos	• Não é indicado para cargos de baixo nível (cujos ocupantes têm dificuldade em interpretar e responder por escrito) • Exige planejamento e cuidadosa montagem • Tende a ser superficial e distorcido, de acordo com a qualidade das respostas
Entrevista	• <i>O mais flexível e produtivo</i> • Entrevista verbal entre o analista de cargos e o ocupante e/ou seu chefe • Participação ativa de ambos	• Obtenção dos dados do cargo através das pessoas que mais o conhecem • Possibilidade de discussão e esclarecimento de dúvidas	• Se mal dirigida, pode levar a reações de incompreensão e não-aceitação de objetivos • Pode induzir a confusões

		• É o método de <i>melhor qualidade</i>, e que proporciona melhor análise • Pode ser aplicado a qualquer cargo	entre opiniões e fatos • Pode ser demorado, se o analista não se preparou convenientemente • Custo elevado, pois exige analistas experientes e a paralisação do trabalho do ocupante
Métodos mistos	Para neutralizar as desvantagens e tirar o maior proveito das vantagens é recomendado a combinação de dois ou mais métodos de análise, levando em consideração o tempo, objetivos da análise e descrição de cargos, o pessoal disponível para a tarefa, etc • Questionário e entrevistas com o ocupante do cargo • Questionário com o ocupante e entrevista com o supervisor • Questionário e entrevista com o supervisor • Observação direta com o ocupante e entrevista com o supervisor • Questionário e observação direta com o ocupante • Questionário com o supervisor e observação direta com o ocupante, etc		

Fases

Planejamento (fase de gabinete e de laboratório)

- 1) Determinação dos cargos a serem descritos
- 2) Elaboração do organograma dos cargos (especificando por quais escalões passará primeiro)
- 3) Elaboração do cronograma de trabalho
- 4) Escolha dos métodos de análise a serem aplicados
- 5) Seleção dos fatores de especificações (baseada no *critério da generalidade* - "ponto de corte" Ex: Para concorrer aos cargos é necessário pelo menos o 1º grau completo de escolaridade - e no *critério da variedade ou discriminação* - Ex: Cada cargo exige um nível diferente de escolaridade)
- 6) Dimensionamento dos fatores de especificações (sua amplitude de variação, com "limite inferior" e "limite superior" - Ex: instrução = mínimo de 2º grau e máximo de superior completa)
- 7) Graduação dos fatores de especificações (para facilitar sua aplicação, atribui-se n valores contínuos determinados para cada fator. Ex: de 4 a 6 graus de variação)

Preparação (quando as pessoas, esquemas e materiais são preparados)

- 1) Recrutamento, seleção e treinamento dos analista de cargos
- 2) Preparação do material de trabalho (formulários, impressos, etc)
- 3) Preparação do ambiente (esclarecimentos à gerência e a todo o pessoal envolvido)
- 4) Colheita de dados prévios (nomes dos ocupantes, relação de máquinas, equipamentos, ferramentas, materiais, formulários, etc, utilizados no cargo)

*A fase de preparação pode ser simultânea à de planejamento

Execução (colheita de dados e redação de análise)

- 1) Colheita dos dados sobre os cargos
- 2) Triagem dos dados obtidos
- 3) Redação provisória da análise do cargo
- 4) Apresentação da redação provisória ao supervisor, para correção
- 5) Redação definitiva da análise do cargo
- 6) Apresentação da redação definitiva para aprovação final do Comitê de Cargos e Salários ou ao executivo/órgão responsável por sua oficialização na empresa

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É uma sistemática verificação, medição e acompanhamento (formal ou informal) do desempenho do indivíduo no cargo, e de seu potencial de desenvolvimento.

Objetivos

É um processo para estimar ou julgar alguma pessoa, quanto ao seu:

- 1) Valor
- 2) Excelência
- 3) Qualidades ou
- 4) Status

É uma técnica de "direção" imprescindível, colaborando com a determinação e desenvolvimento da política adequada, com a qual se podem localizar problemas de:

- Supervisão de pessoal
- Integração do empregado à empresa ou ao cargo
- Não aproveitamento de empregados com potencial
- Motivação, etc

Responsabilidade

No geral, a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha (do supervisor) e uma função de staff (do departamento de recursos humanos). Contudo, de acordo com a política de recursos humanos adotada, a responsabilidade pelo processamento da avaliação do desempenho pode ser:

- 1) Centralizada: Avaliação por um órgão de staff da área de recursos humanos
- 2) Centralização média: Avaliação por uma Comissão de Avaliação do Desempenho, com a participação de avaliadores de diversas áreas
- 3) Descentralizada: Avaliação pelo próprio empregado, com o controle do supervisor direto. É pouco utilizada, por exigir nível cultural e não-subjetivismo dos funcionários. Utilizada com sucesso a pessoal de nível universitário, com elevadas posições hierárquicas

No "meio termo" mais utilizado, existe centralização do projeto, construção e implantação, com relativa descentralização quanto à aplicação e execução.

Características Dos Principais Métodos

A avaliação do desempenho é feita através de vários métodos, conforme as áreas de distribuição de pessoal (horistas, burocrático, supervisores, chefes, executivos, vendedores, etc), podendo-se estruturar cada um dos métodos em um método próprio.

MÉTODO	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Escala gráfica	Utiliza "fatores de avaliação" previamente graduados, através de um formulário de dupla entrada com linhas de <i>fatores</i> e colunas de <i>graus</i>	O mais utilizado. É aparentemente simples, mas requer cuidados para neutralização da subjetividade e prejulgamento.	• De fácil entendimento e aplicação simples • Permite uma boa visão do que a empresa deseja x a situação do empregado	• Não permite muita flexibilidade ao avaliador • Sujeito a generalização dos avaliadores quanto à pontuação dos fatores (se o funcionário é

			• Um pouco trabalhoso para o avaliador registrar	bom em um fator, a tendência é avaliá-lo bom em todos os demais) • Tende a bitolar os resultados das avaliações • Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para correção das distorções e influência pessoal (que tendem a apresentar resultados exigentes ou condescendentes a todos os seus subordinados)
Escolha forçada	Utiliza blocos de "frases descritivas" (positivas ou negativas), escolhidas de acordo com os critérios existentes na empresa, entre as quais o avaliador deve escolher apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do seu avaliado		• Proporciona resultados mais confiáveis e isentos de subjetividade, pois elimina a generalização • Sua aplicação é simples e não exige preparo dos avaliadores	• Sua elaboração é complexa, exigindo um planejamento mais demorado • Apresenta resultados globais (discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, pois é fundamentalmente comparativo) • Quando utilizado para desenvolvimento de pessoal, necessita de complementação de informações • Deixa o avaliador sem noção de qual será o resultado da avaliação dos seus subordinados
Pesquisa de campo	São entrevistas de um especialista em avaliação em cada setor, com o supervisor imediato, onde levanta as causas, origens e motivos do desempenho dos seus subordinados, através de análise de fatos e situações	A entrevista obedece ao seguinte roteiro: 1) <u>Avaliação inicial</u>: O desempenho é avaliado como mais que <i>satisfatório</i> (+), <i>satisfatório</i> (+-) ou <i>menos que satisfatório</i> (-)	• É um método mais amplo, pois permite também o planejamento do empregado na função e na empresa.	• Necessidade de retroação de dados acerca do desempenho dos empregados • Possui uma enorme gama de aplicações • Permite um acompanhamento muito mais dinâmico

