

gabaritei

RESUMOS 
ESQUEMATIZADOS

ADMINISTRAÇÃO GERAL

PARA CONCURSO PÚBLICO

AMOSTRA

COMPRAR AGORA

SUMÁRIO

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO	10
ANTECEDENTES HISTÓRICOS	11
QUADRO RESUMO DAS TEORIAS	12
ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO	12
ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA	12
FORDISMO	16
TEORIA CLÁSSICA	16
ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO	18
TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS	19
ABORDAGEM NEOCLÁSSICA	20
ABORDAGEM ESTRUTURALISTA DA ADMINISTRAÇÃO	21
TEORIA DA BUROCRACIA	21
TEORIA ESTRUTURALISTA	24
ABORDAGEM SISTÊMICA	25
TEORIA GERAL DOS SISTEMAS	25
VISÃO SISTÊMICA	26
ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO	28
TEORIA DA CONTINGÊNCIA	28
ABORDAGEM COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO	30
TEORIA COMPORTAMENTAL	30
TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL - DO	31
CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO	32
PROCESSO ADMINISTRATIVO – PODC	32
PLANEJAMENTO	34
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	37
MISSÃO, VISÃO, NEGÓCIO E VALORES	38
ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS	39
EFICIÊNCIA E EFICÁCIA	41
O AMBIENTE	41
ANÁLISE SWOT - DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	42
ESTRATÉGIA	43
ESCOLAS ESTRATÉGICAS	45
PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS	46
MATRIZ BCG	47
5 FORÇAS DE PORTER - ANÁLISE COMPETITIVA	48

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER.....	49
MATRIZ DE ANSOFF	50
ESTRATÉGIAS COMO MOVIMENTO	50
Matriz GUT	52
IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	53
BALANCED SCORECARD	53
GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES – GPD.....	56
METAS X OBJETIVOS	56
PLANEJAMENTO TÁTICO	57
Sistema 5W2H.....	58
PROCESSO DECISORIAL	58
EMPOWERMENT	64
FERRAMENTAS DE DESENVOLVIMENTO DE ALTERNATIVAS	66
1. Diagrama de Ishikawa ou Diagrama de Causa e Efeitos ou Diagrama dos 6Ms.....	66
2. Princípio de Pareto	66
3. Brainstorming e Brainwriting	67
4. Análise do Campo de Forças	67
5. Diagrama de Árvore de Decisão	67
6. Método Cartesiano.....	67
7. Método de Delineamento de Problemas Organizacionais (MDPO).....	68
8. Ponderação de critérios.....	68
9. Técnica de Grupo Nominal.....	68
10. Método Delphi	68
11. ERP	68
12. 6 Sigma.....	68
13. Matriz de Prioridades.....	68
PLANEJAMENTO OPERACIONAL	69
Fluxograma vertical.....	69
Fluxograma horizontal.....	70
Fluxograma de blocos:.....	70
Cronograma.....	71
Gráfico de Gantt.....	71
PERT (Program Evaluation Review Technique): ou Técnica de Avaliação e Revisão de Programas	71
ORGANIZAÇÃO	72
CENTRALIZAÇÃO VERSUS DESCENTRALIZAÇÃO.....	75

Centralização	75
Descentralização	76
TIPO TRADICIONAIS DE ORGANIZAÇÃO	77
ORGANIZAÇÃO LINEAR	77
ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL	78
ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF	79
ESTRUTURA DIVISIONAL	80
DESENHO DEPARTAMENTAL	85
DEPARTAMENTALIZAÇÃO	85
1. Funções.....	85
2. Produtos ou serviços	86
3. Localização geográfica.....	86
4. Cliente	86
5. Fases do processo (ou processamento)	86
6. Projetos.....	87
A força-tarefa	87
ESTRUTURAS DE MINTZBERG.....	89
DESENHO DE CARGOS E DE TAREFAS	91
DIREÇÃO	91
DIREÇÃO CONCEITOS	91
Autoridade	92
TEORIA DA MOTIVAÇÃO.....	92
MOTIVAÇÃO HUMANA.....	93
CICLO MOTIVACIONAL	93
HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS (MASLOW)	94
TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	94
TEORIA X E Y.....	95
TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM	95
TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS, DE MCCLELLAND.....	96
TEORIA DO REFORÇO - Troca.....	97
TEORIA DA EQUIDADE - Comparação.....	97
TEORIA ERC (OU ERG) – ALDERFER	98
TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS (AUTO-EFICÁCIA).....	98
TEORIA DE AVALIAÇÃO COGNITIVA - TEORIA DE BANDURA	99
“EMPODERAMENTO” OU EMPOWERMENT	99
LIDERANÇA	100

DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES E GERENTES	100
TEORIA DOS TRAÇOS DE LIDERANÇA.....	101
ESTILOS DE LIDERANÇA.....	101
CONTINUUM DA LIDERANÇA	102
GRADE GERENCIAL OU MANAGERIAL GRID.....	103
PERFIS ORGANIZACIONAIS (LIKERT).....	104
LIDERANÇAS CONTINGENCIAIS E SITUACIONAIS.....	105
MODELO DE FIEDLER.....	105
TEORIA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD – O CICLO DE VIDA DA LIDERANÇA	105
LIDERANÇA TRANSACIONAL X TRANSFORMACIONAL	106
LIDERANÇA CARISMÁTICA	107
LIDERANÇA VISIONÁRIA.....	107
LIDERANÇA EMERGENTE.....	107
LIDERANÇA SERVIDORA.....	107
LIDERANÇA SITUACIONAL.....	107
LIDERANÇA CONSULTIVA	108
LIDERANÇA DIRETIVA.....	108
LIDERANÇA PARTICIPATIVA	108
A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA E DA DIREÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	108
PODER DO LÍDER.....	108
EQUIPES	109
GRUPOS.....	109
TIPOS DE COMUNICAÇÃO EM EQUIPES	110
COMUNICAÇÃO	111
CANAIS DE COMUNICAÇÃO	111
BARREIRAS À COMUNICAÇÃO.....	112
FLUXO DE COMUNICAÇÃO	112
GESTÃO DE CONFLITO	113
CAUSAS DOS CONFLITOS	113
ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS	114
ABORDAGENS NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	115
NEGOCIAÇÃO.....	116
CONTROLE	117
NÍVEIS DO CONTROLE	117
TIPOS DE CONTROLE.....	117
CONTROLE ESTRATÉGICO	118

FASES DO CONTROLE.....	119
1. ESTABELECIMENTO DE PADRÕES DE DESEMPENHO	119
2. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	120
3. COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO COM O PADRÃO	120
4. AÇÃO CORRETIVA.....	120
CONTROLE TÁTICO	121
TIPOS DE CONTROLES TÁTICOS.....	123
CONTROLE OPERACIONAL.....	124
GESTÃO DA QUALIDADE	125
PRINCIPAIS TEÓRICOS E SUAS CONTRIBUIÇÕES.....	126
FERRAMENTAS DE GESTÃO DA QUALIDADE.....	127
KAIZEN	129
DEMING - 14 princípios de melhoria da qualidade total.....	129
CICLO PDCA	130
SISTEMA TOYOTA	132
JUST IN TIME.....	132
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	133
NÍVEIS DA CULTURA.....	133
CLIMA ORGANIZACIONAL	135
GESTÃO DE PROCESSOS	137
TIPOS DE PROCESSOS.....	137
NÍVEIS DE PROCESSOS	138
TÉCNICAS DE MAPEAMENTO	138
TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	139
MODELAGEM.....	139
REENGENHARIA	139
<i>DOWN SIZING</i> (Reduzir CUSTOS).....	140
GESTÃO DE PROJETOS	140
PROCESSOS DO PROJETO.....	141
CICLO DE VIDA DO PROJETO.....	142
TIPOS DE CICLO DE VIDA.....	142
DIFERENÇA ENTRE CICLO DE VIDA DO PROJETO E CICLO DE VIDA DO PRODUTO	143
PORTFÓLIOS, PROGRAMAS E PROJETOS	143
RESTRIÇÕES AO PROJETO	144
CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA.....	145
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	146
HABILIDADES NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR	148

COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DO ADMINISTRADOR.....	148
OS 10 PAPÉIS DO ADMINISTRADOR.....	149
GESTÃO DE PESSOAS	149
OS SEIS PROCESSOS DA GESTÃO DE PESSOAS.....	150
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS	150
RECRUTAMENTO INTERNO.....	151
RECRUTAMENTO EXTERNO	151
SELEÇÃO DE PESSOAS.....	152
TÉCNICAS DE SELEÇÃO	152
Tipos de Entrevista:.....	153
AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO	153
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	155
DISFUNÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (ERROS DE AVALIAÇÃO)	157
SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO DE RH	158
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO – QVT	159
MARKETING	160
COMPOSTO MERCADOLÓGICO	161
CICLO DE VIDA DE UM MERCADO	162
CICLO DE VIDA DO PRODUTO OU SERVIÇO	162
TIPOS DE MARKETING	163
MARKETING DIRETO	163
MARKETING INDIRETO.....	164
MARKETING SOCIAL	164
MARKETING INTERNO.....	164
ENDOMARKETING	164
MARKETING VIRAL.....	165
MARKETING DIGITAL	165
SEARCH ENGINE MARKETING.....	165
MARKETING DE CONTEÚDO.....	165
MARKETING PESSOAL	165
MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	166
MARKETING DE PRODUTO.....	166
SEGMENTAÇÃO DE MERCADO E SELEÇÃO DE MERCADOS-ALVO	166
SEGMENTAÇÃO DOS MERCADOS CONSUMIDORES	168
SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA	168
SEGMENTAÇÃO DEMOGRÁFICA.....	168
SEGMENTAÇÃO PSICOGRÁFICA.....	169

SEGMENTAÇÃO COMPORTAMENTAL	169
SELEÇÃO DO MERCADO-ALVO.....	170
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS MATERIAIS	171
TIPOS DE RECURSOS ORGANIZACIONAIS	171
CLASSIFICAÇÃO DOS MATERIAIS	173
Etapas da classificação de materiais	173
TIPOS (OU CRITÉRIOS) DE CLASSIFICAÇÃO DE MATERIAIS.....	173
POSSIBILIDADE DE FAZER OU COMPRAR.....	173
POR DEMANDA.....	174
POR APLICAÇÃO	174
POR PERICULOSIDADE	174
POR PERECIBILIDADE	174
POR IMPORTÂNCIA OPERACIONAL – A CLASSIFICAÇÃO XYZ	175
POR VALOR DE DEMANDA – A CLASSIFICAÇÃO ABC.....	175
MATERIAIS CRÍTICOS.....	176
MATERIAL PERMANENTE VERSUS MATERIAL DE CONSUMO.....	176
A GESTÃO DE ESTOQUES	176
MÉTODOS DE PREVISÃO DA DEMANDA.....	177
Método do último período.....	177
Método da média aritmética ou da média móvel.....	177
Método da média ponderada.....	177
CONTROLE DE ESTOQUE.....	178
SISTEMAS DE REPOSIÇÃO DE ESTOQUE.....	178
O sistema de reposição contínua	178
Indicadores relacionados a estoques	179
MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE ESTOQUES	180
JUST IN TIME E KANBAN.....	180
COMPRAS	180
O Ciclo de Compras.....	181
GESTÃO DE ALMOXARIFADOS	181
Recebimento de materiais	182
Armazenagem de materiais.....	182

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Teorias são elaboradas a partir da observação de práticas e realidades existentes, em determinados ambientes. As teorias administrativas podemos constatar dois tipos de abordagens de estudo: **a abordagem prescritiva e normativa e a abordagem descritiva e explicativa.**

A abordagem **prescritiva e normativa** é uma abordagem com receitas antecipadas, soluções enlatadas e princípios normativos que regem o “como fazer” as coisas dentro das organizações.

Essa perspectiva visualiza a organização como ela deveria funcionar ao invés de explicar o seu funcionamento.

A abordagem **descritiva e explicativa**, em vez de estabelecer como o administrador

deverá lidar com as organizações, descreve, analisa e explica as organizações, a fim de que o administrador escolha a maneira apropriada de lidar com elas, levando em conta sua natureza, tarefas, participantes, problemas, situação, restrições etc., aspectos que variam intensamente.

**PRESCRITIVA
NORMATIVA**

Estabelece regras ou princípio gerais de aplicação como receituários para o administrador.

**DESCRITIVA
EXPLICATIVA**

Descreve e explica os fenômenos organizacionais, sem a preocupação de estabelecer regras ou princípios gerais de aplicação.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

INFLUÊNCIA DOS FILÓSOFOS

Sócrates (470-399 a.C.), esclarece que "a administração deve ser vista como uma **habilidade pessoal**, separada do conhecimento técnico e da experiência".

Platão (429 a.C. - 347 a.C.) seu ponto de vista sobre a forma de governo e a administração dos negócios públicos

Aristóteles (384-322 a.C.), estuda a organização do Estado e aponta 3 formas de ser administração pública:

- Monarquia ou governo de um só;
- Aristocracia ou governo de uma elite;
- Democracia ou governo do povo

INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO DA IGREJA CATÓLICA

A hierarquia da igreja, com inspiração no modelo de ordem e disciplina.

INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO MILITAR

Idêntica a inspiração da Igreja, com as competências delimitadas pela hierarquia. A disciplina é um requisito básico para uma boa organização. Surgimento do pensamento estratégico.

Exemplos:

O princípio da unidade de comando – fundamental para a função de direção;

A escala hierárquica – em seus níveis de comando relativos ao grau de autoridade e responsabilidade correspondentes;

A autoridade delegada – para níveis mais baixos

O planejamento e controle centralizados e as operações descentralizadas

O "estado maior" (staff) (assessoria)

O princípio de direção através do qual todo subordinado deve saber o que se espera dele e aquilo que ele deve fazer
A disciplina.

INFLUÊNCIA DAS CIÊNCIAS

Francis Bacon antecipou-se ao princípio conhecido em administração como princípio da prevalência do principal sobre o acessório.

René Descartes celebrizou-se pelo livro *O Discurso do Método*, no qual descreve seu método filosófico, denominado cartesiano, cujos princípios são:

Princípio da dúvida sistemática ou da evidência: não aceitar como verdadeira coisa alguma enquanto não se souber com evidência – clara e distintamente – aquilo que é realmente verdadeiro. Com a dúvida sistemática, evita-se a prevenção e a precipitação, aceitando-se apenas como certo o que seja evidentemente certo.

Princípio da análise ou de decomposição: dividir e decompor cada dificuldade ou problema em tantas partes quantas sejam possíveis e necessárias à sua compreensão e solução e resolvê-las separadamente.

Princípio da síntese ou da composição: conduzir ordenadamente os pensamentos e o raciocínio, começando pelos aspectos mais fáceis e simples de conhecer para passar gradualmente aos mais difíceis.

