

INOVA BRASIL CONSULTORIA

PROJETO SOCIAL - CAPACITAÇÃO DE JOVENS APRENDIZES E ADULTOS

Material relacionado à Área de Administração de Empresas

TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO



PARTE II

Este E-BOOK não tem finalidade lucrativa é utilizado para formação profissional de jovens aprendizes e adultos, pode ser utilizada, também, por candidatos a concursos públicos

Guarulhos

2017

INTRODUÇÃO À TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

PARTE II

ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

AULA 1

TEORIA NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

O termo Teoria Neoclássica, na realidade, é um tanto quanto exagerado. Os autores aqui abordados são: Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Michael Jucius, William Newman, Ralph Davis, George Terry, Morris Hurley, Louis Allen — sem contar os autores da escola da Administração por Objetivos — não se preocupam em se alinhar dentro de uma visão comum.

Na verdade, os autores neoclássicos não formam uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo que recebe denominações como Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo. Preferimos a denominação de teoria para enquadramento didático e facilidade de apresentação.

ADMINISTRAÇÃO POR OBJETIVO (APO)

A partir da década de 1950, a Teoria Neoclássica deslocou a atenção antes fixada nas chamadas “*atividades meio*” para os objetivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado no “processo” e a preocupação com as atividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objetivos alcançados (fins). A preocupação de “*como*” administrar passou à preocupação de “*por que*” ou “*para que*” administrar.

A ênfase em fazer corretamente o trabalho (the best way de Taylor) para alcançar eficiência passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização para alcançar eficácia. Isto porque as pessoas e a organização estavam mais preocupadas em trabalhar do que em produzir resultados.

A APO é um processo pelo qual superior e subordinado, identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios.

Analisando o resultado final, o desempenho do gerente pode ser objetivamente avaliado e os resultados atingidos são comparados com os resultados esperados.

Em suma, a APO apresenta as seguintes características principais:

- Estabelecimento conjunto de objetivos entre executivo e o seu superior.
- Estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo.
- Interligação entre os vários objetivos departamentais.
- Ênfase na mensuração e no controle dos resultados.
- Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos.
- Participação atuante das gerências.

Critérios de Escolha dos Objetivos:

Os critérios para escolha dos **objetivos** devem ser estabelecidos de acordo com a prioridade e contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa.

Os objetivos mais comuns às empresas são os seguintes:

- Posição competitiva no mercado;
- Inovação e criatividade nos produtos;
- Produtividade e qualidade;
- Aplicação rentável dos recursos físicos e financeiros;
- Taxa de dividendos ou índice de retorno do capital investido (lucro);
- Qualidade da administração e desenvolvimento dos executivos;
- Responsabilidade pública e social da empresa;
- Atendimento ao cliente;
- Competitividade.

O ideal no APO será o efeito não simplesmente da soma dos esforços, na escolha dos objetivos e resultados, mas sua multiplicação: o **sinergismo**. O sinergismo *significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos, pois os recursos utilizados conjugadamente produzem um efeito maior que a soma.*

Características

As principais características da Teoria Neoclássica são as seguintes:

- Ênfase na prática da administração.
- Reafirmação dos postulados clássicos.
- Ênfase nos princípios gerais de administração.
- Ênfase nos objetivos e nos resultados.
- Ecletismo nos conceitos.
- Ênfase na departamentalização.

Para uma boa Administração: Planejamento.

- Planejamento:
 - A Missão Organizacional;
 - Objetivos e Planejamento Estratégico;
 - Os Fundamentos do Planejamento.

- Tomada de Decisão.
 - Usada pela Du Pont nos anos 20;
 - Divulgada por Peter Drucker em “A prática da Administração” em 1954;
 - Pode ser conhecido também por:
 - Administração por Resultado;
 - Administração por Pressão;
 - Estabelecimento em conjunto de alvos.

- **Administração por objetivos:** uma abordagem sistemática e organizada que permite que a administração focalize metas alcançáveis e consiga os melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis.

- **Contrato de desempenho:** um acordo feito entre o gerente e o subordinado sobre as responsabilidades e padrões para o subordinado durante um certo período de tempo.
- **Objetivos de aperfeiçoamento:** objetivos que exigem um aperfeiçoamento no desempenho da pessoa, comparado com o de anos anteriores;
- **Objetivos inovadores:** objetivos que envolvem a solução de um problema especial, o início de um novo projeto, ou tarefas que não se repetem.
- **Objetivos rotineiros:** objetivos contínuos, que permanecem de ano para ano.

Critérios para Avaliar Objetivos:

Os objetivos devem:

- Ser focalizados em um *resultado*, não em uma atividade;
- Ser consistentes;
- Ser específicos;
- Ser mensuráveis;
- Ser relacionados um período de tempo;
- Ser alcançáveis.

Características:

1. Estabelecimento conjunto de *objetivos* entre o executivo e o seu superior;
2. Estabelecimento de *objetivos* para cada departamento ou posição;
3. Interligação dos *objetivos* departamentais;
4. Elaboração de *planos táticos* e de *planos operacionais*, com ênfase na mensuração e no controle;
5. Contínua *avaliação*, revisão e reciclagem dos planos;
6. Participação atuante da chefia;
7. Apoio intenso do *staff* durante os primeiros períodos.

Os objetivos são resultados finais, metas ou alvos, que se tornam a base para o planejamento;

Importância dos objetivos:

- ➡ Eles permitem um planejamento unificado;
- ➡ Motivam e dão um sentido de realização
- ➡ Servem como base de controle.

POR QUE AS NOSSAS ORGANIZAÇÕES APOSTAM EM GESTÃO?

Prof. José Ernesto Lima Gonçalves ¹

As empresas e demais organizações tem buscado se aperfeiçoar em termos de gestão ao longo dos seus dois séculos de existência. Vários progressos foram obtidos nesse período, mas o esforço de aperfeiçoar os mecanismos de gestão das organizações deve continuar, pois as circunstâncias e condições de funcionamento delas estão mudando constantemente. A velocidade com que as mudanças estão ocorrendo exige que as organizações acelerem a busca por melhores meios de gestão.

O aperfeiçoamento da maneira de gerir a organização é uma exigência dos tempos modernos, quando os recursos² são cada vez mais escassos, o tempo de resposta é vital e a qualidade do serviço prestado é um pré-requisito da sobrevivência. A demanda é cada vez mais exigente e educada e os oponentes são criativos e competentes. Faz-se necessária uma nova postura perante os desafios de gerir o funcionamento das organizações.

Acreditamos que boas práticas de gestão ajudam a organização a obter resultados superiores. Organizações públicas ou privadas, todas precisam apresentar resultados compatíveis com os recursos a elas destinados, com os esforços dos seus membros e com as expectativas dos seus clientes. A pena para quem não

¹ O Prof. José Ernesto Lima Gonçalves é consultor de empresas especializado em estratégia de negócios, reestruturação organizacional e gestão por processos. É professor de cursos de pós-graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e da Business School São Paulo.

² Além dos recursos financeiros, devemos considerar também o conhecimento, as instalações, os equipamentos e a tecnologia disponíveis na organização.

consegue esses resultados é a perda de relevância para o cliente, que vai ganhar as feições da perda de mercado para algumas organizações ou a perda de espaço, no caso de outras.

Durante muito tempo, talvez décadas, o trabalho repetitivo e burocrático era administrado “no automático”, com todos procurando fazer o que era possível no tempo disponível durante a jornada de trabalho. O trabalho era realizado sempre da mesma maneira padronizada, dentro da disponibilidade de recursos de todo tipo. Esta forma de realizar o trabalho era uma prática corrente e subordinava o atendimento da demanda ao orçamento, sem que houvesse a preocupação de otimizar o emprego de recursos ou de obter o melhor resultado possível. Ela se enraizou nas grandes organizações e até hoje é muito freqüentemente encontrada nas repartições governamentais.³

No entanto, não faz mais sentido trabalhar todo dia fazendo mais um pouco do que fizemos ontem e anteontem e na semana passada, só porque é o que temos feito todos esses anos. Não faz mais sentido fazer amanhã o que não deu para fazer hoje, depois de termos feito hoje o que não deu para terminar ontem. O papel dos gestores é verificar se as tarefas devem ser feitas, acompanhar os resultados obtidos e o impacto deles e rever as diretrizes de trabalho para ajustá-las às necessidades do cliente.

Como diz uma historinha famosa do pessoal da qualidade, a habilidade do timoneiro a gente conhece quando as águas do rio baixam, fazendo com que o fundo do barco se aproxime das pedras do fundo do rio, que passam a ser obstáculos a serem contornados. Algumas pedras chegam mesmo a aparecer na superfície das águas. Como a historinha comenta, quando as águas são profundas, o barco não precisa ficar se desviando, manobrando, para prosseguir sua viagem com segurança.

O desafio mais agudo está na gestão das atividades rotineiras, pois é mais difícil identificar os objetivos a serem alcançados. Nessas circunstâncias, quando alguma verificação é feita, o mais freqüente é a comparação do *output* obtido num certo

³ Diversos autores têm divulgado exemplos interessantes sobre este assunto. Um deles é Peter Drucker, que tem mais de uma dezena de livros sempre muito interessantes e atualizados.

período de tempo com o resultado de um outro período, utilizado como referência. Esta verificação é interessante, mas é apenas um dos aspectos. Será que o serviço ainda deve ser feito ou é apenas uma tradição que vem sendo mantida sem muita explicação? Será que, da maneira como o serviço é executado e oferecido, ainda resolve? Será que a forma de execução do serviço ainda é a mais adequada? Até mesmo a seqüência destas perguntas é importante, pois não adianta melhorar a forma de execução de um serviço que não faz mais sentido oferecer aos clientes, por exemplo. No caso da historinha, equivale a realizar uma viagem desnecessária, independentemente na profundidade do rio.

Assim sendo, é muito comum que não acompanhem o desempenho de processos permanentes, de uso prolongado. Uma vez que as necessidades a serem atendidas mudem, os processos associados a elas deveriam mudar, mas não mudam e, via de regra, quem percebe que o resultado não é mais adequado é o cliente e não quem gerencia o processo.

No caso específico das Forças Armadas, o desafio se complica pelo modo dual de operação que é típico delas: os procedimentos e critérios empregados no tempo de paz para garantir o funcionamento seguro e adequado devem ser rapidamente convertidos em mecanismos operacionais adequados para os períodos de mobilização. Os mecanismos de gestão devem ser adequados às duas situações ou poderem ser convertidos muito rapidamente. A contínua verificação dos processos de trabalho e dos indicadores empregados para avaliação dos resultados pode garantir o estado de prontidão indispensável. A otimização da gestão nas Forças Armadas é uma necessidade premente.

Outro aspecto importante dessa dualidade aparece no binômio “preparo – emprego”, que propicia o convívio do aspecto da administração (caracteristicamente funcional, hierárquica, burocrática, lenta) com o aspecto da operação (tipicamente multidisciplinar, horizontal, integrada).

Temos empregado a palavra Gestão para designar a administração que é feita de forma ativa e orientada pela busca intencional de resultado superior. Corresponde a

uma nova postura dos administradores, que vai muito além do funcionamento da empresa, refletindo uma preocupação com o desempenho da organização. Ela procura abandonar a postura reativa e “automática” da administração tradicional, através uma nova postura simbolizada pelas preocupações típicas, como mostra o quadro abaixo. Através de exemplos simples, é possível perceber que o novo modelo se volta para questões mais básicas e essenciais e para o atendimento do cliente⁴. Existe uma predisposição para a verificação da validade dos objetivos e para a revisão geral dos processos de trabalho.