		2) <u>Análise complementar</u>: Uma análise mais aprofundada do desempenho do funcionário, através de perguntas do especialista ao chefe 3) <u>Planejamento</u>: Faz-se o plano de ação para o funcionamento (aconselhamento, readaptação, treinamento, desligamento e substituição, promoção ou manutenção no cargo)		do empregado
Comparação aos pares	A comparação dois a dois, de cada vez, dos empregados, anotando-se o que é considerado melhor quanto ao desempenho, podendo-se também utilizar fatores de avaliação	É recomendado apenas quando os avaliadores não têm condições de utilizar outros métodos	• É um processo muito simples	• Pouco eficiente
Frases Descritivas	Apenas difere do método da escolha forçada por não exigir obrigatoriedade na escolha entre um bloco de frases (existem várias frases para o avaliador escolher as que caracterizam e as que não caracterizam o desempenho do subordinado)			

Manutenção De Recursos Humanos

No ponto de vista de Recursos Humanos, a organização viável não apenas capta os seus funcionários adequadamente, mas também os *mantém*, através de planos de compensação e benefícios sociais (a fim de mantê-los satisfeitos e motivados), de higiene e segurança do trabalho.

COMPENSAÇÃO (ADMINISTRAÇÃO DE SALÁRIOS)

Quando os três fatores de produção (recursos naturais, dinheiro e trabalho) são combinados adequadamente por uma administração, cria-se capital e riqueza, a qual é dividida entre as partes interessadas:

- 1) Fornecedores: Custo
- 2) Aqueles que emprestaram o dinheiro: Juros
- 3) Aqueles que forneceram o capital de risco: Dividendos
- 4) Empregados: Salários (e encargos sociais deles decorrentes)

Salários

- Trabalho: É a contribuição do esforço e tempo humano para algum propósito
- Salário: É o pagamento de um trabalho. Uma medida do valor de um indivíduo, responsável pela hierarquia de status individual dentro da empresa, constituindo-se o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações (responsabilidades e direitos recíprocos)
- Para as pessoas: Trabalho é um meio intermediário para atingir o salário, e salário é a *fonte de renda* que define o padrão de vida de cada pessoa em função do seu poder aquisitivo.
- Para as organizações: Salários são um *custo* (que se reflete no custo do produto final) e um *investimento* (representando a aplicação de dinheiro no fator de produção "trabalho")

Os salários são influenciados pelo "composto salarial":

- Política salarial da empresa
- Capacidade financeira e desempenho da empresa
- Situação do Mercado de Trabalho
- Conjuntura econômica
- Sindicatos e negociações coletivas
- Legislação trabalhista

Administração De Salários

Em uma organização, cada cargo tem seu valor, cujos ocupantes só se pode remunerar com equidade e justiça se se conhece esse valor em relação aos demais cargos da organização e à situação do mercado.

Administração de salários é o conjunto de normas e procedimentos para estabelecer e/ou manter estruturas de salários equitativas e justas na organização.

A equidade e justiça da administração de salários refere-se a um equilíbrio (que originará sua "política salarial"):

- Interno: Em relação aos demais cargos dentro da própria organização, é alcançado através da *avaliação e classificação de cargos* (assentadas sobre um prévio programa de descrição e análise de cargos)
 - Externo: Em relação aos mesmos cargos em outras empresas do mercado, é alcançado através de pesquisa de salários
- Objetivos*

- 1) Remunerar cada empregado com o valor do cargo que ocupa
- 2) Recompensá-lo adequadamente pelo seu desempenho e dedicação
- 3) Atrair e reter os melhores candidatos para os cargos
- 4) Ampliar a flexibilidade da organização, dando-lhe mobilidade de pessoal e racionalizando o desenvolvimento e encarecimento (plano de carreira)
- 5) Obter dos seus empregados a aceitação dos sistemas de remuneração adotados
- 6) Manter equilíbrio entre os interesses financeiros da organização e a sua política de relações com os empregados
- 7) Facilitar o processamento da folha de pagamento

Avaliação De Cargos

É o processo de analisar e comparar o conteúdo dos cargos (através de técnicas e baseado na *análise de cargos*), a fim de colocá-los em uma ordem de classes, as quais *podem* (é apenas uma técnica de assessoramento, podendo ser complementada com negociações com sindicatos, pesquisas de mercado, etc) ser usadas como base de um sistema de remuneração que permita uma distribuição equitativa dos salários dentro da organização e uma neutralização da arbitrariedade.

MÉTODO	DESCRIÇÃO	CARACTERÍSTICAS	VANTAGENS	DESADVANTAGENS
Escalonament o de cargos	Dispõe-se os cargos em um rol (crescente ou decrescente), em relação a algum critério de comparação	• O mais rudimentar dos métodos • Também é conhecido como método da comparação simples ou de comparação cargo-a-cargo • É qualitativo e não-analítico	• Mais simples para se conduzir, pois não exige muitos detalhes na análise de cargos • Pode ser executado com rapidez e baixo custo • Proporciona uma base aceitável para discussão e negociação • É um dos mais fáceis de ser compreendidos pelos empregados • É <i>simples</i> e de <i>fácil aceitação</i>	• Não considera nenhuma análise ou decomposição, tendendo à superficialidade • Possui baixa precisão
Categorias predeterminad as	Divide-se os cargos em categorias (que possuem certas características comuns), em seguida aplica-se o método do escalonamento simples em cada categoria	• Uma interessante variação do método do escalonamento simples (poderia ser denominado de "método do escalonamento simultâneo") • É qualitativo e não-analítico	• É mais bem elaborado que o método do escalonamento • Permite que facilmente novos cargos sejam incorporados à estrutura • Possuem rapidez e simplicidade administrativa	• Pode tornar-se inflexível e pouco sensível às mudanças nos cargos
Comparação de fatores (Eugene	Após a escolha e definição de fatores de avaliação, escalona-se	• É analítico	• É mais apropriado para cargos horistas e outros menos	• Possui dificuldades operacionais

