



CÓD: OP-064JN-22
7908403516469

IBGE

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA

**Supervisor Censitário de Pesquisas
e Codificação**

EDITAL N° 07/2022

Língua Portuguesa

1. Compreensão de texto.	01
2. Significação das palavras: sinônimos, antônimos, homônimos e parônimos.	10
3. Pontuação	10
4. Estrutura e sequência lógica de frases e parágrafos.	11
5. Ortografia oficial;	12
6. Acentuação gráfica.	12
7. Classes das palavras.	13
8. Concordância nominal e verbal.	20
9. Regência nominal e verbal	22
10. Crase.	23
11. Emprego dos verbos regulares, irregulares e anômalos; vozes dos verbos. Emprego e colocação dos pronomes.	24

Noções de Administração e Situações Gerenciais

1. Aspectos Gerais Da Administração. Organizações Como Sistemas Abertos.	01
2. Funções Administrativas. Planejamento, Organização, Direção E Controle	30
3. Motivação, Comunicação E Liderança	33
4. Processo Decisório E Resolução De Problemas	42
5. Noções Básicas De Gerência E Gestão De Organizações E De Pessoas	48
6. Eficiência E Funcionamento De Grupos. O Indivíduo Na Organização: Papéis E Interações. Trabalho Em Equipe. Equipes De Trabalho.	64
7. Responsabilidade, Coordenação, Autoridade, Poder E Delegação	86
8. Avaliação De Desempenho	94
9. Compromisso Com A Qualidade Nos Serviços Prestados	96

Noções de Informática

1. Noções de sistema operacional (ambiente Windows).	01
2. Edição de textos e planilhas (ambientes Microsoft Office e LibreOffice).	09
3. Conceitos básicos, ferramentas, aplicativos e procedimentos de Internet e intranet.	18

Ética No Serviço Público

1. Código de Ética do IBGE (disponível para download nos endereços eletrônicos https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98031.pdf e https://conhecimento.fgv.br/concursos/ibgepss2	01
2. Lei nº 8.112/1990 e suas alterações (art. 116, incisos I a IV, inciso V, alíneas a e c, incisos VI a XII e parágrafo único; art. 117, incisos I a VI e IX a XIX; art. 118 a art. 126; art. 127, incisos I a III; art. 132, incisos I a VII, e IX a XIII; art. 136 a art. 141; art. 142, incisos I, primeira parte, II e III, e §1º a §4º).	03

Conhecimentos Específicos

Supervisor Censitário de Pesquisas e Codificação

1. Noções gerais: planejamento estratégico; processo decisório e resolução de problemas; flexibilidade organizacional; cultura organizacional; tipos de estruturas organizacionais. Conceitos de Eficiência, Eficácia e Efetividade aplicada à Administração Pública. Teoria Geral da Administração.01
2. Novas formas de gestão de serviços públicos: formas de supervisão e contratualização de resultados (controles e indicadores). . . .01
3. Administração de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas: o papel do gestor de pessoas; treinamento e avaliação de desempenho; modelagem do trabalho e conceitos 18 básicos de grupos; liderança: características e comportamentos dos líderes e seguidores, motivação; trabalho em equipe; gestão de competências.03
4. Gestão por Processos. IV -03

COMPREENSÃO DE TEXTO

Compreender e interpretar textos é essencial para que o objetivo de comunicação seja alcançado satisfatoriamente. Com isso, é importante saber diferenciar os dois conceitos. Vale lembrar que o texto pode ser verbal ou não-verbal, desde que tenha um sentido completo.

A **compreensão** se relaciona ao entendimento de um texto e de sua proposta comunicativa, decodificando a mensagem explícita. Só depois de compreender o texto que é possível fazer a sua interpretação.

A **interpretação** são as conclusões que chegamos a partir do conteúdo do texto, isto é, ela se encontra para além daquilo que está escrito ou mostrado. Assim, podemos dizer que a interpretação é subjetiva, contando com o conhecimento prévio e do repertório do leitor.

Dessa maneira, para compreender e interpretar bem um texto, é necessário fazer a decodificação de códigos linguísticos e/ou visuais, isto é, identificar figuras de linguagem, reconhecer o sentido de conjunções e preposições, por exemplo, bem como identificar expressões, gestos e cores quando se trata de imagens.

Dicas práticas

1. Faça um resumo (pode ser uma palavra, uma frase, um conceito) sobre o assunto e os argumentos apresentados em cada parágrafo, tentando traçar a linha de raciocínio do texto. Se possível, adicione também pensamentos e inferências próprias às anotações.

2. Tenha sempre um dicionário ou uma ferramenta de busca por perto, para poder procurar o significado de palavras desconhecidas.

3. Fique atento aos detalhes oferecidos pelo texto: dados, fonte de referências e datas.

4. Sublinhe as informações importantes, separando fatos de opiniões.

5. Perceba o enunciado das questões. De um modo geral, questões que esperam **compreensão do texto** aparecem com as seguintes expressões: *o autor afirma/sugere que...; segundo o texto...; de acordo com o autor...* Já as questões que esperam **interpretação do texto** aparecem com as seguintes expressões: *conclui-se do texto que...; o texto permite deduzir que...; qual é a intenção do autor quando afirma que...*

Tipologia Textual

A partir da estrutura linguística, da função social e da finalidade de um texto, é possível identificar a qual tipo e gênero ele pertence. Antes, é preciso entender a diferença entre essas duas classificações.

Tipos textuais

A tipologia textual se classifica a partir da estrutura e da finalidade do texto, ou seja, está relacionada ao modo como o texto se apresenta. A partir de sua função, é possível estabelecer um padrão específico para se fazer a enunciação.

Veja, no quadro abaixo, os principais tipos e suas características:

TEXTO NARRATIVO	Apresenta um enredo, com ações e relações entre personagens, que ocorre em determinados espaço e tempo. É contado por um narrador, e se estrutura da seguinte maneira: apresentação > desenvolvimento > clímax > desfecho
TEXTO DISSERTATIVO ARGUMENTATIVO	Tem o objetivo de defender determinado ponto de vista, persuadindo o leitor a partir do uso de argumentos sólidos. Sua estrutura comum é: introdução > desenvolvimento > conclusão.
TEXTO EXPOSITIVO	Procura expor ideias, sem a necessidade de defender algum ponto de vista. Para isso, usa-se comparações, informações, definições, conceitualizações etc. A estrutura segue a do texto dissertativo-argumentativo.
TEXTO DESCRITIVO	Expõe acontecimentos, lugares, pessoas, de modo que sua finalidade é descrever, ou seja, caracterizar algo ou alguém. Com isso, é um texto rico em adjetivos e em verbos de ligação.
TEXTO INJUNTIVO	Oferece instruções, com o objetivo de orientar o leitor. Sua maior característica são os verbos no modo imperativo.

Gêneros textuais

A classificação dos gêneros textuais se dá a partir do reconhecimento de certos padrões estruturais que se constituem a partir da função social do texto. No entanto, sua estrutura e seu estilo não são tão limitados e definidos como ocorre na tipologia textual, podendo se apresentar com uma grande diversidade. Além disso, o padrão também pode sofrer modificações ao longo do tempo, assim como a própria língua e a comunicação, no geral.

Alguns exemplos de gêneros textuais:

- Artigo
- Bilhete
- Bula
- Carta
- Conto
- Crônica
- E-mail
- Lista
- Manual
- Notícia
- Poema
- Propaganda
- Receita culinária
- Resenha
- Seminário

Vale lembrar que é comum enquadrar os gêneros textuais em determinados tipos textuais. No entanto, nada impede que um texto literário seja feito com a estruturação de uma receita culinária, por exemplo. Então, fique atento quanto às características, à finalidade e à função social de cada texto analisado.

ARGUMENTAÇÃO

O ato de comunicação não visa apenas transmitir uma informação a alguém. Quem comunica pretende criar uma imagem positiva de si mesmo (por exemplo, a de um sujeito educado, ou inteligente, ou culto), quer ser aceito, deseje que o que diz seja admitido como verdadeiro. Em síntese, tem a intenção de convencer, ou seja, tem o desejo de que o ouvinte creia no que o texto diz e faça o que ele propõe.

Se essa é a finalidade última de todo ato de comunicação, todo texto contém um componente argumentativo. A argumentação é o conjunto de recursos de natureza linguística destinados a persuadir a pessoa a quem a comunicação se destina. Está presente em todo tipo de texto e visa a promover adesão às teses e aos pontos de vista defendidos.

As pessoas costumam pensar que o argumento seja apenas uma prova de verdade ou uma razão indiscutível para comprovar a veracidade de um fato. O argumento é mais que isso: como se disse acima, é um recurso de linguagem utilizado para levar o interlocutor a crer naquilo que está sendo dito, a aceitar como verdadeiro o que está sendo transmitido. A argumentação pertence ao domínio da retórica, arte de persuadir as pessoas mediante o uso de recursos de linguagem.

Para compreender claramente o que é um argumento, é bom voltar ao que diz Aristóteles, filósofo grego do século IV a.C., numa obra intitulada *“Tópicos: os argumentos são úteis quando se tem de escolher entre duas ou mais coisas”*.

Se tivermos de escolher entre uma coisa vantajosa e uma desvantajosa, como a saúde e a doença, não precisamos argumentar. Suponhamos, no entanto, que tenhamos de escolher entre duas coisas igualmente vantajosas, a riqueza e a saúde. Nesse caso, precisamos argumentar sobre qual das duas é mais desejável. O argumento pode então ser definido como qualquer recurso que torna uma coisa mais desejável que outra. Isso significa que ele atua no domínio do preferível. Ele é utilizado para fazer o interlocutor crer que, entre duas teses, uma é mais provável que a outra, mais possível que a outra, mais desejável que a outra, é preferível à outra.

O objetivo da argumentação não é demonstrar a verdade de um fato, mas levar o ouvinte a admitir como verdadeiro o que o enunciador está propondo.

Há uma diferença entre o raciocínio lógico e a argumentação. O primeiro opera no domínio do necessário, ou seja, pretende demonstrar que uma conclusão deriva necessariamente das premissas propostas, que se deduz obrigatoriamente dos postulados admitidos. No raciocínio lógico, as conclusões não dependem de crenças, de uma maneira de ver o mundo, mas apenas do encadeamento de premissas e conclusões.

Por exemplo, um raciocínio lógico é o seguinte encadeamento:

A é igual a B.

A é igual a C.

Então: C é igual a A.

Admitidos os dois postulados, a conclusão é, obrigatoriamente, que C é igual a A.

Outro exemplo:

Todo ruminante é um mamífero.

A vaca é um ruminante.

Logo, a vaca é um mamífero.

Admitidas como verdadeiras as duas premissas, a conclusão também será verdadeira.