Situação	Preocupações típicas da Maneira convencional de administrar	Preocupações típicas da Maneira moderna de administrar
Emissão de cédulas de identidade	As taxas foram pagas? Os cheques de segurança foram realizados?	O tempo de espera é razoável? O prazo de entrega é aceitável?
Preparação do relatório anual do Exército	Todas as unidades responderam? A consolidação dos dados está correta?	A frequência deste relatório é adequada? O relatório deve ser emitido?
Tramitação de expedientes e autos	Como fazer a triagem de maneira mais simples e direta? Como levar os documentos aos locais mais distantes?	A duração geral da tramitação é aceitável? Como substituir por documentos eletrônicos?
Encaminhamento de mensagens informais e ordens formais	A assinatura é autorizada? Como receber a confirmação do recebimento?	As pessoas recebem as mensagens a tempo de agir? Os procedimentos de ação estão claros?

Pegue o exemplo do Poupatempo. Um dos principais méritos desta iniciativa é a oferta de centenas de serviços de interesse do público num só local.⁵ Numa cidade muito grande como São Paulo, encontrar no mesmo local a carteira de motorista, a cédula de identidade, a carteira de trabalho e o posto de intermediação de mão de obra é um conforto que a sociedade tem sabido reconhecer e valorizar.

⁴ Todos os processos de trabalho têm por objetivo atender às necessidades de grupos de clientes. Alguns processos oferecem produtos aos clientes finais da organização, enquanto outros processos são voltados para outras áreas da mesma organização.

⁵ O Poupatempo é uma iniciativa do Governo do Estado de São Paulo e foi implantado a partir de 1996.

Mas não se trata de apenas deslocar fisicamente as instalações antes dispersas. Foi feita uma revisão completa dos processos pelos quais esses serviços são realizados, de maneira a não apenas aumentar em muito a quantidade de trabalho possível de ser ofertado, como também diminuir acentuadamente o tempo de execução desses trabalhos.

Assim, em apenas um dos 6 postos atualmente existentes na região metropolitana, atualmente emite-se por dia um número de RG maior do que se emitia há cinco anos atrás em toda a região. Além disto, o prazo médio de obtenção desse documento, que era de 50 a 60 dias, passou a ser de 50 minutos, com uma espera de 2 a 3 horas até o início do atendimento. Certamente não se conseguem esses resultados sem profundas alterações nos processos e na tecnologia da execução do serviço.

A gestão moderna é caracterizada pela adoção de processos que são desenvolvidos e implementados com os olhos nas expectativas e prioridades dos clientes⁶, além da preocupação com os resultados para os acionistas⁷. Sabemos que as empresas privadas precisam ser escolhidas pelos clientes como fornecedoras para que sejam rentáveis. No setor público, as organizações precisam ser relevantes, mais do que indispensáveis, para que sobrevivam. Existem muitos exemplos de organizações públicas que foram substituídas por outras mais adequadas à concepção mais moderna de suas finalidades.

Esta nova abordagem coloca o seu foco nos resultados da forma mais abrangente possível: não interessa apenas executar um conjunto de atividades simplesmente porque há demanda ou realizar rotinas porque elas existem há tempos. É fundamental empregar os processos de trabalho mais adequados para atender a demanda e suspender a execução das rotinas que não se justificam mais. A revisão dos esquemas operacionais é necessária para garantir que as definições estratégicas sejam para valer.

⁶ Diversos artigos apresentam esta abordagem. Por exemplo, ver Gonçalves, José Ernesto Lima - As empresas são grandes coleções de processos, Revista de Administração de Empresas, jan-mar 2000.

⁷ A palavra acionista deve ser aqui considerada com conotação mais abrangente por estarmos nos referindo a instituições governamentais.

Podemos citar o caso do relatório anual do Exército, que era emitido anualmente já fazia décadas e que obrigava a todas as unidades a dedicarem uma imensa quantidade de horas e pessoas na coleta, organização e formatação de dados. A seguir, esses dados eram remetidos para as unidades superiores e consolidados sucessivamente até o nível mais alto em Brasília.

Um momento de inspirada preocupação com o real utilidade desse relatório levou ao teste da sua efetiva utilização na gestão da Instituição. Foi quando se percebeu que a avaliação do Força podia e já vinha sendo feita por outros meios. A partir daí foi suspensa a preparação anual do relatório e interrompida uma tradição, com a conseqüente liberação de recursos e tempo das pessoas, sem perda de qualidade na gestão do Exército.

A gestão moderna faz pleno uso dos Indicadores de desempenho, que são medidas das variáveis essenciais que permitem o acompanhamento do “durante” e não apenas do “depois”. Muitas das medidas utilizadas durante décadas, especialmente as financeiras, se referem às decisões já tomadas e ao trabalho realizado no passado. Precisamos de indicadores que possam sugerir que devemos ajustar a nossa forma de atuação antes do resultado ser irreversível.⁸ Precisamos também de métricas mais focalizadas, que permitam identificar onde na organização o ajuste deve ser feito. Medidas como “rentabilidade sobre o investimento” e “faturamento do período” não ajudam muito a identificar o ponto de aplicação do ajuste que venha a ser necessário.

Os processos possuem indicadores de desempenho que medem fatores como qualidade, custo e tempo de entrega entre outros. Vamos tomar como exemplo o tempo de ciclo (Tc) do processo de entrega de determinado material, a partir de uma requisição. Geralmente muitas etapas são realizadas de ponta a ponta nesse processo, desde a requisição até a entrega do material ao solicitante. O empenho e a responsabilidade na execução de cada uma destas etapas determinam o tempo de execução de cada uma e conseqüentemente o tempo de ciclo total do processo.

⁸ Diversas técnicas têm sido adotadas com esta finalidade e uma das mais recentes e famosas é o Balanced Scorecard.

Nestas condições, o tempo de ciclo é uma mera consequência do funcionamento do processo.

Nas situações reais, porém, o tempo de ciclo é um objetivo a ser atingido e não uma simples consequência, pois na maioria das situações reais não se pode esperar pela execução das etapas do processo. Nestes casos, o tempo de ciclo esperado (objetivo do desempenho) exige que o processo seja executado com outro padrão de desempenho, o que possivelmente levará à necessidade de diminuir o tempo de execução das atividades ou até mesmo a modificação ou eliminação de algumas delas. Esta revisão e a decisão de modificar ou eliminar etapas não podem ser tomadas pelos responsáveis pela execução delas, sob pena de se perder a visão do todo.

Os indicadores de desempenho da logística militar moderna (além do T_c) são: tempo de disponibilidade (*uptime*), tempo de recuperação (*recovery time*), presença (*foot print*), nível de atendimento⁹ (*fullfilment*) (quantidade, qualidade, tempo, local, custo) e custo geral (aquisição, deslocamento, armazenagem, degradação).¹⁰

Por outro lado, não é suficiente termos metas a atingir e bons indicadores de desempenho se não formos capazes de avaliar se essas metas estão sendo cumpridas e se medidas de ajuste são necessárias. Aqui entra o conhecido modelo do ciclo do PDCA¹¹, que precisa ser utilizado plenamente. As organizações que só cumprem a primeira parte do ciclo (só o P e o D) não conseguem garantir os resultados superiores permanentes, pois não existe a mensuração do resultado. A atuação (A) sobre o processo é condição para executar os ajustes necessários. O controle (C) só faz sentido quando utiliza o planejado (P) como referência. A execução do ciclo completo é também condição para o aprendizado com os erros e desvios observados na operação.

A realidade atual (e que pode ser projetada para muitos anos à frente) é a de carência de recursos de um lado e de fortes exigências por parte da clientela por

⁹ O nível de atendimento também é conhecido como nível contratado de serviço (*service level agreement*).

¹⁰ Hamond, John e outros - *Velocity management*, Rand, 1999

¹¹ PDCA se refere às quatro palavras fundamentais do ciclo de gestão: *Plan, Do, Compare e Act*.

outro lado. Equivale à situação em que as águas do rio baixam e a habilidade do timoneiro é o que salva a tripulação. As nossas organizações, empresas privadas ou órgãos governamentais, precisam se manter adequadamente estruturadas, organizadas e administradas para enfrentarem seus desafios.¹²

¹² Este artigo foi publicado originalmente no *site* do Centro de Estudos Estratégicos da ECEME, em outubro de 2002. Esta versão revista foi preparada em janeiro de 2003.

AULA 2

ORGANIZAÇÃO DE EMPRESAS

PLANEJAMENTO

As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que define quais os objetivos a atingir e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a definição dos objetivos e detalha os planos para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define aonde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Estabelecimento de objetivos

O planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar para se saber exatamente como chegar até lá.

Objetivos são resultados futuros que se pretende atingir. São alvos escolhidos que se pretende alcançar em certo espaço de tempo, aplicando-se determinados recursos disponíveis ou possíveis. Assim, os objetivos são pretensões futuras que, uma vez alcançadas, deixam de ser objetivos para se tornarem realidade.

Abrangência do planejamento

Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. Suas características são:

- É projetado no longo prazo e seus efeitos e conseqüências são estendidos para vários anos (em geral, cinco) pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupa-se em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior aos quais todos os demais estão subordinados.

PLANEJAMENTO TÁTICO: É o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. Suas características são:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

PLANEJAMENTO OPERACIONAL: É o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Suas características são:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

TIPOS DE PLANOS

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam.

O plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado. O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o quê, quando, como, onde e por quem. Existem quatro tipos distintos de planos conforme seu nível de abrangência:

➡ **Procedimentos.** São planos relacionados a métodos de trabalho ou de execução. Quase sempre, os procedimentos são planos operacionais. São representados por gráficos denominados fluxogramas.

➡ **Orçamentos.** São planos relacionados a dinheiro, receita ou despesa, dentro de um determinado espaço de tempo. Os orçamentos são planos estratégicos quando envolvem a empresa como uma totalidade e abrangem um período longo, como é o caso do planejamento financeiro estratégico. São planos táticos quando cobrem determinada unidade ou departamento da empresa por médio prazo, como são os orçamentos departamentais de despesas e que envolvem o exercício anual, ou os orçamentos anuais de despesas de propaganda etc. São planos operacionais quando a dimensão é local e sua temporalidade é de curto prazo, como é o caso do fluxo de caixa (cash flow), dos orçamentos de reparos ou de manutenção etc.

➡ **Programas ou programações.** São os planos relacionados a tempo. Os programas se baseiam na correlação entre duas variáveis: tempo e atividades a serem executadas. Os métodos de programação variam, indo desde programas simples (nos quais se utiliza um simples calendário para programar atividades, como uma agenda) até programas complexos (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados por computador para correlacionar interdependências entre variáveis). A programação — seja simples ou complexa — constitui uma ferramenta básica no planejamento. O programa mais simples é o cronograma: um gráfico de dupla entrada no qual as linhas representam as tarefas ou atividades e as colunas definem espaços de tempo (horas, dias ou meses). Os programas complexos utilizam técnicas complicadas, como PERT (Program Evaluation Review Technique) — técnica de avaliação e revisão de programas.