Benge)	os cargos de acordo com esses fatores: 1) Requisitos mentais 2) Habilidades requeridas 3) Requisitos físicos 4) Responsabilidades 5) Condições de trabalho		complexos	• É facilmente contaminável por variância de erros, vieses no escalonamento e subjetividade
Avaliação por pontos	Compara-se os cargos com fatores de avaliação, em suas componentes, atribuindo-se valores numéricos (pontos) para cada elemento do cargo, obtendo-se um valor total da soma dos pontos: 1) Requisitos mentais 2) Requisitos físicos 3) Responsabilidades envolvidas 4) Condições de trabalho	• O mais utilizado • O mais aperfeiçoado • É analítico e quantitativo • Também chamado "método por fatores e pontos"		

Classificação De Cargos (plano de cargos e salários)

De acordo com a avaliação de cargos, os cargos de valor relativo podem ser divididos em classes, para as quais são atribuídas *faixas de salários* máximos e mínimos, a fim de facilitar a administração salarial e permitir que cada *classe de cargos* tenha um tratamento genérico para com benefícios, regalias e vantagens, sinais de status, etc.

Critérios

- Intervalos de pontos (até 100 pontos, entre 101 e 200, entre 201 e 300, etc)
- Cargos de carreira (Escriturário I, II, III)
- Grupo ocupacional (Engenheiro Civil, Engenheiro Eletricista, Engenheiro Químico)
- Área de serviço (Gerente de Finanças, Tesoureiro, Contador, Subcontador, etc)
- Categoria (Secretária Júnior, Secretária Bilíngue, Secretária Executiva, etc)

Pesquisa Salarial

Antes de definir as estruturas salariais da empresa, convém à Administração de Salários buscar o equilíbrio externo, através de pesquisa salarial (de outras empresas, de empresas especializadas ou própria), através de questionários, visitas a empresas e reuniões de associações de classes e/ou especialistas, onde são levados em conta quais os *cargos* pesquisados (cargos de referência), as *companhias* (do mesmo ramo de atividade, localização geográfica, tamanho e política salarial de interesse) e a *época*, sendo tabulados e tratados estatisticamente os dados, para permitir a comparação com os próprios salários da empresa e refletir se seu esquema salarial está satisfatório ou se precisa ser corrigido.

Política Salarial

É o conjunto (dinâmico) de princípios e diretrizes da empresa em relação à remuneração dos empregados, levando em conta benefícios sociais, estímulos e incentivos ao desempenho, oportunidades de crescimento, garantia de emprego, etc, sendo composta por:

- 1) Estrutura de cargos e salários
- 2) Salários de admissão
- 3) Previsão de reajustes salariais (coletivos e individuais - por promoção, enquadramento ou mérito)

Matemática e Estatística Aplicadas à Administração de Cargos e Salários

PLANOS DE BENEFÍCIOS

Benefícios sociais são aquelas facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados como remuneração indireta, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupação.

Tipos

Quanto À Exigência

- Legais: Exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou convenção coletiva entre sindicatos (13º salário, férias, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxílio doença = "repouso remunerado", salário família, salário maternidade, horas extras, adicional noturno, etc)
- Espontâneos: Concedidos por liberdade das empresas (gratificações, seguro de vida em grupo, refeições, transporte, empréstimos, convênio de assistência médico-hospitalar, complementação de aposentadoria, etc)

Quanto À Natureza

- Monetários: Concedidos em dinheiro, através da folha de pagamento, gerando encargos (13º salário, férias, aposentadoria, complementação da aposentadoria, gratificações, planos de empréstimos, complementação de salário nos afastamentos por doença, reembolso ou financiamento de remédios, etc)
- Não monetários: Serviços, vantagens ou facilidades para os usuários (refeitório, assistência médico-hospitalar e odontológica, serviço social e aconselhamento, clube, seguro de vida em grupo, transporte, horário móvel de entrada e saída do pessoal de escritório, etc)

Quanto Aos Objetivos

- Assistenciais: Visam prover certas condições de segurança e previdência ao empregado e sua família nos imprevistos ou emergências (assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, empréstimos, serviço social, complementação de aposentadoria, complementação de salário nos afastamentos prolongados por doença, seguro de vida em grupo, seguro de acidentes pessoais, etc)
- Recreativos: Objetivam dar condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental e lazer (clube, áreas de lazer na empresa, música ambiente, atividades esportivas, excursões, festividades, etc)
- Supletivos: Englobam certas facilidades, conveniências e utilidades que melhoram a qualidade de vida do empregado (transporte, restaurante, estacionamento, horário móvel, cooperativas de alimentos, agência bancária, etc)

Custos

A remuneração (direta ou indireta) dos participantes de uma organização é um dos custos de maior relevância. Os benefícios concedidos *além das exigências legais* constituem uma substancial parcela no orçamento de despesas, variando de acordo com:

- Número de empregados
- Nível sócio-econômico do pessoal
- Política salarial da empresa
- Distribuição etária do pessoal
- Proporção entre maiores e menores, homens e mulheres, solteiros e casados
- Localização da empresa
- Condições de infra-estrutura da comunidade, etc

Alguns benefícios são pagos integralmente pela empresa (repouso remunerado), outros são pagos integralmente pelos empregados (seguro de vida em grupo, cooperativas de consumo, etc), enquanto outros são rateados (refeições, transporte, assistência educacional, etc), devendo sempre:

- 1) Trazer contribuição (produtividade) também para a empresa, ao menos igual ao seu custo
- 2) Os seus custos devem poder ser planejados
- 3) Seus custos devem ter uma participação relativa do empregado, para gerar interesse e valor

Objetivos

- 1) Aumentar a produtividade
- 2) Melhorar o clima organizacional (aumenta o moral, o relacionamento social, sentimento de segurança, lealdade e melhora a relação com a empresa, reduzindo queixas)
- 3) Facilitar o recrutamento
- 4) Conseguir reter os empregados competentes (reduz turnover e absenteísmo)
- 5) Melhorar da qualidade de vida dos empregados

Disfunções (quando não bem planejados e administrados)

- Acusações de paternalismo
- Custos excessivamente altos
- Perda de vitalidade, ao tornar-se hábito
- Manter os trabalhadores menos produtivos (acomodados)
- Negligência quanto a outras funções de pessoal (controle de frequência, penalidades, etc)
- Novas fontes de queixas e reclamações
- Relações questionáveis entre motivação e produtividade

Higiene E Segurança Do Trabalho

São atividades que objetivam garantir condições pessoais e materiais de trabalho capazes de manter certo nível de saúde (ausência de doenças e enfermidades e bem-estar físico, mental e social) dos empregados.