Princípio da enumeração ou da verificação: fazer verificações, recontagens e revisões para assegurar que nada foi omitido ou deixado de lado.

INFLUÊNCIA DA REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

Desenvolveu-se em duas fases:

- Primeira Fase: 1780 a 1860 – Revolução do Carvão e do Ferro, e
- Segunda Fase: 1860 a 1914 – Revolução do Aço e da Eletricidade

INFLUÊNCIA DOS ECONOMISTAS LIBERAIS

Adam Smith (1723-1790) – preconizou o estudo dos tempos e movimentos, mais tarde desenvolvido por Taylor;

James Mill (1773-1836) – estabelece medidas para tempos e movimentos a fim de obter o aumento da produção;

Samuel P. Newman – destaca que o administrador deve ser uma combinação de várias qualidades dificilmente encontradas em uma única pessoa. As funções da administração, segundo ele, são:

Planejamento

Arranjo

Condução de diferentes processos de produção

QUADRO RESUMO DAS TEORIAS

	TEORIA	ÊNFASE	ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO	CONCEPÇÃO DO HOMEM	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL DO INDIVÍDUO	SISTEMAS DE INCENTIVOS
PRESCRITIVA NORMATIVA	Teoria Clássica	Na Estrutura	Organização Formal	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Materiais e salariais
	Teoria da Adm. Científica	Nas Tarefas	Organização Formal	Homem Econômico	Ser isolado que reage como indivíduo	Materiais e salariais
	Relações Humanas	Nas Pessoas	Organização Informal	Homem Social	Ser social que reage como no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Sociais e simbólicos
	Neoclássica	Tarefas, Pessoas e Estrutura	Organização Formal e Informal	Homem Organizacional e Administrativo	Ser racional e social focado no alcance de objetivos individuais e organizacionais	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais
EXPLICATIVAS DESCRITIVAS	Burocracia	Na Estrutura	Organização Formal	Homem Organizacional	Ser isolado que reage como ocupante de um cargo	Materiais e salariais
	Estruturalista	Na Estrutura E Ambiente	Organização Formal e Informal	Homem Organizacional	Ser social que vive dentro de organizações	Incentivos mistos, tanto materiais quanto sociais
	Comportamental	Nas Pessoas e Ambiente	Organização Formal e Informal	Homem Administrativo	Ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações	Incentivos mistos
	Sistemas	No Ambiente	Organização como um Sistema	Homem Funcional	Desempenho de Papéis	Incentivos mistos
	Contingência	No Ambiente e Tecnologia, sem desprezar Tarefas, Pessoas e Estutura	Variável dependente do ambiente e da tecnologia	Homem Complexo	Desempenho de Papéis	Incentivos mistos

ABORDAGEM CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Frederick Taylor: americano considerado o fundador da Abordagem clássica, buscava a melhoria da eficiência através da **RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO** (Estudo dos tempos e movimentos dos funcionários);

Primeiro período de Taylor

Publicação de seu livro *Shop Management* (1903), sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do **ESTUDO DE TEMPOS E MOVIMENTOS** (*motion-time study*).

Segundo período de Taylor

Corresponde à publicação do seu livro *The Principles of Scientific Management* (1911), quando concluiu que a racionalização do trabalho operário deveria ser acompanhada de uma estruturação geral para tornar coerente a aplicação dos seus princípios na empresa como um todo.

Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de **três males**:

Acreditava-se no "the one best way" (Uma única maneira correta)



- 1. Vadiagem sistemática dos operários**, que reduziam a produção a cerca de 1/3 da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência.
- 2. Desconhecimento**, pela gerência, **das rotinas de trabalho** e do tempo necessário para sua realização.
- 3. Falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho.**

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

Para sanar esses três males, Taylor idealizou o *scientific management*. O *scientific management* é uma evolução, e não uma teoria, tendo como ingredientes 75% de análise e 25% de bom senso.

ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO

A ORT se fundamenta nos seguintes aspectos:

Análise do trabalho e estudo dos tempos modernos: é a divisão das atividades necessárias para a execução de determinada tarefa;

Estudo da fadiga humana: a fadiga faz com que o colaborador diminua a sua **PRODUTIVIDADE**, aumenta as chances de acidentes e doenças. O estudo dos movimentos humanos tem uma tripla finalidade:

- 1. Evitar movimentos inúteis** na execução de uma tarefa.
- 2. Execução econômica dos movimentos úteis** do ponto de vista fisiológico.
- 3. Seriação apropriada aos movimentos** (princípios de economia de movimentos)

O estudo tem como função racionalizar os movimentos e evitar rotatividade de colaboradores

Frank B. Gilbreth

Gilbreth concluiu que todo trabalho manual pode ser reduzido a movimentos elementares (aos quais deu o nome de *therblig*, anagrama de Gilbreth), para definir os movimentos necessários à execução de qualquer tarefa.

Os movimentos elementares (*therbligs*) permitem decompor e analisar qualquer tarefa. O **therblig** é o elemento básico da Administração Científica e a **unidade fundamental de trabalho**.

Divisão do trabalho e especialização do operário: cada colaborador é **ESPECIALISTA** em determinada tarefa, aumentando assim a produtividade; **ESPECIALIZAÇÃO DO OPERÁRIO**.

Desenho de cargos e tarefas: a tarefa é a **menor unidade** possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. **ESPECIFICA AS TAREFAS, MÉTODOS E FERRAMENTAS** e a relação de cada uma delas com os cargos existentes na empresa; **Cargo:** Conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva

Incentivos salariais e prêmios: A ideia básica era a de que a remuneração baseada no tempo (salário mensal, diário ou por hora) não estimula ninguém a trabalhar mais e deve ser substituída por **REMUNERAÇÃO BASEADA NA PRODUÇÃO DE CADA OPERÁRIO** (p.ex., salário por peça): o operário que produz pouco ganha pouco e o que produz mais ganha na proporção de sua produção. O estímulo salarial adicional para que os operários ultrapassem o tempo-padrão é o prêmio de produção.

O tempo-padrão – tempo médio necessário para o operário realizar a tarefa racionalizada – é o nível de eficiência equivalente a 100%.

Conceito de homo economicus: Segundo esse conceito, toda pessoa é concebida como influenciada **EXCLUSIVAMENTE** por recompensas **salariais, econômicas e materiais**.

Condições de trabalho: (Não porque o operário merecesse, mas para aumentar a eficiência do trabalhador) **as condições de trabalho** e o ambiente em que o colaborador trabalha, **são fundamentais para a produtividade na empresa**; verificou-se que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga.

