



CÓD: OP-060MA-23
7908403536160

SANTO ANDRÉ-SP

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTO ANDRÉ – SÃO PAULO-SP

Auxiliar Administrativo II e Auxiliar Administrativo II –
Meio Ambiente/Paranapiacaba

CONCURSO PÚBLICO N.º 02/2023

Língua Portuguesa

1. Leitura e interpretação de diversos tipos de textos (literários e não literários)	5
2. Sinônimos e antônimos. Sentido próprio e figurado das palavras.....	14
3. Pontuação	15
4. Classes de palavras: substantivo, adjetivo, numeral, artigo, pronome, verbo, advérbio, preposição e conjunção: emprego e sentido que imprimem às relações que estabelecem. Colocação pronominal.....	16
5. Concordância verbal e nominal	22
6. Regência verbal e nominal.....	24
7. Crase	25

Matemática

1. Resolução de situações-problema, envolvendo: adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação ou radiciação com números racionais, nas suas representações fracionária ou decimal; Mínimo múltiplo comum; Máximo divisor comum	55
2. Porcentagem	64
3. Razão e proporção	67
4. Regra de três simples ou composta.	68
5. Equações do 1º ou do 2º grau	69
6. Sistema de equações do 1º grau	72
7. Grandezas e medidas – quantidade, tempo, comprimento, superfície, capacidade e massa	74
8. Relação entre grandezas – tabela ou gráfico	76
9. Tratamento da informação – média aritmética simples	78
10. Noções de Geometria – forma, ângulos, área, perímetro, volume, Teoremas de Pitágoras ou de Tales	80

Noções de Informática

1. MS-Windows 10: conceito de pastas, diretórios, arquivos e atalhos, área de trabalho, área de transferência, manipulação de arquivos e pastas, uso dos menus, programas e aplicativos, interação com o conjunto de aplicativos MS-Office 2016	95
2. MS-Word 2016: estrutura básica dos documentos, edição e formatação de textos, cabeçalhos, parágrafos, fontes, colunas, marcadores simbólicos e numéricos, tabelas, impressão, controle de quebras e numeração de páginas, legendas, índices, inserção de objetos, campos predefinidos, caixas de texto.....	97
3. MS-Excel 2016: estrutura básica das planilhas, conceitos de células, linhas, colunas, pastas e gráficos, elaboração de tabelas e gráficos, uso de fórmulas, funções e macros, impressão, inserção de objetos, campos predefinidos, controle de quebras e numeração de páginas, obtenção de dados externos, classificação de dados	105
4. MS-PowerPoint 2016: estrutura básica das apresentações, conceitos de slides, anotações, régua, guias, cabeçalhos e rodapés, noções de edição e formatação de apresentações, inserção de objetos, numeração de páginas, botões de ação, animação e transição entre slides.....	112
5. Correio Eletrônico: uso de correio eletrônico, preparo e envio de mensagens, anexação de arquivos	118
6. Internet: navegação na Internet, conceitos de URL, links, sites, busca e impressão de páginas	119

Redação Oficial

- | | |
|---|-----|
| 1. Documentos oficiais, tipos, composição e estrutura. Aspectos gerais da redação oficial. Correspondência oficial: definição, formalidade e padronização; impessoalidade, linguagem dos atos e comunicações oficiais (ofício, e-mail, mensagem), concisão e clareza, editoração de textos (Manual de Redação da Presidência da República – 3ª edição, revista, atualizada e ampliada)..... | 129 |
|---|-----|

Noções de Administração Pública

- | | |
|---|-----|
| 1. Conhecimentos básicos de Administração Pública: princípios constitucionais da Administração Pública; princípios explícitos e implícitos..... | 139 |
| 2. ética na Administração Pública | 141 |
| 3. organização administrativa | 145 |
| 4. Conhecimentos básicos de Licitações e Contratos Administrativos: Lei nº 14.133/21 e alterações..... | 153 |

Rotina administrativa

- | | |
|--|-----|
| 1. Organização de arquivos: conceitos fundamentais da arquivologia. Tipos de arquivo..... | 197 |
| 2. Protocolo | 205 |
| 3. Organização do trabalho na repartição pública: utilização da agenda, uso e manutenção preventiva de equipamentos, economia de suprimentos | 206 |
| 4. Organização da agenda/calendário..... | 211 |
| 5. Follow up | 211 |
| 6. follow through | 211 |
| 7. Interpretação e elaboração de organogramas e fluxogramas, considerando seus níveis hierárquicos | 212 |
| 8. Elaboração de cronogramas..... | 216 |
| 9. Comunicação interpessoal..... | 217 |
| 10. Solução de conflitos | 226 |
| 11. Relações pessoais no ambiente de trabalho: hierarquia | 228 |
| 12. Trabalho em equipe – diferença entre grupo e equipe..... | 229 |
| 13. Liderança..... | 234 |
| 14. Qualidade e organização..... | 238 |
| 15. Excelência no atendimento ao cidadão; o enfoque na qualidade; o atendimento presencial e por telefone..... | 254 |
-

– Critério da necessidade: segundo esse critério, toda e qualquer ação somente deve ser implantada quando for obrigatória. Se não houver necessidade de se tomar determinada decisão, não existirá justificativa para que ela seja adotada.