Higiene Do Trabalho

Conjunto de normas e procedimentos para a proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes ao cargo e ao ambiente, através do diagnóstico e prevenção de doenças ocupacionais que podem causar ausência provisória ou definitiva do trabalho, envolvendo:

- 1) Plano: Médicos e enfermeiros
- 2) Serviços médicos: Exames médicos de admissão, cuidados com as injúrias pessoais provocadas por moléstias profissionais, primeiros socorros, eliminação e controle de áreas insalubres, registros médicos, supervisão de higiene e saúde, relações de cooperação com as famílias dos empregados doentes, utilização de bons hospitais e exames médicos periódicos de revisão
- 3) Serviços adicionais: Programas informativos, convênios com entidades locais, para radiografia, recreação, leitura, filmes, etc, verificações interdepartamentais, sobre mudanças de trabalho, de ambiente ou de horário, planos de seguro de vida em grupo para afastamentos por acidente ou doença e planos de aposentadoria e pensão

Objetivos (objetivo maior: "prevenção")

- Eliminação das causas das doenças profissionais
- Redução dos efeitos prejudiciais do trabalho
- Prevenção do agravamento de doenças
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade, através do controle do ambiente

Meios

- Educação dos chefes e empregados, indicando os perigos e ensinando como evitá-los
- Manutenção de constante estado de alerta contra riscos
- Estudos e observações dos novos processos e materiais a serem utilizados

Condições Ambientais De Trabalho

- 1) Iluminação: A luz suficiente, constante e uniformemente distribuída (direta, indireta, semi-indireta ou semidireta) no ponto focal do trabalho, de acordo com o tipo de tarefa visual, a fim de evitar ofuscamento ou resplandecência que tragam fadiga à vista, prejudicando o sistema nervoso, concorrendo com a má qualidade do trabalho e acidentes
- 2) Ruído: A eliminação ou redução (através da separação = isolamento, ou encerramento da fonte de ruído e tratamento acústico de tetos, paredes e pisos) da *intensidade*, *variação dos ritmos* e *frequência* (tom) do som indesejável que provoca perda de audição
- 3) Condições atmosféricas: Controle da temperatura, humidade, ventilação, composição do ar, pressão barométrica e condições tóxicas presentes no trabalho

Segurança Do Trabalho (serviço de segurança)

É o conjunto de medidas (técnicas, educacionais, médicas e psicológicas) para prevenir acidentes, através da eliminação das condições inseguras do ambiente e da educação de práticas preventivas.

Cada chefe é responsável (responsabilidade de linha) pela segurança em sua área, embora exista um órgão de segurança para lhe assessorar (função de staff)

**Obs:* A CIPA é uma exigência legal da CLT, que *fiscaliza* atos e condições inseguros, enquanto a segurança de trabalho *aponta as soluções*

Condições Para Um Bom Plano De Segurança

- Segurança como responsabilidade de linha e função de staff
- Segurança não restrita à área de produção (estendendo-se aos escritórios, depósitos, etc)
- Meios de prevenção determinados pelas condições de trabalho, ramo de atividade, tamanho e localização da empresa, etc
- Envolver a adaptação do homem ao trabalho, do trabalho ao homem e fatores sócio- psicológicos
- Pode envolver treinamento, simulações de acidentes, inspeção periódica de equipamentos de combate a incêndios e primeiros socorros, além da escolha, aquisição e distribuição de materiais de segurança (roupas, luvas, óculos, botas, macacões, etc)

Áreas De Atividade

- 1) Prevenção de acidentes : Minimização dos atos imprevistos (embora geralmente evitável, através da identificação e remoção das causas) decorrentes do trabalhos (com ou sem afastamento), que provocam (direta ou indiretamente) lesão corporal, perturbação funcional ou doença, com morte, perda parcial ou total, permanente ou temporária de capacidade para o trabalho, causados pelo *agente* (a máquina, o local ou o equipamento - prensa, martelo, banheira, etc), pela *parte do agente* (o pé da mesa, o cabo do martelo, o piso da banheira, etc), pela *condição insegura* (piso escorregadio, partes móveis desprotegidas, fios desencapados, ausência de fio-terra, iluminação inadequada, etc), pelo *tipo do acidente* (batida, escorregão, etc), pelo *ato inseguro* (violação dos procedimentos de segurança) ou pelo *fator pessoal de insegurança* (problemas na visão, psicológicos, contaminação, no lar, desconhecimento das normas, etc)
- 2) Prevenção de roubos (serviço de vigilância): Controle de entrada e saída de pessoal e veículos, estacionamento fora da empresa (para evitar transporte clandestino de peças), ronda pelos terrenos e interior da fábrica , registro de máquinas, equipamentos e ferramentas e controles contábeis (aferidos periodicamente por empresas externas de auditoria)
- 3) Prevenção de incêndios: Extintores adequados, dimensionamento do reservatório d'água, sistema de detecção, alarme e treinamento de pessoal, contra reação química de oxidação exotérmica (que provoca calor), através da neutralização do combustível - sólido líquido ou gasoso - (*remoção ou isolamento*), do comburente (*abafamento* do oxigênio) ou do catalisador (*resfriamento* da temperatura)

Desenvolvimento De Recursos Humanos

É o treinamento, desenvolvimento de pessoal ou desenvolvimento organizacional para as empresas desenvolverem seu pessoal, preocupando-se com:

- 1) Os fatores que influenciam no desempenho do pessoal
- 2) Os fatores que influenciam na satisfação do pessoal
- 3) Os métodos e procedimentos para maximizar o desempenho e a satisfação no trabalho

TREINAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL (PSICOLOGIA INDUSTRIAL)

O treinamento é uma responsabilidade de linha e uma função de staff, onde o órgão de treinamento presta a assessoria especializada necessária aos administradores, quanto ao *levantamento de necessidades, diagnóstico e programação* de treinamento.

