



Administração Geral:

Mapas Mentais para Concursos Públicos





Olá! :)

Seja muito bem vindo!

Obrigada por adquirir os **Mapas da Lulu 2.0!** Tenho certeza de que esse material fará toda a diferença em seus estudos e será um atalho para a sua tão sonhada aprovação!

Para quem ainda não me conhece, meu nome é Laura Amorim (@lulu.concurseira), tenho 25 anos, e, após pouco mais de um ano e meio de estudos, fui aprovada em três concursos públicos: Auditor Fiscal do Estado de Santa Catarina (7º lugar), Auditor Fiscal do Estado de Goiás (23º lugar) e Consultor Legislativo (4º lugar), tendo superado uma concorrência de mais de mil candidatos por vaga!

Aprendi que a revisão, muitas vezes ignorada, é a parte mais importante (e essencial!) do aprendizado! Após testar vários métodos, percebi que os meus mapas mentais são, com toda certeza, os melhores instrumentos de estudo e revisão.

Ao longo da minha preparação, fiz e utilizei mais de 700 mapas mentais, desenvolvendo e aperfeiçoando um método próprio de sua construção até chegar aos Mapas da Lulu 2.0, aos quais você terá acesso a partir de agora:

Os Mapas da Lulu 2.0 visam, sobretudo, otimizar suas revisões e aumentar seu número de acertos de questões, te ajudando a chegar mais rápido à aprovação! Após resolver mais de 14.700 questões de concursos públicos nos últimos dois anos, percebi quais são os assuntos mais cobrados pelas bancas e suas principais pegadinhas, e todo esse conhecimento foi incorporado em meus mapas para que você, que confia no meu trabalho, possa sair na frente dos seus concorrentes!

Ah, e se você não quiser perder minhas dicas de estudos e motivação diárias, inscreva-se no meu canal do **Youtube**: [Lulu Concurseira](#) e no meu **Instagram**: [@lulu.concurseira](#). Já somos uma comunidade de mais de 154 mil concurseiros em busca do mesmo sonho: a aprovação!



Um beijo,

Laura Amorim

[@lulu.concurseira](#)



PIRATARIA É CRIME.

Atenção:

Este produto é para uso pessoal. **Não compartilhe o seu material.**

Pessoal, os Mapas da Lulu são resultado de mais de dois anos de dedicação aos estudos. Ainda hoje, reservo boa parte do meu dia para produzir conteúdo, responder dúvidas, aconselhar e dar dicas sobre concursos públicos gratuitamente por meio dos meus perfis no Instagram (@lulu.concurseira e @mapasdalulu) e no Youtube (Laura Amorim).

Nunca tive a pretensão de ganhar muito dinheiro com a venda desse material, até mesmo porque prestei concurso público para, dentre outros motivos, alcançar a estabilidade e segurança financeira que queria. Mas preciso cobrir meus custos com site, servidores, distribuição, design e também minhas horas de trabalho empregadas, debruçada sobre a escrivaninha, dores nas costas, cansaço físico e mental.

São mais de 1.000 Mapas Mentais, com tempo médio de uma hora e meia para elaboração de cada um deles. Recebo menos de 50 centavos por hora trabalhada, para poder contribuir para sua aprovação.

Em razão disso, já agradecida pelo carinho e compreensão de todos, peço que **NÃO COMPARTILHE O MATERIAL** por nenhum meio (sites, email, grupos de whatsapp ou facebook...). Se você vir qualquer compartilhamento suspeito, peço que denuncie essa fonte ilegal, por favor e também me envie no suporte@mapasdalulu.com.br. **Pirataria é crime** e pode resultar penas de até QUATRO anos de prisão, além de multa (art. 184, CP).

Agradeço a todos pelo enorme carinho e respeito. Espero que aproveitem muito os Mapas da Lulu.

Um beijo,

Laura Amorim

A decorative graphic on the left side of the page consisting of a grid of small, dark blue dots arranged in a pattern that is roughly 10 columns wide and 20 rows high, with some dots missing to create a sparse, modern look.

Índice

1. ADMINISTRAÇÃO GERAL

1.1 Introdução à Administração	05
1.2 Teorias Administrativas	06
1.3 Cultura e Clima Organizacionais	08
1.4 Estrutura Organizacional	12
1.5 Planejamento	17
1.6 Motivação	24

CONCEITOS IMPORTANTES

- **ADMINISTRAÇÃO**: ATIVIDADES EXECUTADAS P/ QUE OS OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO SEJAM ATINGIDOS.
↳ FUNÇÕES = PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE.
- **ORGANIZAÇÃO**: PESSOAS + RECURSOS ESTRUTURADOS NA BUSCA DE OBJETIVOS COMUNS.
- **STAKE HOLDERS**: DETENTORES DE INTERESSES OU PARTES IMPACTADAS.
↳ EX.: CLIENTES, FORNECEDORES, ACIONISTAS, SOCIEDADE, GOVERNO ...

- **DIRETORES**: OCUPANTES DE CARGOS CORPORATIVOS OU ESTRATÉGICOS → DECISÕES ESTRATÉGICAS.
- **GERENTES**: OCUPANTES DE CARGOS DE CHEFIA INTERMEDIÁRIOS, EM SEUS RESPECTIVOS DEPARTAMENTOS.
- **SUPERVISORES**: OCUPANTES DE CARGOS DE CHEFIA OPERACIONAL → COORDENAM A EXECUÇÃO DIRETA DAS TAREFAS.
- **CHÃO DE FÁBRICA**: NÍVEL ESTRUTURAL MAIS BAIXO DA ORGANIZAÇÃO → TAREFAS MAIS BÁSICAS.

ADMINISTRAÇÃO

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

• PREMISSAS IMPORTANTES:

1. DEVE SUSTENTAR A { CONSTITUIÇÃO E CONTINUIDADE DAS EMPRESAS
2. SUA APLICAÇÃO DEVE EQUILIBRAR { TEORIA PRÁTICA
3. QUALIDADE ↔ { ESTILO DE ATUAÇÃO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO DOS EXECUTIVOS/FUNCLIONÁRIOS
4. SUA APLICAÇÃO DEVE BASEAR-SE EM MODERNAS METODOLOGIAS E TÉCNICAS.
5. IMPORTANTE CONHECER SEUS PRINCÍPIOS
6. APLICAÇÃO E ABRANGÊNCIA UNIVERSAIS.
7. ADMIN. É UMA TECNOLOGIA/CONHECIMENTO EM EVOLUÇÃO
8. PERMITE GENERALIZAÇÕES E PARTICULARIZAÇÕES
9. CONSIDERAR TODA A EMPRESA DE MODO INTERATIVO
10. FOCO = PESSOAS QUE { TRABALHAM C/ A EMPRESA INTERAGEM
11. FORTE ABORDAGEM DE RELATIVIDADE DE TRATAMENTO DE SEUS ASSUNTOS.