– Critério da validade do risco: segundo esse critério, toda ação deverá ter em conta se os riscos relativos a ela serão compensados pelos resultados. Em outras palavras, deve-se questionar: vale a pena correr esse risco

– Critério da aceitabilidade: esse critério pressupõe que toda ação deve ser amparada ética, moral e legalmente. O agente de polícia, no cumprimento de suas atribuições, é responsabilizado pelas suas ações nos âmbitos administrativo, civil e penal. Por mais grave que seja o risco oferecido pela crise, seus gerenciadores não são livres para infringir a legislação.

**RELAÇÕES PESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO:
HIERARQUIA**

A organização consiste em um conjunto de posições funcionais e hierárquicas orientado para o objetivo econômico de produzir bens ou serviços.

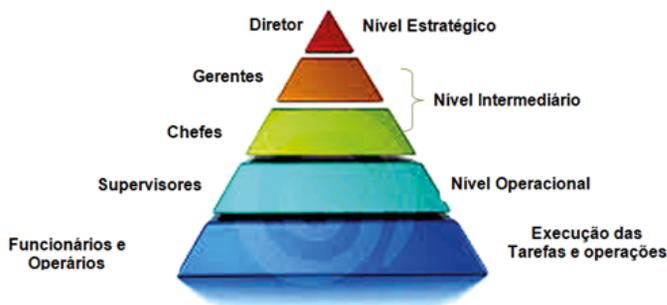
Além de uma estrutura de funções especializada, a organização precisa também de uma estrutura hierárquica para dirigir as operações dos níveis que lhe estão subordinados.

Em toda organização formal existe uma hierarquia que divide a organização em camadas ou níveis de autoridade.

Na medida em que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador.

Quanto maior a organização, maior tende a ser o número de níveis hierárquicos da estrutura.

Organograma: é um gráfico que representa a estrutura formal de uma organização.



Autoridade

Para Max Weber, a Autoridade poderia se manifestar sobre três formas: Para Max Weber a Autoridade ou Dominação se manifesta quando há a influência de alguém sobre outrem de forma legítima. Nesse ponto cabe uma distinção sutil com o conceito de Poder, que, de uma forma bem simplificada e reduzida, seria a capacidade de influência de alguém sobre outrem, mas, sem, propriamente, legitimidade - quem tem autoridade tem poder mas quem tem poder não necessariamente teria autoridade.

1) A autoridade tradicional

Baseia-se nos costumes e tradições culturais de um determinado grupo ou sociedade, sendo melhor representada pelas figuras de patriarcas, anciãos, clãs em sociedades antigas, ou pelo senhor feudal na Idade Média ou mesmo pela família. A legitimação deste tipo de autoridade decorre dos mitos, costumes, hábitos e tradições, que passam de geração para geração ou é delegado, dependente da crença na santidade dos hábitos. A principal característica é o patrimonialismo.

2) A autoridade carismática

Sua fonte decorre dos traços pessoais de um indivíduo, ou seja, é algo personalístico, místico, arbitrário, baseado no carisma. Não é racional, herdada ou delegável, já que própria de alguém. Quem melhor representa este tipo de autoridade são profetas, heróis, líderes, guerreiros, que acabam por se manifestar em grupos revolucionários, partidos políticos, nações em revolução. Devido à essas características, não é uma autoridade estável ou constante, pois a lealdade decorre da devoção ou reconhecimento de que os traços pessoais são legítimos e, não propriamente as qualificações do indivíduo. Tão logo essas características não sejam mais reconhecidas como legítimas, a autoridade é perdida.

3) A autoridade racional-legal

Esta é a única autoridade considerada racional por Weber, sendo fundamentada nas regras e normas estabelecidas por um regulamento reconhecido e aceito por uma determinada comunidade, grupo ou sociedade. É a base do Estado moderno, assumindo características impessoais, formais e meritocráticas. Sua legitimidade decorre da lei, da justiça. Toda organização formal (Estado, empresas, exércitos, etc) tem como base este tipo de autoridade, que cria "figuras de autoridade" com direitos e obrigações.

Os três tipos expostos são ideais, não no sentido de que deveriam ser estes os existentes na realidade, mas no sentido de serem projeções "utópicas", que não podem ser encontradas de forma pura na realidade, apresentando-se, frequentemente, combinados. O propósito de Weber era fazer uma construção intelectual, exagerando alguns aspectos da realidade, possibilitando uma melhor compreensão da Sociedade em que vivemos..