➡ **Regras ou regulamentos.** São planos operacionais relacionados a comportamentos solicitados às pessoas. Especificam como as pessoas devem se comportar em determinadas situações. Visam substituir o processo decisório

individual, restringindo o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações previstas de antemão.

ORGANIZAÇÃO

A palavra organização pode assumir vários significados:

Organização como uma entidade social. É a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados — como gerar lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes) etc. É deliberadamente estruturada pelo fato de que o trabalho é dividido e seu desempenho é atribuído aos membros da organização. Nesse sentido, a palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas etc.

Dentro desse ponto de vista, a organização pode ser visualizada sob dois aspectos:

- ▶ **Organização formal.** É a organização baseada em uma divisão de trabalho racional que especializa órgãos e pessoas em determinadas atividades. É a organização planejada definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais de organização. É a organização formalizada oficialmente.
- ▶ **Organização informal.** É a organização que emerge espontânea e naturalmente entre os ocupantes de posições na organização formal e a partir dos relacionamentos humanos como ocupantes de cargos. Forma-se a partir das relações de amizade (ou de antagonismos) e do surgimento de grupos informais que não aparecem no organograma ou em qualquer outro documento formal.
- ▶ **Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo.** Nesse sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

Trataremos aqui da organização sob o segundo ponto de vista, ou seja, a organização como a segunda função administrativa e que depende do planejamento, da direção e do controle para formar o processo administrativo.

Assim, organizar consiste em:

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

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES

Os desafios da Administração estão sendo:

- 1. Crescimento das Organizações,
- 2. Concorrência mais aguda,
- 3. Sofisticação de tecnologia,
- 4. Internacionalização e Globalização da economia,
- 5. Visibilidade maior das organizações.

Todos esses desafios trarão uma consequência para a administração das organizações e empresas: a Administração da incerteza.

Organização: Ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, estabelecendo as relações entre eles e as atribuições de cada um.

Organizar para:

- Atingir objetivos
- Que as pessoas trabalhem com eficiência

Organizar como:

- ➡ Agrupar de maneira lógica
- ➡ Autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos

Organização: É substancialmente um conjunto de cargos funcionais e hierárquicos e cujas prescrições e normas de comportamento todos os seus membros devem se sujeitar.

A Organização em cada empresa possui sua própria estrutura. Vai depender:

- ➡ Dos objetivos
- ➡ Do tamanho da empresa
- ➡ Da natureza dos produtos que fabrica
- ➡ Dos serviços que presta

Organizações são instituições sociais, cuja ação é dirigida por objetivos, sendo projetadas como sistemas de atividades e autoridades, estruturadas e coordenadas, necessário à realização de tarefa.

Servem à sociedade, transformando o mundo em um lugar melhor, mais seguro e mais agradável de viver, suprimindo a sociedade com os produtos e serviços de que necessitam. Permitem também às pessoas satisfazer seu instinto gregário, suprimindo-as com os relacionamentos de que necessitam para viver.

Realizam objetivos coordenando os esforços de diferentes indivíduos, as organizações possibilitam o alcance de objetivos que, de outra forma, seriam muito mais difíceis ou até impossíveis de ser atingidos.

Desta forma promovem:

- ➡ Aumento de habilidades:
Pessoas realizam tarefas de forma mais eficiente em colaboração com outras;

➡ Compressão do tempo:

Pessoas alcançam objetivos com maior rapidez, quando desempenham suas tarefas de forma cooperativa.

Organizações:

- ➡ Servem à sociedade.
- ➡ Realizam objetivos.
- ➡ Preservam conhecimento.
- ➡ Proporcionam carreiras.
- ➡ Influenciam o ambiente.
- ➡ Criam valor.
- ➡ Administram uma força de trabalho diversificada.
- ➡ Promovem a sinergia.

Três tipos tradicionais de organização:

- ➡ Organização Linear.
- ➡ Organização Funcional.
- ➡ Organização linha-staff.

Organização Linear – Forma mais simples e antiga. Origem nos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais.

A denominação linear deve-se ao fato de que, entre o superior e os subordinados, existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade.

Onde é encontrada?

- ➡ Pequenas empresas
- ➡ Estágios iniciais de organizações

Organização Linear – Características:

- Autoridade linear ou única: Cada subordinado reporta-se única e exclusivamente ao seu superior e tem apenas um chefe.
- Linhas formais de comunicação: Obedecem as linhas do organograma.
- Centralização das decisões. Uma só autoridade máxima.
- Aspecto Piramidal.

Organização Linear – Vantagens:

- Estrutura simples e de fácil compreensão.
- Nítida e clara delimitação das responsabilidades.
- Facilidade de implantação.
- É bastante estável, facilitando a manutenção.
- É o tipo mais indicado para pequenas empresas.

Organização Linear – Desvantagens:

- A estabilidade e constância das relações formais.
- Autoridade com comando único e direto.
- Enfatiza e exagera a função da chefia.
- Torna o chefe um generalista.
- Se a empresa cresce, congestionam as linhas formais de comunicação.
- Comunicações demoradas.

Organização Funcional: é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

Foi consagrado por Taylor, preocupado com as dificuldades trazidas pelo excessivo e variado volume de atribuições dadas aos mestres de produção na estrutura linear.

Organização Funcional: Características.

- Autoridade funcional ou dividida: É baseada na especialização. Cada subordinado reporta-se a muitos supervisores concomitantemente, nos assuntos de suas especialidades.
- Linhas Diretas da comunicação: Comunicações feitas sem intermediários.
- Descentralização das informações: Decisões delegadas aos órgãos especializados ou cargos especializados.
- Ênfase na especialização: Profunda separação das funções de acordo com as especializações envolvidas.

Organização Funcional: Vantagens

- Proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização: Maior eficiência no desempenho de cada órgão.
- Permite a melhor supervisão técnica possível: Cada órgão ou cargo reporta-se a experts.
- Desenvolve comunicações diretas: Não precisam seguir canais formais.
- Separam funções de planejamento e de controle das funções de execução. Cada órgão realiza especificamente a sua atividade sem ter que acompanhar os demais.

Organização Funcional: Desvantagens

- Diluição e conseqüente perda de autoridade de comando: Dificuldade em controlar o funcionamento de órgãos ou cargos inferiores
- Subordinação múltipla: Nem sempre sabe a quem recorrer
- Tendência à concorrência entre os especialistas: Há competição e concorrência entre os especialistas.
- Tendência à tensão e conflitos na organização: Competição / concorrência / perda de visão de conjunto – podem se sentir adversários.

Organização linha – staff: É o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens e reduzir as desvantagens.

É o tipo mais empregado atualmente. Tem sua origem na Antiguidade – 1500 AC. A partir de Taylor separou-se o planejamento e o desempenho em busca da especialização, logo, começaram a surgir as assessorias nas empresas industriais. Na organização linha – staff existem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria) mantendo relações entre si.

Critérios para distinção entre Linha e Staff:

Relacionamento com os objetivos da organização

Linha	Staff
Ligado aos Objetivos Básicos	Ligados Indiretamente
Objetivo principal é produção - somente esta área é de linha	Demais áreas são Staff
Se o objetivo é também vender - áreas de produção e venda são de linha	Demais áreas são Staff
Atividades básicas = atividades fins	Demais áreas = complementares = atividades-meio
Voltados para fora da organização	Voltados para dentro da organização
Pode ter subordinado órgão de linha e de staff	Pode ter subordinado órgão de linha e de staff

Critérios para distinção entre Linha e Staff:

Tipo de autoridade

Linha	Staff
Autoridade para decidir e executar as atividades	Tem atividades de assessoria, planejamento e controle, de consultoria e recomendação
Atividade é de decidir, comandar, executar, fazer. Sua autoridade é sobre as pessoas	Não precisa dessa autoridade, á que sua autoridade é exercida sobre idéias ou planos
Autoridade é absoluta e total pela relação hierárquica em linha	Autoridade é relativa e parcial e se faz mediante relação funcional e de consultoria
Necessita do staff para poder exercer suas atividades	Necessita da linha para poder fazer aplicar as suas idéias e planos

Principais funções do Staff são:

- Serviços – realizadas e executadas pelo Staff: Contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados.
- Consultoria e Assessoria – fornecido pelo Staff: Assistência jurídica, métodos e processos, consultora trabalhista, etc.
- Monitoração: Acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo.
- Planejamento e controle: Planejamento e controle financeiro ou orçamentário, planejamento e controle de produção, controle de manutenção, controle de qualidade.

Aspecto	Linha	Staff
Papel Principal	É quem decide	É quem assessora
Atuação	É quem cuida da execução	É quem dá consultoria
Tipo de Atividade	Comando, Ação, Trabalho de campo	Recomendação, Alternativas, Trabalho de Gabinete
Responsabilidade	Pela Operação, Pelos Resultados	Pelo Planejamento, Pelas Sugestões
Exemplo	Gerente de Departamento	Gerente de Staff

Organização Linha-Staff: Vantagens.

- Assegura assessoria especializada e inovadora mantendo o princípio de autoridade única. Os especialistas prestam os seus serviços, mas estes não precisam ser, obrigatoriamente, aceitos pelos órgãos de linha.
- Atividade conjunta e coordenada dos órgãos d linha e órgãos de Staff. Órgãos de linha responsabilizam-se pela execução das atividades básicas da organização,

enquanto os órgãos de Staff responsabilizam-se pela execução de serviços especializados.

Organização Linha-Staff: Desvantagens.

- ➡ Possibilidades de conflitos entre a assessoria e os demais órgãos e vice-versa.

ABRANGÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

- ➡ 1. Organização em nível global. É a organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o desenho organizacional que pode assumir três tipos: a organização linear, a organização funcional e a organização do tipo linha/staff.
- ➡ 2. Organização em nível departamental. É a organização que abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou departamentalização. Os tipos de departamentalização serão vistos no capítulo subsequente.
- ➡ 3. Organização em nível das operações. É a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação. É o chamado desenho dos cargos ou tarefas. É feito por meio da descrição e análise dos cargos.

DIREÇÃO

A direção constitui a terceira função administrativa e vem depois do planejamento e da organização. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa.

A direção está relacionada à ação e tem a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada à atuação sobre as pessoas. As pessoas precisam ser dinamizadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam.

A função de direção se relaciona à maneira pelas quais os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores e seus subordinados.

Para que o planejamento e a organização sejam eficazes, eles precisam ser dinamizados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

CONTROLE

A palavra controle pode assumir vários significados em Administração, a saber:

➡ Controle como função restritiva e coercitiva. Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não-aceitos. Neste sentido, o controle apresenta um caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o chamado controle social aplicado nas organizações e na sociedade para inibir o individualismo e a liberdade das pessoas.

➡ Controle como um sistema automático de regulação. Utilizado no sentido de manter automaticamente um grau constante de fluxo ou funcionamento de um sistema, como o controle automático de refinarias de petróleo, indústrias químicas de processamento contínuo e automático. O controle detecta desvios e proporciona automaticamente ação corretiva para voltar à normalidade. Quando algo está sob controle significa que está dentro do normal.

➡ Controle como função administrativa. É o controle como parte do processo administrativo, como o planejamento, a organização e a direção.

APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA NEOCLÁSSICA

A literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as funções administrativas devem ser desenvolvidas nas organizações. A velha concepção de Fayol — administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e

controlar passou incólume por décadas e continua firme, apesar das mudanças de conteúdo e de significado.