TEORIAS ADMINISTRATIVAS



TEORIA	ÊNFASE	ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	CONCEPÇÃO DE HOMEM	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	SISTEMA DE INCENTIVOS
CLÁSSICA	ESTRUTURA	ORGANIZAÇÃO FORMAL	ENGENHARIA HUMANA/ DE PRODUÇÃO	HOMEM ECONÔMICO	SER ISOLADO: REAGE COMO INDIVÍDUO	MATERIAIS E SALÁRIOS
ADM. CIENTÍFICA	TAREFAS	ORGANIZAÇÃO FORMAL	ENGENHARIA HUMANA/ DE PRODUÇÃO	HOMEM ECONÔMICO	SER ISOLADO: REAGE COMO INDIVÍDUO	MATERIAIS E SALÁRIOS
RELAÇÕES HUMANAS	PESSOAS	ORGANIZAÇÃO INFORMAL	CIÊNCIA SOCIAL APLICADA	HOMEM SOCIAL	SER SOCIAL: REAGE COMO MEMBRO DE UM GRUPO SOCIAL	SOCIAIS E SIMBÓLICOS
NEOCLÁSSICA	ECLETICISMO (TAREFAS, PESSOAS E ESTRUTURA)	ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL	TÉCNICA SOCIAL BÁSICA E ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVOS	HOMEM ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVO	SER RACIONAL E SOCIAL FOCADO NO ALCANCE DE OBJETIVOS INDIVIDUAIS E ORGANIZACIONAIS	MISTOS (MATERIAIS E SOCIAIS)
BUROCRACIA	ESTRUTURA	ORGANIZAÇÃO FORMAL	SOCIOLOGIA DA BUROCRACIA	HOMEM ORGANIZACIONAL	SER ISOLADO: REAGE COMO OCUANTE DE UM CARGO	MATERIAIS E SALÁRIOS

TEORIAS ADMINISTRATIVAS

TEORIA	ÊNFASE	ABORDAGEM DA ORGANIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO	CONCEPÇÃO DE HOMEM	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO	SISTEMA DE INCENTIVOS
ESTRUTURAISTA	ESTRUTURA E AMBIENTE	ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL	SOCIEDADES DE ORGANIZAÇÕES E ABORDAGEM MÚLTIPLA	HOMEM ORGANIZACIONAL	SER SOCIAL QUE VIVE DENTRO DE ORGANIZAÇÕES	MISTOS (MATERIAIS E SOCIAIS)
COMPORTAMENTAL	PESSOAS E AMBIENTE	ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL	CIÊNCIA COMPORTAMENTAL APUCADA	HOMEM ADMINISTRATIVO	SER RACIONAL, TOMADOR DE DECISÕES QUANTO À PARTICIPAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	MISTOS (MATERIAIS E SOCIAIS)
SISTEMAS	AMBIENTE	ORGANIZAÇÃO COMO UM SISTEMA	ABORDAGEM SISTÊMICA	HOMEM FUNCIONAL	DESEMPENHO DE PAPÉIS	MISTOS (MATERIAIS E SOCIAIS)
CONTINGÊNCIA	AMBIENTE E TECNOLOGIA (NÃO DESPREZA TAREFAS, PESSOAS E ESTRUTURA)	VARIÁVEL (CONFORME AMBIENTE E TECNOLOGIA)	ABORDAGEM CONTINGENCIAL	HOMEM COMPLEXO	DESEMPENHO DE PAPÉIS	MISTOS (MATERIAIS E SOCIAIS)

ASPECTOS GERAIS

- CONJUNTO DE **HÁBITOS** **CRENÇAS** QUE **GUIAM** O **COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**, ESTABELECIDOS POR:
 - VALORES
 - NORMAS
 - ATITUDES
 - EXPECTATIVAS
- C/ ELEMENTOS **ESCRITOS E NÃO ESCRITOS**
- NORMAS **FORMAIS E INFORMAIS**
- É ELEMENTO DE CONTROLE.

DIMENSÕES RELATIVA AO SISTEMA

- **MATERIAL** PRODUTIVO
- **PSICOSSOCIAL** DE COMUNICAÇÕES
- **IDEOLÓGICA** DE VALORES

SUBCULTURAS

- A CULTURA **NÃO É UNIFORME** POR TODA A ORGANIZAÇÃO:

CULTURA DOMINANTE

VALORES ESSENCIAIS
COMPARTILHADOS PELA
MAIORIA DOS MEMBROS

SUBCULTURAS

VALORES COMPARTILHADOS
POR GRUPOS ESPECÍFICOS

CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS

- P/ CAPTURAR A **ESSENCIA** DA CULTURA.
(A ORGANIZAÇÃO DÁ + OU - ÊNFASE A CADA)
- 1. GRAU DE INOVAÇÃO
- 2. ATENÇÃO AOS DETALHES
- 3. ORIENTAÇÃO P/ RESULTADOS
- 4. FOCO NA PESSOA
- 5. FOCO NA EQUIPE
- 6. AGRESSIVIDADE
- 7. ESTABILIDADE

cultura
organizacional

ICEBERG DA CULTURA ORGANIZACIONAL

ASPECTOS **FORMAIS**
E VISÍVEIS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
TÍTULOS E CARGOS
TECNOLOGIAS E PRÁTICAS
MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

VALORES
EXPECTATIVAS
AFETIVIDADE

INTERAÇÕES INFORMAIS
SENTIMENTOS E NORMAS
DE GRUPO

ASPECTOS **INFORMAIS**
E INVISÍVEIS

PRINCIPAIS ELEMENTOS

- **TECNOLOGIA** → CONHECIMENTOS E FERRAMENTAS
- **SÍMBOLOS** → MATERIAIS OU NÃO.
TÊM SIGNIFICADO NA ORGANIZAÇÃO.
- **HERÓIS** → INDIVÍDUOS QUE OBTIVERAM SUCESSO EM UM MOMENTO CRUCIAL
- **COTIDIANO** DO COMPORTAMENTO OBSERVÁVEL
- **NORMAS** → REGRAS QUE ENVOLVEM GRUPOS E SEUS COMPORTAMENTOS.
- **VALORES** DOMINANTES
- **FILOSOFIA** ADMINISTRATIVA → ORIENTA AS POLÍTICAS DA ORGANIZAÇÃO QUANTO A FUNCIONÁRIOS, CLIENTES...
- **REGRAS** DO JOGO
- **CIMA ORGANIZACIONAL** → PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS S/ A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE DE TRABALHO

MODIFICAÇÃO DA CULTURA

- SÓ MUDA NO

⎵
MÉDIO PRATOS
LONGO

→ ESTÃO PROFUNDAMENTE ARRAIÇADAS NO PESSOAL
- A CULTURA (SE MUITO FORTE) PODE SER UMA **BARREIRA À MUDANÇA ORGANIZACIONAL**.

EFEITOS DA CULTURA

- EXERCE FORTES **EFEITOS** SOBRE SEU DESEMPENHO ECONÔMICO.
- EM AMBIENTES TURBULENTOS, A CULTURA DEVE SER **MOBILIZADA** P/ AJUDAR A ORGANIZAÇÃO A ENFRENTAR A REALIDADE DE CURTO PRAZO
→ UMA CULTURA COMPATÍVEL C/ O AMBIENTE FAVORECE SEU BOM DESEMPENHO.

APRENDIZAGEM DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- DÁ-SE, PRINCIPALMENTE, ATRAVÉS DE:
 1. HISTÓRIAS E MITOS
 2. RITUAIS
 3. SÍMBOLOS MATERIAIS
 4. LINGUAGEM
 5. RITOS
(DE PASSAGEM, DE DEGRADAÇÃO, DE REFORÇO/ CONFIRMAÇÃO, DE RENOVAÇÃO/ REPRODUÇÃO, DE REDUÇÃO DE CONFLITOS, DE INTEGRAÇÃO)

cultura
CULTURA ORGANIZACIONAL
organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL

"UMA CULTURA FORTE PODE ..."