A autoridade se distingue por três características:

1. Autoridade é alocada em posições da organização e não em pessoas. Os administradores têm autoridade devido às posições que ocupam. Outros administradores nas mesmas posições têm a mesma autoridade.

2. Autoridade é aceita pelos subordinados. Os subordinados aceitam a autoridade dos superiores porque acreditam que eles têm o direito legítimo, transmitido pela organização, de dar ordens e esperar o seu cumprimento.

3. Autoridade flui abaixo por meio da hierarquia verticalizada. A autoridade flui do topo até a base da organização e as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base.

O grau de autoridade é proporcional ao grau de responsabilidade assumida pela pessoa. Para os autores neoclássicos, a responsabilidade provém da relação superior-subordinado e do fato de alguém ter autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas. A autoridade emana do superior para o subordinado, enquanto a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que realize tais deveres.

O Trabalho em Equipe

Personalidade e Relacionamento

O bom funcionamento de uma equipe vai depender da personalidade de cada elemento da equipe e do grau relacionamento entre eles. Alguns tipos de personalidade são mais compatíveis com outros e quando dois tipos de personalidade compatíveis trabalham juntos, a equipe se beneficia.

Um ambiente saudável e agradável é também essencial para o trabalho em equipe. Desta forma, cada elemento deve colocar a equipe em primeiro lugar e não procurar os seus próprios interesses, pois é importante haver empatia para que o trabalho exercido seja o mais eficaz e prazeroso possível.

Trabalhar em equipe requer muitas horas de convivência, e por isso, a harmonia e respeito a personalidade, bem como as diferenças de todos devem ser cultivados em todas as ocasiões.

As diversas habilidades de seus componentes devem ser usadas da melhor forma possível, apesar da visão diferenciada que cada um. A falta de coordenação pode levar a conflitos, à duplicidade de função e à ineficiência, ou seja, a organização precisa preparar-se para o trabalho em time.

Assim, é necessário identificar pontos que podem bloquear ações criativas, trabalhos em equipe, e desmistificar a competitividade. Para isso torna-se importante uma comunicação adequada e uma liderança eficaz.

Trabalhar em equipe exige maturidade e significa saber escutar pessoas, respeitar opiniões divergentes, concordar que a opinião de outros membros podem ser melhores que as nossas, etc.

Dessa forma, é importante que estejamos seguros das nossas habilidades para conseguirmos controlar nossas emoções, aproveitando ao máximo da equipe, reconhecendo falhas e desenvolvendo habilidades.

Segue abaixo alguns pontos que são importantes considerar na tentativa de dar resposta a esta questão.

Autoconhecimento

A busca do autoconhecimento é acompanhada de uma constante autoanálise, o que nos permite aprofundar nossas questões existenciais, junto ao conhecimento de nossas possibilidades e limitações.

O autoconhecimento deve resultar num melhor ajustamento, no desenvolvimento da maturidade e no controle emocional, ou seja:

- Na capacidade de entender os outros e de nos fazermos entender pelos outros;
- Na maior objetividade dos julgamentos, tanto pessoais quanto dos outros;
- Na aceitação de si e dos outros, admitindo que ninguém é isento de falhas, mas que também encontraremos qualidades em nós e em qualquer outro ser humano, se desejarmos realmente encontrá-las; e
- No conhecimento de suas habilidades e defeitos, junto a como e o que devemos melhorar.

Atitudes, Habilidades da Liderança na Equipe

A obtenção do sucesso está também relacionada às atitudes e as habilidades da liderança designada para, juntamente com a sua equipe, atingir os objetivos traçados pela organização.

Inicialmente, a liderança deve levar a sua equipe à obtenção do sucesso. Para tanto, deverá:

Integrar: resgatar a vontade e motivação pelo trabalho, principalmente, considerando experiências traumáticas já vividas, tais como conflitos, corte de pessoal, etc., que podem levar os funcionários a se sentirem totalmente instáveis no trabalho. Integrando-o ao novo contexto e mantendo uma uniformidade.

Desenvolver: planejar e acompanhar o desenvolvimento do trabalho a ser executado, motivando a equipe e promovendo o autoconhecimento.

Adequar: aproveitar e desenvolver as habilidades de cada funcionário, buscando a sinergia grupal.

Buscar resultados: o êxito na execução das tarefas em equipe está diretamente ligado ao sucesso que a organização visa alcançar tendo bem claro o seu propósito.

Identificar e respeitar: identificar o ritmo de cada profissional, pois as pessoas não são iguais e cultivar o saber ouvir, pois cada profissional tem o seu ritmo e suas habilidades específicas, por isso devem ser respeitadas.