No domínio da argumentação, as coisas são diferentes. Nele, a conclusão não é necessária, não é obrigatória. Por isso, deve-se mostrar que ela é a mais desejável, a mais provável, a mais plausível. Se o Banco do Brasil fizer uma propaganda dizendo-se mais confiável do que os concorrentes porque existe desde a chegada da família real portuguesa ao Brasil, ele estará dizendo-nos que um banco com quase dois séculos de existência é sólido e, por isso, confiável. Embora não haja relação necessária entre a solidez de uma instituição bancária e sua antiguidade, esta tem peso argumentativo na afirmação da confiabilidade de um banco. Portanto é provável que se creia que um banco mais antigo seja mais confiável do que outro fundado há dois ou três anos.

Enumerar todos os tipos de argumentos é uma tarefa quase impossível, tantas são as formas de que nos valem para fazer as pessoas preferirem uma coisa a outra. Por isso, é importante entender bem como eles funcionam.

Já vimos diversas características dos argumentos. É preciso acrescentar mais uma: o convencimento do interlocutor, o **auditório**, que pode ser individual ou coletivo, será tanto mais fácil quanto mais os argumentos estiverem de acordo com suas crenças, suas expectativas, seus valores. Não se pode convencer um auditório pertencente a uma dada cultura enfatizando coisas que ele abomina. Será mais fácil convencê-lo valorizando coisas que ele considera positivas. No Brasil, a publicidade da cerveja vem com frequência associada ao futebol, ao gol, à paixão nacional. Nos Estados Unidos, essa associação certamente não surtiria efeito, porque lá o futebol não é valorizado da mesma forma que no Brasil. O poder persuasivo de um argumento está vinculado ao que é valorizado ou desvalorizado numa dada cultura.

Tipos de Argumento

Já verificamos que qualquer recurso linguístico destinado a fazer o interlocutor dar preferência à tese do enunciador é um argumento. Exemplo:

Argumento de Autoridade

É a citação, no texto, de afirmações de pessoas reconhecidas pelo auditório como autoridades em certo domínio do saber, para servir de apoio àquilo que o enunciador está propondo. Esse recurso produz dois efeitos distintos: revela o conhecimento do produtor do texto a respeito do assunto de que está tratando; dá ao texto a garantia do autor citado. É preciso, no entanto, não fazer do texto um amontoado de citações. A citação precisa ser pertinente e verdadeira. Exemplo:

“A imaginação é mais importante do que o conhecimento.”

Quem disse a frase aí de cima não fui eu... Foi Einstein. Para ele, uma coisa vem antes da outra: sem imaginação, não há conhecimento. Nunca o inverso.

Alex José Periscinoto.

In: Folha de S. Paulo, 30/8/1993, p. 5-2

A tese defendida nesse texto é que a imaginação é mais importante do que o conhecimento. Para levar o auditório a aderir a ela, o enunciador cita um dos mais célebres cientistas do mundo. Se um físico de renome mundial disse isso, então as pessoas devem acreditar que é verdade.

Argumento de Quantidade

É aquele que valoriza mais o que é apreciado pelo maior número de pessoas, o que existe em maior número, o que tem maior duração, o que tem maior número de adeptos, etc. O fundamento desse tipo de argumento é que mais = melhor. A publicidade faz largo uso do argumento de quantidade.

Argumento do Consenso

É uma variante do argumento de quantidade. Fundamenta-se em afirmações que, numa determinada época, são aceitas como verdadeiras e, portanto, dispensam comprovações, a menos que o objetivo do texto seja comprovar alguma delas. Parte da ideia de que o consenso, mesmo que equivocado, corresponde ao indiscutível, ao verdadeiro e, portanto, é melhor do que aquilo que não desfruta dele. Em nossa época, são consensuais, por exemplo, as afirmações de que o meio ambiente precisa ser protegido e de que as condições de vida são piores nos países subdesenvolvidos. Ao confiar no consenso, porém, corre-se o risco de passar dos argumentos válidos para os lugares comuns, os preconceitos e as frases carentes de qualquer base científica.

Argumento de Existência

É aquele que se fundamenta no fato de que é mais fácil aceitar aquilo que comprovadamente existe do que aquilo que é apenas provável, que é apenas possível. A sabedoria popular enuncia o argumento de existência no provérbio *“Mais vale um pássaro na mão do que dois voando”*.

Nesse tipo de argumento, incluem-se as provas documentais (fotos, estatísticas, depoimentos, gravações, etc.) ou provas concretas, que tornam mais aceitável uma afirmação genérica. Durante a invasão do Iraque, por exemplo, os jornais diziam que o exército americano era muito mais poderoso do que o iraquiano. Essa afirmação, sem ser acompanhada de provas concretas, poderia ser vista como propagandística. No entanto, quando documentada pela comparação do número de canhões, de carros de combate, de navios, etc., ganhava credibilidade.

Argumento quase lógico

É aquele que opera com base nas relações lógicas, como causa e efeito, analogia, implicação, identidade, etc. Esses raciocínios são chamados quase lógicos porque, diversamente dos raciocínios lógicos, eles não pretendem estabelecer relações necessárias entre os elementos, mas sim instituir relações prováveis, possíveis, plausíveis. Por exemplo, quando se diz *“A é igual a B”, “B é igual a C”, “então A é igual a C”*, estabelece-se uma relação de identidade lógica. Entretanto, quando se afirma *“Amigo de amigo meu é meu amigo”* não se institui uma identidade lógica, mas uma identidade provável.

Um texto coerente do ponto de vista lógico é mais facilmente aceito do que um texto incoerente. Vários são os defeitos que concorrem para desqualificar o texto do ponto de vista lógico: fugir do tema proposto, cair em contradição, tirar conclusões que não se fundamentam nos dados apresentados, ilustrar afirmações gerais com fatos inadequados, narrar um fato e dele extrair generalizações indevidas.

Argumento do Atributo

É aquele que considera melhor o que tem propriedades típicas daquilo que é mais valorizado socialmente, por exemplo, o mais raro é melhor que o comum, o que é mais refinado é melhor que o que é mais grosseiro, etc.

Por esse motivo, a publicidade usa, com muita frequência, celebridades recomendando prédios residenciais, produtos de beleza, alimentos estéticos, etc., com base no fato de que o consumidor tende a associar o produto anunciado com atributos da celebridade.

Uma variante do argumento de atributo é o argumento da competência linguística. A utilização da variante culta e formal da língua que o produtor do texto conhece a norma linguística socialmente mais valorizada e, por conseguinte, deve produzir um texto em que se pode confiar. Nesse sentido é que se diz que o modo de dizer dá confiabilidade ao que se diz.

Imagine-se que um médico deva falar sobre o estado de saúde de uma personalidade pública. Ele poderia fazê-lo das duas maneiras indicadas abaixo, mas a primeira seria infinitamente mais adequada para a persuasão do que a segunda, pois esta produziria certa estranheza e não criaria uma imagem de competência do médico:

- Para aumentar a confiabilidade do diagnóstico e levando em conta o caráter invasivo de alguns exames, a equipe médica houve por bem determinar o internamento do governador pelo período de três dias, a partir de hoje, 4 de fevereiro de 2001.

- Para conseguir fazer exames com mais cuidado e porque alguns deles são barrapésada, a gente botou o governador no hospital por três dias.

Como dissemos antes, todo texto tem uma função argumentativa, porque ninguém fala para não ser levado a sério, para ser ridicularizado, para ser desmentido: em todo ato de comunicação deseja-se influenciar alguém. Por mais neutro que pretenda ser, um texto tem sempre uma orientação argumentativa.

A orientação argumentativa é uma certa direção que o falante traça para seu texto. Por exemplo, um jornalista, ao falar de um homem público, pode ter a intenção de criticá-lo, de ridicularizá-lo ou, ao contrário, de mostrar sua grandeza.

O enunciador cria a orientação argumentativa de seu texto dando destaque a uns fatos e não a outros, omitindo certos episódios e revelando outros, escolhendo determinadas palavras e não outras, etc. Veja:

“O clima da festa era tão pacífico que até sogras e noras trocavam abraços afetuosos.”

O enunciador aí pretende ressaltar a ideia geral de que noras e sogras não se toleram. Não fosse assim, não teria escolhido esse fato para ilustrar o clima da festa nem teria utilizado o termo até, que serve para incluir no argumento alguma coisa inesperada.

Além dos defeitos de argumentação mencionados quando tratamos de alguns tipos de argumentação, vamos citar outros:

ASPECTOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO. ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS ABERTOS

ADMINISTRAÇÃO GERAL

Definição e visão geral da Administração

Administração é, segundo o Dicionário Houaiss, “ato, processo ou efeito de administrar”. E este verbo etimologicamente vem do latim “administrare”, significando “ajudar em alguma coisa, servir alguém, ocupar-se de, dirigir, governar, reger, executar, administrar”. Na mesma linha, “a palavra administração deriva da expressão latina “administratio” e significa a ação de governar, de dirigir, de supervisionar, de gerir os negócios próprios ou de terceiros” (CASSIANO, BARRETTI, 1980, p.18).

O Professor Natanael C. Pereira descreve as habilidades do administrador em seu trabalho no Instituto Federal de São Paulo (2014)¹:

Segundo Katz, existem três tipos de habilidades que o administrador deve possuir para trabalhar com sucesso: habilidade técnica, habilidade humana e habilidade conceitual. Habilidade é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos administrativos das empresas, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis. A seguir é apresentada a definição das três habilidades e na Fig. 3 é apresentado os níveis organizacionais e a três habilidades do administrador segundo Katz.

- habilidade técnica: consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas por meio da experiência profissional;

- habilidade humana: consiste na capacitação e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz;

- habilidade conceitual: consiste na capacidade para lidar com ideias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios gerais de ação.

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posição de alta direção.

A TGA (Teoria Geral da Administração) se propõe a desenvolver a habilidade conceitual, ou seja, a desenvolver a capacidade de pensar, de definir situações organizacionais complexas, de diagnosticar e de propor soluções.

Contudo essas três habilidades – técnicas, humanas e conceituais – requerem certas competências pessoais para serem colocadas em ação com êxito. As competências – qualidades de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas. O administrador para ser bem sucedido profissionalmente precisa desenvolver três competências duráveis: o conhecimento, a perspectiva e a atitude.