Hoje se fala em processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. As funções administrativas — como planejamento, organização, direção e controle — são universalmente aceitas, porém sem tantos princípios prescritivos e normativos que as tornam rígidas e invariáveis. Em um mundo em constante mudança e transformação, o processo administrativo se mostra flexível, maleável e adaptável às situações variadas e circunstâncias diferentes.

Conclui-se que o processo administrativo não é somente o núcleo da Teoria Neoclássica, mas o fundamento da moderna Administração. Nenhuma concepção mais avançada conseguiu ainda deslocá-lo dessa posição privilegiada. Além disso, quando sofrem mudanças.

PARTE II

AULA 3

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Para a abordagem clássica, a base fundamental da organização é **a divisão do trabalho**, isto é, à medida que uma organização cresce, ela tende a se diferenciar e a se especializar cada vez mais as unidades que compõem a sua estrutura organizacional.

Enquanto os engenheiros da Administração Científica preocupavam-se com a especialização do trabalho ao nível do operário, com métodos e processos de trabalho (ênfase nas tarefas), os autores clássicos voltavam-se para a estruturação dos órgãos (ênfase na estrutura organizacional).

A Teoria Neoclássica complementa estas duas contribuições com novas abordagens sobre a departamentalização.

A fim de responder às exigências internas e externas, a organização pode desenvolver uma **especialização vertical** (proporcionando maior número de níveis hierárquicos) e uma **especialização horizontal** (proporcionando maior número de órgãos especializados, ou seja, departamentalização).

A departamentalização constitui a combinação e/ou agrupamento adequados das atividades necessárias à organização em departamentos específicos. Assim, a departamentalização pode apresentar vários tipos: por **função**, por **produtos ou serviços**, por **localização geográfica**, por **clientes**, por **fases do processo**, por **projetos** ou por **ajustamento funcional**. Cada tipo de departamentalização apresenta características, vantagens e limitações que influirão nas decisões quanto às escolhas de alternativas de departamentalização a adotar em cada organização.

Departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtivas, dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização dentro das condições ecológicas do

trabalho, obedecendo a critérios pré-estabelecidos, que devem produzir o melhor resultado.

Criação de órgãos: É uma imposição do crescimento das organizações, pois através dela proporciona-se meios para o crescimento e o desenvolvimento racional dos órgãos.

Por exemplo:

- ➡ Superintendência.
- ➡ Diretoria.
- ➡ Serviços.
- ➡ Divisões.
- ➡ Departamentos.
- ➡ Seções.
- ➡ Setores etc.

PROCESSO DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

1. Aproveitar a especialização: Observar a especialização e habilidades de cada funcionário de modo que se assegure o melhor desempenho do mesmo na organização;
2. Facilitar o processo de controle:
 - a) Controlando os resultados e não as pessoas através de completa delimitação das responsabilidades dos órgãos e pessoas envolvidas no processo
 - b) Colocando um superior responsável pela coordenação e solução de conflitos
 - c) Diferenciando as atividades com finalidade de controlar e serem controlados, subordinado umas às outras ou, então, chefias diferentes.
3. Auxílio na Coordenação: Deve-se observar as atividades correlatas as quais precisarão ser estritamente coordenadas.
4. Observar a importância das atividades: Quanto mais importante for a atividade para a consecução dos objetivos da empresa, mais alto deverá ser o nível hierárquico a que deverá subordinar-se.

5. Custo da estrutura: Consiste em avaliar o custo da nova estrutura em fase da criação ou desdobramento de um ou mais órgãos, verificar o reflexo deste procedimento na elevação do custo oracional da empresa.

DIMENSIONAMENTO DE RECURSOS

Dimensionamento da Força de Trabalho: Simulação de diversos cenários para escolha da melhor configuração de categorias funcionais e de quantitativos.

Atendimento da Demanda: Indicação do nível adequado de Força de Trabalho para atender demandas flutuantes.

Redução de Custos: Revela os custos de cada processo de negócio e de toda a organização.

Redução de Ociosidades e Sobrecargas de trabalho: Encontra os locais onde existe desequilíbrio entre a oferta e demanda por trabalho.

Plano de Cargos e Concurso Público: Determina o tipo e a quantidade de cargos necessários para demandas futuras.

Intensidade de Atividades: Investiga a relação entre as atividades fim com as atividades meio.

Visão Geral da Tecnologia:

Mapeamento: Mapeamento de atividades, categorias e demandas.

Modelagem: Parametrização do modelo matemático de acordo com as características de cada organização.

Simulação: Análise de possíveis situações organizacionais, antecipando a realidade.

Ligando os Orçamentos com a Estratégia

Alocação de pessoal e capital de giro suficientes para que elas possam executar seu trabalho corretamente. A maneira com que os gerentes fazem a ligação das alocações de orçamentos com as necessidades de implementação da estratégia, promoverão ou impedirão o processo.

Os implementadores de estratégia precisam ser ativos e persuasivos para a mudança de recursos de uma área para outra, enxugar algumas áreas, e aplicar recursos amplamente em atividades que tenham um papel crítico na nova estratégia. Eles precisam exercitar seu poder de alocar recursos para fazer as coisas acontecer e tomar decisões difíceis de eliminação de projetos e atividades que já não se justificam.

A sintonia fina da implementação da estratégia existente da empresa normalmente envolve um menor número de alocações e mais de uma abordagem de extrapolação. Raramente é necessária uma grande movimentação de pessoas e de dinheiro de uma área para outra. A melhoria pode ser feita aumentando ou diminuindo gradualmente o orçamento e o pessoal das unidades existentes da organização.

Criando Políticas e Procedimentos de Apoio à Estratégia

O estabelecimento de políticas e procedimentos operacionais ajuda na tarefa de implementação da estratégia de várias maneiras:

As políticas e procedimentos novos ou revisados recentemente proporcionam orientação para os gerentes operacionais, pessoal de supervisão e empregados em termos de como certas coisas precisam ser feitas daqui para frente e o comportamento a ser esperado, estabelecendo assim algum grau de regularidade, estabilidade e confiança sobre a maneira com que o gerente decidiu executar a estratégia e operar o negócio diariamente.

A política e procedimentos ajudam a alinhar as ações e o comportamento com a estratégia na organização, colocando limites para ações independentes e centralizando esforços individuais e grupais para a implementação.

As políticas e procedimentos operacionais padrão estabelecem e ajudam a reforçar a firmeza com que as atividades críticas para a estratégia são executadas em unidades operacionais espalhadas geograficamente.

Os gerentes envolvidos com a implementação da estratégia podem usar o processo de mudança de política como uma alavanca poderosa para mudar a cultura corporativa para produzir um melhor alinhamento com a nova estratégia.

As políticas e procedimentos elaboradas prudentemente ajudam a reforçar a implementação da estratégia canalizando as ações, comportamento, decisões e práticas nas direções que melhoram a execução da estratégia. Quando as políticas e práticas não apóiam a estratégia, elas transformam-se em barreiras para as mudanças de atitude e de comportamento que os gerentes estão tentando promover.

PARTE II

AULA 4

CULTURA ORGANIZACIONAL

CULTURA

Cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento.

Para outros, cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos, está presente a idéia de *feedback*. A adaptação bem sucedida leva à evolução nessa direção. A adaptação malsucedida tende a levar à correção e à evolução em outra direção.

Outra forma de ver a cultura parte do inconsciente humano. Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas ao inconsciente. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes no inconsciente. Essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Outra visão da cultura procura concentrar-se nas formas diversas de cognição que caracterizam diferentes comunidades. De forma semelhante aos indivíduos, estas formas por determinadas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade. Em face de determinadas circunstâncias, essas formas de cognição podem ser alteradas. O estudo dessas formas, de suas origens e transformações, bem como do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Essas visões não esgotam de forma nenhuma as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da cultura. Dão-nos, todavia, alguns dos principais focos

de análise que estão na base de muitos estudos atuais sobre cultura, cultura nacional, cultura brasileira e cultura organizacional e empresarial.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional assume-se como um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas onde permite relacionar e aplicar variadas noções que até a muito pouco tempo eram consideradas fatores passivos: os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade. A cultura de uma organização será um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra.

Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceites por todos. Uma outra definição de cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se sim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir, baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas.

Naturalmente, a cultura organizacional está em constante formação e aperfeiçoamento, adaptando-se às alterações no meio ambiente e aos distintos problemas internos; todavia, os elementos chave estáveis na vida do grupo, completamente assimilados, não sofrem alterações.

Algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, como sejam: a identificação do funcionário mais com a empresa no seu todo, do que com a sua profissão ou tarefa específica; a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente com base em equipas, e não numa base individual; a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição; a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente; o controle, analisando de que forma as regras e a supervisão direta determinam a verificação do comportamento dos empregados.

Podemos destacar também a tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e enfrentar o risco; os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de fatores como o desempenho (idealmente), favoritismo, antiguidade...; a tolerância de conflitos com maior ou menor espírito de abertura; a orientação para fins ou meios, em que se procura descobrir se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para os atingir; por último, a concepção de sistema aberto – ou seja, a medida em que a organização está atenta às modificações no ambiente externo, e atua em resposta às suas necessidades.

Estas características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição num maior ou menor grau de um contínuo; será a avaliação de cada um dos aspectos que permitirá então obter a imagem da cultura de uma determinada organização, e definir com clareza as suas particularidades.

CULTURA ORGANIZACIONAL E CULTURA BRASILEIRA

Não são apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, que produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem. Os muitos livros e artigos sobre cultura organizacional e empresarial produzidos desde a década de 1980 têm-se ocupado em definir e aprofundar essa apropriação das diversas concepções de cultura no âmbito social e organizacional.

Entretanto, mesmo com o potencial diversidade de culturas que podem ser geradas dentro das sociedades, é também verdade que, com a globalização, há tendência para profunda uniformização nas classes dominantes e médias de todo o mundo. Essa uniformização começa nas empresas, onde a ideologia tecnocrática instaurou um modo muito semelhante de racionalidade e de comportamento.

Por outro lado, toda sociedade, em maior ou menos medida, filtra e adiciona seu próprio “tempero” a idéias e tecnologias globalizantes, criando suas próprias versões. Por sua vez, organizações também refiltram e retemperam essas idéias, costumes e valores, globalizados, mas já nacionalizados, a sua própria maneira. Entender a particularidade desses híbridos de empresa para empresa, bem como o

processo de sua formação, constitui também o objeto de estudos que tratam de cultura organizacional.

No final das contas, acabam existindo vários aspectos que condicionam essas diferenças culturais entre as empresas. É claro que a cultura de uma empresa será sempre diferente da cultura de uma tribo, e será sempre semelhante à cultura de outra empresa. Porém, um dos fatores mais importantes a diferenciar a cultura de uma empresa da cultura de outra, talvez, o mais importante, é a cultura nacional.

Os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional. Não há como, portanto, estudar das empresas que operam em uma sociedade, sem estudar a cultura – ou as culturas – dessa sociedade. Em nosso caso, isto implica dizer que não há como pesquisar a cultura de empresas no Brasil sem compreender a cultura brasileira.

A CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS COMPONENTES

Como foi dito anteriormente a cultura compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se numa das forças importantes que influenciam o comportamento. Compreende além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização: por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo.

Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco a organização.

Normas, Valores, Recompensas e Poder:

Normas: São padrões ou regras de conduta nos quais os membros da organização se enquadram. A norma é um padrão que as pessoas obedecem sem levar em conta o lado bem ou mau. As normas podem ser explícitas e as pessoas a elas se adequam conscientemente. Ex.: manuais, estatutos, regulamentos, etc. Podem as normas ser implícitas (subentendidas), como aquelas regras de conduta às quais as pessoas se conformam, mas não tem consciência. Quanto mais conformidade existir entre os dois tipos de normas, mais desenvolvida e eficaz será uma organização.

Valores: O conjunto daquilo que a força de trabalho julga positivo ou negativo numa organização constitui o sistema de valores da organização. Normas e valores inter relacionam-se, existindo, conseqüentemente, uma interdependência entre eles; os valores podem estar refletidos nas normas, mas pressupõem se a norma é boa ou ruim, uma vez que há avaliação. Reflete esses valores a sociedade onde se insere a organização.

Recompensa: Segundo um postulado das ciências do comportamento: "as pessoas se comportam como uma função daquilo que recebem de recompensa ou reforço". Portanto, é indispensável, no desenvolvimento do trabalho, procurar identificar aos gerentes não só laurear os empregados de excepcional rendimento, mas que também possa servir de estímulo aos menos dedicados.

Poder: Quem tem poder na organização? Até que ponto esse poder é distribuído? Qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade? Quem determina as recompensas?

O entendimento desses quatro pressupostos à cultura da organização, é um ponto básico para o sucesso do diagnostico organizacional, geralmente naquelas intervenções onde se torna fundamental compreender como a organização funciona ao ponto de vista do comportamento humano.

CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre os participantes da empresa. Está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos internos da empresa que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes.

Em termos mais práticos, o clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, do estilo de liderança utilizada, das políticas e valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio (ramo de atividade da empresa) e do estágio de vida da empresa.

Clima versus Cultura Organizacional

É importante ressaltar que não são intercombináveis os conceitos de cultura e clima organizacional. O clima não aponta os modos institucionalizados de agir e de pensar.

O clima mapeia o ambiente interno que varia segundo a motivação dos agentes. Aprende suas reações imediatas, suas satisfações e suas insatisfações pessoais: desenha um retrato dos problemas que a situação do trabalho, a identificação como a organização e a perspectiva de carreira eventualmente provocam na cultura organizacional constituem sistemas de referências simbólicas e molda as ações de seus membros segundo certo figurino. Ao servir de elo entre o passado e o presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização. E diante das exigências que o ambiente externo provoca, formam conjunto de soluções relativas à sobrevivência, à manutenção e ao crescimento da organização.

PROCESSO DECISÓRIO

A tomada de decisões é o núcleo da responsabilidade administrativa. O administrador deve continuamente decidir o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e muitas vezes, como fazer. Seja ao estabelecer objetivos ou alocar recursos ou resolver problemas que surgem pelo caminho, o administrador deve ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. Decidir é optar ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada.

As decisões são tomadas em resposta a algum problema a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. As decisões envolvem um processo, isto é, uma seqüência de passos ou fases que se sucedem. Daí o nome processo decisório para se descrever as seqüências de fases que são quatro:

- 1) Definição e diagnóstico do problema: essa fase envolve a obtenção dos dados e dos fatos a respeito do problema, suas relações com o contexto mais amplo, suas causas, definição e diagnóstico.
- 2) Processo de soluções alternativas mais promissoras: esta fase envolve a busca de cursos alternativos de ação possíveis e que se mostrem mais promissoras para a solução do problema, satisfação da necessidade ou alcance do objetivo.
- 3) Análise e comparação dessas alternativas de solução: é a fase na qual as alternativas de cursos de ação são devidamente analisadas, ponderadas e comparadas, no sentido de verificar os custos e os benefícios.
- 4) Seleção e escolha da melhor alternativa como um plano de ação: a seleção e a escolha de uma alternativa de curso de ação implicam o abandono dos demais cursos alternativos.

O tomador de decisão escolhe uma alternativa dentre várias outras. Se ele escolhe os meios apropriados para alcançar um determinado objetivo, a decisão é considerada racional.

O processo na empresa se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- 1) O tomador de decisões evita a incerteza e segue as regras padronizadas para tomar as decisões.
- 2) Procura manter as regras estabelecidas pela empresa e somente a redefine quando sofre pressões.
- 3) Quando o ambiente muda subitamente e novas estatísticas afloram ao processo decisional, a empresa se mostra relativamente lento no ajustamento e tenta utilizar o seu modelo decisório atual a respeito do mundo para lidar com as condições modificadas.

A sua forma existem dois tipos de decisões: as decisões programáveis e as não programáveis. As programáveis são aquelas tomadas de acordo com métodos e técnicas já estabelecidas, e as não programáveis constituem novidades e tendem a ser tomada dentro de regras improvisadas exigindo esforços para definir e diagnosticar o problema ou situação através da obtenção dos fatos e dos dados.

Quanto ao nível em que são tomadas:

- 1) Decisões estratégicas: relacionada com o estabelecimento de relações entre a empresa e o ambiente. São tomadas no nível institucional.
- 2) Decisões administrativas: relacionadas com o estabelecimento da estrutura e configuração organizacional da empresa. Tomadas no nível intermediário da empresa.
- 3) Decisões Operacionais: relacionadas com a seleção e orientação dos níveis operacionais da empresa encarregadas de realizar a tarefa técnica.

As decisões podem ser tomadas dentro de três condições a saber:

- 1) Incerteza: nas situações de decisão sob incerteza, o tomador de decisão tem pouco ou nenhum conhecimento ou informação para utilizar como base para atribuir probabilidades a cada estado de natureza ou evento futuro.
- 2) Risco: o tomador de decisões tem informação suficiente para prever os diferentes estados da natureza. Porém, a quantidade dessa informação e sua

interpretação pelos diversos administradores pode atribuir diferentes probabilidades conforme sua crença ou intuição, experiência anterior, opinião, etc.

3) Certeza: o administrador tem completo conhecimento das conseqüências ou resultados das varias alternativas de cursos de ação para resolver o problema.

PARTE II

AULA 5

ESTILOS DE LIDERANÇA

Para fazer uma empresa ou departamento produzir resultados, o administrador deve desempenhar funções ativadoras. Entre elas sobressaem a liderança e o uso adequado de incentivos para obter motivação. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana. Principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ele é igualmente essencial em todas as demais funções de administração: planejamento organizacional, direção e controle. Porém, a liderança é mais relevante na função de direção menos àquela que toca mais perto as pessoas.

"Não se deve confundir liderança com direção. Um bom dirigente deve ser um bom líder e nem sempre um bom líder é um bom dirigente."

A liderança é a capacidade de influenciar subordinados a fazer aquilo que devem fazer.

ORGANIZAÇÃO FORMAL E INFORMAL

O aspecto formal da organização abrange problemas de estruturas, normas, métodos e processos de trabalho, como concebidos pelos criadores da organização. Por outro lado, quase sempre o quadro real do comportamento e de reações apresentada pelos membros de uma organização se afasta, ligeira ou amplamente do plano formal de duas maneiras.

O plano formal pode estar incompleto - pode não compreender integralmente o padrão de comportamento efetivamente seguido, e algumas partes do padrão de comportamento podem estar em contradição com o plano.

Assim, emerge o outro ângulo, a organização informal que envolve o padrão de comportamento adotado - a maneira pela qual os membros da organização realmente se comportam, à medida que esses padrões não coincidem com o plano formal.

Segundo Chester Bernard, a organização formal é um sistema de atitudes ou de forças de duas ou mais pessoas, coincidentemente coordenadas, enquanto a organização informal é um agregado de contatos e integrações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas.

A distinção entre a organização formal e a informal é que enquanto a primeira é uma organização planejada e a segunda constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos atores sobre os papéis que lhe foram destinados.

Portanto, não existe organização formal sem a sua informal contrapartida, pois o plano administrativo formal não pode nunca refletir adequada ou completamente a organização completa a qual se refere, pela razão óbvia que de nenhum plano abstrato pode descrever exhaustivamente uma totalidade empírica.

Embora os objetivos de uma organização formal sejam mais explícitos, algumas vezes pode ocorrer que a estrutura informal tenha uma influência tão penetrante que leve a uma definição da estrutura formal. Não se deve esquecer que as estruturas podem tornar-se um competidor em vez de um complemento da estrutura formal.

LIDERANÇA

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa reconhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”. (I. Weschler)

“A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.” (Cecil A. Gibb)

TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

As teorias sobre a liderança podem ser classificadas em três grandes grupos:

a) Teorias de traços de personalidade:

São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas.

1. Traços físicos: energia, aparência, estatura e peso.
2. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
3. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
4. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

b) Teoria sobre os estilos de liderança:

A principal teoria que procura explicar a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, é a que se refere a três estilos de liderança:

1. Liderança autoritária: apenas o líder fixa as diretrizes, sem nenhuma participação do grupo.
2. Liderança democrática: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.
3. Liderança liberal: há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.

c) Teorias situacionais de liderança:

As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. A recíproca que é

verdadeira: cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

COMUNICAÇÃO

A comunicação é a troca de informação entre indivíduos, por isso constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. A comunicação requer um código para formular uma mensagem e a envia na forma de sinal (como ondas sonoras, letras impressas, símbolos), por meio de um determinado canal (ar, fios, papel) a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado.

A comunicação é uma atividade administrativa que tem dois propósitos principais:

- a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas.
- b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Estes dois propósitos, em conjunto, promovem um ambiente que conduz a um espírito de equipe e a um melhor desempenho nas tarefas.

A comunicação é importante no relacionamento entre as pessoas e na explicação aos participantes inferiores das razões das orientações tomadas. Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades. Por outro lado, os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de fornecer-lhes uma idéia adequada do que está acontecendo.

REDES DE COMUNICAÇÃO

As cadeias ou redes de comunicação têm sido extensamente pesquisados. Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa a outra dentro de várias alternativas de padrões ou canais de comunicação. Cada um desses padrões ou canais apresenta características diferentes de eficiência, rapidez, ligação etc. O estudo das redes de comunicação tentou inicialmente encontrar a maneira melhor de comunicar. A conclusão atual é de que não existe uma maneira universal de comunicar nas empresas, pois os dados e informações são intercambiadas por uma imensa variedade de propósitos.

A maneira mais eficaz de comunicar mensagens depende de fatores situacionais. Todavia, uma análise nas redes de comunicação pode ajudar a determinar a maneira mais indicada de comunicar em cada uma das situações.

ORGANIZAÇÃO INFORMAL

Existem padrões encontrados na empresa que não aparecem no organograma, como amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a chamada organização informal. Essa organização informal desenvolve-se baseada na interação imposta e determinada pela organização formal. Os padrões informais de relações são extremamente diversos quanto à forma, conteúdo e duração e mostram que nem sempre a organização social de uma empresa corresponde exatamente ao seu organograma.

DINÂMICA DE GRUPO

A dinâmica de grupo é um dos assuntos preferidos da Teoria das Relações Humanas. Kurt Lewin é considerado o fundador da Escola da Dinâmica de Grupo. Lewin introduziu o conceito de equilíbrio “*quase estacionário*” nos processos grupais, para significar as constelações de forças existentes dentro dos grupos e que conduzem a processos de auto-regulação e de manutenção de equilíbrio.