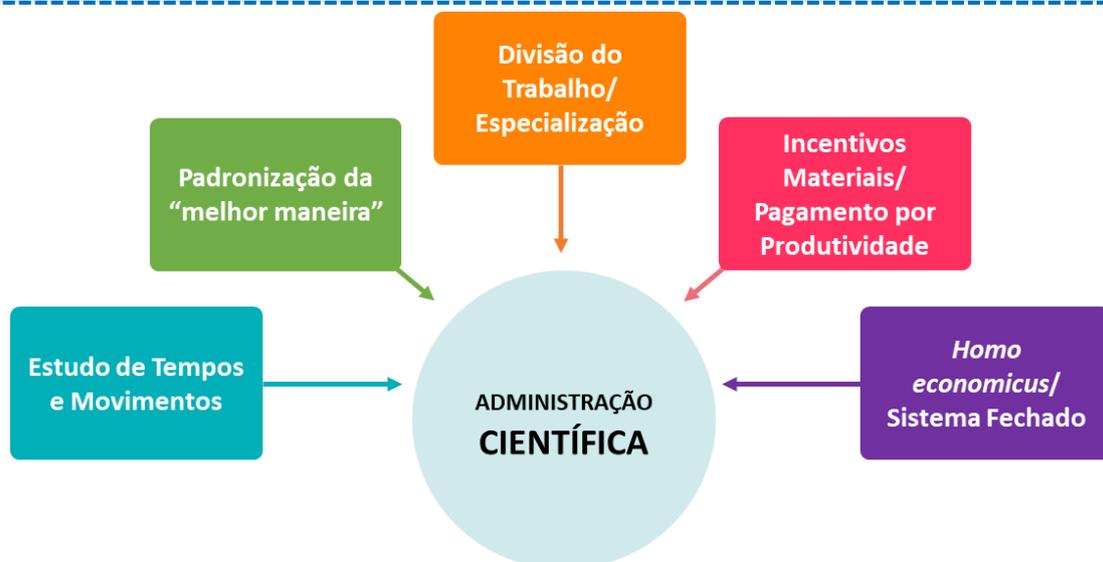
Padronização: padronização das ferramentas, equipamentos e modo de trabalhar com o objetivo de **reduzir possíveis variações e eliminar desperdício e retrabalho**;

Supervisão funcional: supervisores especializados em determinada área têm autoridade sobre os subordinados.

VISÃO PRÁTICA: PRODUTIVIDADE

A palavra produtividade significa a **relação entre a produção obtida e os recursos empregados**, isto é, o quociente entre o que se consegue fazer e o que se gasta para fazer. Assim, pode-se aumentar a produtividade gastando menos para fazer o mesmo ou gastando o mesmo para fazer mais. Na verdade, o administrador deve sempre tentar fazer cada vez mais com cada vez menos. Este é o seu permanente desafio.

OBJETIVOS E CARACTERÍSTICAS



A empresa como um **"organismo"**

O homem é um **ser individual**

MAXIMIZAR O DESEMPENHO e AUMENTAR A PRODUTIVIDADE das organizações através do atingimento do melhor desempenho possível no exercício das tarefas, reduzindo as perdas e os desperdícios de qualquer natureza, gerando lucro para a empresa e para o trabalhador.

ÊNFASE NAS TAREFAS;

Especialização do trabalho;

Abordagem de **BAIXO** para **CIMA** (do operário para o supervisor e gerente);

Abordagem das **PARTES** (operário e seus cargos) **para o TODO** (organização empresarial);

Homem econômico: funcionário motivado exclusivamente por recompensas financeiras;

Predominância: método de trabalho, movimentos necessários, tempo padrão determinado à execução de uma tarefa;

Pagar **salários melhores e reduzir custos unitários de produção;**

Organização racional do trabalho (**ORT**), cuidado analítico e detalhista, permitindo a **especialização do operário;**

A **produtividade é resultado da** minimização do esforço, isto é, trabalhar mais e mais rápido, com adequado sistema de premiação financeira.

Cada trabalhador faria, de acordo com suas aptidões, **a tarefa mais elevada possível.**

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).

REMUNERAÇÃO POR UNIDADES PRODUZIDAS

Aplica métodos científicos **de pesquisa e experimentos** (observação e mensuração) para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris;

"HOMEM CERTO NO LUGAR CERTO", ou seja, identificar o trabalhador mais adequado para cada tarefa, fazendo prevalecer as estruturas e processos organizacionais em detrimento dos indivíduos;

Princípios da Administração científica

I – Planejamento: o trabalho deve ser planejado pela organização com base em métodos científicos;

II – Preparo dos trabalhadores: os trabalhadores devem ser cientificamente selecionados com base em suas aptidões e treinados para as tarefas planejadas; máquinas e equipamentos devem ser preparados em um arranjo físico e em uma disposição racional;

III – Controle: trabalho deve ser controlado, para que seja possível verificar se o que foi planejado está sendo cumprido; gerência deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja o melhor possível;

IV – Execução: as atribuições e responsabilidades de execução devem ser distribuídas de forma planejada;

CRÍTICAS

- 1) **Mecanicismo:** A organização como uma "máquina"
- 2) **Super-especialização** 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
- 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

FORDISMO

Modelo desenvolvido por **Henry Ford** consistindo em um sistema de produção em massa baseado na Administração Científica.

Princípios de Ford:

PRINCÍPIO DA EXCEÇÃO: Verificação das exceções ou desvios dos padrões normais. Corrigir somente as exceções.

Intensificação: diminuição do tempo de produção e rápida colocação do produto no mercado;

Economicidade: reduzir ao mínimo o volume do estoque da matéria prima em transformação para assim recuperar rapidamente custos com matérias primas e salários, por exemplo;

Produtividade: aumentar a capacidade de produção do homem no mesmo período por meio da especialização

TEORIA CLÁSSICA

Henry Fayol: francês considerado o pai da Teoria Clássica da Administração;

Objetivos e Características

MAXIMIZAR A **EFICIÊNCIA** ORGANIZACIONAL através do foco em sua estrutura.

ÊNFASE NA **ESTRUTURA**;

Abordagem de **CIMA para BAIXO** (da direção para a execução);

Abordagem **do TODO** (organização) **para as SUAS PARTES** (departamentos);

Predominância: estrutura organizacional, elementos da administração, princípios gerais da administração e departamentalização;

Abordagem prescritiva e normativa que padroniza situações para poder prescrever a maneira como elas deverão ser administradas (*não considera o ambiente*);

Organização como uma estrutura **LINEAR**;

Administração como uma função distinta das demais funções (finanças, produção, distribuição, etc.), uma vez que é uma atividade que facilita a execução das tarefas pelos funcionários;

MATRIZ DE ANSOFF

A matriz de Ansoff é uma ferramenta que auxilia o gestor na avaliação das oportunidades de crescimento de uma determinada unidade de negócio em um mercado específico. Podendo ser adotadas **4 estratégias** diferentes:

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novos	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

<p>1. Penetração de mercado: a empresa já dispõe dos produtos e os mercados já estão sendo atendidos, ela deve buscar ampliar a sua presença e ganhar espaço (participação de mercado) diante dos seus concorrentes.</p> <p style="text-align: center;">MERCADO EXISTENTE + PRODUTO EXISTENTE</p>	<p>3. Desenvolvimento de produtos: a empresa busca lançar novos produtos para vender aos clientes atuais e mercados em que ela já atua, onde a ideia é inovar e atender a demandas novas dos clientes que a companhia já tem.</p> <p style="text-align: center;">MERCADO EXISTENTE + PRODUTO NOVO</p>
<p>2. Desenvolvimento de mercado: ocorre quando tentamos utilizar produtos existentes em novos mercados, desse modo, buscamos ganhar mercado em mercados ainda não explorados pela empresa.</p> <p style="text-align: center;">MERCADO NOVO + PRODUTO EXISTENTE</p>	<p>4. Diversificação: estratégia mais arriscada, pois a empresa lançará um produto novo em um mercado que ainda não está presente;</p> <p style="text-align: center;">MERCADO NOVO + PRODUTO NOVO</p>

ESTRATÉGIAS COMO MOVIMENTO

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

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

2. Organização como função administrativa e parte do processo administrativo: nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Será tratado aqui da organização sob o segundo ponto de vista, que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo. Assim, organizar consiste em:

- Determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).
- Agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
- Designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO

Os princípios fundamentais da organização formal são:

1. Divisão do trabalho.

2. Especialização.

3. Hierarquia.

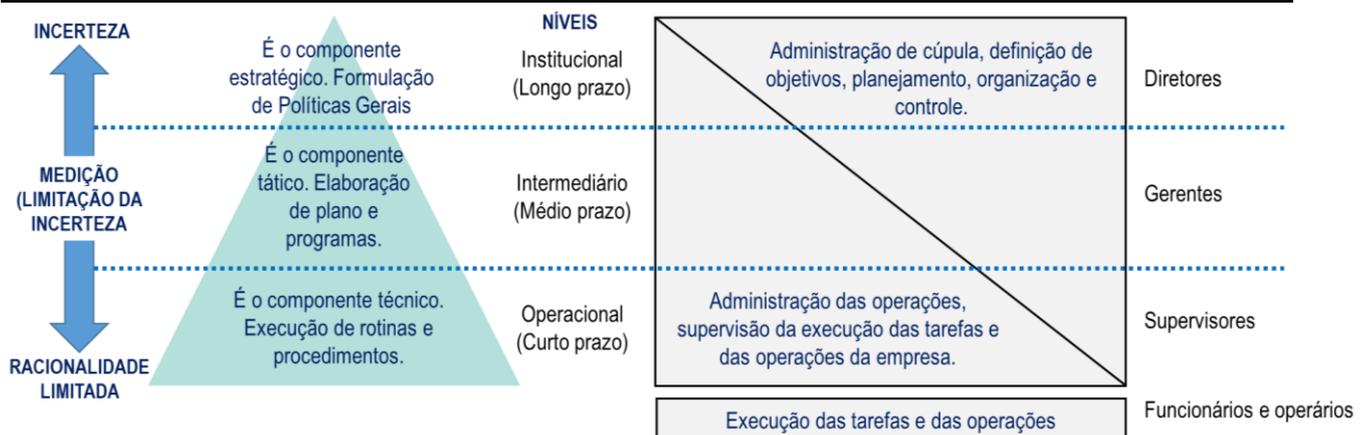
4. Amplitude administrativa.

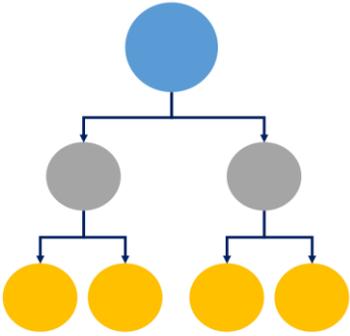
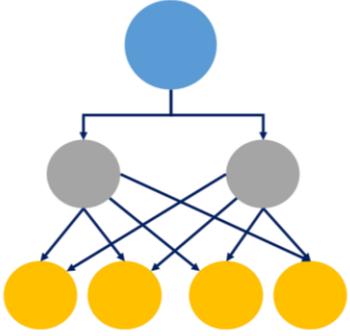
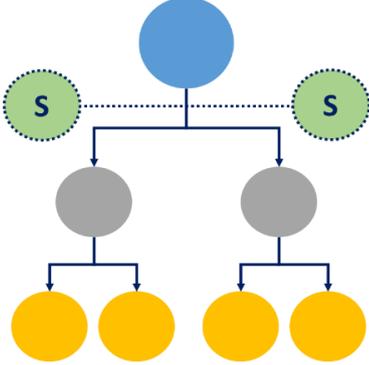
1. Divisão do trabalho

A produção deve basear-se na divisão do trabalho, que nada mais é do que a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas que o constituem.

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

<p>Nível Institucional (global): organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o chamado desenho organizacional, que pode assumir três tipos: linear, funcional e linha-staff. Composto por dirigentes e diretores da organização.</p>
<p>Nível Intermediário (departamental): abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou simplesmente departamentalização. Composto pelos gerentes.</p>
<p>Nível Operacional (das tarefas e operações): focaliza cada tarefa, atividade ou operação especificamente. É o chamado desenho dos cargos ou tarefas. É feita por meio da descrição e análise dos cargos. Composto pelos supervisores que administram a execução das tarefas e operações da empresa.</p>

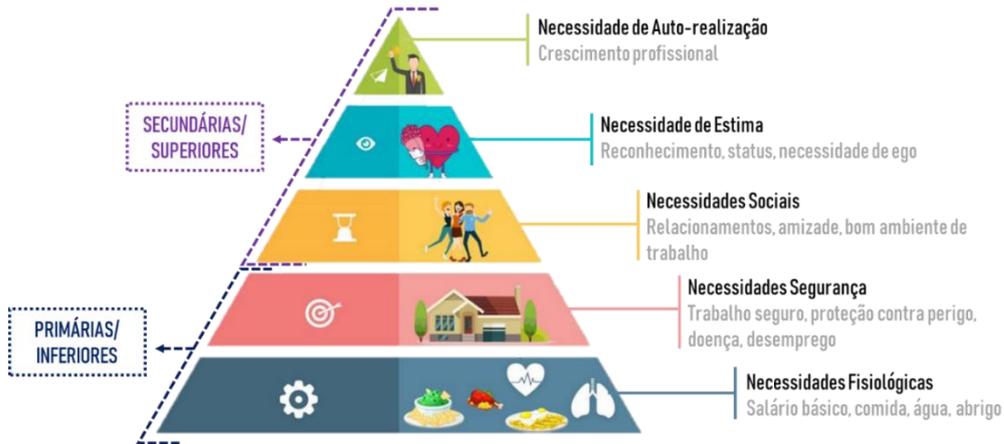


TIPO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>ORGANIZAÇÃO LINEAR</p>  <p>Princípio da autoridade linear Autoridade única ou Unicidade de comando Generalização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura simples e de fácil compreensão • Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos e notável precisão de jurisdição • Facilidade de implantação • Estabilidade • Tipo de organização indicado para pequenas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade e constância das relações formais: Como as relações formais não mudam, a tendência para a manutenção do status quo e para o continuísmo é inevitável • Autoridade linear baseada no comando único e direto • Exagero na função de chefia e de comando • A unidade de comando torna o chefe um generalista que não pode se especializar em nada • Congestionamento das linhas formais de comunicação • As comunicações, por serem lineares, tornam-se demoradas, sujeitas a intermediários e a distorções.
<p>ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL</p>  <p>Princípio funcional Autoridade funcional ou dividida Variedade de comando Especialização</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização. • Permite a melhor supervisão técnica possível • Desenvolve comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções de transmissão. • Separa as funções de planejamento e controle das funções de execução. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando. • Subordinação múltipla: Nem sempre os órgãos ou cargos sabem exatamente a quem recorrer para resolver determinados assuntos ou problemas. • Tendência à concorrência entre os especialistas. • Tendência a tensão e conflitos dentro da organização.
<p>ORGANIZAÇÃO LINHA-STAFF</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovadora, mas mantém a autoridade única. • Especialização de serviços. • Melhoria da qualidade das decisões tomadas. • Promove a eficiência organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflito/divergência entre linha e staff. • Tentativa de imposição das ideias do staff, inibindo as ideias dos chefes e desgaste de tempo de tomada de decisão. • O uso de especialista encarece o custo organizacional

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS (MASLOW)

A teoria diz que as necessidades devem ser satisfeitas em uma ordem, ou seja, seria necessário suprir as necessidades fisiológicas (as mais básicas) antes que deva existir um trabalho de atendimento das necessidades de estima.

- Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento da pessoa.
- Nem todas as pessoas conseguem chegar ao topo da pirâmide de necessidades.
- Cada pessoa possui sempre mais de uma motivação.
- A frustração ou a possibilidade de frustração da satisfação de certas necessidades passa a ser considerada ameaça psicológica.



TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A teoria basicamente diz que os fatores que levam à satisfação são diferentes dos que levam à insatisfação.

Fatores higiênicos, ou fatores extrínsecos	Fatores motivacionais, ou fatores intrínsecos
<p>Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Por estarem mais relacionados com a insatisfação, Herzberg também os chama de fatores INSATISFACIENTES.</p> <p>Influenciam a insatisfação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salários • Relacionamentos Pessoais • Condições de trabalho • Status e REMUNERAÇÃO • Segurança 	<p>Estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Por estarem relacionados com a satisfação dos indivíduos, Herzberg também os chama de fatores SATISFACIENTES.</p> <p>Influenciam a satisfação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento pessoal • Conteúdo do trabalho • Exercício da responsabilidade • Reconhecimento • Realização

Prestem bem atenção nisto: o **SALÁRIO não é fator motivacional! A relação interpessoal também não é motivadora!** Ou seja, **NEM DINHEIRO NEM PESSOAS MOTIVAM OS FUNCIONÁRIOS.**



TEORIA X E Y

<p style="text-align: center;">TEORIA X 😞</p>	<p style="text-align: center;">TEORIA Y 😊</p>
<p>As pessoas são naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e sem iniciativa própria. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível! A teoria X e Y são antagônicas e mantêm relação direta com a variável principal <i>sistema de recompensas</i>. Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais fiscalizador e controlador, pois acredita que quando “virar as costas” o trabalhador parará de trabalhar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são preguiçosas e indolentes • Evitam o trabalho • EVITAM responsabilidades • Precisam ser CONTROLADAS e dirigidas <p style="text-align: center;">Percepção tradicional / antiga de ADM</p>	<p>Mais embasada na confiança nas pessoas! Nessa situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa. A ideia é a de que as pessoas buscam assumir responsabilidades e desafios! Desse modo, o próprio empregado se controla, não havendo a necessidade de coerção!</p> <ul style="list-style-type: none"> • As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer • Trabalho é uma atividade tão natural quando descansar • Procuram e aceitam responsabilidades e desafios • Podem ser automotivadas e autodirigidas • Criativas e competentes <p style="text-align: center;">Percepção moderna de ADM</p>

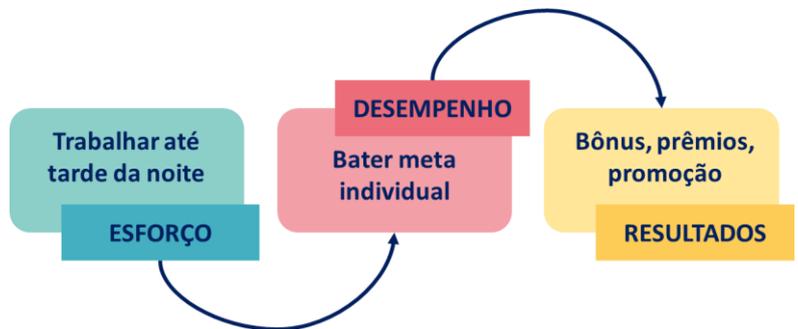
TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

A teoria de motivação considerada mais completa até o momento é a teoria da expectância de Victor Vroom. A teoria da expectância diz que **a motivação é um produto das expectativas das pessoas em relação a suas habilidades de atingir os resultados e o valor que elas dão às recompensas**.

Ou seja, o indivíduo primeiro analisa se a meta que a empresa estipulou é possível de ser atingida com seus próprios esforços. Se a meta for inalcançável, ou não depender do seu trabalho, não irá gerar motivação!

Após isso, ele analisa se a recompensa é desejável, pois pode ser que o “prêmio” não seja atrativo para todas as pessoas da mesma forma.

Portanto, Vroom levou em consideração as diferenças pessoais, pois cada indivíduo tem uma habilidade específica e desejos e necessidades diferentes.



MOTIVAÇÃO = EXPECTATIVAS X RECOMPENSAS X INSTRUMENTALIDADE

ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

As pessoas podem lidar com os conflitos de diversas maneiras. Normalmente, os estilos combinam uma parcela de assertividade (vontade de satisfazer seus próprios interesses e necessidades) e cooperação (vontade de satisfazer os interesses e necessidades dos outros).

OS ESTILOS DE GESTÃO DE CONFLITO SÃO:

DICA: EVa se ACOMODOU na COMPETIÇÃO, mas teve COMPROMISSO e COLABORAÇÃO

	EU		OUTRO	
EVITAÇÃO	Perde		Perde	Ñ assertivo / Ñ cooperativo
ACOMODAÇÃO	Perde		Ganha	Ñ assertivo / Cooperativo
COMPETIÇÃO	Ganha		Perde	Assertivo / Ñ cooperativo
COMPROMISSO	Acordo entre as partes			
COLABORAÇÃO	Ganha		Ganha	Assertivo / Cooperativo

Quando eu ganho: Assertividade

Quando o outro ganha: Cooperação

Quando eu perco: Não assertividade

Quando o outro perde: Não cooperação

1. Evitação ou abstenção – É a fuga do conflito! A pessoa, portanto, nem é assertiva nem colaborativa. Ninguém perde ou ganha. Dessa forma, as pessoas fingem que o conflito nem existe e escondem seus sentimentos! É a “recusa em assumir um papel ativo”

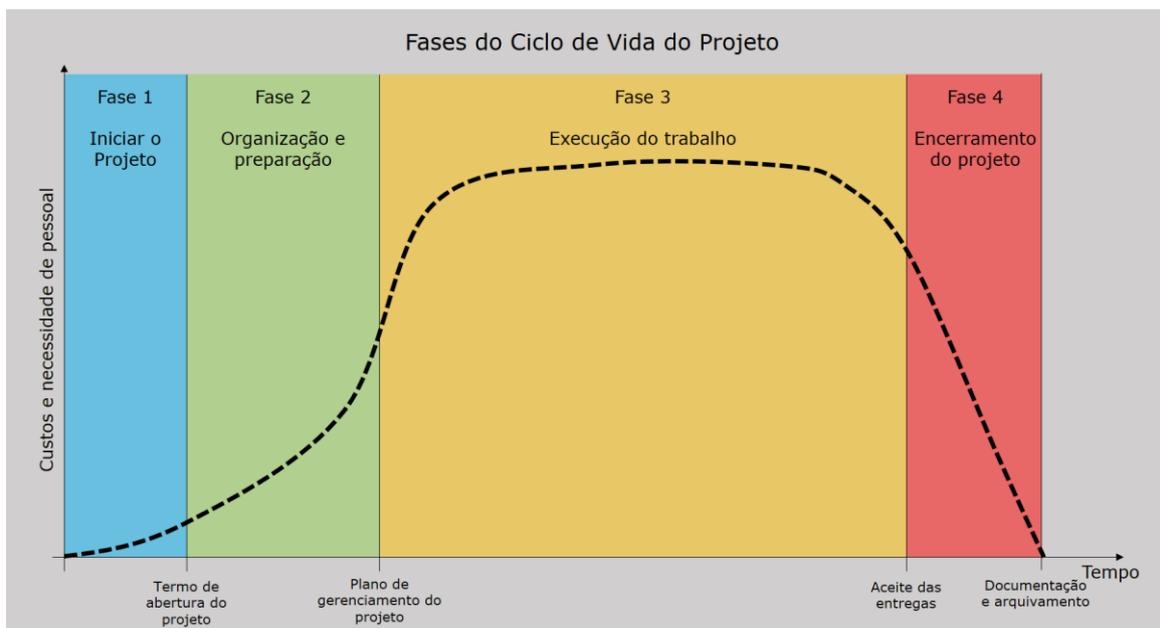
2. Acomodação – Reflete um alto grau de cooperação, sem assertividade. É a busca pela harmonia! Nesse estilo buscamos somente satisfazer o outro, sem buscar nossos interesses!