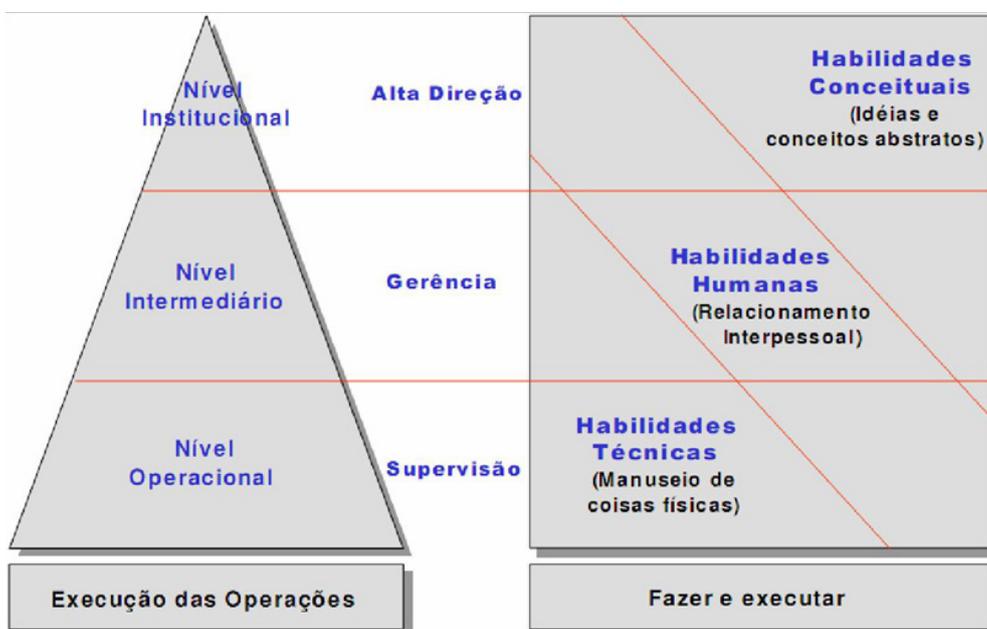


Figura – Níveis Organizacionais e as três Habilidades do Administrador segundo Katz.

Conhecimento significa todo o acervo de informações, conceitos, ideias, experiências, aprendizagens que o administrador possui a respeito de sua especialidade. Como o conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender a aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado;

Perspectiva significa a capacidade de colocar o conhecimento em ação. Em saber transformar a teoria em prática. Em aplicar o conhecimento na análise das situações e na solução dos problemas e na condução do negócio. É a perspectiva que dá autonomia e **independência ao** administrador, que não precisa perguntar ao chefe o que deve fazer e como fazer nas suas atividades;

1. Introdução à Administração – Curso Superior de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas do Instituto Federal de São Paulo – Campus São Carlos. Obtido em http://www.cefetsp.br/edu/natanael/Apostila_ADM_parte1.pdf

Atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para frente. Envolve o impulso e a determinação de inovar e a convicção de melhorar continuamente, o espírito empreendedor, o inconformismo com os problemas atuais e, sobretudo, a facilidade de trabalhar com outras pessoas.

Conforme o Art. 2º da Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965, que regulamentou a profissão de administrador, sua atividade profissional será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

- a) pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens, laudos, assessoria em geral, chefia intermediária, direção superior
- b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Assim, o administrador deve ocupar diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolver papéis essenciais à sustentabilidade e crescimento dos negócios.



Figura – As competências essenciais do administrador, segundo Chiavenato

De acordo com o Professor Natanael C. Pereira, citando Mintzberg, é possível identificar dez papéis específicos do administrador divididos em três categorias: interpessoal, informacional e decisorial. “Papel significa um conjunto de expectativas da organização a respeito do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que o administrador conduz para cumprir as funções de planejar, organizar, dirigir e controlar.” (PEREIRA, 2014).

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal (Como o administrador interage)	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes assina documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.
Informacional (Como o administrador intercambia e processa as informações)	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, através de conversas, relatórios e memorandos.
Decisorial (Como o administrador utiliza a informação nas suas decisões)	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas idéias, assume riscos, delega responsabilidades de idéias para outros.
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças.
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades.
	Negociação	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

Figura – Papéis do administrador segundo Mintzberg (apud Pereira, 2014)

O papel do gerente

De acordo com Ronaldo Guedes (2006)², o administrador deve desenvolver várias habilidades e algumas características são apontadas como fundamentais ao bom desempenho para desempenhar suas funções e sustentar sua posição:

Classificação de Administradores

Stoner (1999) classifica o Administrador pelo nível que ocupa na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais são responsáveis (os chamados administradores funcionais e gerais).

Pelo nível que ocupam na organização

Gerentes de Primeira Linha: Estão localizados no nível mais baixo de gerência, costumam ser chamados de supervisores, não são responsáveis por outros supervisores e gerenciam apenas trabalhadores operacionais.

Gerentes Médios: Estão localizados no nível intermediário, são responsáveis por Gerentes de Primeira Linha e podem também gerenciar trabalhadores operacionais.

Administradores de Topo: São comumente chamados de CEO (Chief Executive Officer), Presidente, Vice-Presidente, ocupam o cargo máximo nas organizações, são responsáveis por seu direcionamento e seus recursos.

Pelo âmbito das atividades

Administradores Funcionais: São os Administradores responsáveis por uma área funcional, e pela equipe que compõe essa área funcional. Ex.: Diretor de Marketing, Diretor de Produção, Gerente Comercial.

Administradores Gerais: Comum em pequenas organizações, o Administrador Geral é responsável pelas diversas áreas funcionais da empresa e pelas pessoas envolvidas nas funções.

Papéis dos Administradores

Mintzberg (apud STONER, 1999) fez um levantamento sobre os papéis dos Administradores dividindo-os em Papéis Interpessoais, Papéis Informacionais e Papéis Decisórios. Esses papéis são desenvolvidos constantemente no dia a dia dos Administradores.

Papéis Interpessoais

São os papéis que os Administradores executam relativos ao relacionamento com as pessoas e construção conjunto dos resultados. São divididos em três papéis: Símbolo, Líder e Ligação.

Símbolo representa a função de estar presente em locais e momentos importantes, basicamente tarefas cerimoniais, comparecer a casamentos, e outros eventos. O Administrador representa a organização, portanto ele é um símbolo desta organização, e ela será conceituada à partir do Administrador.

Líder é o papel que o Administrador representa o tempo todo, pois ele é responsável por seus atos e de todos seus subordinados.

Elemento de Ligação é o papel que o Administrador representa ao possibilitar relacionamentos que auxiliam o desenvolvimento de sua empresa e de outros. Ele faz o intercâmbio entre pessoas que irão gerar novos negócios ou facilitar os negócios existentes.

Papéis Informacionais

As organizações, o mercado, as pessoas vivem em torno de um fluxo intenso e contínuo de informações, para um bom desenvolvimento, as empresas e os Administradores precisam saber receber, tratar e repassar essas informações. Nesse cenário são destacados três papéis: Coletor; Disseminador; e Porta-voz.

O Coletor busca as informações dentro e fora das organizações, procura se informar o máximo possível nas mais variadas fontes de informação. O papel do coletor é possuir o maior volume de informações relativas à organização.

Disseminador é o papel que o Administrador representa ao comunicar as informações à equipe para mantê-la atualizada e em sintonia com a empresa.

O Administrador deve ser um Porta-voz quando se faz necessário comunicar informações para pessoas que se localizam fora da organização. O Administrador deve possuir a sensibilidade para discernir entre o que pode ou não ser comunicado as informações empresariais.

Papéis Decisórios

Com toda a informação disponível, cabe aos Administradores estudarem-na e tomar decisões baseadas nelas. As decisões são de responsabilidade total dos Administradores, por isso é necessário cautela e preparo para tomá-las. Quatro são os papéis decisórios, Empreendedor, Solucionador de Problemas, Alocador de Recursos e Negociador.

Empreendedor é o papel que o Administrador assume ao tentar melhorar seus negócios propondo maneiras inovadoras ou novos projetos que alavanquem a organização.

O Administrador é um solucionador de problemas, pois se encontra em um ambiente instável e suscetível a um variado leque de problemas. Ele deve atuar identificando esses problemas e apresentando soluções, portanto um Solucionador de Problemas.

Alocador de recursos, porque o dirigente está inserido em um cenário de necessidades ilimitadas para recursos limitados, assim sendo ele deve encontrar o equilíbrio para alocar a quantidade correta de recursos e sua utilização. Todo Administrador deve ser um bom negociador, pois estará praticando esse papel constantemente em suas atividades. Ele deve negociar tanto com o ambiente interno como com o ambiente externo sempre objetivando os melhores resultados para sua empresa e para a sociedade.

Habilidades

Para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de Administrar, o Administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Robert L. Katz (apud STONER, 1999) classificou-as em três grandes habilidades: Técnicas, Humanas e Conceituais. Todo administrador precisa das três habilidades.

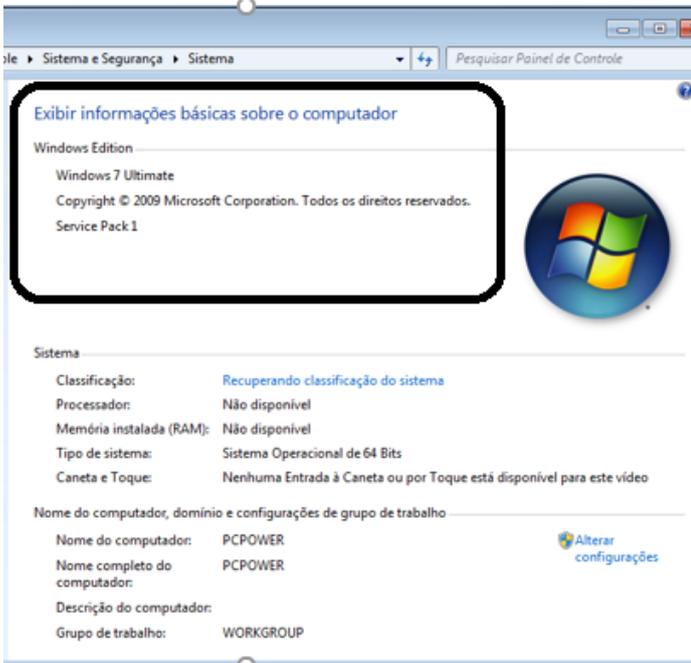
Percebe-se que para desenvolver bem seu trabalho, o Administrador precisa dominar as três habilidades e dosá-las conforme sua posição na organização.

Habilidades Técnicas são as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional.

Segundo Chiavenato (2000, p. 3) habilidade técnica “[...] consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação. É muito importante para o nível operacional”.