O grupo não é apenas um conjunto de pessoas. O grupo é um certo número de pessoas que interagem umas com as outras e que se percebem psicologicamente como membros de um grupo. Os membros de um grupo comunicam entre si de maneira direta e face a face, razão pela qual cada membro influencia e é influenciado pelos outros membros do grupo.

De acordo com Roberto Dubin o grupo apresenta as seguintes características:

- a) Um objetivo comum;
- b) Uma estrutura dinâmica de comunicação;
- c) Uma coesão interna.

Dinâmica de grupo é a “*soma de interesses*” dos componentes do grupo e que pode ser “ativada” por meio de estímulos e motivações, no sentido de maior harmonia e freqüência do relacionamento. As relações existentes entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas, por outro lado, as relações extrínsecas são as relações que o grupo ou membros do grupo mantêm com os outros grupos ou pessoas.

O grupo formado por um número menor de pessoas tende a desfrutar um moral mais elevado do que os grupos formados por muitos indivíduos, nos quais todos fazem o mesmo serviço e têm dificuldade de se comunicar e se identificar com os colegas.

AS CARACTERÍSTICAS DO GRUPOS

Os grupos se caracterizam pelas relações humanas entre seus membros entre seus membros. As relações humanas são os contatos conscientes estabelecidos entre indivíduos e grupos, entre os empregados e seus colegas, entre os subordinados e seus chefes, entre os elementos de um e os de outro departamento.

Saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas da empresa, no sentido de obter maior rendimento de mão-de-obra, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste. O administrador de

empresa deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que sua empresa atinja da melhor forma seus objetivos e, de outro lado, que o seu pessoal atinja os seus objetivos individuais.

Cabe ao administrador, em todos os níveis de supervisão, aprender a influenciar e a orientar o sentido das relações entre os indivíduos na empresa e propiciar um clima positivo e favorável às boas relações humanas, para que a empresa possa realizar as suas funções principais. Um programa de relações humanas tem por objetivo fomentar a cooperação eficaz entre todos os membros de uma comunidade de trabalho.

O TRABALHO EM EQUIPE

A concepção de equipe está vinculada à margem do processo de trabalho e sujeita-se às transformações pelas quais este vem passando ao longo do tempo. Neste sentido, sem querermos apontar todos os motivos que justificam a existência desta forma de exercer o trabalho, diríamos que a idéia de equipe advém:

- Da necessidade histórica do homem de sem menor esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada;
- Da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência e/ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

O trabalho em equipe, portanto, pode ser entendido como uma estratégia, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

Hoje, mais do que nunca, o trabalho em equipe tem sido incentivado em praticamente todas as áreas da atividade humana. Vários autores têm destacados vantagens do trabalho em equipe sobre o trabalho individual. Apesar deste reconhecimento, constatamos, na prática, muitas dificuldades em realizar o trabalho

em equipe. Em parte, isto se deve às diferentes percepções do que seja uma equipe de trabalho.

Vejamos algumas definições de equipe:

“Conjunto ou grupo de pessoas que se aplicam a uma tarefa ou trabalho”

De acordo com esse conceito, para ser uma equipe basta que as pessoas trabalhem numa mesma tarefa. Não importa, neste caso, o significado/objetivo que o trabalho tem para cada um, nem como as pessoas se relacionam neste trabalho.

Na medida em que os componentes do grupo não compartilham dos mesmos objetivos, podendo até ter objetivos conflitantes, pode-se encontrar situações nas quais o “fracasso” de membro do grupo seja intencional – o “boicote”.

“Conjunto ou grupo de pessoas que partilham de um mesmo objetivo”

Nesse conceito, o fundamental é que as pessoas tenham o mesmo objetivo, não importando como cada um pretende alcançá-lo. É como uma equipe de futebol amador em que os jogadores têm o mesmo objetivo (ganhar o jogo), mas não tem um “esquema tático” para vencê-lo.

“Conjunto ou grupo de pessoas que ao desenvolver uma tarefa ou trabalho, almejam um objetivo único, obtido pelo consenso / negociação”

Esse conceito amplia o anterior na medida em que o objetivo do trabalho não é definido externamente ao grupo ou por parte dos seus componentes. O objetivo é resultante da discussão/negociação entre todos os membros da equipe.

“Conjunto ou grupo de pessoas que tem objetivos comuns e está engajado em alcançá-los de forma compartilhada”

Esse conceito avança um pouco mais, na medida em que as pessoas têm o mesmo objetivo e querem alcançá-lo de forma compartilhada. Provavelmente, neste caso, a equipe tem um plano para atingir o seu objetivo.

“Conjunto ou grupo de pessoas com habilidades complementares, comprometidas umas com as outras pela missão comum, objetivos comuns (obtidos pela negociação entre os atores sociais envolvidos) e um plano de trabalho bem definido”

Nesse conceito, reconhece-se a diversidade de conhecimentos e habilidades entre os membros da equipe, que se complementam e enriquecem o trabalho como um todo, contribuindo desta maneira para que a equipe tenha mais chances de atingir seu objetivo. E mais, o grupo tem um projeto de como alcançá-lo.

Atualmente tem-se agregado, ainda, a idéia de que, no desenvolvimento do processo de trabalho e na busca de seus objetivos, os componentes da equipe deverão criar as condições necessárias ao crescimento individual e do grupo.

O Funcionamento da equipe

Quando nos referimos a um determinado tipo de trabalho como sendo de equipe, é necessário que tenhamos claro que não há como conceber equipe como algo que se passa à margem do processo de trabalho.

O funcionamento das equipes pode apresentar diferenças significativas em função do tipo de trabalho que está sendo executado. Este, por sua vez, determina os conhecimentos e habilidades essenciais para o seu desenvolvimento, e a necessidade de uma coordenação e de um plano de trabalho ora mais, ora menos flexíveis. Tomemos, a título de exemplo, dois tipos de equipe: o time de futebol e uma orquestra sinfônica.

O time de futebol: Os componentes desta equipe têm objetivos comuns – marcar gols, vencer jogos e ganhar campeonatos -, habilidades diferentes (o goleiro, o beque, o atacante), uma coordenação (o técnico) e um plano de trabalho (o

esquema tático). Quando observamos atentamente o seu funcionamento, percebemos alguns detalhes que a fazem um tipo de equipe bastante singular, senão vejamos:

- Embora as habilidades e até as características físicas de um beque sejam diferentes, se comparadas às de um atacante, nada impede que o beque marque gols, nem que o atacante ajude no trabalho da defesa, ou que ambos substituam o goleiro. Podemos dizer que existe uma certa inespecificidade no trabalho dos jogadores.
- A atuação do técnico (coordenação), no momento de uma partida, pode ser prescindido, sem que isto signifique necessariamente o fracasso da equipe. Temos vários exemplos nos quais o técnico não estava presente (tinha sido expulso) e o time ganhou a partida. Observamos ainda que, no decorrer de uma partida, alguns jogadores podem assumir a coordenação da equipe na execução de uma tarefa específica, por exemplo: organizar a defesa quando o time está sendo atacado, comandar o ataque, preparar uma jogada etc.
- O plano de trabalho é bastante flexível e pode mudar de acordo com as circunstâncias, sem que isto implique na derrota da equipe. Alias, é justamente esta flexibilidade que permite ao time adaptar-se a uma nova realidade, no transcorrer de uma partida, como por exemplo, quando da expulsão de um dos seus jogadores ou quando se faz necessário assegurar um resultado que seja considerado satisfatório.

A orquestra sinfônica: Os componentes desta equipe têm um objetivo comum – executar uma sinfonia, conhecimentos e habilidades diferentes (o pianista, o violinista, o clarinetista), uma coordenação (o maestro) e um plano de trabalho (as partituras).

Diferente do time de futebol, na execução de uma sinfonia, o pianista jamais fará o trabalho do violinista ou vice-versa. Podemos dizer que existe uma alta especificidade no trabalho dos músicos, ou seja, o pianista sempre tocará piano e o violinista sempre tocará violino.

O trabalho do maestro é fundamental. Por mais competentes que sejam os músicos, individualmente, sem a coordenação do maestro a equipe não conseguirá alcançar o objetivo de executar uma sinfonia.

O plano de trabalho é rígido. Um músico jamais poderá substituir sua partitura durante a execução de uma sinfonia.

Estes quatro elementos – Objetivos, conhecimentos e habilidades dos membros da equipe, coordenação do trabalho e plano de trabalho – sempre estarão presentes e determinarão o funcionamento de uma equipe.

Como um grupo se torna uma equipe?

Uma das mudanças mais significativas de nossa época é a passagem da ação individual para o trabalho em grupo. No mundo de hoje podemos identificar vários tipos de grupos trabalhando nas mais diferentes situações. Alguns conseguem tornar-se equipes e outros permanecem apenas como grupos. Uma questão surge desta constatação: quais são os elementos fundamentais que marcam esta diferença e o que devemos considerar para construirmos uma equipe de trabalho?

Podemos identificar alguns elementos para a transformação de um grupo de trabalhadores em equipe de trabalho:

- O grupo conseguir vislumbrar vantagens do trabalho em equipe – complementaridade, interdependência e sinergismo das ações – em relação ao trabalho isolado, individual;
- A disposição de compartilhar objetivos, decisões, responsabilidades e também resultados;
- A necessidade de definir com clareza os objetivos e resultados – individuais e do grupo – a serem alcançados;
- A importância de construir, em conjunto, um plano de trabalho e definir a responsabilização de cada membro do grupo, para alcançar os objetivos;
- A necessidade da avaliação constante dos processos e dos resultados;

- A percepção de que o fracasso de um pode significar o fracasso de todos e que o sucesso de um é fundamental para o sucesso da equipe;
- A importância de se garantir a educação permanente de todos os membros da equipe;
- A necessidade de aprimorar as relações interpessoais e de valorizar a comunicação entre os membros da equipe;
- A disposição das pessoas em ouvir e considerar as experiências e saberes de cada membro do grupo. O trabalho em equipe não implica em eliminar as diferenças existentes entre seus membros (sociais, culturais, etc.) e sim trabalhar estas diferenças – os conflitos; e
- Finalmente, é fundamental que os objetivos e resultados definidos se constituam em desafios constantes para o grupo, algo que instigue cada integrante.

Como pode-se perceber, fazer de um grupo de trabalhadores uma equipe de trabalho é realmente um grande desafio. Desafio que passa pelo aprendizado coletivo da necessidade de uma comunicação aberta, de uma prática democrática que permita o exercício pleno das capacidades individuais e uma atuação mais criativa e saudável de cada sujeito, evitando assim, a cristalização de posições, a rotulação e a deterioração das relações interpessoais.

PARTE II

AULA 6

DELEGANDO PODER

A maioria das organizações criadas antes do início dos anos 1980 foi projetada em torno da noção de que deveria haver uma divisão clara do trabalho e da responsabilidade entre administração e trabalhadores. Aos gerentes cabiam o planejamento e o raciocínio, e aos trabalhadores cabia apenas fazer o que lhes era ordenado.

Essa abordagem era bem justificável na virada do século XX, mas não funciona mais tão bem. A maioria das organizações atuais está redesenhando o trabalho e os cargos de modo a deixar aos trabalhadores grande parte das decisões de trabalho anteriormente tomadas exclusivamente pelos gerentes.