Cabe a liderança a identificação destas habilidades para aproveitar o que cada profissional tem de melhor, e de providenciar o desenvolvimento das habilidades faltantes. Tendo em vista que é fundamental gerenciar as diferenças de personalidades e estilos, já que estes podem causar muitos problemas. Idade, experiência e cultura podem contribuir para as dificuldades de relacionamento e de trabalho em equipe, especialmente se a equipe sente que eles não têm nada em comum e não podem trabalhar juntos.

Buscar coesão: deve-se criar um ambiente onde as metas e objetivos individuais possam se materializar.

Buscar abertura: comunicação livre e aberta, estimulando e premiando novas ideias, levando-as à concretização; propiciando assim a participação e comunicação aberta.

Objetivar: estabelecer perspectivas através da administração por objetivos, onde as funções e atribuições do trabalho tornem-se claras.

Respeitar: as características individuais, posicionamentos e limitações buscando a sinergia e o desenvolvimento da equipe. Alguns problemas com as equipes surgem quando os especialistas sentem que não estão sendo levados a sério ou a sua experiência não está sendo valorizada. Deve-se respeitar a opinião e a experiência de cada membro na equipe, mesmo que tenha que rejeitar algumas de suas recomendações de vez em quando.

Quebrar paradigmas: estimular novas formas de pensar, ou seja, novos modelos mentais, para oportunizar novas soluções e ou alternativas.

Estimular a criatividade: incentivar geração de ideias, novos produtos, soluções de problemas, etc.

Discordância civilizada: a equipe deve estar confortável para discutir posicionamentos divergentes com respeito, buscando um consenso.

te-se feliz e realizado em todas as suas dimensões e papéis humanos.] e, conseqüentemente, para potenciar e garantir os resultados organizacionais.

Fatores Positivos do Relacionamento

Chamamos de fatores positivos todos aqueles que, num somatório geral, irão contribuir para uma boa qualidade da equipe e promover bons resultados. Assim, desde que cumpridos ou atendidos todos os requisitos, estaremos falando de um bom relacionamento entre os componentes da equipe e dos usuários da informações, serviços e produtos fornecidos por estes.

A principal característica de uma equipe é que seus membros têm como prioridade atingir as metas propostas pela empresa.

Estes membros possuem forte personalidade, habilidades especializadas altamente desenvolvidas e comprometem-se com uma diversidade de objetivos pessoais que esperam atingir através de sua atividade; porém, para eles, o aspecto mais importante a enfrentarem de imediato é o sucesso do grupo em alcançar a meta que seus membros, coletivamente e em uníssono, estabeleceram.

Deste modo os membros dão apoio uns aos outros, colaboram livremente e se comunicam abertamente e com clareza entre si.

Benefícios e Resultados Vantajosos

O trabalho em equipe traz benefícios e resultados vantajosos tanto para seus membros quanto para a organização em que trabalham, no qual podemos destacar:

Colaboração: as pessoas querem realizar juntas um bom trabalho, dar apoio umas às outras, porque se identificam com a equipe; desejam que está se destaque e seja bem-sucedida.

Competição individual reduzida: no interesse do grupo, elas querem ir além da cooperação entre si. Elas colaboram e de boa vontade entregam-se ao esforço da equipe.

Compartilhamento de conhecimentos: as pessoas compreendem o quanto é importante para uma equipe fazer circular as informações que os membros necessitam para operar de modo mais eficaz.

Comunicação: a informação flui livremente para cima, para baixo e para os lados.

Aplicação mais eficiente de recursos, talentos e forças: porque eles são usados de boa vontade e compartilhados com os demais companheiros. Toda vez que falta a um membro da equipe certo conhecimento ou competência, um outro está pronto para supri-lo.

Decisões e soluções adotadas simultaneamente, com todos: gerando e avaliando um maior número de opção do que uma única pessoa poderia fazê-lo. As decisões são tomadas por consenso e isso significa que são geralmente melhores do que aquelas a qual a pessoa mais inteligente do grupo de trabalho poderia ter chegado sozinha.

Forte compromisso com a própria equipe: com o intuito de que ela não se desagregue.

Qualidade: existe uma preocupação para alcançar qualidade e precisão porque os funcionários sentem que fazem parte de um esforço de equipe e querem que esta pareça a melhor possível. Além disso, como os membros trabalham em colaboração, estão assegurando que cada um obtenha da equipe o que necessita para produzir o melhor trabalho.

Algumas pessoas dentro da organização são receptivos e fazem parte de um grupo porque possuem elevadas necessidades sociais. Psicólogos as denominam de necessidades de filiação. Essas pessoas gostam de fazer parte de um grupo compatível e bem sucedido, ou seja encontram a motivação pelo simples fato de participar “daquela equipe”.

Comportamento

Receptividades - Comportamento Receptivo e Defensivo

Muitas vezes, diante de uma situação real ou imaginária de perigo, as pessoas normalmente mobilizam suas energias de autodefesa para enfrentar tal situação. A pessoa passam então, a adotar um comportamento defensivo. Isto é, olhar as pessoas com desconfiança, procurar ver no comportamento dos outros fatos, palavras ou situações que possam reforçar suas defesas.