² Obtido em <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/administrador-habilidades-e-caracteristicas/13089/>

NOÇÕES DE SISTEMA OPERACIONAL (AMBIENTE WINDOWS)

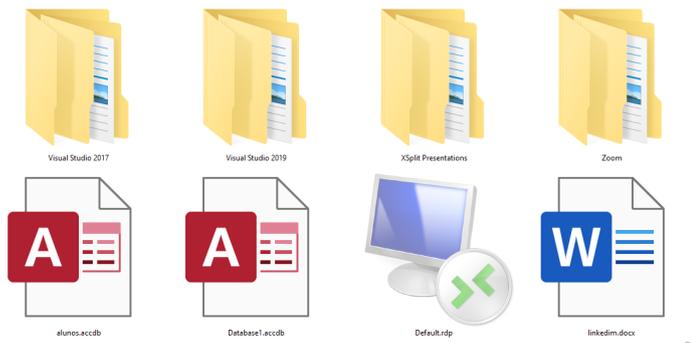


Conceito de pastas e diretórios

Pasta algumas vezes é chamada de diretório, mas o nome “pasta” ilustra melhor o conceito. Pastas servem para organizar, armazenar e organizar os arquivos. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos, aplicativos diversos).

Lembrando sempre que o Windows possui uma pasta com o nome do usuário onde são armazenados dados pessoais.

Dentro deste contexto temos uma hierarquia de pastas.



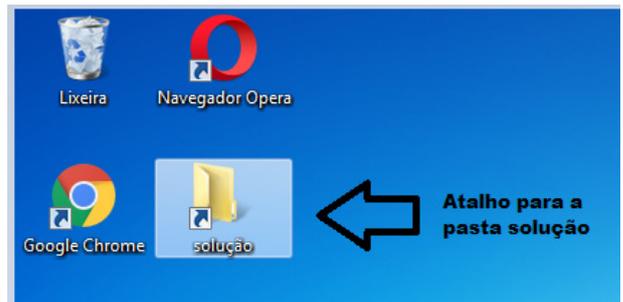
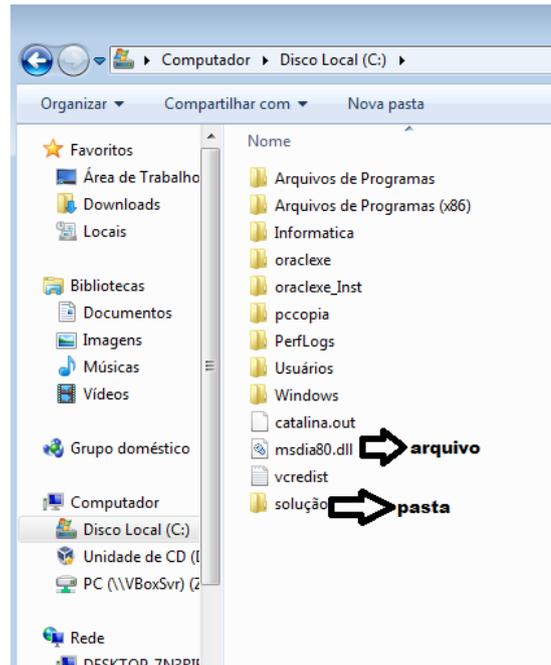
No caso da figura acima, temos quatro pastas e quatro arquivos.

Arquivos e atalhos

Como vimos anteriormente: pastas servem para organização, vimos que uma pasta pode conter outras pastas, arquivos e atalhos.

- **Arquivo** é um item único que contém um determinado dado. Estes arquivos podem ser documentos de forma geral (textos, fotos, vídeos e etc.), aplicativos diversos, etc.

- **Atalho** é um item que permite fácil acesso a uma determinada pasta ou arquivo propriamente dito.



Área de trabalho do Windows 7



Área de transferência

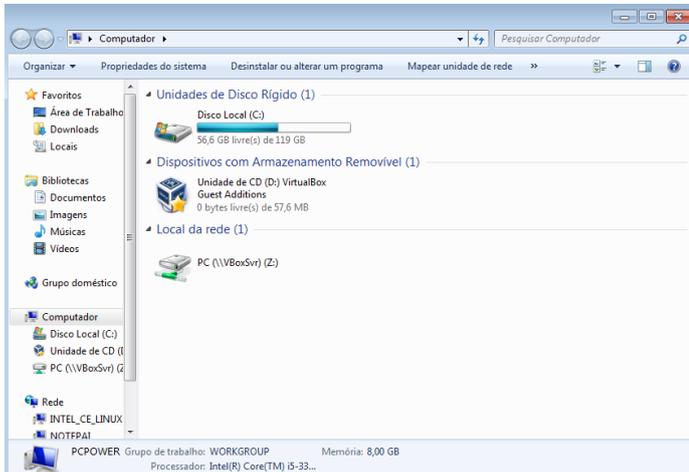
A área de transferência é muito importante e funciona em segundo plano. Ela funciona de forma temporária guardando vários tipos de itens, tais como arquivos, informações etc.

– Quando executamos comandos como “Copiar” ou “Ctrl + C”, estamos copiando dados para esta área intermediária.

– Quando executamos comandos como “Colar” ou “Ctrl + V”, estamos colando, isto é, estamos pegando o que está gravado na área de transferência.

Manipulação de arquivos e pastas

A caminho mais rápido para acessar e manipular arquivos e pastas e outros objetos é através do “Meu Computador”. Podemos executar tarefas tais como: copiar, colar, mover arquivos, criar pastas, criar atalhos etc.



Uso dos menus



Programas e aplicativos

- Media Player
- Media Center
- Limpeza de disco
- Desfragmentador de disco
- Os jogos do Windows.
- Ferramenta de captura

- Backup e Restore

Interação com o conjunto de aplicativos

Vamos separar esta interação do usuário por categoria para entendermos melhor as funções categorizadas.

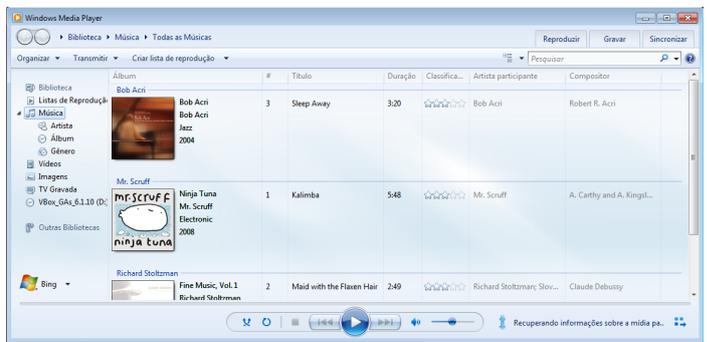
Facilidades



O Windows possui um recurso muito interessante que é o Capturador de Tela, simplesmente podemos, com o mouse, recortar a parte desejada e colar em outro lugar.

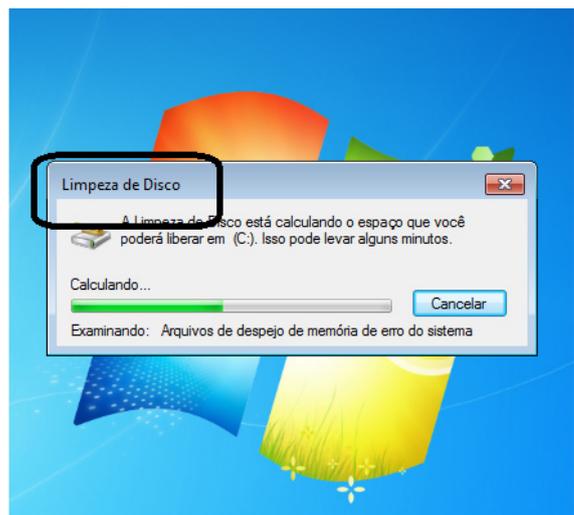
Música e Vídeo

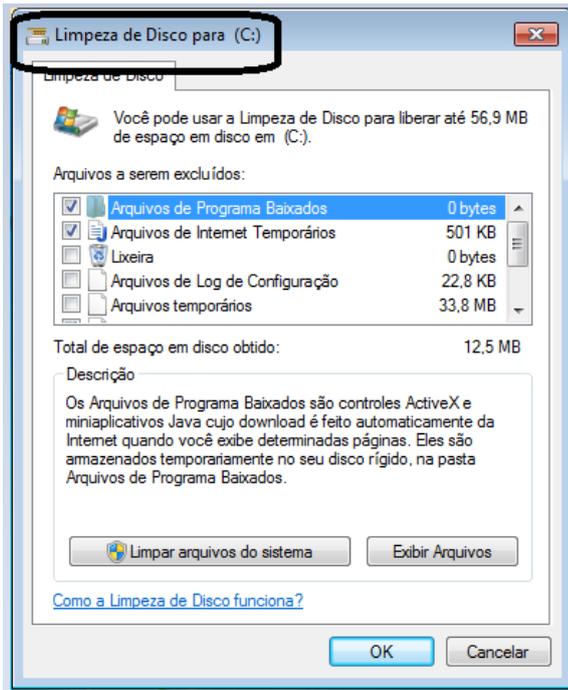
Temos o Media Player como player nativo para ouvir músicas e assistir vídeos. O Windows Media Player é uma excelente experiência de entretenimento, nele pode-se administrar bibliotecas de música, fotografia, vídeos no seu computador, copiar CDs, criar playlists e etc., isso também é válido para o media center.



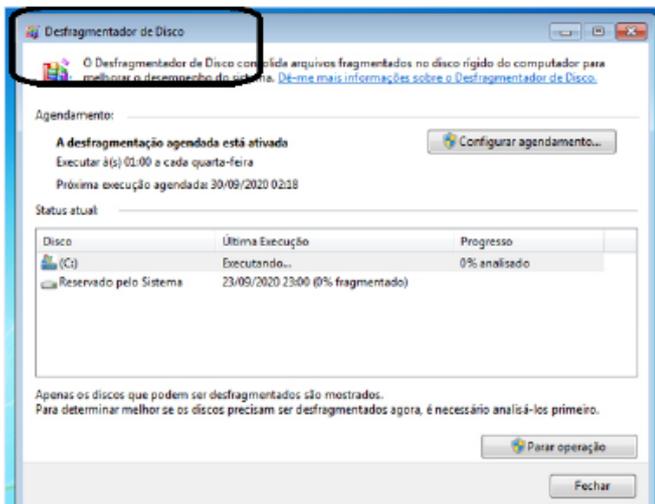
Ferramentas do sistema

• A limpeza de disco é uma ferramenta importante, pois o próprio Windows sugere arquivos inúteis e podemos simplesmente confirmar sua exclusão.