Conceitos

- Educação: É toda influência que o ser humano recebe do ambiente social durante sua existência, no sentido de adaptar-se às normas e valores sociais vigentes e aceitos. Este, por sua vez, assimila essas influências de acordo com suas inclinações e predisposições, enriquecendo ou modificando seu comportamento dentro dos seus próprios padrões sociais
- Educação profissional: É a educação que visa preparar o homem para a vida profissional, compreendendo as seguintes etapas
 - 1) Formação profissional: Visa preparar e *formar* o homem para o exercício de uma profissão. Possui objetivo a *longo prazo* e é dada nas escolas de 1º, 2º e 3º graus, assim como dentro das próprias empresas
 - 2) Desenvolvimento profissional: Visa ampliar, *desenvolver e aperfeiçoar* o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa, ou para que se torne mais eficiente e produtivo em seu cargo. Seu objetivo é a *médio prazo*, dado nas empresas ou por firmas especializadas em *desenvolvimento*
 - 3) Treinamento: É a educação profissional que visa adaptar o homem a determinada empresa. Seus objetivos são a *curto prazo* e é dado em firmas especializadas em *treinamento*
- Aprendizagem: É uma mudança no comportamento (quanto à maneira de pensar, agir e sentir, crenças, valores e objetivos) do indivíduo, resultante do treinamento (institucionalizado ou não) que a orienta num sentido positivo, suplementando-a e reforçando-a

Componentes

- 1) Entradas (treinandos, recursos organizacionais, etc)
- 2) Processamento (aprendizagem individual, programa de treinamento, etc)
- 3) Saídas (pessoal habilitado, mudança de comportamento, sucesso, etc)
- 4) Retroação (avaliação dos procedimentos e resultados do treinamento informalmente ou através de pesquisa)

Objetivos

- 1) Ajudar a empresa a alcançar seus objetivos, o mais economicamente possível (é considerado um "investimento" empresarial)
- 2) Mudar a atitude das pessoas, melhorando o clima organizacional, aumentar a motivação e torná-las mais receptivas à chefia
- 3) Preparar o pessoal para tarefas peculiares à organização
- 4) Reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho do pessoal e os propostos pela empresa
- 5) Proporcionar oportunidades aos funcionários de todos os níveis de obterem o conhecimento, a prática e a conduta requeridos pela organização

Mudanças De Comportamento Proporcionadas Pelo Conteúdo Do Treinamento

- 1) Transmissão de informações: Para *repartir* informações genéricas sobre o trabalho (a empresa, seus produtos, sua organização, políticas, regras, etc), ou *transmitir* novos conhecimentos
- 2) Desenvolvimento de habilidades: Orientado para as *tarefas e operações*
- 3) Desenvolvimento ou modificação de atitudes: Geralmente, *mudanças* de atitudes negativas, aumento de motivação, da sensibilidade do pessoal de chefia, como também aquisição de *novos hábitos* e atitudes em relação a clientes (técnicas de vendas e atendimento ao público)
- 4) Desenvolvimento de conceitos: A elevação do nível de *abstração e conceptualização* de idéias dos gerentes, para facilitar a aplicação de conceitos na prática administrativa

*Os programas de treinamento podem ser utilizados conjuntamente

Etapas

- 1) Levantamento de necessidades: Diagnóstico dos problemas de treinamento (através de avaliação de desempenho, observação, questionários, solicitação da chefia, reuniões departamentais, exame de empregados, modificação do trabalho, entrevista de saída, análise de cargos ou relatórios periódicos), ao nível organizacional, dos recursos humanos e das operações e tarefas
- 2) Programação de treinamento: O planejamento de como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas (o que, quem, quando, onde e como treinar), a fim de utilizar a tecnologia instrucional mais adequada - quanto ao *uso* (orientadas ao conteúdo, ao processo ou mistas), *tempo* (de indução ou integração à empresa e depois do ingresso no trabalho) e *local de aplicação* (no local de trabalho ou fora do local de trabalho)
- 3) Implementação e execução: Envolve um binômio "instrutor x aprendiz" e uma relação "instrução x aprendizagem"
- 4) Avaliação dos resultados: Visa a obtenção de retroação do sistema, ao nível organizacional, dos recursos humanos ou das tarefas e operações, verificando se produziu as modificações desejadas e se estas são úteis ao objetivo empresa

DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO - PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL)

Enquanto o treinamento de desenvolvimento tem abordagem *individual* e objetivos a *curto e médio prazos*, o DO baseia-se nas ciências do comportamento e visualiza a organização como um *sistema total*, comprometendo-se a melhorar sua eficácia à *longo prazo*, mediante intervenções em seus processos e estrutura.

O DO é um esforço coordenado pelos membros da organização, com a ajuda de consultores externos, para descobrir e remover barreiras (atitudinais, comportamentais, procedurais, políticas e estruturais) ao desenvolvimento. Com o DO, a organização ganha uma crescente consciência da dinâmica interna e externa do sistema, facilitando futuras adaptações e mudanças.

Conceitos

- 1) Organização: É a coordenação de atividades individuais, a fim de efetuar transações planejadas com o ambiente, ao qual precisa estar adaptada para sobreviver
- 2) Cultura organizacional: Os sistemas de *crenças, expectativas e valores*, dentro dos quais os homens trabalham e vivem em determinada organização, influenciando no "clima organizacional", que deve ser continuamente analisado
- 3) Mudança organizacional: O ambiente que envolve uma organização (indústria, hospital, escola, etc) sofre mudanças *exógenas* ou *endógenas* (exógenas = científicas, tecnológicas, econômicas, sociais, legais, políticas, etc, endógenas = interação e tensão dos participantes da organização) rápidas, constantes e progressivas, que a atingem e influenciam seu desenvolvimento, exigindo dela uma elevada capacidade de adaptação para sobreviver
- 4) Necessidade de contínua adaptação e mudança: Para sobreviverem em um ambiente de mudança a organização, o indivíduo e a comunidade precisam ser dinâmicos e vivos de adaptação, numa mudança planejada e contínua, a longo prazo
- 5) Interação organização x ambiente: Uma organização precisa ser sensível, flexível para distribuir adequadamente os seus recursos de maneira a maximizar a sua adaptação e melhorar seu rendimento, no alcance dos seus objetivos, com um mínimo de tempo (em um ambiente "estável") e dispêndio
- 6) Interação indivíduo x organização: Toda organização é formada por indivíduos, com aptidões que precisam ser estimuladas (através basicamente da equalização do poder, gerando uma administração participativa), com a satisfação das suas necessidades, a fim desses se auto-realizarem no promover dos objetivos organizacionais
- 7) Objetivos individuais e organizacionais: O significado do trabalho deve ser estimulante e gratificante, para promover o desenvolvimento individual

Processo De DO (contínuo = permanente)