Estas coisas impedem a pessoa de se concentrar na mensagem que ela está de fato recebendo e faz com que ela distorça o significado real da comunicação.

Quanto mais uma pessoa se mostra defensiva, menos capaz ela será de perceber os objetivos, valores e emoções que o emissor está tentando transmitir. Por outro lado, quanto mais um clima for receptivo ou ausente de defesa, menos o receptor distorcerá o conteúdo da comunicação. Isso é possível, porque o clima receptivo permite que o receptor da mensagem seja capaz de se concentrar no conteúdo e no significado real da mensagem.

Comportamento Defensivo

As pessoas defendem-se inconscientemente da ansiedade que sentem numa situação perturbadora. Podem fazê-lo distorcendo a realidade e enganando a si mesmas. Esses são dois processos subjacentes que Freud denominou mecanismos de defesa. Todos nós usamos desses mecanismos para proteger nossa autoimagem, o que é bastante comum em nossa vida diária.

Também temos a necessidade de uma autoimagem positiva, de aprovar nosso comportamento, e justificá-lo quando necessário. Às vezes, a única maneira de conseguir isto é através de processos inconscientes, iludindo-nos e alterando os fatos reais, de modo a preservar a nossa autoimagem.

Comportamento Receptivo

Significa perceber e aceitar possibilidades que a maioria das pessoas ignora ou rejeita prematuramente. É uma característica de pessoas que possuem uma “mente aberta” e sem preconceitos à novas ideias. A curiosidade é inerente a este tipo de comportamento.

Uma pessoa reduz a defesa do ouvinte quando parece estar querendo experimentar e explorar novas situações.

Se a expressão, modo de falar, tom de voz ou conteúdo verbal do emissor parece estar avaliando ou julgando o ouvinte, ele se coloca em guarda. Quando tentamos mudar a atitude de uma pessoa ou influenciar o seu comportamento isso pode ser sentido como uma desaprovação a sua conduta.

A Liderança é uma tentativa de influência, de modo a conseguir dos seus liderados empenho e cooperação. Nessa perspectiva, quando um chefe manipula ou exige obediência e cooperação de forma coerciva, não há liderança.

Liderança X Gestão

A liderança e a gestão são vocábulos que por vezes são vistos por muitos como sinónimos, no entanto existem diferenças bem notórias entre ambos, além disso um bom líder pode não ser um bom chefe e vice-versa.

De acordo com Rost & Smith (1992), “A liderança é uma influência de relacionamento, ao passo que a gestão é um relacionamento de autoridade. A liderança é levada a cabo com líderes seguidores, enquanto a gestão é executada com gestores e subordinados.”

• Liderança

A liderança é um processo mais emocional, envolve o coração. Os líderes são dinâmicos, criativos, carismáticos e inspiradores, são visionários, assumem os riscos e sabem lidar com a mudança.

Os líderes são criativos e têm estilos mais imprevisíveis, são mais intuitivos do que racionais. Em vez de se adaptarem, tentam transformar o estado das coisas. Os líderes atuam proativamente formando ideias em vez de lhes reagirem.

Um bom líder não é aquele que se preocupa em sê-lo, mas aquele que dá o exemplo mostrando como as coisas devem ser feitas, que tem ética e se preocupa com as pessoas que o rodeiam, que envolve e motiva toda a equipa. Deve focar-se no desenvolvimento das pessoas com quem trabalha para que se tornem mais autónomas.

O líder tem a capacidade de gerir diferentes personalidades mobilizando-as para objetivos comuns. Liderar é saber comunicar e conquistar a admiração e o respeito dos outros, fazendo com que todo o grupo se identifique com o líder, o siga e execute as suas decisões.

Os líderes são inovadores e criativos, procuram agir sobre a situação em causa, as suas perspectivas e aspirações são a longo prazo, têm uma atitude proativa, são emocionais e empáticos e atraem fortes sentimentos de identidade e diferenciação. As competências de liderança não podem ser ensinadas nem aprendidas são inatas ao ser humano, estas vão sendo moldadas pelas experiências e conhecimentos adquiridos.

Para Monford e tal. (2000, p.24), “Os líderes não nascem nem são feitos; de facto, o seu potencial inato é moldado pelas experiências que lhes permitem desenvolver as capacidades necessárias à resolução de problemas sociais significativas.

• Gestão

A gestão tem uma abrangência muito maior do que a liderança, envolve tanto os aspectos comportamentais como os que estão diretamente ligados à sua gestão, tais como: planeamento, controlo e regulamentos internos e externos. Os gestores são mais racionais, trabalham mais com a “cabeça” do que com o “coração”.