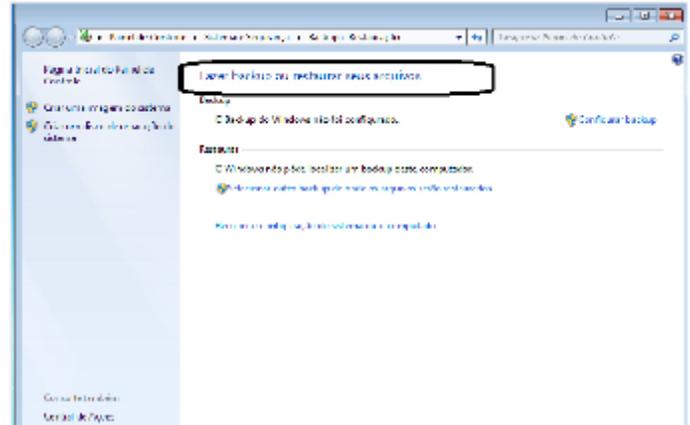




• O desfragmentador de disco é uma ferramenta muito importante, pois conforme vamos utilizando o computador os arquivos ficam internamente desorganizados, isto faz que o computador fique lento. Utilizando o desfragmentador o Windows se reorganiza internamente tornando o computador mais rápido e fazendo com que o Windows acesse os arquivos com maior rapidez.



• O recurso de backup e restauração do Windows é muito importante pois pode ajudar na recuperação do sistema, ou até mesmo escolher seus arquivos para serem salvos, tendo assim uma cópia de segurança.



WINDOWS 8

Exibir informações básicas sobre o computador

Edição do Windows

Avaliação do Windows 8 Enterprise

© 2012 Microsoft Corporation. Todos os direitos reservados.



Sistema

Classificação:	Classificação do sistema indisponível
Processador:	Intel(R) Core(TM) i5-3337U CPU @ 1.80GHz 1.80 GHz
Memória instalada (RAM):	3,50 GB
Tipo de sistema:	Sistema Operacional de 32 bits, processador com base em x64
Caneta e Toque:	Nenhuma Entrada à Caneta ou por Toque está disponível para este vídeo

Nome do computador, domínio e configurações de grupo de trabalho

Nome do computador:	SOLUCAOW8	Alterar configurações
Nome completo do computador:	SOLUCAOW8	
Descrição do computador:		
Grupo de trabalho:	WORKGROUP	

CÓDIGO DE ÉTICA DO IBGE (DISPONÍVEL PARA DOWNLOAD NOS ENDEREÇOS ELETRÔNICOS [HTTPS://BIBLIOTECA.IBGE.GOV.BR/VISUALIZACAO/LIVROS/LIV98031.PDF](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv98031.pdf) E [HTTPS://CONHECIMENTO.FGV.BR/CONCURSOS/IBGEPSS2](https://conhecimento.fgv.br/concursos/ibgepss2))

CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO DO IBGE

Apresentação

Todo trabalho realizado no IBGE, seja ele de natureza científica, seja ele de natureza administrativa, está pautado pela competência e pela excelência técnica adquiridas ao longo desses quase 80 anos em que vimos servindo aos cidadãos brasileiros, sem qualquer espécie de discriminação.

Considero importante que os princípios éticos sejam mais conhecidos por todos os servidores para orientar suas condutas no trabalho diário. Foi com essa ideia em mente que reconstituímos, em 2013, a Comissão de Ética do IBGE, a qual vem agora apresentar-nos importante documento: o Código de Ética do IBGE.

Tenho a convicção de que todo servidor do IBGE contribui sobremaneira para que diariamente cumpramos nossa missão institucional, de todos bem conhecida. A expectativa da Direção do IBGE é a de que nossa missão, no que diz respeito ao ambiente de trabalho profissional, seja agora aperfeiçoada pela presença ainda mais intensa da ética em todos os setores da Casa.

Agradeço, por fim, a todos os servidores a seriedade e a extremada dedicação com que realizam seu trabalho. São vocês que fazem do IBGE uma das instituições mais respeitadas do País.

Introdução

Na Administração Pública brasileira, a ética tem assumido relevante papel. O IBGE, como não poderia deixar de ser, vem fomentando e instigando a disseminação daquilo que se entende por ética no âmbito administrativo federal. Para tanto, a Presidência da Casa, entre outras medidas, delegou à Comissão de Ética do IBGE a elaboração de dois documentos essenciais: o Código de Ética Profissional do Servidor Público do IBGE, que ora apresentamos nesta singela publicação em papel, e o Regimento Interno da Comissão de Ética do IBGE (disponível somente em formato digital, no seguinte endereço eletrônico: <http://w3.presidencia.ibge.gov.br/etica>).

O Código de Ética Profissional do Servidor Público do IBGE visa a estabelecer, fundamentalmente, os princípios de natureza deontológica, os deveres e as vedações a que estão sujeitos os agentes públicos lotados no Instituto. Documento de imprescindível leitura para todos nós, o Código foi construído, naturalmente, a partir do Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto nº 1.171/1994), agregando a ele, contudo, algumas particularidades do trabalho realizado no IBGE.

O Regimento Interno da Comissão de Ética do IBGE, por sua vez, delimita e define as competências e atribuições da Comissão de Ética do IBGE, cuja função primeira – ressalte-se – é a de orientar e educar cotidianamente o agente público para a ética. O Regimento também estabelece, não obstante, o rito processual pelo qual se orienta a Comissão quando provocada por denúncia ou, ainda, ex officio, nos Processos de Apuração Ética, e segue de maneira estrita a Resolução nº 10/2008 da Comissão de Ética Pública, vinculada à Presidência da República.

A Comissão de Ética do IBGE está à disposição de todos no e-mail etica@ibge.gov.br.

CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO DO IBGE

CAPÍTULO I

**SEÇÃO I
DAS REGRAS DEONTOLÓGICAS**

I - A dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia, a eficiência e a consciência dos princípios morais são primados maiores que devem nortear o servidor público do IBGE, seja no exercício do cargo ou função, ou fora dele, já que refletirá o exercício da vocação do próprio poder estatal.

Seus atos, comportamentos e atitudes serão direcionados para a preservação da honra e da tradição do serviço público, como um todo, e, em especial, das pesquisas estatísticas e geocientíficas oficiais, cujas fontes de dados escolhidas devem contemplar a qualidade, a oportunidade, os custos e o ônus para os cidadãos.

II - O servidor público não poderá jamais desprezar o elemento ético de sua conduta. Assim, não terá que decidir somente entre o legal e o ilegal, o justo e o injusto, o conveniente e o inconveniente, o oportuno e o inoportuno, mas principalmente entre o honesto e o desonesto, consoante as regras contidas no art. 37, caput, e § 4º, da Constituição Federal. Por se integrar à condição de servidor do IBGE, o elemento ético da conduta abrange, além dos primados maiores, a adoção dos melhores princípios, métodos e práticas, de acordo com considerações estritamente profissionais, incluídos os princípios técnicos, científicos e a ética profissional.

III - A moralidade da Administração Pública não se limita à distinção entre o bem e o mal, devendo ser acrescida da ideia de que o fim é sempre o bem comum. O equilíbrio entre a legalidade e a finalidade, na conduta do servidor público, é que poderá consolidar a moralidade do ato administrativo. Para melhor exercício de sua função pública no IBGE, o servidor deve ter consciência da relevância das informações estatísticas e geocientíficas, a fim de atender ao direito à informação pública de modo imparcial e com igualdade de acesso. É imprescindível que o servidor do IBGE zele pela qualidade dos processos de produção das informações oficiais, adotando critérios de boas práticas tanto nas atividades finalísticas quanto nas atividades de apoio.

IV - A remuneração do servidor público é custeada pelos tributos pagos direta ou indiretamente por todos, até por ele próprio, e por isso se exige, como contrapartida, que a moralidade administrativa se integre no Direito, como elemento indissociável de sua aplicação e de sua finalidade, erigindo-se, como consequência, em fator de legalidade.

V - O trabalho desenvolvido pelo servidor público perante a comunidade deve ser entendido como acréscimo ao seu próprio bem-estar, já que, como cidadão, integrante da sociedade, o êxito desse trabalho pode ser considerado como seu maior patrimônio.

VI - A função pública deve ser tida como exercício profissional e, portanto, se integra na vida particular de cada servidor público. Assim, os fatos e atos verificados na conduta do dia a dia em sua vida privada poderão crescer ou diminuir o seu bom conceito na vida funcional.

VII - Salvo os casos de segurança nacional, investigações policiais ou interesse superior do Estado e da Administração Pública, a serem preservados em processo previamente declarado sigiloso, nos termos da lei, a publicidade de qualquer ato administrativo constitui requisito de eficácia e moralidade, ensejando sua omissão comprometimento ético contra o bem comum, imputável a quem a negar. Entretanto, os dados individuais de pessoas físicas ou jurídicas coletados pelo IBGE são estritamente confidenciais e exclusiva-

mente utilizados para fins estatísticos. Ademais, leis, regulamentos e medidas que regem a operação dos sistemas estatístico e cartográfico no Instituto devem ser de conhecimento público.

VIII - Toda pessoa tem direito à verdade. O servidor não pode omiti-la ou falseá-la, ainda que contrária aos interesses da própria pessoa interessada ou da Administração Pública. Nenhum Estado pode crescer ou estabilizar-se sobre o poder corruptivo do hábito do erro, da opressão ou da mentira, que sempre aniquilam até mesmo a dignidade humana quanto mais a de uma Nação.

IX - A cortesia, a boa vontade, o cuidado e o tempo dedicados ao serviço público caracterizam o esforço pela disciplina. Tratar mal uma pessoa que paga seus tributos direta ou indiretamente significa causar-lhe dano moral. Da mesma forma, causar dano a qualquer bem pertencente ao patrimônio público, deteriorando-o, por descuido ou má vontade, não constitui apenas uma ofensa ao equipamento e às instalações ou ao Estado, mas a todos os homens de boa vontade que dedicaram sua inteligência, seu tempo, suas esperanças e seus esforços para construí-los.

X - Deixar o servidor público qualquer pessoa à espera de solução que compete ao setor em que exerça suas funções, permitindo a formação de longas filas, ou qualquer outra espécie de atraso na prestação do serviço, não caracteriza apenas atitude contra a ética ou ato de desumanidade, mas principalmente grave dano moral aos usuários dos serviços públicos.

XI - O servidor deve prestar toda a sua atenção às ordens legais de seus superiores, velando atentamente por seu cumprimento, e, assim, evitando a conduta negligente. Os repetidos erros, o descaso e o acúmulo de desvios tornam-se, às vezes, difíceis de corrigir e caracterizam até mesmo imprudência no desempenho da função pública.

XII - Toda ausência injustificada do servidor de seu local de trabalho é fator de desmoralização do serviço público, o que quase sempre conduz à desordem nas relações humanas.