- 1) Colheita de dados: Técnicas e métodos para descrever o sistema organizacional, as relações entre seus elementos ou subsistemas, e as maneiras para identificar os problemas mais importantes
- 2) Diagnóstico organizacional: A identificação de preocupações, problemas, conseqüências, prioridades, alvos, objetivos, estratégias alternativas e planos para implementação
- 3) Ação de intervenção: Seleciona-se a intervenção mais apropriada para solucionar cada problema
- 4) Técnicas de intervenção
 - Realimentação de dados: O DO é conseguido através do levantamento de dados (questionários e entrevistas), para distribuição constante de informações dentro da empresa, incentivando a ação criativa pessoal
 - Desenvolvimento de equipes: O DO é atingido através da formação e desenvolvimento (treinamento e seminários) de equipes, formadas por integrantes de diversos subsistemas da empresa e coordenadas por um consultor, que proporciona uma colaboração irrestrita e inovação, viabilizando o alcance de objetivos individuais e organizacionais
 - Enriquecimento e ampliação do cargo: Programas de treinamento facilitam o reprojeto e desenho do cargo, a fim de torná-lo mais interessante e envolvente, dando oportunidade de crescimento e realização pessoal, através de mais oportunidades para tomar decisões a respeito dos seus objetivos e métodos, com mais comprometimento quanto ao produto acabado (objetivo da empresa)
 - Treinamento da sensibilidade: Tornar os indivíduos menos auto-defensivos, temerosos dos outros e mais responsivos, fazendo que suas necessidades sejam interpretadas positivamente pelos outros, através de *treinamentos de sensibilidade* (sobre como aumentar a autocrítica, a sensibilidade quanto aos outros, a conscientização dos tipos de processos grupais, as habilidades de diagnóstico e ação em situações sociais e ensinar a pessoa a aprender), resultando em maior criatividade, menor hostilidade e maior sensibilidade quanto ao comportamento humano no trabalho
 - Consultoria de procedimentos: Um consultor de procedimentos (especialista em processos humanos e informacionais para alcance de objetivos organizacionais) ajuda a organização nos processos de comunicações, liderança, papéis dos participantes nos grupos, resolução de problemas e tomadas de decisão, normas grupais e crescimento grupal, liderança e autoridade, cooperação e competição intergrupal, aprendizagem no diagnóstico e desenvolvimento nas habilidades necessárias para lidar com as pessoas

Objetivos Do DO

- 1) Aumentar a confiança e apoio entre os indivíduos
- 2) Aumentar a confrontação dos problemas (e não escondê-los)
- 3) Aumentar a autoridade formal, através da autoridade do conhecimento e habilidade
- 4) Abrir as comunicações
- 5) Aumentar o entusiasmo e a satisfação pessoal
- 6) Procurar "soluções sinérgicas" (onde as partes somam mais, graças à cooperação)
- 7) Aumentar a responsabilidade individual e grupal no planejamento e implementação

Controle De Recursos Humanos

É a função administrativa de *medir* (apontar erros e falhas) e *corrigir* o desempenho e atos dos subordinados, a fim de assegurar que tudo ocorra conforme o plano, instruções e princípios preestabelecidos, para alcance dos objetivos da empresa.

Etapas Do Processo De Controle

- 1) Estabelecimento de padrões
- 2) Observação do desempenho
- 3) Comparação do desempenho com os padrões desejados
- 4) Ação corretiva (inclusive dos padrões)

Aplicações

- Padronizar o desempenho: Por meio de procedimentos escritos e supervisão
- Proteger os bens organizacionais de abusos e roubos: Através de exigência de registros escritos, auditoria e divisão de responsabilidades
- Padronizar a qualidade dos produtos: Por meio de treinamento, inspeções, controles estatísticos e incentivos
- Limitar a quantidade de autoridade dos vários níveis: Por intermédio de descrições de cargos, diretrizes e políticas, regulamentos e auditoria
- Medir e dirigir o desempenho dos empregados: Através de sistemas de avaliação do desempenho (supervisão direta, vigilância e registros - inclusive de produção)

BANCO DE DADOS

Conceitos

- Dados: Elementos objetivos que, quando interpretados subjetivamente (através de *processamentos* de classificação, armazenamento e relacionamento entre si), servem como *informação* para a resolução de problemas ou formação de juízo
- Processamento de dados: Acumular, agrupar e cruzar dados para transformá-los em informação

Tipos de processamento

- 1) Manual: Manualmente, utilizando fichas, talões, mapas, etc, sem o auxílio de máquinas
 - 2) Semi-automático: Manualmente, mas com o auxílio de máquinas
 - 3) Automático: Sem intervenção humana (por computadores)
- Banco de dados: Armazenamento e acumulação de dados devidamente codificados e disponíveis para processamento e obtenção de informação. É um conjunto de arquivos interrelacionados e organizados para melhorar o acesso aos dados e reduzir inconsistências e erros da redundância

Bancos De Dados Em Recursos Humanos

- 1) Cadastro de pessoal
- 2) Cadastro de cargos
- 3) Cadastro de empregados
- 4) Dados genéricos sobre os empregados da empresa (parâmetros = faixas salariais, turnos, etc)

SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

É um conjunto de elementos interdependentes (subsistemas), logicamente associados, para que de sua interação os *dados* (pesquisa de mercado, análise e descrição de cargos, banco de dados, avaliação de desempenho, avaliação e classificação de cargos, organograma) sejam *obtidos, processados e transformados* (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de salários, benefícios sociais, planos de carreiras, higiene e segurança) em *informações* (relatórios, documentos, índices, listagens, medidas, estatísticas de posição, de tendência, etc) necessárias à *tomada de decisões* (adequação, estabilidade e integração, recompensas e motivação, desenvolvimento de recursos humanos e desenvolvimento organizacional) das chefias, reduzindo a incerteza, *através da análise organizacional e de técnicas operacionais*.

Fontes De Informações De Um Sistema De Recursos Humanos

- Banco de dados de recursos humanos
- Recrutamento e seleção de pessoal
- Treinamento e desenvolvimento de pessoal
- Avaliação do desempenho
- Administração de salários
- Registros e controles de pessoal (faltas, atrasos, disciplina, etc)
- Estatísticas de pessoal
- Higiene e segurança
- Informações das chefias, etc

AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

É um sistema (baseados em verificações, acompanhamento, registros e estatísticas) de revisão e controle, que analisa as políticas de pessoal de uma organização (relações organizacionais que afetam a administração de pessoal, qualificações dos membros de recursos humanos e a adequação do suporte financeiro para os vários programas), avaliando a eficiência e eficácia do programa de funcionamento, dando sugestões (papel educacional) para sua melhoria.

Objetivo

Localizar práticas e condições prejudiciais à organização, cujo custo não compensa, ou que devam ser acrescentadas.

Padrões

Padrão é um critério ou modelo previamente estabelecido, para comparar-se com os resultados alcançados e avaliar os ajustes e correções necessárias para um melhor funcionamento.

Tipos De Padrões

- 1) De quantidade: Número de empregados, percentagem de rotação de empregados, número de admissões, índices de acidente, etc (números ou quantidades)
- 2) De qualidade: Métodos de seleção, resultados de treinamento, funcionamento da avaliação de desempenho, etc (aspectos não quantitativos)
- 3) De tempo: Rapidez na integração de pessoal, permanência média na empresa, tempo de processamento das requisições de pessoal, etc (tempo)
- 4) De custo: Custo direto e indireto da rotação de pessoal, dos acidentes de trabalho, dos benefícios sociais, dos encargos sociais, relação custo-benefício do treinamento, etc (custos)

Tipos De Comparação Com O Padrão

- Dos resultados: Após terminada a operação
- Do desempenho: "Paralelamente" à operação

A rapidez com que as falhas das atividades de recursos humanos são comparadas com o padrão (diagnosticadas) e sanadas, depende de uma permanente revisão e *auditoria*, capazes de fornecer uma adequada retroação para a melhoria dos aspectos positivos e correção/ajustes dos aspectos negativos.