Segundo Bennis & Nanus (1995), “gerir consiste em provocar, realizar, assumir responsabilidades, comandar. Diferentemente, liderar consiste em exercer influência, guiar, orientar. Os gestores são pessoas que sabem o que devem fazer. Os líderes são as que sabem o que é necessário fazer.”

Os gestores são conservadores e analíticos, reagem e adaptam-se aos factos ao invés de transformá-los. Tendem a adoptar atitudes inapessoais, calculam as vantagens da competição, negoceiam e

usam as recompensas e as punições como formas de coação. Estes estão perfeitamente enquadrados na cultura organizacional e lutam pela optimização dos recursos de modo a alcançarem os resultados desejados.

Para que as organizações possam sobreviver num mercado globalizado e cada vez mais competitivo têm de ter uma boa gestão. A gestão tem que ter a implementação da mudança através da visão do seu líder de forma a alcançar os resultados previamente definidos. Sem uma boa gestão as organizações não conseguirão atingir esses resultados e tornam-se pouco produtivas e competitivas.

Quer a gestão quer a liderança têm diferentes formas de gerir a sua equipa, através dos diferentes líderes. Esta hipótese é bem acolhida por Rowe (2001), através de um modelo triangular cujos vértices são a liderança gestonária, a liderança visionária e a liderança estratégica.

Tipos de liderança

• Líder Gestonário

O líder gestonário está mais virado para a estabilidade financeira a longo prazo e orientado para os comportamentos de curto prazo e baixo custo. O seu relacionamento com as pessoas está intimamente ligado com os seus papéis no processo de decisão, mas raramente decide com base em valores. Não investe na inovação que pode mudar a organização pois falta-lhe visão, iniciativa e criatividade. Normalmente é reativo e adapta atitudes passivas perante os objetivos, estes centram-se nas necessidades sentidas e não nos desejosos ou sonhos.

• Líder Visionário

Já o líder visionário fomenta a mudança, a inovação e a criatividade. É proativo, muda o modo de as pessoas pensarem acerca daquilo que é desejável e necessário. Está orientado para o desenvolvimento das pessoas e para o sucesso das organizações. Normalmente decide com base em valores e relaciona-se com as pessoas de modo intuitivo e empático. Enfatiza a viabilidade de empresa a longo prazo mas os seus sonhos podem ser destruidores da riqueza no curto prazo.

• Líder Estratégico

O líder estratégico combina as duas orientações, ou seja, combina as qualidades dos gestores com as dos líderes. Acredita nas escolhas estratégicas que fazem a diferença na organização. Essas estratégias devem ter impacto imediato, sendo que as responsabilidades serão a longo prazo. Fomenta o comportamento ético e as decisões baseadas em valores. Tem elevadas expectativas acerca dos seus superiores, colaboradores e dele próprio.

Podemos então concluir que a liderança estratégica resulta da conciliação da liderança visionária e gestonária.

Alguns indivíduos terão mais aptidão para liderar e outros para gerir, enquanto outros conciliam as duas vertentes.

No entanto, muitos líderes podem aprender a gerir e muitos gestores podem melhorar as suas capacidades de liderança.

Estabelecendo a correspondência com a tese de Zalesnik, Rowe (2001) “a liderança gestonária está para os gestores como a liderança visionária está para os líderes. Ao contrário de Zalesnik “considera ainda que os dois papéis são conciliáveis na figura do líder estratégico.”

A importância dos líderes

HARRIS (2001, p.394) “O Papel dos líderes é criar um ambiente em que as pessoas se sintam livres para experimentar, exprimir-se com franqueza, tentar novas coisas. Ainda mais importante, o seu papel é o de (...) construir o espaço, remover obstáculos e permitir que os empregados façam o seu trabalho. Um dos objetivos primordiais dos líderes deveria ser o de libertar os talentos de cada pessoa para benefício delas próprias e da empresa como um todo.”

Nas organizações é crucial que os líderes sejam pessoas idôneas e sejam um exemplo para toda a equipa, pois sem um bom líder não haverá uma boa equipa. É fundamental que exista uma boa liderança por parte dos líderes, somente assim a equipa será coesa e trabalhará afincadamente para o alcance das metas organizacionais e dos objetivos conjuntos. Se o objetivo primordial de um líder é fazer com que os outros o sigam, então é imprescindível que dê bons exemplos e lhes mostre o caminho a seguir.

A liderança é um tópico fundamental nas relações de trabalho, os líderes têm de trabalhar no sentido de evitar conflitos laborais e proporcionar benefícios para todos.

Por vezes, as incompatibilidades pessoais e profissionais entre os líderes e os liderados, fazem com que surjam conflitos difíceis de gerir, contribuindo para o insucesso das pessoas e o fracasso das organizações, dificultando assim o alcance das metas traçadas.

Segundo Russo (2005) “a discussão se os líderes nascem líderes ou aprendem a sê-lo é longa. Contudo a resposta diz Russo é simples e direta: as duas afirmações são verdadeiras.”