VANTAGENS

- EVITAR O SURGIMENTO DE PROBLEMAS INTERNOS (↓ CONFLITOS)
- DESENVOLVE UMA IMAGEM CLARA SOBRE A ORGANIZAÇÃO
- PROPICIA UM SENSO DE IDENTIDADE AOS SEUS MEMBROS
- DIFERENCIA CADA ORGANIZAÇÃO
- POSSIBILITA UM MELHOR CONTROLE PELA GESTÃO.
- FAVORECE O COMPROMETIMENTO DOS COLABORADORES .

x

DESVANTAGENS

- PODE DIFICULTAR PROCESSOS DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (O PESSOAL FICA RESISTENTE A MUDANÇAS)
- PODE DIFICULTAR A ACETTAÇÃO DE DIVERSIDADE NA ORGANIZAÇÃO

ASPECTOS GERAIS

- = **GRAU DE SATISFAÇÃO** DOS AGENTES DA ORGANIZAÇÃO C/ A CULTURA ORGANIZACIONAL.
- REFERE-SE AO **AMBIENTE INTERNO** DA ORGANIZAÇÃO
- PERCEPÇÃO DE **ÊNFASE COGNITIVA** (NÃO AFETIVA)
- DEPENDE DE CARACTERÍSTICAS DO DIA-A-DIA ORGANIZACIONAL:**
 - ESTILO DE LIDERANÇA
 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
 - POÍTICAS E VALORES PRATICADOS
 - RAMO DE ATIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

IMPACTO

- O CLIMA É MUITO RELACIONADO A **MOTIVAÇÃO** E **COMPORTAMENTO** DOS FUNCIONÁRIOS.
- CLIMA POSITIVO** ↔ INFLUÊNCIA **POSITIVA** SOBRE TRABALHO/MOTIVAÇÃO
MAIOR COMPROMETIMENTO
- CLIMA NEGATIVO** ↔ INFLUÊNCIA **NEGATIVA** SOBRE TRABALHO/MOTIVAÇÃO

INDICADORES DO CLIMA ORGANIZACIONAL:

- ROTATIVIDADE DE PESSOAL
- NÚMERO DE GREVES
- FALTAS E ATRASOS... (INDICAM BAIXA MOTIVAÇÃO)

CLIMA ORGANIZACIONAL

COMPARAÇÃO

CLIMA ORGANIZACIONAL	x	CULTURA ORGANIZACIONAL
SÍNTESE DA PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS S/ A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE DE TRABALHO		ESSÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO
CARÁTER MAIS TEMPORÁRIO .		MAIS ESTÁVEL
NATUREZA AVALIATIVA (PODE SER FAVORÁVEL OU NÃO)		NATUREZA DESCRITIVA (OBJETO DE CONTESTAÇÃO)
MAIS FACILMENTE PERCEPTÍVEL E MANEJÁVEL.		—

MEDIÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

- P/ SUA AVALIAÇÃO E **APRIMORAMENTO**.
- TÉCNICAS:
 - QUESTIONÁRIOS PERIÓDICOS
 - PESQUISAS DE OPINIÃO
 - ENTREVISTAS POR ESPECIALISTAS
 - ENTREVISTAS EM GRUPO

CLIMA IDEAL → DEVE CONSIDERAR O QUE PENSAM OS COLABORADORES + **NECESSIDADES DA ORGANIZAÇÃO**.

ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO

- GRAU EM QUE AS TAREFAS NA ORGANIZAÇÃO SÃO **SUBDIVIDIDAS** EM FUNÇÕES ISOLADAS. (= DIVISÃO DO TRABALHO)
- CADA FUNCIONÁRIO EXECUTA APENAS UMA **ATIVIDADE ISOLADA**.
- EM GERAL, AUMENTA **EFICIÊNCIA** **PRODUTIVIDADE**
- MAS SE EXAGERADA, PODE CAUSAR "DESECONOMIAS HUMANAS".

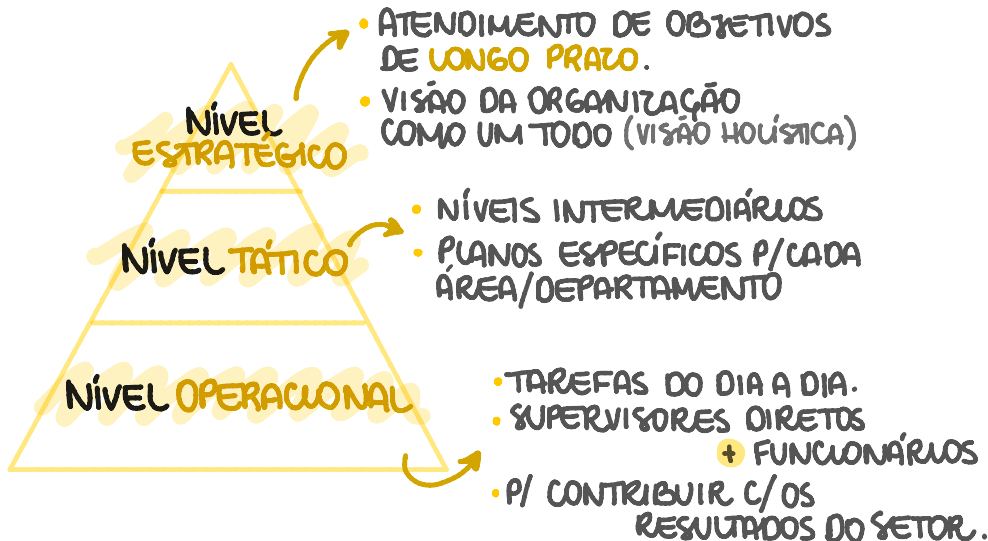
AMPUTUDE DE CONTROLE

- = QUANTOS FUNCIONÁRIOS CADA GESTOR CONSEGUE DIRIGIR C/ EFICIÊNCIA/EFICÁCIA. (SOB SUA COORDENAÇÃO DIRETA)
- **AMPUTADES**:
 - **MAIORES** → "ACHATAMENTO DA PIRÂMIDE".
 - ↓ CUSTOS.
 - ↑ FLEXIBILIDADE E AUTONOMIA.
 - **MENORES** → VÁRIOS NÍVEIS GERENCIAIS.
 - COMUNICAÇÃO + COMPLICADA
 - SUPERVISÃO + RÍGIDA
 - ↓ AUTONOMIA DOS FUNCIONÁRIOS

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL = ELEMENTOS =

CADEIA DE COMANDO

- = **HIERARQUIA DA ORGANIZAÇÃO** (LINHA DE AUTORIDADE → DO TOPO À BASE)



NO CONCEITO DA ADMINISTRAÇÃO GERAL

(DES) CENTRALIZAÇÃO...

- **DESCENTRALIZAÇÃO** → COLOCA MAIS RESPONSABILIDADE PRÓXIMA À BASE DA PIRÂMIDE ORGANIZACIONAL (DENTRO DA MESMA ORGANIZAÇÃO)
- **DESCONCENTRAÇÃO** → SEPARAÇÃO FÍSICA DAS ATIVIDADES EM DIVERSAS INSTALAÇÕES

FORMALIZAÇÃO

- GRAU EM QUE AS **TAREFAS SÃO PADRONIZADAS** NA ORGANIZAÇÃO.
- DIMINUI A FLEXIBILIDADE E A AUTONOMIA DE ATUAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL = ELEMENTOS =

A ORGANIZAÇÃO PODE UTILIZAR VÁRIOS AO MESMO TEMPO.

TIPOS:

FUNCIONAL:

- DE ACORDO C/ AS FUNÇÕES DESEMPENHADAS. (MARKETING, VENDAS, COMPRAS...)

- VANTAGEM: ESPECIALIZAÇÃO DO TRABALHO.

- DESVANTAGEM: TENDÊNCIA A DESCUMPRIR PRAZOS E ORÇAMENTOS

POR PROGRAMAS / PRODUTOS / SERVIÇOS:

- DE ACORDO C/ O QUE FORNECE. (SEÇÃO DE CALÇAS, DE CAMISAS...)

GEOGRÁFICA:

- DE ACORDO C/ A LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA. (DA REGIÃO SUL, NORTE...)

- DESVANTAGEM: AUMENTA O CUSTO DA ORGANIZAÇÃO (REPETIÇÃO DE FUNÇÕES)

DIVISIONAL:

- DIVISÃO DE GRANDES ORGANIZAÇÕES EM DIVISÕES P/ CADA ÁREA DE NEGÓCIOS EM QUE ATUA. (CADA DIVISÃO SE PARECE C/ UMA EMPRESA POR SI SÓ)

POR PROCESSOS:

- ENFOCAM O CLIENTE DE CADA PROCESSO.
- INTERLIGAM AS VÁRIAS PARTES DA ORGANIZAÇÃO QUE AGREGAM VALOR.

POR CLIENTES:

- DE ACORDO C/ CLIENTES ÚNICOS OU CATEGORIAS DE CLIENTES.