Níveis De Profundidade Da Auditoria De Recursos Humanos

Dependendo da política da empresa, a auditoria pode avaliar até programas, políticas, filosofias e teorias:

Administração

- 1) Resultados: Realizações e problemas da administração
- 2) Programas: Práticas e procedimentos dos programas
- 3) Políticas: Explícitas e implícitas
- 4) Filosofia da administração: Prioridades de valores, alvos e objetivos da administração
- 5) Teoria: Relações supostas e explanações plausíveis de filosofias, políticas e contínuos problemas

Objetivos

Verificar até que ponto as política de recursos humanos se baseia em teoria aceitável e até que ponto a prática e os procedimentos são adequados à política e teoria:

- 1) Aceitação dos objetivos organizacionais
- 2) Qualidade de segurança
- 3) Motivação no trabalho
- 4) Eficiência da supervisão
- 5) Crescimento
- 6) Desenvolvimento dos empregados e administradores

Razões Para O Aumento Nas Auditorias De Recursos Humanos

- 1) Maior conscientização da importância da participação do empregado e sua influência positiva no incentivo e êxito organizacionais
- 2) Maior preocupação do governo em policiar a administração de recursos humanos, para proteger-lhe os interesses, a fim de aumentar a segurança econômica e garantir o pleno emprego
- 3) Expansão dos sindicatos
- 4) Elevação salariais rápidas, com maior custo e competição na administração de pessoal
- 5) Maior exigência de habilidades, com aumento do nível dos funcionários e conseqüentes de críticas à administração
- 6) Aumento de despesas com a divisão de recursos humanos, com mais funcionários e ordenados maiores dos especialistas
- 7) Competição internacional mais agressiva

Legislação Trabalhista, Previdenciária E Tributária

**Vide CLT, Constituição Federal e Código Comercial Brasileiro*

Resumo Geral

Principais Teorias

CIENTÍFICA (TAYLOR) - 1903

- Tempos e movimentos
- Recompensas
- Divisão de tarefas (especialização)
- Abordagem "de baixo para cima"
- Racionalização (padronização)
- Treinamento

Obs: Visão de "sistema fechado"

CLÁSSICA (FAYOL) - 1916

- Abordagem "de cima para baixo"
- "Cadeia escalar" (unidade de comando e direção, na hierarquia)
- Funções básicas da empresa: Técnica, financeira, comercial, assecuratória, contábil e administrativa (planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar)

HUMANÍSTICA (MAYO - HAWTHORNE) - 1927

- Organização informal
- Recompensas não-materiais

NEOCLÁSSICA ("PROCESSO ADMINISTRATIVO") - 1954

- Resgate do melhor da teoria clássica + organização informal
- Integração entre interesses pessoais e organizacionais

ESTRUTURALISMO - 1940S

Burocracia (Weber)

- Organização formal
- Comunicações por escrito (univocidade)
- Atendimento padronizado

Obs: Apego às normas e rigidez

Estruturalismo

- Ênfase na organização formal + informal + ambiente (visão de "sistema aberto")
- Conflito ("Teoria da Crise")

COMPORTAMENTAL (BEHAVIORISMO) - 1947

- Motivação (comportamento organizacional)
- Pirâmide das necessidades (Maslow): Fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização

SISTÊMICA**Cibernética**

- Entropia x sinergia

Matemática

- Processo Decisório (melhor alternativa)

Sistemas

- Organizações como "sistemas abertos"

CONTINGENCIAL - 1972

- Ênfase no ambiente
- Tecnologia

Funções Administrativas

PLANEJAMENTO

- Estratégia e táticas
- Preciso e flexível
- Tipos: Procedimentos ("métodos operacionais" = fluxogramas), orçamentos ("\$" = estratégico, tático ou operacional), programações ("tempo" = cronogramas e Pert/Cpm) e regulamentos ("comportamento" = planos operacionais)

ORGANIZAÇÃO ("ORGANOGRAMA")

- Divisão de trabalho
- Especialização
- Responsabilidade e autoridade
- Departamentalização
- Delegação
- Funções de linha (atividade-fim) e staff (aconselhamento)

DIREÇÃO ("DAR ORDENS") / COMANDO

- Motivação

COORDENAÇÃO

- Liderança

CONTROLE

- Padrões
- Gráficos, relatórios e índices
- Imparcialidade
- Etzioni: Físico (coação), material (\$) e normativo (símbolos)

Organização E Métodos

- Quadro de Distribuição de Trabalho (QDT)
- Projeto: Planejamento, coleta (entrevista, questionário e observação pessoal), análise (organograma), solução (fluxograma), implantação e acompanhamento
- Resistência à mudança
- Relatório: Imparcial e objetivo (solução do problema)

Administração De Material

- Programação, aquisição, estocagem e distribuição
- Codificação: Catalogação, simplificação, especificação (dados), normalização (utilização), padronização e codificação (código)
- Inventário: Levantamento (fichas), contagem (equipes), apuração (conferência) e conciliação (justificativas)

Recursos Humanos

- Descrição de cargos (tarefas e atribuições)
- Análise de cargos (requisitos): Observação direta, questionário ou entrevista
- Avaliação de desempenho (técnica de direção): Escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, comparação de pares ou frases descritivas
- Administração de salários (manutenção de RH)
- Avaliação de cargos: Escalonamento, categorias predeterminadas, comparação de fatores ou avaliação por pontos
- Classificação de cargos ("plano de cargos e salários")
- Planos de benefícios: Quanto à exigência, natureza ou objetivos
- Higiene e segurança do trabalho: Prevenção (acidentes, roubos e incêndios)
- Desenvolvimento de pessoal (Treinamento)
- Desenvolvimento organizacional (DO): Colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação
- Controle de RH: Estabelecimento de padrões, observação do desempenho, comparação e ação corretiva

Teste

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL E REFORMA DO ESTADO

Concurso Público para Provimento de Cargos de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - Administração Pública

CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Administração / Ciênc. Política Direito Const. e Administrativo Economia do Setor Público

ADMINISTRAÇÃO

1 - Assinale a alternativa correta no que se refere às características das organizações pré-burocráticas e das burocráticas:

- (A) A promoção nas organizações pré-burocráticas leva em conta a competência
- (B) O tratamento ao cliente nas organizações burocráticas não é universal
- (C) Tanto nas organizações burocráticas como nas pré-burocráticas existem regras
- (D) Nas organizações burocráticas o administrador é eleito
- (E) Tanto nas organizações burocráticas como nas pré-burocráticas o tratamento ao cliente é impessoal.