O líder deve ser capaz de criar um ambiente saudável, bem como interação e dinâmica com toda a equipa de trabalho. É fundamental criar desafios e dar autonomia, para que em conjunto se implementem e tomem as melhores decisões.

Estilos de liderança

As organizações, as equipas e as situações variam no tempo e no espaço, os líderes também, daí que é bastante comum que o sucesso do líder e dos seus seguidores esteja diretamente relacionado com o estilo de liderança adoptado.

White & Lippit (1939) fizeram os primeiros estudos para verificar o impacto causado pelas diferentes formas de liderar. Segundo eles existem essencialmente três estilos de liderança: liderança autoritária, liberal e democrática.

• Liderança Autoritária

Em primeiro lugar aparece a liderança autoritária, “o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo”, é ele que fixa todas as diretrizes e determina qual tarefa deve ser realizada, tudo tem que ser feito como ele define. (CHIAVENATO, 2003)

Na liderança autoritária, autocrática ou diretiva o líder foca-se apenas nas tarefas e determina técnicas para a execução das mesmas. O líder toma as decisões individualmente e não considera a opinião da equipe, ordena e impõe a sua vontade. Este tipo de liderança provoca tensão e frustração no grupo. O líder tem uma postura essencialmente diretiva e não dá espaço à criatividade dos liderados. A sua postura por vezes é paternalista e fica satisfeito por sentir que os outros dependem dele. É rápido na tomada de decisão e os seus objetivos são o lucro e os resultados. Por norma, neste tipo de liderança as consequências são nefastas, existe ausência de espontaneidade e de iniciativa e quando o líder abandona a organização as pessoas sentem-se completamente perdidas pois não estavam habituadas a tomar decisões e a terem iniciativa própria.

O trabalho só se realiza na presença do líder, pois na sua ausência o grupo é pouco produtivo e indisciplinado. O líder autoritário normalmente não delega tarefas, prefere ser ele a executá-las. A liderança autoritária apresenta elevados níveis de produção, mas com evidentes sinais de frustração e agressividade.

• Liderança Liberal

A liderança liberal é totalmente inversa à autocrática, “há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.” (CHIAVENATO, 2003)

Na liderança *laissez faire* ou liberal não há imposição de regras, parte-se do princípio que o grupo atingiu a maturidade e não necessita do líder para o orientar e o supervisionar. Caracteriza-se pela total liberdade da equipa o líder não interfere na divisão das tarefas nem na tomada de decisão, quem decide é o próprio grupo. Este é considerado o pior estilo de liderança, uma vez que não há demarcação dos níveis hierárquicos instala-se a confusão, a desorganização, o desrespeito e a falta de um líder com poder e autoridade para resolver os conflitos.

Na liderança liberal o líder só participa na tomada de decisão quando é solicitado pelo grupo, os níveis de produtividade são insatisfatórios e existem fortes sinais de individualismo, insatisfação e desrespeito pelo líder.

• Liderança Democrática

No que respeita à liderança democrática, participativa ou consultiva, este estilo está voltado para as pessoas e há participação de toda a equipa no processo de decisão. É o grupo que define as técnicas para atingir os objetivos, no entanto o líder tem a responsabilidade de alertar o grupo para as dificuldades existentes no alcance desses mesmos objetivos.

Segundo, Chiavenato (2003, p.125), “As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder”.

O líder envolve todo grupo, pede sugestões e aceita opiniões, existe confiança mútua, relações amistosas e muita compreensão. Este estilo de liderança está orientado para as tarefas e para as pessoas. Os grupos submetidos à liderança democrática, apresentam elevados níveis de produtividade, quer em quantidade quer em qualidade. Existe ainda, um clima de satisfação, integração e comprometimento das pessoas para com a organização.

De acordo com Fachada (1998), “A diferença entre o estilo eficaz e ineficaz não depende unicamente do comportamento do líder, mas da adequação desses comportamentos ao ambiente onde ele desempenha as suas funções.”

O estilo de liderança a adoptar vai depender sobretudo da equipa a liderar e do seu tamanho. Deverá estar adaptada a cada pessoa, à equipa e à tarefa a realizar, só assim se conseguirá a máxima eficácia na persecução dos objetivos.

Teorias da liderança

Existem várias teorias de liderança e podem ser classificadas em quatro grupos: teorias de traços de personalidade (até aos anos 40), teorias sobre estilos de liderança/comportamento do líder (até aos anos 60), teorias situacionais/contingências da liderança (desde os anos 50 até final da década de 70) e por último as teorias dos traços e do carisma (últimas décadas).

Conclui-se, que diante das mudanças, o líder deve conciliar os interesses da organização com os da sua equipa de trabalho, empenhando-se afincadamente para proporcionar um ambiente favorável ao desenvolvimento dos seus liderado, influenciando-os a alcançarem os objetivos comuns.