XIII - O servidor que trabalha em harmonia com a estrutura organizacional, respeitando seus colegas e cada concidadão, colabora e de todos pode receber colaboração, pois sua atividade pública é a grande oportunidade para o crescimento e o engrandecimento da Nação. O caráter colaborativo e participativo deve estar presente nas atividades estatísticas e cartográficas, privilegiando-se, assim, um contato estreito e harmonioso entre ambas as atividades – contato essencial para melhorar a qualidade, comparabilidade e coerência dos dados produzidos. Esse espírito colaborativo e participativo deve estender-se à coordenação dos sistemas estatísticos e cartográficos nacionais de responsabilidade do IBGE. Portanto, compete ao Instituto propor, discutir e estabelecer, em conjunto com as demais instituições nacionais, diretrizes, planos e programas para a produção estatística e cartográfica – processo que deve irradiar-se à esfera internacional, especialmente na cooperação bilateral e multilateral, a fim de melhorar as informações estatísticas e geocientíficas oficiais em todos os países, por meio da utilização de conceitos, classificações e métodos que promovam a coerência e a eficiência entre os diversos sistemas estatísticos e cartográficos.

SEÇÃO II

DOS PRINCIPAIS DEVERES DO SERVIDOR PÚBLICO DO IBGE

XIV - São deveres fundamentais do servidor do IBGE:

a) desempenhar, a tempo, as atribuições do cargo, função ou emprego público de que seja titular;

b) exercer suas atribuições com rapidez, perfeição e rendimento, dando fim ou procurando prioritariamente resolver situações procrastinatórias, principalmente diante de filas ou de qualquer outra espécie de atraso na prestação dos serviços pelo setor em que exerça suas atribuições, com o fim de evitar dano moral ao usuário;

c) ser probo, reto, leal e justo, demonstrando toda a integridade do seu caráter, escolhendo sempre, quando estiver diante de duas opções, a melhor e a mais vantajosa para o bem comum;

d) jamais retardar qualquer prestação de contas, condição essencial da gestão dos bens, direitos e serviços da coletividade a seu cargo;

e) tratar cuidadosamente os usuários dos serviços aperfeiçoando o processo de comunicação e contato com o público;

f) ter consciência de que seu trabalho é regido por princípios éticos que se materializam na adequada prestação dos serviços públicos;

g) ser cortês, ter urbanidade, disponibilidade e atenção, respeitando a capacidade e as limitações individuais de todos os usuários do serviço público, sem qualquer espécie de preconceito ou distinção de raça, sexo, nacionalidade, cor, idade, religião, cunho político e posição social, abstendo-se, dessa forma, de causar-lhes dano moral;

h) ter respeito à hierarquia, porém sem nenhum temor de representar contra qualquer comprometimento indevido da estrutura em que se funda o Poder Estatal;

i) resistir a todas as pressões de superiores hierárquicos, de contratantes, interessados e outros que visem obter quaisquer favores, benesses ou vantagens indevidas em decorrência de ações imorais, ilegais ou antiéticas e denunciá-las;

j) zelar, no exercício do direito de greve, pelas exigências específicas da defesa da vida e da segurança coletiva;

l) ser assíduo e frequente ao serviço, na certeza de que sua ausência provoca danos ao trabalho ordenado, refletindo negativamente em todo o sistema;

m) comunicar imediatamente a seus superiores todo e qualquer ato ou fato contrário ao interesse público, exigindo as providências cabíveis;

n) manter limpo e em perfeita ordem o local de trabalho, seguindo os métodos mais adequados à sua organização e distribuição;

o) participar dos movimentos e estudos que se relacionem com a melhoria do exercício de suas funções, tendo por escopo a realização do bem comum;

p) apresentar-se ao trabalho com vestimentas adequadas ao exercício da função;

q) manter-se atualizado com as instruções, as normas de serviço e a legislação pertinentes ao órgão onde exerce suas funções;

r) cumprir, de acordo com as normas do serviço e as instruções superiores, as tarefas de seu cargo ou função, tanto quanto possível, com critério, segurança e rapidez, mantendo tudo sempre em boa ordem;

s) facilitar a fiscalização de todos atos ou serviços por quem de direito;

t) exercer com estrita moderação as prerrogativas funcionais que lhe sejam atribuídas, abstendo-se de fazê-lo contrariamente aos legítimos interesses dos usuários do serviço público e dos jurisdicionados administrativos;

u) abster-se, de forma absoluta, de exercer sua função, poder ou autoridade com finalidade estranha ao interesse público, mesmo que observando as formalidades legais e não cometendo qualquer violação expressa à lei;

v) apresentar, nas análises estatísticas e geográficas, informações que estejam de acordo com as normas científicas sobre fontes, métodos e procedimentos, bem como comentar as interpretações errôneas e o uso indevido de informações estatísticas e geocientíficas;

x) zelar pela qualidade dos processos de produção das informações estatísticas e geocientíficas oficiais, adotando critérios de boas práticas tanto nas atividades finalísticas quanto nas atividades de apoio;

z) divulgar e informar a todos os integrantes da sua classe sobre a existência deste Código de Ética, estimulando o seu integral cumprimento. A conduta ética do servidor do IBGE deve respeitar a legislação e as normatizações do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, assim como as normas internas desta Fundação, expressas em suas Resoluções, Ordens de Serviço, Portarias, Normas de Serviço e Memorandos.

SEÇÃO III DAS VEDAÇÕES AO SERVIDOR PÚBLICO DO IBGE

XV - É vedado ao servidor público do IBGE:

- a) o uso do cargo ou função, facilidades, amizades, tempo, posição e influências, para obter qualquer favorecimento, para si ou para outrem;
- b) prejudicar deliberadamente a reputação de outros servidores ou de cidadãos que deles dependam;
- c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro ou infração a este Código de Ética ou ao Código de Ética de sua profissão;
- d) usar de artifícios para procrastinar ou difi cultar o exercício regular de direito por qualquer pessoa, causando-lhe dano moral ou material;
- e) deixar de utilizar os avanços técnicos e científicos ao seu alcance ou do seu conhecimento para atendimento do seu mister;
- f) permitir que perseguições, simpatias, antipatias, caprichos, paixões ou interesses de ordem pessoal interfiram no trato com o público, com os jurisdicionados administrativos ou com colegas hierarquicamente superiores ou inferiores;
- g) pleitear, solicitar, provocar, sugerir ou receber qualquer tipo de ajuda fi nanceira, gratifi cação, prêmio, comissão, doação ou vantagem de qualquer espécie, para si, familiares ou qualquer pessoa, para o cumprimento da sua missão ou para influenciar outro servidor para o mesmo fim;
- h) alterar ou deturpar o teor de documentos que deva encaminhar para providências;
- i) iludir ou tentar iludir qualquer pessoa que necessite do atendimento em serviços públicos;
- j) desviar servidor público para atendimento a interesse particular;
- l) retirar da Instituição, sem estar legalmente autorizado, qualquer documento, livro ou bem pertencente ao patrimônio público;
- m) fazer uso de informações privilegiadas obtidas no âmbito interno de seu serviço, em benefício próprio, de parentes, de amigos ou de terceiros;
- n) apresentar-se embriagado no serviço ou fora dele habitualmente;
- o) dar o seu concurso a qualquer instituição que atente contra a moral, a honestidade ou a dignidade da pessoa humana;
- p) exercer atividade profi ssional aética ou ligar o seu nome a empreendimentos de cunho duvidoso.
- q) disponibilizar informações de caráter sigiloso e confidencial sobre pessoas físicas ou jurídicas, bem como antecipar resultados de pesquisas à sua divulgação oficial, exceto quando autorizado.

CAPÍTULO II DA COMISSÃO DE ÉTICA DO IBGE

XVI – A Comissão de Ética do IBGE está encarregada de orientar e aconselhar sobre a ética profi ssional dos servidores da Casa, no tratamento com as pessoas e com o patrimônio público, competindo-lhe conhecer concretamente de imputação ou de procedimento suscetível de censura.

XVII - À Comissão de Ética do IBGE incumbe fornecer, quando necessário e a quem de direito, os registros sobre a conduta ética dos servidores da Casa, para o efeito de instruir e fundamentar promoções e para todos os demais procedimentos próprios da carreira de servidor público no âmbito do IBGE.

XVIII - A pena aplicável ao servidor público pela Comissão de Ética do IBGE é a de censura e sua fundamentação constará do respectivo parecer, assinado por todos os seus integrantes, com ciência do faltoso.

XIX - Para fins de apuração do comprometimento ético, entende-se por servidor público todo aquele que, por força de lei, contrato ou de qualquer ato jurídico, preste serviços de natureza permanente, temporária ou excepcional, ainda que sem retribuição fi nanceira, desde que ligado direta ou indiretamente a qualquer órgão do poder estatal, como as autarquias, as fundações públicas, as entidades paraestatais, as empresas públicas e as sociedades de economia mista, ou em qualquer setor onde prevaleça o interesse do Estado.

LEI Nº 8.112/1990 E SUAS ALTERAÇÕES (ART. 116, INCISOS I A IV, INCISO V, ALÍNEAS A E C, INCISOS VI A XII E PARÁGRAFO ÚNICO; ART. 117, INCISOS I A VI E IX A XIX; ART. 118 A ART. 126; ART. 127, INCISOS I A III; ART. 132, INCISOS I A VII, E IX A XIII; ART. 136 A ART. 141; ART. 142, INCISOS I, PRIMEIRA PARTE, II E III, E §1º A §4º)

LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990

Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.

PUBLICAÇÃO CONSOLIDADA DA LEI Nº 8.112, DE 11 DE DEZEMBRO DE 1990, DETERMINADA PELO ART.13 DA LEI Nº 9.527, DE 10 DE DEZEMBRO DE 1997.

TÍTULO IV DO REGIME DISCIPLINAR

CAPÍTULO I DOS DEVERES

Art. 116.São deveres do servidor:

- I - exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- II - ser leal às instituições a que servir;
- III - observar as normas legais e regulamentares;
- IV - cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- V - atender com presteza:
 - a) ao público em geral, prestando as informações requeridas, ressalvadas as protegidas por sigilo;
 - b) à expedição de certidões requeridas para defesa de direito ou esclarecimento de situações de interesse pessoal;
 - c) às requisições para a defesa da Fazenda Pública.
- VI - levar as irregularidades de que tiver ciência em razão do cargo ao conhecimento da autoridade superior ou, quando houver suspeita de envolvimento desta, ao conhecimento de outra autoridade competente para apuração; (Redação dada pela Lei nº 12.527, de 2011)
- VII - zelar pela economia do material e a conservação do patrimônio público;
- VIII - guardar sigilo sobre assunto da repartição;
- IX - manter conduta compatível com a moralidade administrativa;

NOÇÕES GERAIS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO; PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS. FLEXIBILIDADE ORGANIZACIONAL; CULTURA ORGANIZACIONAL; TIPOS DE ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS. CONCEITOS DE EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Prezado candidato, os temas supracitados foram abordados na matéria de “Noções de Administração e Situações Gerenciais”. Não deixe de conferir!
Bons estudos!