POR PROJETOS:

- DE ACORDO C/ ATIVIDADES TEMPORÁRIAS C/ RESULTADOS EXCLUSIVOS

MISTA:

- A ORGANIZAÇÃO USA MAIS DE UM CRITÉRIO.

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- A ORGANIZAÇÃO CRIA DEPARTAMENTOS E ÁREAS P/ AGRUPAR O TRABALHO EM UNIDADES ORGANIZACIONAIS.

- C/ BASE NA HOMOGENEIDADE:

- BUSCA-SE AGRUPAR O TRABALHO EM UNIDADES HOMOGÊNEAS.

- PODEM SER:

- EM POSIÇÕES DE LINHA: ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO (TOMADA DE DECISÃO MAIS RÁPIDA)

- EM POSIÇÕES DE STAFF: ÓRGÃOS DE APOIO (NÃO TOMAM DECISÕES)

- ORGANOGRAMA → REPRESENTA A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL FORMAL (DIRETORIAS, ÁREAS, DEPARTAMENTOS...)

NÃO CONFUNDA C/ "FLUXOGRAMA"

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

= TIPOS MAIS COMUNS =



CAI MUITO EM PROVA!

ESTRUTURA MATRICIAL

- COMBINA 2 TIPOS DE DEPARTAMENTAIZAÇÃO (NORMALMENTE: FUNCIONAL + PROJETOS/PROCESSOS)
- BOA OPÇÃO P/ AS ORGANIZAÇÕES QUE DESENVOLVEM PROJETOS → AS EQUIPES DE PROJETO COPÕEM-SE DE ESPECIALISTAS EM CADA FUNÇÃO.
- DESVANTAGEM: DIFICULDADES DEVIDAS A:
 - DUPLA SUBORDINAÇÃO DOS MEMBROS DA EQUIPE
 - BAIXO NÍVEL DE AUTORIDADE DO LÍDER DO PROJETO/PRODUTO.

ESTRUTURA SIMPLES

- COMUM NOS PEQUENOS NEGÓCIOS
- CARACTERÍSTICAS:
 - BAIXO GRAU DE DEPARTAMENTAIZAÇÃO
 - GRANDE AMPLITUDE DE CONTROLE
 - AUTORIDADE CENTRALIZADA
 - POUCA FORMALIZAÇÃO

	FUNCIONAL	MATRIZ FRACA	MATRIZ BALANCEADA	MATRIZ FORTE	PROJETIZADA
AUTORIDADE DO GERENTE DE PROJETO	POUCA OU NENHUMA	BAIXA	BAIXA A MODERADA	MODERADA A ALTA	ALTA A QUASE TOTAL
DISPONIBILIDADE DE RECURSOS	POUCA OU NENHUMA	BAIXA	BAIXA A MODERADA	MODERADA A ALTA	ALTA A QUASE TOTAL
QUEM GERENCIA O ORÇAMENTO	GERENTE FUNCIONAL	GERENTE FUNCIONAL	MISTO	GERENTE DO PROJETO	GERENTE DO PROJETO
PAPEL DO GERENTE DE PROJETO	TEMPO PARCIAL	TEMPO PARCIAL	TEMPO INTEGRAL	TEMPO INTEGRAL	TEMPO INTEGRAL
PESSOAL DO GERENCIAMENTO DE PROJETO	TEMPO PARCIAL	TEMPO PARCIAL	TEMPO PARCIAL	TEMPO INTEGRAL	TEMPO INTEGRAL

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

= TIPOS MAIS COMUNS =



BUROCRACIA

- BASE: PADRONIZAÇÃO DE { NORMAS E PROCEDIMENTOS
- CARACTERÍSTICAS:
 - TAREFAS OPERACIONAIS ROTINEIRA
 - GRANDE ESPECIALIZAÇÃO
 - ALTA FORMATAÇÃO DE { REGRAS E REGULAMENTOS
 - DEPARTAMENTAÇÃO FUNCIONAL
 - BAIXA AMPLITUDE DE CONTROLE
 - AUTORIDADE CENTRALIZADA
 - HIERARQUIA BEM DEFINIDA.
- DISFUNÇÕES:
 - INTERNAUTIZAÇÃO DAS REGRAS E APEGO EXCESSIVO AOS REGULAMENTOS
 - RESISTÊNCIA A MUDANÇAS
 - EXCESSO DE FORMALISMO E PAPELADA.
 - DESPERSONALIZAÇÃO DOS RELACIONAMENTOS
 - CATEGORIZAÇÃO COMO BASE DO PROCESSO DECISÓRIO
 - EXIBIÇÃO DE SINAIS/SÍMBOLOS DE AUTORIDADE
 - DIFICULDADES NO ATENDIMENTO A CLIENTES E CONFLITO C/ O PÚBLICO.

DEIXAM DE SER MEIO E TORNAM-SE FIM.



ORGANIZAÇÃO VIRTUAL (EM REDE)

- FOCO NO NEGÓCIO PRINCIPAL (CORE BUSINESS)
- + TERCEIRIZAÇÃO DAS ATIVIDADES NÃO ESSENCIAIS
- BUSCA A FLEXIBILIDADE MÁXIMA.
- SÃO HORIZONTALIZADAS (EQUIPES QUE COMUNICAM-SE DE FORMA INTENSIVA)
- DESVANTAGEM: PAPÉIS, RESPONSABILIDADES E OBJETIVOS NÃO SÃO CLAROS.

ORGANIZAÇÃO ENXUTA (DOWNSIZING)

- DOWNSIZING = VENDA DE UNIDADES, FECHAMENTO DE FILIAIS, REDUÇÃO DE FUNCIONÁRIOS...
- REDUZ A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- MAIOR FLEXIBILIDADE E FOCO + REDUÇÃO DE CUSTOS.

MODELO MECANICISTA

- MODELO EXTREMO ASSOCIADO À BUROCRACIA.
- TUDO EXTREMAMENTE BEM DEFINIDO/DELINEADO, FORMALIZADO E INFLEXÍVEL.

MODELO ORGÂNICO

- OPOSTO AO MECANICISTA.
- ACHATADO E C/ MENOS PADRONIZAÇÃO.
- ESTRUTURA FLEXÍVEL.
- FALA-SE EM LIDERANÇA (NÃO EM AUTORIDADE FORMAL).

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



DIFERENCIAÇÃO X INTEGRAÇÃO

- **DIFERENCIAÇÃO** → DIVISÕES INTERNAS DA ORGANIZAÇÃO
(ESPECIALIZAÇÃO DE FUNÇÕES EM CARGOS, ÁREAS E DEPARTAMENTOS ESPECÍFICOS)
SÃO OPOSTOS
- **INTEGRAÇÃO** → COORDENAÇÃO DE ESFORÇOS DE VÁRIAS PARTES ESPECIALIZADAS DA ORGANIZAÇÃO
- UMA BOA ORGANIZAÇÃO CONSEGUE **COORDENAR** DIFERENCIAÇÃO E INTEGRAÇÃO DE ACORDO C/ AS **NECESSIDADES DO AMBIENTE**.
(NÃO DE SEUS PRÓPRIOS DESEJOS)



ORGANIZAÇÃO INFORMAL

- ESTRUTURA **NÃO FORMALIZADA** DE RELACIONAMENTOS ENTRE OS MEMBROS
- FORMAÇÃO ESPONTÂNEA
 - + LIDERANÇA INFORMAL
 - + COMUNICAÇÃO INFORMAL...
- EM ORGANIZAÇÕES MAIS RÍGIDAS: SÃO CONSIDERADAS UMA AMEAÇA E ATÉ REPRIMIDAS.
- SUA VALORIZAÇÃO = ↑ MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS.
(PROCESSOS PARTICIPATIVOS)
DENTRO DE UMA ORGANIZAÇÃO FORMAL
- AS DUAS ESTRUTURAS **COEXISTEM**.
(FORMAL E INFORMAL)

ASPECTOS GERAIS

- = PLANO P/ SE IR DA SITUAÇÃO ATUAL P/ A SITUAÇÃO FUTURA DESEJADA
- DETERMINA COMO:
 - ALOCAR RECURSOS
 - ENFRENTAR SITUAÇÕES
 - INTERFERIR NO PRÓPRIO FUTURO

PRINCÍPIOS: (GERAIS)

- PRINCÍPIO DA CONTRIBUIÇÃO AOS OBJETIVOS
- PRINCÍPIO DA PRECEDÊNCIA DO PLANEJAMENTO
- PRINCÍPIO DA MAIOR INFLUÊNCIA E ABRANGÊNCIA
- PRINCÍPIO DAS MAIORES EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE.