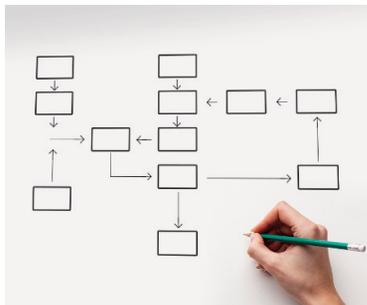
QUALIDADE E ORGANIZAÇÃO

Diante de um cenário de grande proliferação da concorrência, as empresas têm percebido a necessidade de dar mais atenção à qualidade dos produtos ou serviços que oferecem, a fim de obter vantagem competitiva no mercado. A implantação da gestão de qualidade é capaz de promover identificação precisa dos fatores deficientes que precisam de mudanças e melhoria contínua, por meio de análises nos processos de produção e consumo, estabelecendo um panorama focado no produto e em sua relação com o cliente e em sua experiência a fim de o fidelizar.

De modo que esta otimização geral seja factível é imprescindível conhecer as ferramentas disponibilizadas pela gestão de qualidade, ideais para não apenas entender processos referentes ao serviço ou produto em questão, mas também para fomentar soluções para os problemas analisados através de ações preventivas que irão evitar que o mesmo problema se repita prejudicando a performance da empresa diante do mercado. São sete ferramentas úteis e aplicáveis dentro de qualquer organização aptas para beneficiar equipes inteiras. Observe a seguir:

Fluxograma

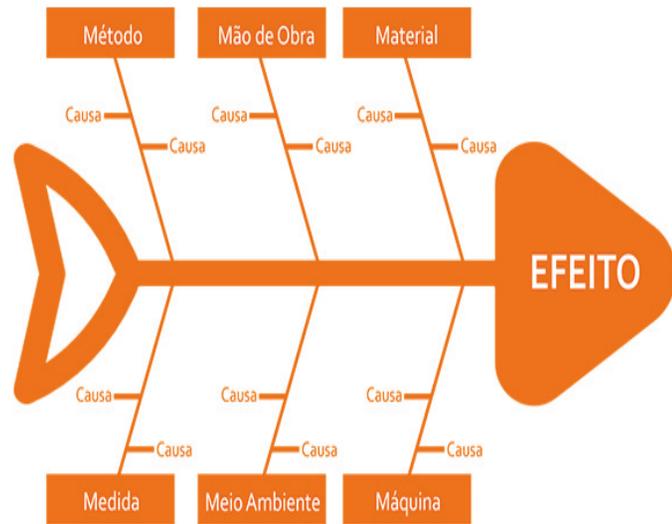
O fluxograma, também conhecido como gráfico de procedimentos ou fluxograma de processos, tem a função de demonstrar o percurso existente durante a produção de determinado serviço/produto de modo real, ou seja, da forma como atualmente ocorre, e de modo ideal, como deveria ocorrer, podendo haver diversas variáveis e correlações entre atividades e processos.



Esta ferramenta possibilita visualizar o início e o fim de um processo, as atividades pertinentes a ele, os pontos decisivos e o fluxo das atividades. Através dele é possível identificar deficiências ou desvios no processo de produção. Sua representação se dá através de quadros e formas geométricas que ilustram etapa a etapa o processo, além disso ele conta com elementos em símbolos, cuja representação facilmente identificável permite a equipe uma visualização clara do passo a passo do processo produtivo de modo que possam identificar a melhor rota para o produto ou serviço a que se refere, eliminando ou incluindo novas etapas que possam auxiliar a equipe a alcançar melhores resultados.

Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, conhecido como Espinha de Peixe devido sua aparência, é um modo de representação gráfica documental criado por Kaoku Ishikawa útil para indicar o que possivelmente seriam as causas de certos problemas na gestão e suas respectivas repercussões, ele explora com profundidade as possíveis variáveis que influenciam negativamente o processo de produção de um produto ou serviço, capazes de interferir em sua qualidade.



A fim de aplicar o diagrama corretamente, estabelecem-se categorias em nível macro para levantar as possíveis causas de um problema, ou seja, o seu local de origem. Estes tópicos podem ser divididos em:

- 1) Mão-de-obra: pode ser a origem de algum problema quando se refere à ação de um funcionário ou colaborador da empresa.
- 2) Materiais: trata-se de quando o material usado não está adequado e pode se tornar o causador de problemas no trabalho.
- 3) Máquinas: quando há defeitos no maquinário da empresa.
- 4) Medidas: trata-se de quando uma medida tomada foi o causador do problema.
- 5) Métodos: refere-se ao uso de uma metodologia que não está adequada ao e possivelmente causará problemas.
- 6) Meio ambiente: trata-se de quando problemas no meio ambiente (como, poluição, aquecimento global, mudanças climáticas) são causadoras de problemas.