NOVAS FORMAS DE GESTÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS: FORMAS DE SUPERVISÃO E CONTRATUALIZAÇÃO DE RESULTADOS (CONTROLES E INDICADORES)

O contexto de transformação e a necessidade de alinhamento

A característica marcante do contexto contemporâneo é a transformação. Embora não haja nenhuma novidade na mudança, já que o mundo muda desde que o mundo é mundo, a novidade está, então, nas especificidades desse momento particular de mudança. Alguns exemplos¹:

→ A democracia como valor cada vez mais se consolida, a partir da afirmação da cidadania, da ampliação do espaço da participação popular, do desenvolvimento da sociedade civil e da defesa intransigente dos direitos humanos, ainda que num contexto desigual, caracterizado por práticas nem sempre coerentes com esses princípios;

→ A tão propalada globalização, um processo histórico complexo e contraditório, que se refere à crescente integração da sociedade mundial, e ao funcionamento de atividades vitais em tempo real, e que aboliu fronteiras econômicas, internacionalizou o capital, unificou mercados, hábitos e comportamentos, permitiu a redistribuição geográfica dos processos produtivos e aumentou a competição entre países;

→ A revolução tecnológica, principalmente nas áreas de comunicação e informação, que vem eliminando as barreiras à comunicação a partir da disponibilidade em tempo real da informação para toda a sociedade, permitindo, dessa forma, importantes inovações nas mais diversas áreas da existência humana e gerando preocupações crescentes sobre novas formas de exclusão social.

E, em particular, muda rapidamente o papel do Estado (que abandona algumas funções, assumindo outras), exigindo, como consequência, a necessidade de alinhamento dos modelos de gestão pública para atender aos requerimentos desses novos tempos. O entendimento das questões e desafios contemporâneos que clamam pela implantação de modelos de gestão para resultados na administração pública requer uma ligeira incursão conceitual, histórica e contextual sobre as trajetórias recentes de evolução do Estado e da gestão pública.

Antecedentes: a evolução para o estado moderno

O estado moderno é uma invenção cujo propósito foi tornar possível a vida em sociedade. Nesse sentido, fazia-se necessária a existência de uma entidade que pudesse submeter os indivíduos a regras de conduta para subjugar a natureza individualista do ser humano em prol da coletividade.

Entre o ponto de partida, o modelo de estado patrimonial pré-moderno, e o ponto de chegada, o estado-rede pós-moderno contemporâneo, há três séculos de implementação do estado moderno, que possui, por sua vez, três momentos bastante característicos:

- a) o nascimento e a consolidação do estado moderno;
- b) a crise do Estado;
- c) a reforma do Estado.

Por se tratar de um processo, a implementação do estado moderno vem ocorrendo de forma muito variada em diversos contextos. O modelo de estado patrimonial, ponto de partida da trajetória histórica do estado contemporâneo, possui duas características basilares:

- a) a captura por interesses privados (de dentro ou de fora do estado);
- b) a inexistência de regras universais, predominando situações casuísticas e personalistas.

O nascimento do estado de direito foi marcado por movimentos revolucionários que promoveram rompimentos com os regimes patrimonialistas, a exemplo das Revoluções inglesa, francesa e norte-americana. A partir dos elementos resultantes desses movimentos, o Parlamento representativo com poder decisório, República com equilíbrio entre poderes e federação, se erigiu o estado democrático de direito, culminando com o alcance de seu ideal: garantir direitos universais à base do universalismo de procedimentos, tornando residual o caráter patrimonialista.

O momento de consolidação do estado moderno representa a implementação do ideal de estado de direito, com o reconhecimento de direitos civis e, posteriormente, de direitos políticos, à medida que a ideia de democracia de massas avançava. A absoluta ausência de iniciativas de gestão da ordem social ou da ordem econômica aproxima essa concepção estrita de estado de direito à noção de estado liberal, ao qual cabe apenas fazer cumprir leis que assegurem direitos civis.

Outra faceta da consolidação do estado moderno é a implementação do ideal de estado social (o reconhecimento de direitos sociais) como forma de apoiar o desenvolvimento da economia de mercado e os decorrentes processos de urbanização e de transformação das famílias. O Estado, por assim dizer, deveria prover minimamente a educação, a saúde e a previdência como meios de qualificar seus cidadãos para ingressar na sociedade do trabalho.

O primeiro grande momento de consolidação do estado social foi iniciado a partir do avanço da Revolução Industrial na segunda metade do século XIX; o segundo, a partir da crise de 1929 e da Segunda Guerra Mundial. Esses dois últimos eventos, em particular, fizeram incorporar ao estado social (mais propriamente ao conceito de bem-estar), além da gestão da ordem social, o conceito de gestão da ordem econômica, alinhado com as ideias keynesianas, gerando um ciclo de expansão e crescimento das funções estatais numa linha desenvolvimentista.

Diferentemente do estado liberal, o estado social desenvolvimentista requeria uma pesada implementação administrativa, possuía características da administração burocrática clássica (legalidade e impessoalidade) e fazia uso de tecnologias gerenciais emergentes dos anos 1930 aos anos 1950. No entanto, o mundo que surgiria a partir dos anos 70 inaugurava o discurso da crise do Estado, segundo momento na transição do estado pré-moderno ao estado pós-moderno.

¹ <http://www.cogef.ms.gov.br/wp-content/uploads/2014/10/Anexo+4+-+Capacita%C3%A7%C3%A3o+em+Gest%C3%A3o+para+Resultados.pdf>

As crises do petróleo dos anos 1970, as primeiras crises de liquidez dos anos 1980, o surgimento da nova economia da sociedade do conhecimento, as contestações e conturbações políticas dos anos 1960 em diante, o início da globalização (queda do padrão ouro, do dólar e da barreira de circulação de dinheiro entre países) estão entre as principais questões contextuais. Nesse novo mundo, o estado passou a ser tratado mais como um problema que como uma solução, impedindo o desenvolvimento do mercado e sendo questionado a respeito de sua confiabilidade e da eficiência de suas instituições.

A solução seria menos Estado, mais mercado e mais associativismo, culminando em um terceiro movimento na trajetória do estado moderno: a reforma do Estado. Dentre os movimentos de reforma, a experiência anglo-americana de ajuste fiscal com ganho de eficiência teve um forte apelo paradigmático na medida em que se tornou condicionalidade para o apoio de organismos multilaterais de crédito.

A denominada nova gestão pública (um conjunto de tecnologias gerenciais inovadoras aplicadas ao Estado e suas organizações nos anos 1980 e 1990) é o modelo de gestão da era da reforma do Estado. Iniciou-se a serviço de um ideal neoliberal de enxugamento, controle e eficiência, preconizando a aplicação de tecnologia gerencial privada no setor público, mas logo se expandiu em múltiplas direções, buscando melhorar a qualidade dos serviços e políticas públicas, bem como tornar o Estado mais sólido, democrático e cidadão.

Estado e gestão pública contemporâneos

O estado pós-moderno contemporâneo herda os ideais do estado moderno, mas lida com condições contextuais complexas que impõem desafios e perspectivas inusitados. O primeiro fator determinante é a crise da reforma do Estado.

A adesão ao padrão predominante de ajuste fiscal e choque de eficiência pode ter gerado relevantes efeitos positivos em termos macroeconômicos, mas gerou custos de oportunidade, principalmente em se tratando de contextos submetidos a condições de alta pobreza e desigualdade, nas quais o critério da eficácia se sobrepõe ao da eficiência.

Em segundo lugar, muitos dos efeitos benéficos observados na economia mundial decorreram mais da reestruturação produtiva, da nova economia e das bolhas de consumo e produção que dos efeitos fiscais das medidas implementadas. Em todo caso, aumentou o desafio de geração de bem-estar e desenvolvimento.

O segundo fator é a emergência de problemas globais relacionados ao clima, à segurança, à saúde e à volatilidade dos mercados, que requerem intervenções e integrações que vão muito além dos padrões usuais de gestão de políticas públicas confinadas a Estados-nação e mesmo aos Estados. O terceiro fator é o alastramento da democracia e dos valores democráticos pelo mundo afora, senão em qualidade, na forma de governo, o que representa um clamor quase sem fronteiras (tendo em conta a penetração da mídia e da internet) por maior transparência, participação e responsabilização.

Com efeito, o mundo contemporâneo impõe arranjos de governança não apenas estatais para lidar com problemas complexos. Esses arranjos requerem um modelo de governança social, em vez de tipicamente de gestão pública, pondo em operação um tipo de estado - rede, com caráter consensual, relacional e contratual, caracterizado pela coprodução ou cogestão de políticas públicas por arranjos multi-institucionais entre Estado, iniciativa privada e terceiro setor.

Destaca-se a necessidade de equilíbrio institucional entre os poderes dessas esferas, visto que cada uma delas possui limitações e vantagens comparativas. Assim, por exemplo, o Estado promove equidade, mas é menos eficiente, ao passo que o mercado apresenta grande eficiência, mas é insensível em equidade.

O terceiro setor é virtuoso porquê é o domínio do valor, da causa, mas sua natureza não é a regra de direito. Outra questão essencial é a superação das reformas de primeira geração e a implementação de reformas de segunda e terceira gerações.

As reformas de primeira geração (anos 1980 e 1990) tinham uma orientação essencialmente econômica e fiscal, sem uma preocupação central com a geração de resultados. As reformas de segunda geração, por outro lado, que emergiram no limiar do século XXI, direcionaram-se no sentido da promoção do desenvolvimento e do fortalecimento institucional.

Recentemente, a crise de 2008 marcou o advento de uma nova geração de mudanças baseada na reafirmação do papel do Estado, voltado a apoiar o mercado, promovendo-se um reordenamento de funções e regulação, como forma de reestruturar seu modelo de atuação e ineficiências; a mitigação dos efeitos sociais negativos; a busca pela construção do futuro em novas bases tecnológicas; e a conservação dos recursos naturais.

O advento de uma nova administração para o desenvolvimento é outra característica da gestão pública contemporânea. A velha administração para o desenvolvimento se baseava em uma ideia nacionalista, xenófoba e autóctone de desenvolvimento. Dicotomizava desenvolvimento econômico e desenvolvimento social e seguia um modelo de planejamento tecnocrático e centralizado, a partir de um forte órgão central de planejamento.

A nova administração para o desenvolvimento baseia-se em um conceito de desenvolvimento aberto, num contexto marcado pela globalização, integração e interdependência. Busca tratar de forma integrada a dimensão do desenvolvimento econômico, do desenvolvimento social e da sustentabilidade ambiental.

Também atribui papel central ao Estado, mas numa linha de estado-rede, um elemento concertador, ativador e direcionador das capacidades do mercado e da sociedade civil. Essa realidade requer o desenvolvimento de modelos integrados de gestão para resultados, ou seja, conjuntos coerentes e sistemáticos de práticas que buscam melhorar o desempenho de governos, mercados, sociedade civil organizada, organizações e pessoas, de forma integrada, para a solução de problemas coletivos complexos.