3. Competição – Nesse estilo somos assertivos, ou seja, queremos a todo custo satisfazer nossos interesses, pouco importando os do outro. Ocorre quando queremos impor nossa posição. É um conflito ganha-perde, ou seja, alguém sairá vencedor e o outro sairá derrotado!

4. Compromisso – Nesse estilo, cada pessoa ou grupo cede um pouco para que uma solução intermediária ou “aceitável” aconteça. Dessa forma, cada parte cede e ganha algo de “valor”. Entretanto, como cada parte “perde” algo, pode-se semear outro conflito futuro.

5. Colaboração – Necessita tanto de cooperação quanto de assertividade para funcionar. O objetivo é que todas as partes saiam ganhando, e é baseado na negociação e no comprometimento das partes.

CICLO DE VIDA DO PROJETO



RELAÇÃO SEQUENCIAL

A **relação sequencial** acontece quando as fases do projeto são dependentes entre si. Ou seja, só é possível iniciar uma nova fase após conclusão da fase anterior. Isso gera **menos riscos** ao projeto, porém **pode dispendar muito tempo**.

RELAÇÃO SOBREPOSTA (*FAST TRACKING*)

A **relação sobreposta** acontece quando as fases do projeto não são dependentes entre si. Ou seja, **uma fase pode iniciar quando a fase anterior já estiver encaminhada, mas não totalmente concluída**. A grande vantagem da relação sobreposta é a **otimização do tempo**.

TIPOS DE CICLO DE VIDA

PREDITIVO: escopo, prazo e custo são definidos nas fases iniciais e alterações são cuidadosamente gerenciadas;

ITERATIVO: escopo é definido no início do ciclo de vida, mas prazo e custos são modificados durante a evolução do projeto;

INCREMENTAL: a entrega depende de uma série de interações que adicionam funcionalidade em um prazo predeterminado.

ADAPTATIVO: são ágeis, iterativos ou incrementais, o escopo é definido e aprovado antes de cada iteração;

HÍBRIDO: combina ciclo adaptativo com preditivo.

Técnicas de gerenciamento das restrições: são técnicas que o gerente de projetos utiliza para acelerar um projeto.

- *Premissa: NÃO é possível mudar uma variável sem alterar as outras.*
- Crashing (**COMPRESSÃO**): **AUMENTO RECURSOS** e **REDUZ TEMPO**.
- Fast Tracking (**PARALELISMO**): colocar **várias fases p/ trabalhar juntas** - **AUMENTA RISCO** e **REDUZ TEMPO**.

CONVERGÊNCIAS E DIFERENÇAS ENTRE GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA

Os **gestores públicos PODEM e DEVEM utilizar as modernas técnicas de administração**, como a gestão por competências, a gestão por processos, as organizações em rede, a Qualidade Total, etc.

PRINCIPAIS PONTOS

- Governantes são **voltados para eleição**; administradores voltam-se para aumentar a lucratividade
- Empresas: ambiente competitivo; Governos: monopólio
- Empresas: controladas pelo **mercado**; Governos: controlados pelos cidadãos (via representantes eleitos)
- ADM. P. tem uma estrutura mais verticalizada e rígida, ao passo que a ADM. privada tem uma estrutura mais horizontal e flexível
- No setor público, o cliente atendido paga indiretamente (tributos), **sem simetria entre a quantidade e a qualidade do serviço e o valor do tributo**.
- ADM. P. busca **interesse público / gerar valor para sociedade (efetividade)** e as empresas privadas a maximização da riqueza (**lucratividade**)

GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências está inserida em um contexto de mudanças no modelo de gestão de pessoas. De acordo com Le Boterf, *o conceito de competência está associado à ideia de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa.*

Competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas no desempenho profissional em determinado contexto.

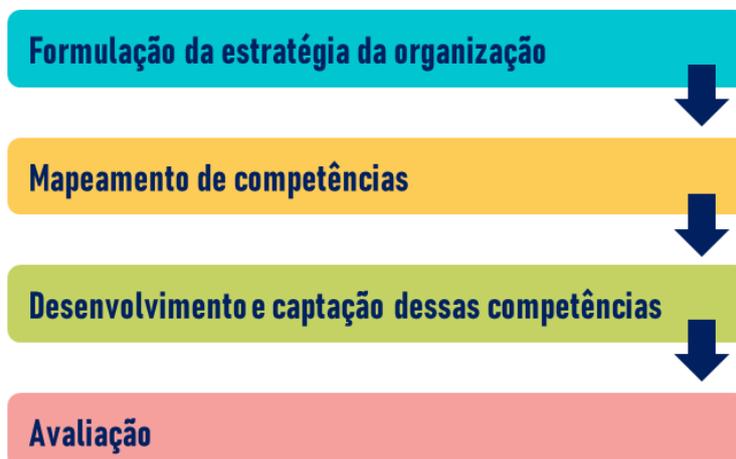


Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Está relacionado ao saber da pessoa! São todas as informações, os dados e conceitos que o indivíduo armazenou e que podem ser usados por ele em seu trabalho.	É o saber fazer! A capacidade que a pessoa tem de utilizar os conhecimentos que possui na prática. Uma classificação muito conhecida de habilidades é a de Katz, que menciona as habilidades técnicas, humanas e conceituais.	É o querer fazer! Estão relacionadas ao modo como a pessoa lida com seus sentimentos e maneiras de pensar e como estes afetam seu comportamento em relação ao trabalho e seus colegas.

Existem pessoas que gostam de liderar, de comandar alguma ação. Outras não se sentem à vontade nesse papel, e terão dificuldade em assumir qualquer posição de chefia em uma organização. Dessa forma, as competências são o somatório desses fatores: **CONHECIMENTO, ATITUDE E HABILIDADE.**

ETAPAS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências é um processo contínuo e, segundo Carbone, tem como fase inicial a **formulação da estratégia da organização** (missão, visão e objetivos estratégicos).



REFLEXOS DOS MODELOS DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

Um modelo de gestão de pessoas por competências deve funcionar integrado a todos os processos de Gestão de Pessoas da instituição. Ou seja, a organização deve ter como foco as competências, e não a descrição de cargos, atividades e funções.

Assim, um modelo de gestão por competências integrado irá gerar os seguintes impactos nos processos de GP:

PROCESSO	DESCRIÇÃO DOS IMPACTOS
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	<i>Estabelece perfis de pessoas a serem buscadas no mercado ou promovidas internamente.</i>
AVALIAÇÃO	<i>Define expectativas para as pessoas e instrumentos para avaliação que captam a diferença entre o que a pessoa faz e o que dela se espera (gaps).</i>
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	<i>Fornece à empresa subsídios para estruturar programas de treinamento formais ou informais, a fim de desenvolver nas pessoas as competências necessárias.</i>
CARREIRA	<i>O modelo estabelece as competências necessárias a cada carreira (por exemplo, comercial, técnica, administrativa etc.) e os critérios para mudança.</i>
REMUNERAÇÃO	<i>As competências e os níveis de maturidade profissional necessários para "entregá-las" são uma base consistente para se construir faixas e regras de remuneração.</i>
SUCESSÃO	<i>O modelo ajuda a compor e preparar as pessoas para a sucessão em posições críticas ao negócio.</i>

Como você pode ver acima, a gestão por competências muda o "foco" das práticas de Gestão de Pessoas. Saem os cargos e entram as competências como "alvo" das ações.