TIPOS:

- **ESTRATÉGICO:** ^{→ PRESIDÊNCIA/ DIRETORES}
 - PELO NÍVEL INSTITUCIONAL DA ORGANIZAÇÃO
 - ATENDIMENTO DE OBJETIVOS DE LONGO PRAZO.
 - VISÃO DA ORGANIZAÇÃO COMO UM TODO
 - INTEGRA FATORES INTERNOS E EXTERNOS.
 - VOLTADO P/ EFICÁCIA E EFETIVIDADE.
- **TÁTICO:**
 - VOLTADO AO MÉDIO PRAZO.
 - NÍVEIS INTERMEDIÁRIOS (GERÊNCIA)
 - PLANOS ESPECÍFICOS P/ CADA {ÁREA DEPARTAMENTO (+ INTEGRAÇÃO)}
- **OPERACIONAL:**
 - VOLTADO AO CURTO PRAZO.
 - TAREFAS DO DIA A DIA.
 - SUPERVISORES DIRETOS + FUNCIONÁRIOS
 - FOCO NA EFICIÊNCIA.

PLANEJAMENTO

GESTÃO ESTRATÉGICA

- = PLANO ESTRATÉGICO
- + IMPLEMENTAÇÃO EM UM PROCESSO.
- + CONTROLE.
- P/ ASSEGURAR AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS NECESSÁRIAS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO.
- MAIS AMPLA QUE O PLANEJAMENTO.
- USO DE INDICADORES E BALANCED SCORECARD.

X

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- MAIS BUROCRÁTICO
- CENTRALIZADO NA CÚPULA DA ORGANIZAÇÃO
- COMPÕE A GESTÃO ESTRATÉGICA (MENOS AMPLA)
- FASES BÁSICAS:
 1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
 2. MISSÃO DA EMPRESA
 3. INSTRUMENTOS PRESCRITIVOS E QUANTITATIVOS.
 4. CONTROLE E AVALIAÇÃO

NEGÓCIO

= PRINCIPAL ATIVIDADE DESENVOLVIDA PELA ORGANIZAÇÃO.

MISSÃO

= RAZÃO DE EXISTIR DA ORGANIZAÇÃO NA SOCIEDADE

- AFIRMAÇÃO ATEMPORAL QUE GUIA A ESTRATÉGIA ORGANIZAÇÃO.
- IMPACTO NA SOCIEDADE → MEDIDA DA EFETIVIDADE DAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS.

EX.: MISSÃO DE UMA FÁBRICA DA COCA-COLA:

"REFRESCAR TODOS OS CONSUMIDORES EM CORPO, ALMA E MENTE".

VISÃO

= COMO A ORGANIZAÇÃO SE ENXERGA DAQUI A UM TEMPO.

- GRANDE NORTE QUE A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL DEVE SEGUIR. (ORIENTA DECISÕES ESTRATÉGICAS)

EX.: VISÃO DE UMA FÁBRICA DA COCA-COLA:

"QUEREMOS SER UM DOS MELHORES FABRICANTES DE COCA-COLA DO MUNDO"

FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

= RESULTADOS MINIMAMENTE SATISFATÓRIOS A SEREM ATINGIDOS P/ GARANTIR O SUCESSO. (PONTOS - CHAVE)

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

= O QUE A ORGANIZAÇÃO QUER Atingir EM UM DETERMINADO PERÍODO.

- IDEALMENTE, FOCADOS EM RESULTADOS. (NÃO EM ATIVIDADES)

METAS

= DESDOBRAMENTO DOS OBJETIVOS EM PARTES.

- SÃO: • ESPECÍFICAS
 - MENSURÁVEIS
 - ATINGÍVEIS
 - RELEVANTES
 - TEMPORAIS
- SMART

VALORES

= PRESUPOSTOS BÁSICOS QUE GUIAM O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.

• EX.: PAIXÃO, LIDERANÇA, ÉTICA, INOVAÇÃO...

PLANEJAMENTO
= CONCEPTS ESSENCIAIS =

PLANEJAMENTO BASEADO EM CENÁRIOS

- P/ QUE A ORGANIZAÇÃO SE PLANEJE P/ DIFERENTES SITUAÇÕES FUTURAS. (CENÁRIOS)
- AUMENTA A **FLEXIBILIDADE** DO PLANEJAMENTO.

ABORDAGENS P/ O DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS:

- **PROJETIVA**: PROJETA DADOS DO PASSADO P/ O FUTURO
- CRIA MODELOS DETERMINISTAS E **QUANTITATIVOS** DO FUTURO.
- **PROSPECTIVA**: BUSCA UMA VISÃO GLOBAL.
- O FUTURO É INCERTO.
- CONSIDERA VARIAÇÕES **QUANTITATIVAS** (QUANTITATIVAS OU NÃO, SUBJETIVAS OU NÃO)

MÓDULOS DE AÇÃO INTERATUANTES A CONSIDERAR:

- TECNOLÓGICO
- POLÍTICO- ECONÔMICO
- PRODUTOS E SERVIÇOS
- PROPÓSITOS ATUAIS E POTENCIAIS
- SOCIOCULTURAL

P.E.S. (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL)

- NÃO SEPARA PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO.
- NÃO USA RECEITAS PRONTAS
- ANAUSA SITUAÇÕES REALMENTE ENFRENTADAS.

PLANEJAMENTO

ANÁLISE DE AMBIENTES

- FAZ PARTE DO **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO** DA ORGANIZAÇÃO.
- ENFOQUES:
 - P/ RESOLVER ALGUM PROBLEMA IMEDIATO.
 - P/ IDENTIFICAR FUTURAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

AMBIENTE INTERNO

- = DENTRO DA ORGANIZAÇÃO.
 - PONTOS **FORTES**
 - PONTOS **FRACOS**
- A ORGANIZAÇÃO **TEM CONTROLE** SOBRE ELE.

AMBIENTE EXTERNO

- = RELAÇÃO ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O AMBIENTE EXTERNO.
 - OPORTUNIDADES (POSITIVO)
 - AMEAÇAS (NEGATIVO)
- ESTÁ **FORA DO CONTROLE** DA ORGANIZAÇÃO (ELA SÓ INFLUENCIA/É INFLUENCIADA)
- DIVISÕES:
 - NATURAL
 - ECONÔMICO
 - POLÍTICO-LEGAL
 - SOCIAL/ SOCIOCULTURAL
 - TECNOLÓGICO
 - COMPETITIVO.

PLANEJAMENTO

= MATRIZ S.W.O.T. =

ASPECTOS GERAIS

- FERRAMENTA DE **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**.
(ESTRATÉGIA ORGANIZAÇÃO)

AMBIENTE **INTERNO** { S: STRENGTHS (FORÇAS)
W: WEAKNESSES (FRAQUEZAS)

AMBIENTE **EXTERNO** { O: OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)
T: THREATS (AMEAÇAS)

EXEMPLO:

SE A QUESTÃO TRATAR DE UMA DEFICIÊNCIA **INTERNA** DA ORGANIZAÇÃO = FRAQUEZA.

REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

S	W
O	T

COMBINAÇÕES

- ELEMENTO EXTERNO + INTERNO
 - ALAVANCAGEM**: OPORTUNIDADES + FORÇAS
 - LIMITAÇÕES/RESTRIÇÕES**: OPORTUNIDADES + FRAQUEZAS
↪ ATRAPALHAM O APROVEITAMENTO
 - VULNERABILIDADES**: AMEAÇAS + FORÇAS
↪ AJUDAM A COMBATER
 - PROBLEMAS**: AMEAÇAS + FRAQUEZAS

ESTRATÉGIAS A SEREM ADOOTADAS

		AMBIENTE INTERNO	
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	SOBREVIVÊNCIA	MANUTENÇÃO
	OPORTUNIDADES	CRESCIMENTO	DESENVOLVIMENTO

SITUAÇÃO EXTERNA **NEGATIVA**
(SOBREVIVER/MANTER)

SITUAÇÃO EXTERNA **POSITIVA**
(BUSCAR ALGO A MAIS)

MODELO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

• A CONCORRÊNCIA **NÃO** ESTÁ LIMITADA AOS CONCORRENTES PROPRIAMENTE DITOS!

• 5 FORÇAS:

1. AMEAÇA DE **NOVOS ENTRANTES**
2. AMEAÇA DE PRODUTOS **SUBSTITUTOS**
3. PODER DE BARGANHA DOS **CLIENTES**
4. PODER DE BARGANHA DOS **FORNECEDORES**.
5. **RIVALIDADE** ENTRE OS CONCORRENTES **ATUAIS**.

PLANEJAMENTO

A CADEIA DE VALOR (DE PORTER)

• = RELACIONA AS **ATIVIDADES** DE IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA P/ A EMPRESA.

→ IDENTIFICAR ÁREAS QUE AGREGAM VALOR

• GRUPOS DE ATIVIDADES:

• **PRIMÁRIAS**: RELACIONADAS À ELABORAÇÃO DO PRODUTO, SUA COMERCIALIZAÇÃO E ENTREGA AO CLIENTE.

• **EX.**: LOGÍSTICA INTERNA E EXTERNA, OPERAÇÕES, MARKETING E VENDAS, SERVIÇOS.

• **DE APOIO**: SUSTENTAM O FUNCIONAMENTO DAS ATIVIDADES PRIMÁRIAS E A SI MESMAS.

• **EX.**: AQUISIÇÕES, INFRAESTRUTURA DA EMPRESA, GERÊNCIA DE RH, DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIA.

AS 3 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS (DE PORTER)

• P/ **ENFRENTAR AS FORÇAS COMPETITIVAS**.

• 3 ESTRATÉGIAS:

1. **LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL**

• BUSCAR A **REDUÇÃO DE CUSTOS** DE SUA INDÚSTRIA → CONFORME ADQUIREM MAIOR EXPERIÊNCIA NO MERCADO.

2. **DIFERENCIAÇÃO**

• CRIAR **ASPECTOS** DO PRODUTO QUE SEJAM CONSIDERADOS **ÚNICOS** PELO CLIENTE.

• PROJETO, MARCA, TECNOLOGIA...

3. **ENFOQUE (FOCO)**

• BUSCAR ATENDER AS **NECESSIDADES ESPECÍFICAS** DE UM PÚBLICO ALVO (ESTRATÉGICO)

• **PREMISSA**: A EMPRESA É CAPAZ DE ATENDER SEU PÚBLICO ESPECÍFICO **MAIS EFETIVAMENTE** DO QUE OS CONCORRENTES QUE COMPETEM DE FORMA MAIS AMPLA.

VANTAGEM COMPETITIVA = POSIÇÃO NA QUAL A ORGANIZAÇÃO PODE SE **DEFENDER** DAS FORÇAS COMPETITIVAS DO MERCADO OU INFLUENCIÁ-LAS A SEU FAVOR.

PLANEJAMENTO

planejamento

= BALANCED SCORECARD =



ASPECTOS GERAIS

- FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA.



- ESTABELECE OBJETIVOS E INDICADORES. FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS

FUNÇÕES

- ESCLARECER E ATUALIZAR A ESTRATÉGIA.
- DIVULGAR A ESTRATÉGIA.
- AUNHAR AS METAS DAS UNIDADES E INDIVÍDUOS C/A ESTRATÉGIA.
- CONECTAR OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ÀS METAS DE LONGO PRAZO E AOS ORÇAMENTOS ANUAIS.
- IDENTIFICAR E AUNHAR INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.
- CONDUZIR AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO PERIÓDICAS



PERSPECTIVAS

CAI MUITO EM PROVA!

PERSPECTIVA FINANCEIRA: (DO ACIONISTA)

- INDICADORES FINANCEIROS COMO MEDIDAS OBJETIVAS P/ ACOMPANHAR A CONTRIBUIÇÃO DAS AÇÕES ESTRATÉGICAS AO RESULTADO DA ORGANIZAÇÃO.
- ESTRATÉGIAS: CRESCIMENTO DA RECEITA + PRODUTIVIDADE

PERSPECTIVA DO CLIENTE:

- O QUE É IMPORTANTE/ AGREGA VALOR P/O CLIENTE (SATISFAÇÃO, RETENÇÃO, CAPTAÇÃO E LUCRATIVIDADE)
- CATEGORIAS DE INTERESSES:
 - PRAZO
 - DESEMPENHO
 - QUALIDADE
 - SERVIÇOS

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:

- PROCESSOS QUE SERVEM DE BASE P/ OS DEMAIS. (ESSÊNCIA OPERACIONAL DA ORGANIZAÇÃO)
- FOCAR NOS PROCESSOS QUE EXERCEM IMPACTO SOBRE A SATISFAÇÃO DO CLIENTE E RESULTADOS DA ORGANIZAÇÃO.

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO:

- CAPACIDADE DE APRENDER DA ORGANIZAÇÃO. (NOVOS SISTEMAS, PROCEDIMENTOS, TREINAMENTOS ...)
- RELACIONADA A INDICADORES DE MELHORIA CONTÍNUA (CAPACITAÇÃO DE PESSOAL E SISTEMAS)

PLANEJAMENTO

PLANEJAMENTO

= BALANCED SCORECARD =

ELEMENTOS

- **MAPA ESTRATÉGICO:**
 - DESCREVE A ESTRATÉGIA ATRAVÉS DOS **OBJETIVOS** RELACIONADOS ENTRE SI E DISTRIBUÍDOS ENTRE AS 4 PERSPECTIVAS
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**
 - O QUE A ORGANIZAÇÃO QUER ALCANÇAR.
- **INDICADORES:**
 - MEDEM E ACOMPANHAM O SUCESSO DA ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.
- **METAS:**
 - NÍVEL DE DESEMPENHO/MELHORIAS QUE DEVE SER REALIZADO P/ QUE O OBJETIVO SEJA ALCANÇADO.
- **PLANOS DE AÇÃO:**
 - AÇÕES PRÁTICAS A SEREM EXECUTADAS P/ QUE O OBJETIVO SEJA ALCANÇADO.