Essa transferência de autoridade e responsabilidade relativas ao cargo, dos gerentes para os trabalhadores, é chamada de *delegação de poder*, denominados por alguns como *empowerment* – definida como a atribuição de autoridade para que outra pessoa desempenhe atividades específicas.

O que explica esse movimento de delegar poder aos funcionários? Existem pelo menos três fatores em ação.

Primeiro, a mão-de-obra mudou; hoje, ela tem muito mais formação e treinamento do que no começo do século XX. De fato, devido à complexidade de muitos cargos, os trabalhadores atuais costumam saber qual a melhor maneira de realizar suas funções, melhor do que seus gerentes.

Segundo, a competitividade global exige que as organizações sejam capazes de mudar com rapidez. As companhias devem poder tomar decisões e implementar mudanças rapidamente. Quando se permite que as pessoas que de fato realizam o

trabalho tomem suas próprias decisões relativas aos seus cargos, geralmente a velocidade e a qualidade dessas decisões melhoram.

Terceiro, há o efeito do dismantelamento das hierarquias organizacionais. As organizações eliminaram muitos postos gerenciais médios e achataram suas estruturas a fim de reduzir custos e melhorar a capacidade de resposta. Esse processo deixou o gerenciamento de nível inferior com muito mais pessoas para supervisionar.

Um gerente que tinha de supervisionar apenas seis ou oito funcionários podia monitorar de perto o trabalho de cada um e microgerenciar as atividades. Agora, é provável que ele tenha de supervisionar 20 ou 30 pessoas e não tenha condições de saber de tudo que está passando. Assim, os gerentes foram obrigados a abrir mão de parte da autoridade.

Em consonância com o papel de treinador, os gerentes de hoje estão cada vez mais conferindo autoridade e poder a seus funcionários (empowerment) e ajustando seus estilos de liderança para refletir esta tendência. Em outras palavras, estão tendo de ampliar seus estilos de liderança para que eles considerem a participação dos funcionários.

Delegar poder aos funcionários não é o único estilo de liderança de que um gerente necessita nem tão pouco é adequado sempre, mas as situações em que esta é a opção preferida tem-se expandido significativamente nos últimos anos.

Para a maioria dos gerentes mais jovens, a transição para um estilo participativo foi relativamente indolor. Porém não foi esse o caso para muitos gerentes mais vividos, que atingiram a maioria quando os gerentes eficazes eram tidos como pessoas que “assumiam o comando”.

Permitir que os funcionários tomassem decisões independentes nas questões de trabalho – e mesmo compartilhar com eles a autoridade pela decisão – era visto como um sinal de fraqueza. Esses gerentes tinham dificuldade em abrir mão do

controle. Em alguns casos, sentiam-se incapazes de desistir de “ser chefe” e, por isso, foram perdendo seus cargos.

EMPOWERMENT

É um modelo administrativo baseado na delegação de poder de forma estruturada para pessoas preparadas visando os objetivos organizacionais.

Requisitos:

- Pessoas com perfil adequado – Experiência, Competência e habilidades;
- Transparência e fluxo de informações e objetivos claramente especificados e distribuídos na organização;
- Reconhecimento e recompensa;
- Tolerância a erros e orientação.

Vantagens:

- Compartilhamento das responsabilidades com a equipe gerando mais tempo para a liderança focar na estratégia e assuntos da organização;
- Desenvolvimento e preparação das pessoas e sucessão.
- Forte efeito motivacional;
- Facilita e desenvolve o processo de tomada de decisão;
- Alinhamento entre as atividades e os objetivos organizacionais;
- Maior transparência e melhor fluxo de informação;
- Maior velocidade e eficácia na implementação de idéias e resultados.

Principais formas de aplicação do Empowerment (Delegação de Poder):

- Responsabilidade: Conhecimento das responsabilidades da função ou atividades, objetivos e conseqüências;
- Autoridade: Descrição da autoridade da função ou atividades para o indivíduo e para a organização. A autoridade deve ser proporcional às responsabilidades;

- Busca pela Excelência: Desafios por metas que levem a excelência e ao comprometimento das pessoas para com as metas;
- Treinamento e Desenvolvimento: Busca e atendimento dos padrões funcionais necessários para o desempenho e atendimento dos objetivos;
- Conhecimento e Informações;
- Feedback: Orientação para a melhoria contínua e aplicação de todo o potencial das pessoas;
- Reconhecimento: Incentivo para as pessoas darem o melhor de si e com qualidade superior;
- Confiança e Respeito: Delegação e apoio sem controles rígidos ou responsabilidades parciais;
- Tolerância ao Erro: Permite o desenvolvimento e a criatividade das pessoas. A tolerância ao erro deve estar dentro de um limite aceitável pela organização.

O tema Empowerment é tratado dentro do Novo Modelo de Liderança - Administrativa Participativa, pois a delegação não combina com centralismo, autoritarismo e diretivismo. Empowerment está intrinsecamente relacionado com a Participação, Democracia e Autonomia.

Por que hoje a habilidade de delegar é tão essencial? Seguramente é porque vivemos num novo contexto cultural, político e econômico. Agora a capacidade de delegar é para valer, ou melhor, dizendo, para sobreviver.

As empresas de sucesso e de alto padrão nos dias de hoje descobriram uma nova palavra – “Empowerment” - que significa literalmente "dar poder", dar "autonomia" aos funcionários para que eles mesmos diagnostiquem, analisem e proponham soluções para os problemas da empresa. Um gerente, hoje, é muito mais alguém que auxilia o grupo a pensar, a refletir, a propor soluções, do que alguém que tira da cartola as soluções para os problemas dos seus subordinados.

Peter Druker, numa entrevista que deu à Harvard business Review em seu último número (maio-junho de 1993), diz taxativamente que “hoje não se avalia mais um gerente pelo número de pessoas que se reportam a ele, mas sim pela sua

capacidade em fazer essas pessoas decidirem por si mesmas e trabalharem a massa de informações disponíveis na empresa”.

Essa é a nova realidade que muitas empresas relutam em aceitar. Ainda há empresas em que existe uma irritante tensão entre chefes e subordinados. Ainda há empresas que hesitam em valer-se de esforços grupais de seus funcionários e de métodos de análise e soluções de problemas que enfatizem a qualidade e a produtividade. Como diz ainda Peter Druker, “as novidades atuais são muito antigas e muito óbvias”. Se as estamos descobrindo somente agora é porque éramos cegos à verdadeira realidade e os tempos eram definitivamente outros, as pessoas eram outras, as exigências eram diferentes, as margens de comercialização muito maiores etc.

Os tempos mudaram, definitivamente, e as empresas que não acompanharem a tendência do “empowerment” acabarão ficando no meio do caminho, perderão seus melhores talentos, não vencerão a concorrência porque para vencer hoje se exige muita criatividade e iniciativa, e essas duas coisas só acontecem nas empresas que dão autonomia e poder ao seu pessoal.

EMPLOYEEESHIP

As mudanças nas organizações contemporâneas são inevitáveis e determinam um grande desafio aos seus líderes, exigindo deles a elaboração e implementação de estratégias, adaptações, reestruturações e uma nova forma de gerenciar as pessoas na empresa

Já se falou de empresas tradicionais, descentralização, gerência participativa, *empowerment* etc., sempre envolvendo o papel da liderança. Devemos nos perguntar agora: Qual deve ser a atuação dos liderados neste processo? Como transformar os empregados em “*colaboradores*” realmente comprometidos com a organização?

Vamos considerar que a empresa aplique uma gestão descentralizada e esteja preocupada com a inovação e com a gestão do conhecimento, delegue poderes e

responsabilidade, motive constantemente sua equipe, entre outras ações. Isto implica numa única verdade: os empregados têm a obrigação de se comprometerem com a organização. Transformando-se em verdadeiros colaboradores, maduros e conscientes de suas responsabilidades.

Os colaboradores devem ter o foco centrado na sua atuação dentro da empresa, dedicando-se ao máximo, isso proporcionará a eles e a empresa um grau de competitividade e de segurança muito maior. Este grau de diferenciação, certamente, se refletirá nos bens e serviços ofertados aos clientes.

A cultura organizacional contemporânea demanda ações inovadoras que conduzam seus colaboradores a um nível elevado de desenvolvimento, compromisso, responsabilidade, lealdade e iniciativa, fruto da atmosfera empresarial desafiadora, inovadora e motivadora formada por pessoas realmente comprometidas com a organização.

A liderança empresarial deve, de forma decisiva, preparar nas organizações equipes de trabalho que sejam capazes de multiplicar um fator importantíssimo para a empresa: o bem estar coletivo, a política do ganha-ganha. Ganho eu, ganha você, ganhamos todos.

O foco da gestão de pessoas deve firmar-se na amplitude das atitudes, ações e decisões dos empregados envolvidos em qualquer projeto, procurando ajustar o foco das suas atenções; atender suas necessidades e aspirações; ultrapassar os obstáculos internos e externos que possam desfavorecer o atingimento do objetivo seja ele empresarial ou pessoal.

A humanização e satisfação nas empresas estão, indiscutivelmente, cada vez mais dependente das políticas de qualidade de vida no trabalho, de liberdade e de responsabilidade compartilhadas tanto por líderes quanto por liderados, desenvolvidas pela organização.

A “*cultura employeeship*” denomina o processo de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a empresa, baseado nas atitudes organizacionais e

personais, retratadas através dos estudos de Claus Moller, quando do lançamento de sua obra *Employeeeship* – como maximizar o desempenho pessoal e organizacional, publicada em 1996.

Essa cultura tem como alicerce a consciência da organização e seus colaboradores das responsabilidades, potencialidades e objetivos individuais e coletivos a serem atingidos.

A *cultura employeeeship*, fundamentalmente, deve estabelecer conexões mais fortes de participação e envolvimento entre as equipes de trabalho e a consecução dos objetivos em comum. Cabe a empresa, por meio da vivência empresarial, possibilitar o real crescimento profissional do empregado, capacitando-o e conscientizando-o da responsabilidade que deve assumir.

Para que essa cultura possa ser difundida, a empresa precisará estimular o desenvolvimento dos colaboradores e a disseminação do espírito de participação responsável e contributiva. Tendo como contra partida, por parte dos empregados, assumirem com competência as responsabilidades e o poder de decisão a eles delegado.

As mudanças necessárias às empresas nesses tempos bichudos, não podem recair somente na figura do líder ou gerente. O ato de mudar ou reestruturar a empresa deve ser responsabilidade de todos os envolvidos no dia-a-dia empresarial.

Todos na empresa, do mais alto escalão ao mais baixo, devem estar comprometidos com a missão, a visão, o objetivo e as metas estabelecidas pela organização, baseadas nos valores e na abrangência determinada pela cultura organizacional cooperativa e compartilhada.

Por isso é importante a aprendizagem empresarial para a *cultura employeeeship*, pois ao receberem e assumirem responsabilidades, os colaboradores devem ser preparados para atuarem nesse novo cenário organizacional. Se esta formação profissional não for oferecida às pessoas, de nada adiantará o líder se esforçar em repassar responsabilidades e poder de decisão aos seus liderados.