O **recrutamento e a seleção**, por exemplo, são muito impactados no modelo de gestão por competências. Não buscamos mais pessoas que tenham uma "formação" definida, mas sim pessoas que tenham as competências identificadas como importantes e necessárias.

Outro processo muito importante que é alterado profundamente na gestão por competências é o da **remuneração**. A remuneração deixa de estar atrelada aos cargos e níveis hierárquicos, como no modelo tradicional.

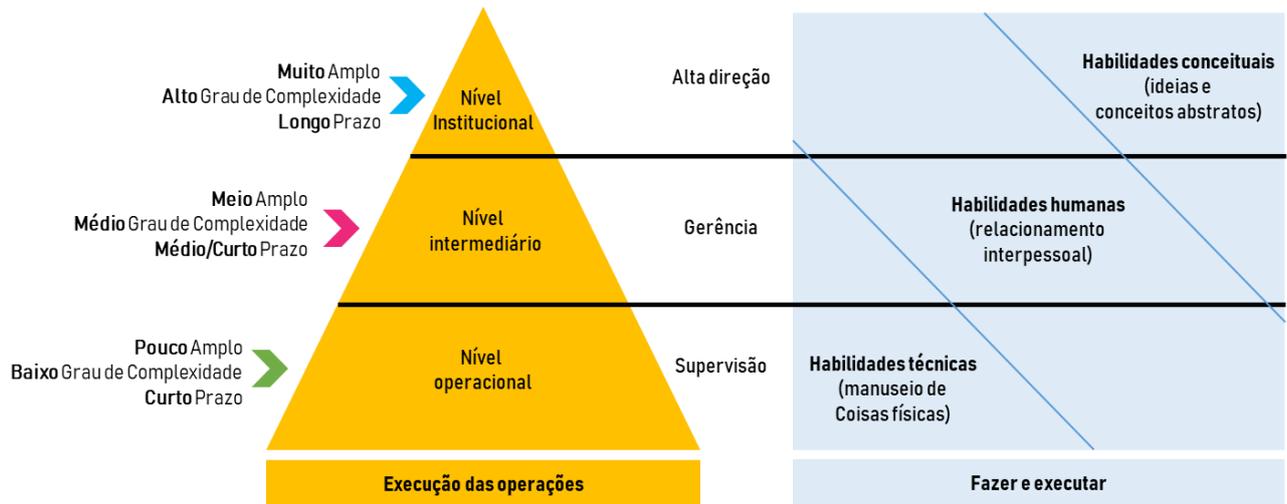
Na **remuneração por competências**, definidas as competências necessárias para a organização, devemos descrever cada competência nos seus níveis de complexidade e de responsabilidade, gerando faixas ou níveis

HABILIDADES NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR

Habilidades conceituais: envolvem a visão da organização ou da unidade organizacional como um todo, a facilidade em trabalhar com ideias e conceitos, teorias e abstrações.

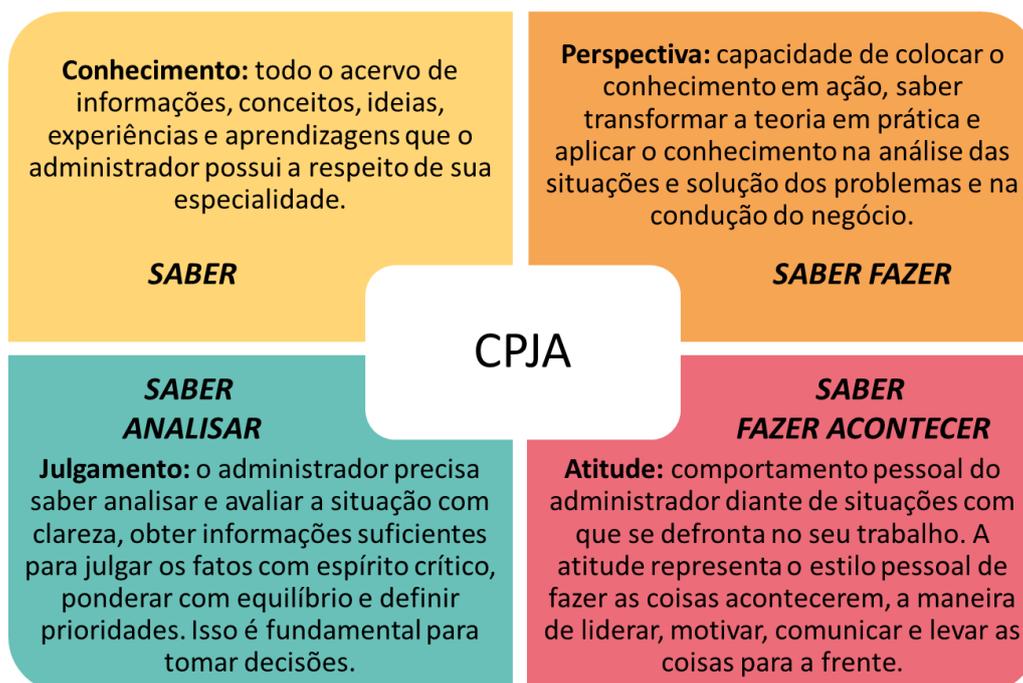
Habilidades humanas: estão relacionadas ao trabalho com pessoas e referem-se à facilidade de relacionamento interpessoal e grupal.

Habilidades técnicas: envolvem o uso de conhecimento especializado e a facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho e aos procedimentos de realização.

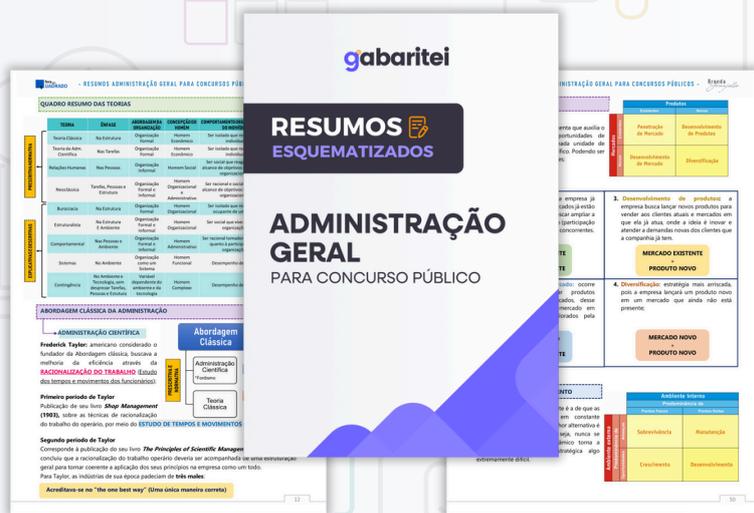


COMPETÊNCIAS DURÁVEIS DO ADMINISTRADOR

Para ter sucesso profissional, se faz necessário a aquisição de 4 competências básicas. O profissional de sucesso contempla destas 4 competências, o tornando destaque e referência no mercado de trabalho.



gabaritei AMOSTRA



ADMINISTRAÇÃO GERAL

PARA CONCURSO PÚBLICO

COMPRAR AGORA