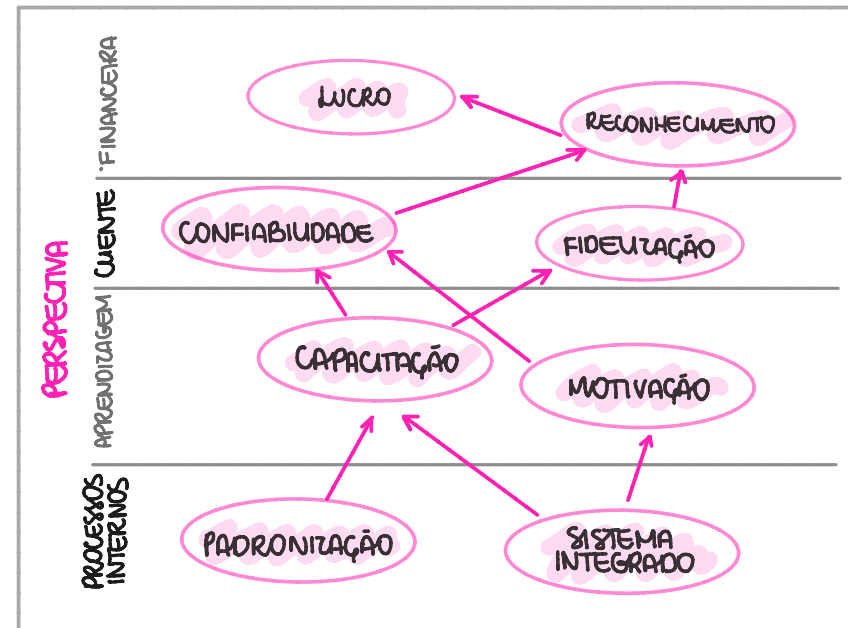
PRINCÍPIOS

1. **TRADUZIR** A ESTRATÉGIA EM TERMOS OPERACIONAIS
2. **ALINHAR** A ORGANIZAÇÃO À ESTRATÉGIA
3. ESTRATÉGIA É UM **PROCESSO CONTÍNUO**
4. TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM UMA ATIVIDADE DO **DIA A DIA** DE TODOS.
5. **MOBILIZAR** AS MUDANÇAS ATRAVÉS DA **LIDERANÇA EXECUTIVA**.

DOCUMENTOS ESSENCIAIS

MAPA ESTRATÉGICO

- MOSTRA A RELAÇÃO **CAUSA-EFEITO** ENTRE OS OBJETOS.
- **EXEMPLO:**



PAINEL DE DESEMPENHO/ESTRATÉGICO

- É UMA TABELA QUE TRADUZ OS **OBJETIVOS** EM **INDICADORES, METAS E AÇÕES**. E INDICA SUA POSIÇÃO NO **MAPA ESTRATÉGICO**.

MOTIVAÇÃO



ASPECTOS GERAIS

- É O QUE **MOVE** ALGUÉM EM **DIREÇÃO** A ALGO.

CARACTERÍSTICAS:

- **INTENSIDADE** → ESFORÇO DESPENDIDO.
- **DIREÇÃO** → OBJETIVOS A SEREM ALCANÇADOS.
- **PERSISTÊNCIA** → TEMPO EM QUE É MANTIDO O ESFORÇO.

ORIGEM

- ENTENDIMENTO DOMINANTE = É UM FENÔMENO **INTRÍNSECO** (INTERNO)
 → "NINGUÉM MOTIVA NINGUÉM"
- ALGUNS DEFENDEM A EXISTÊNCIA DE UMA "MOTIVAÇÃO **EXTRÍNSECA**"
 → ATRAVÉS DE { PUNIÇÕES E REFORÇOS

TEORIAS

REFEREM-SE AO CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO (O QUE LEVA O INDIVÍDUO A SE MOTIVAR)

TEORIAS DE CONTEÚDO (HAMMM)

- TEORIA DOS DOIS FATORES DE **HERZBERG**
- TEORIA ERC DE **ALDERFER**
- HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE **MASLOW**
- TEORIA DAS NECESSIDADES DE **MCCUELLAND**
- TEORIA X E TEORIA Y DE **MCGREGOR**

TEORIAS DE PROCESSO (REEE)

- TEORIA DO **REFORÇO** (SKINNER)
- TEORIA DA **EQUIDADE**
- TEORIA DO **ESTABELECIMENTO** DE OBJETIVOS (LOCKE)
- TEORIA DA **EXPECTATIVA** (VROOM)

REFEREM-SE AO PROCESSO MOTIVACIONAL E SEU FUNCIONAMENTO.

MOTIVAÇÃO



NECESSIDADES:

FISIOLÓGICAS:

NECESSIDADES BÁSICAS DO SER HUMANO.
(FOME, SEDE, ABRIGO, DESCANSO...)

SEGURANÇA:

PROTEÇÃO CONTRA DANOS FÍSICOS E EMOCIONAIS.

AFETIVO - SOCIAIS:

AFEIÇÃO, AMIZADE, PERTENCIMENTO A GRUPOS.

AUTO-ESTIMA:

FATORES DE ESTIMA { INTERNOS E EXTERNOS } À PESSOA.

AUTO-REALIZAÇÃO:

ÍMPETO DE TORNAR-SE O QUE SE DESEJA SER.
(INCLUI DESAFIOS MAIS COMPLEXOS)

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

- O SER HUMANO ESTÁ CONSTANTEMENTE BUSCANDO SACIAR SUAS NECESSIDADES.
- ELE ESTÁ MOTIVADO A SUPRIR PRIMEIRAMENTE SUAS NECESSIDADES MAIS INFERIORES QUE ESTIVEREM INSATISFEITAS.

APÓS SATISFAZÊ-LAS,
ELE PARTE P/A DE NÍVEL
IMEDIATAMENTE SUPERIOR

- NECESSIDADES NÃO SATISFEITAS → MOTIVAM
(AS JÁ SATISFEITAS NÃO MOTIVAM)

CAI MUITO EM PROVA!



NECESSIDADES DE NÍVEL SUPERIOR
(SATISFEITAS POR ESTÍMULOS INTERNOS)

NECESSIDADES DE NÍVEL INFERIOR
(SATISFEITAS POR ESTÍMULOS EXTERNOS)

MOTIVAÇÃO



TEORIA X E TEORIA Y DE MC GREGOR

• SÃO TEORIAS **ANTAGÔNICAS**.

TEORIA X	TEORIA Y
• O HOMEM TEM AVERSÃO AO TRABALHO. • EVITA RESPONSABILIDADES • INTERESSA-SE APENAS POR SUA PRÓPRIA SEGURANÇA PESSOAL E FINANCEIRA. • DEVE SER CONTROLADO E PUNIDO P/ SE ESFORÇAR E CUMPRIR SEUS OBJETIVOS.	• O HOMEM ACHA O TRABALHO NATURAL. • TEM UMA MOTIVAÇÃO NATURAL P/ O TRABALHO. • PODE ACEITAR RESPONSABILIDADES OU ATÉ BUSCÁ-LAS. • A SUPERVISÃO DOS FUNCIONÁRIOS PODE SER MAIS BRANDA.



TEORIA ERC DE ALDERFER

• A MOTIVAÇÃO TAMBÉM SE RELACIONA C/ UMA **HIERARQUIA DE NECESSIDADES**:

NECESSIDADES DE:

- **EXISTÊNCIA** → BEM ESTAR FÍSICO, DE PRESERVAÇÃO E SOBREVIVÊNCIA.
- **RELACIONAMENTO** → SOCIABILIDADE
- **CRESCIMENTO** → DESENVOLVIMENTO DE SEU POTENCIAL DE CRESCER.
- AS DIFERENTES NECESSIDADES PODEM SER ACIONADAS **AO MESMO TEMPO**.
(NÃO PRECISA SEGUIR UMA ORDEM)
- **FRUSTRAÇÃO-REGRESSÃO**:
SE UMA NECESSIDADE DE NÍVEL MAIS ALTO FOR REPRIMIDA, O DESEJO DE SATISFAZER OUTRA DE NÍVEL MAIS BAIXO IRÁ AUMENTAR.

TEORIA DAS NECESSIDADES DE MC CUELLAND (R.A.P.)

(= TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS)

- **3 NECESSIDADES** SÃO A BASE DO COMPORTAMENTO:
- DE **REALIZAÇÃO** → BUSCA DA EXCELÊNCIA, DO SUCESSO.
- DE **AFILIAÇÃO** → VONTADE DE POSSUIR RELACIONAMENTOS INTERPESSOAIS PRÓXIMOS E AMIGÁVEIS.
- DE **PODER** → P/ FAZER C/ QUE OS OUTROS SE COMPORTEM DE MODO QUE NÃO FARIAM NATURALMENTE.
- AS PESSOAS **SE SENTEM MOTIVADAS** QUANDO O TRABALHO TEM:
 - MUITA RESPONSABILIDADE
 - GRAU MÉDIO DE RISCOS
 - BASTANTE **FEEDBACK**

MOTIVAÇÃO

(TEORIA DA HIGIENE - MOTIVAÇÃO)

TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

• A MOTIVAÇÃO RESULTA DE **DOIS FATORES**:

CAI MUITO EM PROVA!