4 - O livro Imagens da Organização indica que a organização estruturada como máquina se aplica a determinadas circunstâncias. Uma dessas circunstâncias é:

- (A) o administrador leva em conta a satisfação da sua clientela
- (B) não há diversificação de produtos
- (C) a organização precisa se adaptar ao seu ambiente
- (D) as tarefas a serem executadas não são padronizadas
- (E) a situação exige funcionários responsáveis e com iniciativa

5 - Embora a Escola de Relações Humanas tenha surgido para se contrapor à Escola Clássica, em algumas variáveis, seus estudos apresentam semelhanças. Pode-se afirmar que as duas escolas tinham posições semelhantes em relação a:

- (A) a concepção de organização
- (B) como administrar os grupos informais
- (C) como motivar melhor os empregados
- (D) o conflito existente entre administração e empregado
- (E) a concepção da natureza humana

7 - Segundo Edgard Schein a ausência de definição clara de cultura organizacional leva à confusão entre as manifestações e reflexos da cultura e a cultura em si. Ao tratar da relação entre cultura organizacional e liderança, Schein define como cultura organizacional:

(A) um conjunto de pressupostos básicos - inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo específico quando este aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna - que tenha funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas

(B) os comportamentos regulares e repetitivos dos membros de uma organização, determinados pelo conjunto de valores, crenças e normas escritas ou não, resultantes da história da organização

(C) os padrões de exercício de autoridade, de comunicação intra e inter-organizacional e de organização do trabalho estabelecidos pelos líderes da organização e que, tendo se mostrado válidos em função do sucesso da organização, são perpetuados pelos seus membros sem que sejam percebidos como características específicas de uma organização particular

Administração

(D) o conjunto de atitudes e comportamentos individuais e coletivos que caracterizam os membros de uma dada organização - linguagem, forma de tratamento de superiores e subordinados, filosofia em relação aos consumidores etc. - e que devem ser aprendidos pelos recém admitidos para serem aceitos como membros do grupo

(E) os valores, crenças, ritos, tabus, mitos e regras que orientam o comportamento dos membros de uma organização, conformando suas condutas e seu modo de perceber a própria organização e seu ambiente

9 - Em se tratando da estrutura em matriz é correto afirmar que:

- (A) inibe a contribuição de funcionários de níveis inferiores
- (B) diminui a adaptabilidade da organização ao seu ambiente
- (C) aumenta o conflito organizacional em função da dupla subordinação do funcionário
- (D) subutiliza os recursos humanos na medida em que ele está alocado concomitantemente por função e por produto
- (E) dificulta a coordenação entre especialidades funcionais

10 - Sob o ponto de vista da abordagem Contingencial o ambiente afeta os subsistemas organizacionais, estratégico, tecnológico, estrutural, gerencial e humano. Dos subsistemas abaixo está mais adaptado a um ambiente de turbulência o:

- (A) Estrutural: com diversos níveis hierárquicos para aumentar a rapidez da resposta ao ambiente
- (B) Tecnológico: voltado para a produção em massa a fim de atender o maior número possível de clientes
- (C) Estratégico: voltado para a fixação de objetivos operacionais a fim de defender a participação no mercado
- (D) Gerencial: autoritário a fim de evitar que mudanças no ambiente afetem os procedimentos e a comunicação na organização
- (E) Humano: empregando pessoas com habilidade geral e perícia e com iniciativa

12 - Considerando as características da administração científica e da administração flexível é INCORRETO afirmar que:

- (A) o controle da qualidade efetuado por amostragem em lotes de produtos já elaborados está relacionado à administração científica
- (B) estruturas organizacionais com menor número de níveis hierárquicos estão relacionados à administração flexível
- (C) produção em pequenos lotes para mercados segmentados está relacionada à administração flexível
- (D) a existência de regras e rotinas na execução de tarefas está relacionada à administração científica
- (E) a distinção entre quem planeja e quem executa o trabalho está relacionada à administração flexível.

14 - Segundo Weber, são vantagens do modelo burocrático de organização:

- (A) tradição, previsibilidade e precisão
- (B) rapidez, precisão e eficiência
- (C) univocidade, fidelidade e descontinuidade
- (D) descontinuidade, precisão e univocidade
- (E) rapidez, tradição e precisão

GABARITO: 1-A, 4-E, 5-A, 7-D, 9-D, 10-E, 12-A e 14-D

Bibliografia

- Introdução à Administração: Álvaro Pôrto Moitinho - Atlas (1969)
- Introdução à Teoria Geral da Administração: Idalberto Chiavenato - Mc Graw Hill (1993)
- Organização, Sistemas & Métodos - Uma Abordagem Gerencial: Djalma de Pinto Rebouças de Oliveira - Atlas (1995)
- Organização e Métodos - Abordagem Prática: Fernando A. N. de Souza - Fasa (1980)
- Organização, Sistemas & Métodos - Uma Abordagem Gerencial: Djalma de Pinto Rebouças de Oliveira - Atlas (1995)
- Organização & Métodos: Luis César G. de Araujo - Atlas (1988)
- Iniciação à Administração de Materiais: Idalberto Chiavenato - Mc Graw Hill (1991)
- Administração Pública: ?
- Administração de Recursos Humanos - Idalberto Chiavenato - Atlas (1986)
- Administração de Pessoal (Relações Industriais) - Paulo Pinto Ferreira - Atlas (1976)

O Autor

Gustavo José Alves da Silva Arruda (Recife, 1966) é ex-aluno salesiano, com dois livros publicados (1998) pela Editora Universalista, do Paraná: “O Bê-a-bá do Bem Viver”, sobre auto-ajuda, e “Ironias do Destino”, com contos de auto-ajuda.

Analista de Sistemas, de formação acadêmica em Administração, trabalhou em Marketing e foi redator de televisão (1994). É também criador da Home Page Auto-ajuda (1996), onde divulga seu trabalho literário e mantém uma comunidade virtual de ajuda gratuita ao próximo, formada por especialista em várias áreas.

Sempre procurando passar adiante os bons conhecimentos que absorve, distribui gratuitamente apostilas didáticas de Informática (Ipd, Dos, Word e Excel) e Administração, que podem ser adquiridas na seção de brindes da home page Auto-ajuda.

Contatos

Gustavo José Alves da Silva Arruda
Rua Barão de Palmares, 56 / apto 106 - Imbiribeira
Cep 51.170-170 - Recife / PE
Fone (0xx81) 3428-2486
gustavo@recife.net
www.gustavo.recife.net