Uma visão panorâmica desse processo de transição de um padrão de estado patrimonial pré-moderno para um padrão de estado contemporâneo pós-moderno demonstra tratar-se de um processo contínuo e inacabado, porém com direcionadores claros no sentido de construir um estado democrático de direito (que garanta direitos civis, políticos, sociais, republicanos) que se constitua, ao lado de atores sociais relevantes, em um ativo promotor do desenvolvimento em benefício dos cidadãos.

Os atributos ideais de um modelo de governança para resultados

Um “modelo ideal” de gestão para resultados deve ser dinâmico no sentido de não se limitar apenas a definir e mensurar resultados. Gerir resultados significa defini-los (a partir de um planejamento abrangente), alcançá-los (mediante processos claros de implementação), monitorá-los e avaliá-los (a partir de “controles”, acompanhamentos e ajustes decorrentes). Em suma, trata-se não apenas de uma visão de PDCA², mas de uma noção de geração e incorporação das informações sobre desempenho nos processos decisórios tanto internos quanto externos da organização (ou governo), criando demandas para essas informações (situação de institucionalização), sem ideologizações e comportamentos puramente ritualísticos.

Adicionalmente, um modelo de gestão para resultados deve ser abrangente e basear-se num conceito amplo de desempenho que englobe tanto os esforços quanto os resultados propostos, pressupondo que não há resultados sem alinhamento de esforços. Da mesma forma, esforços desalinhados só promovem desempenho por conta do acaso.

Gerir o desempenho significa não apenas monitorar resultados, mas também promover o alinhamento dos esforços para os resultados desejados. Por fim, mas não menos importante, um modelo de gestão para resultados deve ser multidimensional, ou seja, levar em conta suas múltiplas dimensões de esforço (processos, recursos, estruturas, sistemas informacionais e, principalmente, pessoas) para alinhá-los aos resultados.

Deve-se evitar definições reducionistas e unidimensionais, nas quais aspectos significativos do esforço e do resultado sejam deixados de fora e outros pouco significativos permaneçam dentro do modelo. Em suma, é imperativo que um modelo ideal de gestão para resultados se baseie em um conceito abrangente de desempenho, incluindo dimensões do esforço e do resultado.

ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS: O PAPEL DO GESTOR DE PESSOAS; TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; MODELAGEM DO TRABALHO E CONCEITOS BÁSICOS DE GRUPOS; LIDERANÇA: CARACTERÍSTICAS E COMPORTAMENTOS DOS LÍDERES E SEGUIDORES, MOTIVAÇÃO. TRABALHO EM EQUIPE. GESTÃO DE COMPETÊNCIAS

**Prezado candidato, os temas supracitados foram abordados na matéria de “Noções de Administração e Situações Gerenciais”. Não deixe de conferir!
Bons estudos!**

GESTÃO POR PROCESSOS

Um processo é uma sequência de atividades rotineiras que, em conjunto com outros processos, compõe a forma pela qual a organização funcionará. É a abordagem pela qual esses processos serão desenhados, descritos, medidos, supervisionados e controlados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, esse tipo de gestão necessita de visão sistêmica, pois sem ela é impossível perceber como o todo significa muito mais do que a uma simples soma das partes.

² PDCA (do inglês: PLAN - DO - CHECK - ACT ou Adjust) é um método iterativo de gestão de quatro passos, utilizado para o controle e melhoria contínua de processos e produtos. É também conhecido como o círculo/ciclo/roda de Deming, ciclo de Shewhart, círculo/ciclo de controle, ou PDSA (plan-do-study-act).

A abordagem sistêmica dentro de uma organização faz com que o foco de sua gestão esteja voltado não só para o seu ambiente interno, mas para o externo também, ou seja, que haja uma sinergia entre as partes para que os objetivos planejados sejam alcançados.

A gestão de processos realiza diversos papéis dentro da organização. Sendo o primeiro passo para organizar e entender como as áreas, bem como seus processos funcionam internamente. É por meio dela que os responsáveis compreenderão como melhorar o aproveitamento dos recursos disponíveis e quais ações necessitam ser tomadas para aperfeiçoar o fluxo de trabalho e otimizando e adequando a organização para o mercado vigente.

Gerenciamento de Processo ou Gestão de Processos é o entendimento de como funciona a organização. A série de atividades estruturadas para a produção do produto/serviço. Anteriormente à compreensão desses processos, setorizava-se os trabalhos com base na departamentalização, onde os procedimentos existentes dentro de cada setor da organização eram separados por departamentos e cada área pensava separadamente, sem sinergia umas com as outras. Focada em ciclos verticais separados.

Marketing <-> Financeiro <-> Produção <-> RH

A Gestão de Processos busca tornar horizontal a relação entre as áreas dentro da organização.

Objetivos da Gestão de Processos

- Gerir sistemas de rotinas que envolve o cotidiano da organização e delegar responsabilidades;
- Administrar os processos com o objetivo de alcançar resultados perceptíveis (e não tarefas específicas);
- Ampliar e detectar melhorias contínuas na comunicação e relação entre participantes e áreas da organização;
- Facilitar o planejamento, padronizando-o com acompanhando de perto o que acontece no ambiente;
- Perceber oportunidades de otimização de processos através de gargalos encontrados;
- Ao invés de criar novos modelos; concentrar-se na melhoria de processos que já existem.
- Efetuar toda e qualquer correção que possam surgir nos processos antes de automatizá-los, para não acelerar o que está desorganizado.

Análise de Processos

Geralmente é nessa etapa que a empresa é mapeada. É preciso analisar com exatidão como acontece cada processo no negócio atualmente. Assim, os processos são listados e descritos pelo conjunto de atividades que os compõem.

É preciso conhecer realmente como funciona a empresa, para realizar esse mapeamento. Somente sim o gestor terá conhecimento dos pontos de melhoria na operação com clareza.

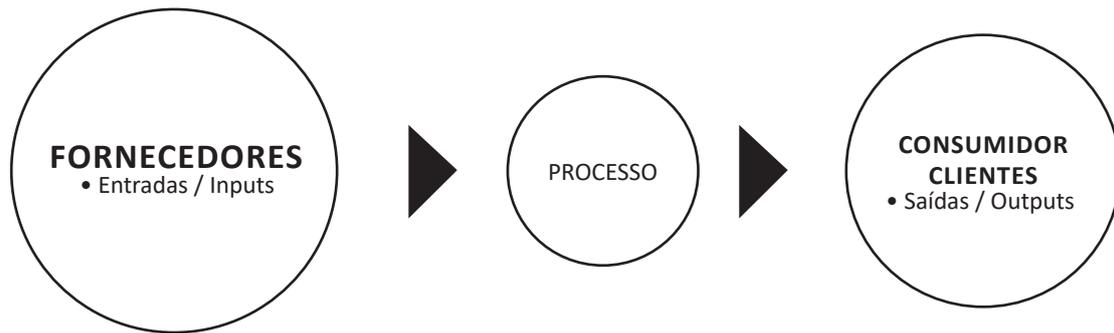
Nessa etapa verifica-se:

- A compreensão do negócio com os processos principais que o compõem;
- Plano estratégico com metas e indicadores;
- Senso comum dos processos;
- Entradas e saídas, incluindo clientes e fornecedores;
- Responsabilidades de diferentes áreas e equipes;
- Avaliação dos recursos disponíveis.

Exemplo do elemento Consumidor X Cliente

Nessa relação, há processos de entradas/Inputs (Insumos) dos fornecedores e saídas/Outputs: Produtos, Serviços ao cliente, inter-relacionando essas áreas na organização.

Elementos desse Processo:



- As diversas entradas passam por transformação no processo, e a saída (entrega) sempre será diferente da entrada.
- O consumidor é quem consome o produto/serviço e o cliente é quem decide pela compra/aquisição, não necessariamente serão a mesma pessoa.

Execução

É importante estudar os recursos necessários, antes de institucionalizar as mudanças, como: remanejar equipe, ferramentas, mudanças no layout da organização, aquisição de programas (softwares), entre outras.

Existem duas vertentes para a implantação das novas estratégias:

- Implantação sistêmica, quando são utilizados softwares para isso
- Implantação não sistêmica, que não necessitam de ferramentas desse tipo.

A visão dessa execução deve ser positiva, pois irá auxiliar organização a estruturar melhor seus processos, não sendo que atrapalhará o ciclo de trabalho.

Monitoramento

Através dos indicadores de desempenho pré-definidos, os novos processos devem ser constantemente acompanhados. Geralmente, algumas das métricas a constar em cada processo são: o tempo de duração, o custo, a capacidade (quanto cada processo realmente produz) e a qualidade (medida com indicadores próprios que variam de processo a processo).

Melhoria de Processos

Nessa etapa, observa-se os indicadores previamente levantados, onde se torna possível identificar quais são os principais gargalos em todo processo e se os objetivos estão sendo conquistados.

As melhorias podem ser concernentes a inclusão ou exclusão de atividades, realocação de responsabilidades, documentação, novas ferramentas de apoio e sequências diferentes, por exemplo. Melhorar o desempenho para reduzir custos, aumentar a eficiência, aprimorar a qualidade do produto/serviço e melhorar o relacionamento com o cliente, devem ser o objetivo.

O processo todo em si é cíclico: finalizando essa fase, volta-se a analisar a situação no negócio, investigam se os processos estão sinérgicos ao objetivo da empresa, mapeia-se novas situações diante das melhorias apontadas, executa-se as mudanças, monitorando-as e otimizando-as.

Técnicas de Mapeamento

Modelo AS-IS

Levantar e documentar a atual situação dos processos, geralmente realizado pelos usuários diretamente envolvidos nos processos-chaves.

O levantamento das principais oportunidades de melhorias é realizado com as equipes através de entrevistas feitas com essas pessoas, que relatarão como são realizadas as atividades.

TO-BE

Após, é realizado o mapeamento "To-Be", que define a meta a ser alcançada e as mudanças que será necessário implementar para isso. Nesse processo é importante documentar pontos de melhorias e acréscimos esperados quantitativamente, realizar a definição dos recursos, ferramentas e responsabilidades de cada atividade.

Tipos de Mapeamento

- **Fluxograma de processos:** Desenho simplificado de um processo usando símbolos padronizados. Forma simples de representar visualmente a teia de atividades envolvidas na operação.

- **Fluxograma horizontal:** Visando uma melhor representação dos processos, o fluxograma horizontal foi criado, possibilitando assim mais alternativas ao gestor. Em uma matriz o fluxo de tarefas é detalhado, cujo o eixo horizontal indica quais processos estão em andamento e o eixo vertical mostra as etapas de produção ou os responsáveis por cada processo. Possibilitando assim, uma visão mais clara em relação ao fluxograma de processos.