FATORES HIGIÊNICOS (PROFILÁTICOS/DE MANUTENÇÃO)	FATORES MOTIVACIONAIS (INTRÍNSECOS)
• AMBIENTE DE TRABALHO • EVITAM A INSATISFAÇÃO (LEVAM A UM "PONTO NEUTRO") • EXEMPLOS: • CONDIÇÕES FÍSICAS • RELACIONAMENTOS • SALÁRIO • SEGURANÇA NO EMPREGO • STATUS	• PRÓPRIO TRABALHO • CAUSAM SATISFAÇÃO (SE NÃO, HÁ "NÃO-SATISFAÇÃO") • EXEMPLOS: • REALIZAÇÃO • RECONHECIMENTO • TRABALHO EM SI • RESPONSABILIDADE • CRESCIMENTO.

CRÍTICAS

- LIMITAÇÕES **METODOLÓGICAS** NO PROCEDIMENTO (↓ CONFIABILIDADE)
- NÃO FOI USADA UMA **MEDIDA GERAL** P/ A SATISFAÇÃO.
- A RELAÇÃO **SATISFAÇÃO - PRODUTIVIDADE** DA TEORIA NÃO FOI UTILIZADA PELA PESQUISA.

TEORIA DO ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS

- O ESTABELECIMENTO DE OBJETIVOS É A **MAIOR FONTE DE MOTIVAÇÃO** P/ O TRABALHO.
- OS OBJETIVOS DEVEM SER **ESPECÍFICOS**.
- OS **DIFÍCEIS** PODEM FUNCIONAR MELHOR QUE OS **FÁCEIS**. (DESDE QUE ACEITOS PELO FUNCIONÁRIO)
- O **FEEDBACK** TAMBÉM MELHORA O DESEMPENHO. (GUIA O COMPORTAMENTO)
- O **COMPROMETIMENTO** C/ O OBJETIVO É UM PRESSUPOSTO → O FUNCIONÁRIO DEVE: ACREDITAR QUE É CAPAZ + QUERER ALCANÇÁ-LO
- **CARACTERÍSTICAS** DE UMA TAREFA QUE FAVORECEM O DESEMPENHO:
 - TAREFAS **SIMPLES** (NÃO COMPLEXAS)
 - TAREFAS **CONHECIDAS** (NÃO NOVAS)
 - TAREFAS **INDEPENDENTES** (NÃO INTERDEPENDENTES)

MOTIVAÇÃO

TEORIA DA AUTOEFICÁCIA

- = **CONVICÇÃO** QUE UM INDIVÍDUO POSSUI DE QUE SERÁ **CAPAZ** DE REALIZAR DETERMINADA TAREFA.

INDIVÍDUO C/ BAIXA AUTOEFICÁCIA:

- MAIOR PROBABILIDADE DE DIMINUIR OS ESFORÇOS OU DE **DESISTIR** DO TRABALHO
- AO RECEBEREM **FEEDBACK** NEGATIVO, **PERDEM O EMPENHO** PELA TAREFA.

INDIVÍDUO C/ ALTA AUTOEFICÁCIA:

- **TENTA VENCER** OS DESAFIOS C/ MAIOR FORÇA DE VONTADE.
- AO RECEBEREM **FEEDBACK** NEGATIVO, GANHAM **MAIS MOTIVAÇÃO**.

- FORMAS DE **AUMENTAR A AUTOEFICÁCIA** INDIVIDUAL:

1. MAESTRIA PRÁTICA
2. APRENDIZAGEM POR OBSERVAÇÃO
3. PERSUAÇÃO VERBAL
4. EXCITAÇÃO EMOCIONAL

TEORIA DO REFORÇO

- O COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO SERÁ RESULTADO DE **ESTÍMULOS DO AMBIENTE**:
- **REFORÇO POSITIVO**: RECOMPENSA POR UM COMPORTAMENTO DESEJADO.
- **REFORÇO NEGATIVO**: RETIRADA DE UMA CONSEQUÊNCIA NEGATIVA APÓS APRESENTAR UM COMPORTAMENTO DESEJADO.
- **PUNIÇÃO**: INTRODUÇÃO DE UMA CONSEQUÊNCIA NEGATIVA POR UM COMPORTAMENTO INDESEJADO.
- **EXTINÇÃO**: RETIRADA DE ELEMENTOS POSITIVOS POR UM COMPORTAMENTO INDESEJADO.

TEORIA DA EQUIDADE

- AS PESSOAS **COMPARAM**:
BENEFÍCIOS QUE OBTÉM C/ UM DETERMINADO (RESULTADO)
ESFORÇO C/ OS BENEFÍCIOS E ESFORÇOS (INVESTIMENTO) DE **OUTRAS PESSOAS**.
- PODEM PERCEBER:
 - INJUSTIÇA POR SER **SUB**-RECOMPENSADO
 - INJUSTIÇA POR SER **SOBRE**RECOMPENSADO
 - EQUIDADE OU **JUSTIÇA**
- EM UMA SITUAÇÃO DE:
 - JUSTIÇA** → OS FUNCIONÁRIOS CONTRIBUEM MAIS P/ RECEBER MAIS BENEFÍCIOS.
 - INJUSTIÇA** → SE MOTIVAM NA DIREÇÃO DE RESTAURAR A EQUIDADE:
 - MODIFICANDO INSUMOS
 - MODIFICANDO RECOMPENSAS
 - REVENDO SUA AUTOIMAGEM
 - REVENDO SUA PERCEPÇÃO DE TERCEIROS
 - BUSCANDO OUTRA REFERÊNCIA
 - ABANDONANDO A SITUAÇÃO.

PONTOS DE REFERÊNCIA:

- **PRÓPRIO** - INTERNO: PRÓPRIO FUNCIONÁRIO EM OUTRO CARGO NA MESMA ORGANIZAÇÃO.
- **PRÓPRIO** - EXTERNO: PRÓPRIO FUNCIONÁRIO EM OUTRO CARGO EM OUTRA ORGANIZAÇÃO.
- **OUTRO** - INTERNO: OUTRO FUNCIONÁRIO NA MESMA ORGANIZAÇÃO.
- **OUTRO** - EXTERNO: OUTRO FUNCIONÁRIO EM OUTRA ORGANIZAÇÃO.

TEORIA DA EXPECTATIVA (VICTOR VROOM)

- TEM NATUREZA **CONTINGENCIAL**
 (A MOTIVAÇÃO DEPENDE DA SITUAÇÃO EFETIVAMENTE ANALISADA)
- RELAÇÕES QUE **INFLUENCIAM** A MOTIVAÇÃO:

- **ESFORÇO** → **DESEMPENHO**
 (EXPECTÂNCIA)
- **DESEMPENHO** → **RECOMPENSA**.
 (INSTRUMENTALIDADE)
- **RECOMPENSA** → **METAS PESSOAIS**.
 (VALÊNCIA)

MOTIVAÇÃO

TEORIA DA AVALIAÇÃO COGNITIVA

- A **INTRODUÇÃO DE RECOMPENSAS** EXTERNAS P/ UM DETERMINADO TRABALHO **REDUZIRÁ O INTERESSE** QUE O INDIVÍDUO SENTE INTRINSECAMENTE PELA TAREFA.
- SE PERCEBIDAS COMO FORMA DE **CONTROLAR O COMPORTAMENTO** DOS TRABALHADORES (SE O INDIVÍDUO CONTINUAR SE SENTINDO NO CONTROLE, A RECOMPENSA PODE MOTIVAR)
- BASEADA NA **TEORIA DA AUTODETERMINAÇÃO** (NECESSIDADE DE AUTONOMIA)