Em determinados momentos a liderança deseja atribuir responsabilidades a seus liderados, mas encontram dificuldade em tornar o *empowerment* ou delegação de poder uma realidade. Por quê? Porque não é suficiente apenas transferir responsabilidades aos empregados, é necessário que haja uma contra partida positiva do lado do liderado. É preciso que eles desejem e tomem a iniciativa de assumirem as responsabilidades.

A *cultura employeeship* não pode ser confundida com o conceito de *empowerment*; ela vai além da delegação de poder ao subordinado. Delegar ao liderado maiores cargas de poder e responsabilidades deve vir acompanhado de melhores condições para que ele assuma essas responsabilidades e possa manifestar sua capacidade de decisão de forma mais autônoma.

Estas formas de gestão têm como finalidade implementar uma política mais humanizadora e responsável, política essa que ofereça aos colaboradores uma maior participação nas decisões, propicie um ambiente empresarial socialmente mais correto, prepare-os para serem mais ativos, responsáveis, leais e com iniciativa própria.

A empresa que desejar estabelecer na prática a *cultura employeeship*, deverá tornar realidade algumas ações que efetivamente possam operacionalizar as mudanças necessárias à organização. Primeiro, colocar as pessoas em primeiro lugar; segundo, o gerenciamento deverá ser compartilhado; terceiro, delegar poder a líderes e liderados. Estas são algumas ações e atitudes que favorecem o *employeeship*.

Associadas as ações da empresa devem estar as novas atitudes dos colaboradores para assumirem a responsabilidade pela própria vida, a co-responsabilidade pelos resultados da sua equipe, sejam eles bons ou ruins e um maior comprometimento assegurando o sucesso da empresa.

A empresa deve procurar o ponto de equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses de seus colaboradores; reduzir ao máximo as tensões geradas pela relação capital versus trabalho; promover uma aproximação entre empresa e

colaboradores. Isto só ocorrerá a partir do momento em que as condições facilitadoras para a adequação e ajustamento da empresa e do indivíduo forem efetivadas na prática.

As ações facilitadoras demandam um sistema de trabalho que promova, por meio da flexibilização das relações de poder, autoridade e responsabilidade, a redução dos conflitos corporativos; estabeleça um canal de comunicação e interação entre as pessoas de forma mais dinâmica e eficaz; reduza os níveis hierárquicos; possibilite uma maior identificação e atendimento das necessidades dos clientes.

Nesse momento poderíamos chamar de *employeeship* as inter-relações entre os interesses da empresa e a importância do empenho das pessoas em relação à organização como um todo. Isto implica um esforço sincero e orientado para o cumprimento das metas por parte do indivíduo e, em contrapartida, uma política de recompensa e valorização das pessoas por parte da empresa.

O conceito de *employeeship* sustenta-se no tripé responsabilidade, lealdade e iniciativa. Destes três, a responsabilidade é o elemento fundamental. O desenvolvimento das pessoas é um pré-requisito para o desenvolvimento da empresa como um todo. Quando a empresa cria oportunidades para o desenvolvimento pessoal, ela atrai e retém pessoas capazes e competentes, propicia um ambiente motivador encorajando todos a dar o melhor de si.

A competição é um cenário itinerante que varia constantemente, no qual surgem novos processos de produção, novos modelos de gestão, novos produtos e serviços, novas formas de relacionamento com os clientes e novos segmentos de mercado.

Por isso a *cultura employeeship* deve ser uma realidade na empresa, mas é fundamental que as pessoas se sintam responsáveis pelos resultados. Todos sem exceção dentro da empresa precisam conhecer esses caminhos, só assim, terão condições de exercitarem a verdadeira parceria dentro da organização. Sem responsabilidade, provavelmente não haverá compromisso e lealdade para com os colegas e as metas a serem atingidas.

A *cultura employeeship* pode ser apontada como uma estratégia que venha contribuir para a rentabilidade de um negócio, produtos e serviços de valor reconhecido, pessoas realizadas e unidas, com clientes satisfeitos.

Deste modo, cabem a vocês líderes e liderados tornarem a *cultura employeeship* uma realidade na empresa.

CULTURA ORGANIZACIONAL E EMPLOYEESHIP

Por Mário Varela Amorim - Engenheiro Agrônomo, M.Sc. Engenharia de Produção, Servidor e Diretor Técnico da EMATER-RN.

1. Introdução

Este artigo aborda aspectos conceituais de cultura organizacional e employeeship, com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento do conhecimento daqueles que se interessam por esse assunto. O enfoque dado neste escrito poderá auxiliar aos que se empenham de modo competitivo na desincumbência de suas atividades corporativas.

A pessoa que participa da vida de uma organização se defronta com uma série de procedimentos gerenciais que, certamente, estão relacionados com a cultura organizacional e o employeeship. Quando bem articulados, eles poderão iluminar alternativas estratégicas para que se possa atuar com destaque no cenário organizacional onde se insere.

2. Análise da Cultura Organizacional

A coleção de crenças, valores, comportamentos, padrões e códigos de posturas entre outros, forma a cultura de uma sociedade. Estes pressupostos reunidos servem para orientar e disciplinar as relações interpessoais na busca de resultados que favoreçam sua mobilidade social.

Numa instituição, qualquer que seja sua natureza, está impregnada na sua história, uma cultura que evidencia os costumes e práticas gerenciais muitas vezes subdivididas em comportamentos distintos, que carecem de coordenação adequada para que a organização tenha um modelo competitivo.

A cultura organizacional das empresas, na época contemporânea, é um dos aspectos relevantes que deve ser absorvido pelos seus colaboradores, visando consolidar a aprendizagem da gestão estratégica e assim, permitir que cada unidade empresarial possa seguir os caminhos traçados no seu planejamento estratégico. Isso não é obtido com facilidade. Como qualquer entidade que congrega pessoas, existem relações interpessoais e ambientais presentes no dia-a-dia, que precisam de integração sistêmica para que se possa somar aos diversos componentes estruturais da cultura, visando o alcance dos objetivos.

Leciona Robbins (1999) que cultura organizacional refere-se a um sistema de significados partilhados mantidos por seus membros que distingue a organização de outras organizações. Este sistema de significados partilhados é, num exame mais detalhado, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Pesquisa recente sobre o tema (ibidem) indica que cultura organizacional está representada por um conjunto de sete características básicas:

1. Inovação e tomada de risco. Revela o grau em que os empregados são estimulados à inovação e a assumir riscos;
2. Atenção a detalhes. Representa o desempenho dos empregados em relação à precisão, análise e atenção a detalhes;
3. Orientação para os resultados. Observa o grau em que a administração dedica mais esforço para obter resultados ou produção do que em técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados;
4. Orientação para pessoas. Indica o grau das decisões da administração em consideração ao efeito dos resultados nas pessoas;
5. Orientação para equipes. Indica o grau de desenvolvimento de atividades em equipes em vez de indivíduos;
6. Agressividade. Revela o grau de agressividade ou sociabilidades das pessoas;

7. Estabilidade. Sugere o grau de permanência na situação atual da organização ou a busca do crescimento.

Essas características são avaliadas por meio de uma escala de alto a baixo. Analisando-se a organização tendo como suporte as características indicadas, tem-se a projeção da cultura organizacional. Esta delimita o espaço de uma organização e a diferencia das outras. Também convém sublinhar que a cultura permite a construção de identidade entre os funcionários, facilita o comprometimento e sinaliza comportamentos a serem seguidos para alcance de objetivos.

A cultura de uma organização está assimilada quando seus agentes estão preparados para confrontar-se com desenvoltura diante dos avanços tecnológicos e de preços do mercado competitivo, oferecendo aos clientes uma estratégia que contemple nos produtos e serviços os atributos desejados para consumo.

3. Análise e Caracterização do Desenvolvimento do Employeeeship

Algumas evidências no comportamento das pessoas, tais como responsabilidade, lealdade e iniciativa contribuem, decisivamente, para estabelecer a cultura do employeeeship.

No entendimento de Muller (1996), employeeeship é aquilo que é necessário para ser um bom funcionário. Quando as pessoas dão o melhor de si mesmas para garantir o sucesso da empresa, existe um tipo especial de compromisso que simboliza employeeeship. Para implementar a cultura do employeeeship, é necessário conhecer o ser humano. Algumas pessoas têm habilidades mais destacadas nos aspectos racionais, mas outras têm nas emoções seus maiores atributos comportamentais para o trabalho. Necessário se torna conhecê-los, visando adequado gerenciamento voltado para a conquista do compromisso da organização com a sociedade.

Nessa perspectiva, quando todos "jogam" para si mesmos e para a vitória da "equipe", a empresa constrói uma cultura de Employeeeship que, em última análise, eleva significativamente o espírito coletivo dos seus colaboradores, proprietários,

gerentes e funcionários, tornando-os capazes e dispostos para contribuírem com a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa.

Tendo por base esse enfoque, verifica-se quão importante é uma adequada gestão de pessoas. Esta gestão deve estimular o desenvolvimento de aspectos de lealdade, responsabilidade e iniciativa, e onde todas tenham oportunidades de colaborarem com o sucesso da instituição. Employeeeship significa, também, a possibilidade do empregado desenvolver sua própria iniciativa. O desenvolvimento pessoal pode ser visualizado como âncora do desenvolvimento da instituição como um todo.

Numa organização, cada pessoa deve oferecer através de suas atividades diárias, seu esforço para buscar o sucesso dos outros colaboradores, contribuindo, conseqüentemente, para consolidar a cultura do employeeeship. Compete a cada ser humano ser responsável por suas atividades, mas também por todos que integram a empresa. Uma pessoa precisa assumir a responsabilidade pela sua família, seus amigos, seus colegas, seu departamento, sua empresa, sua associação, sua comunidade, enfim, pela sociedade a qual ela está inserida.

No que diz respeito à lealdade numa cultura de employeeeship, o colaborador deve apresentar um comportamento de fidelidade às metas que decidiu apoiar na empresa. Deve agir na organização da mesma forma que age nas relações pessoais, quando procura ser leal à família, aos amigos, ao clube de futebol, às crenças e a outras inserções sociais. Um aspecto relevante a ser exposto, é que lealdade não representa, necessariamente, fazer tudo o que a outra pessoa deseja que você faça. Agir com lealdade pode ser interpretado como a convicção de que a sua colaboração irá promover o sucesso da empresa.

Comentando o employeeeship sob a ótica da iniciativa, crê-se que os funcionários que optam pelo caminho da produtividade, da melhoria das relações e da qualidade da empresa, estão contribuindo para consolidar esta posição. As pessoas com iniciativas são portadores de atributos necessários para iniciar e concluir um projeto que represente melhoria para todos.

Argumenta Muller (1996) que o empregado pode desenvolver sozinho sua própria employeeship, adotando as seguintes atitudes:

O Ser responsável pela própria vida;

O Procurar fazer o melhor; se não conseguir, culpar a ele próprio;

O Ser co-responsável pelo sucesso de sua equipe;

O Procurar estar comprometido com seu trabalho, caso contrário, buscar outra atividade;

O Tudo a ser feito, deve ser bem feito;

O Oferecer o melhor de si. A empresa se beneficiará com isto, mas, muito mais, o próprio funcionário.

Observando-se a abordagem dada à cultura organizacional neste escrito, entende-se que ela é parte da alma da instituição e relaciona-se intimamente com o employeeship, num elo indissociável, para alcançar a materialização das metas que permitem destaque no cenário onde atua a organização.

PARTE II

ATIVIDADE 1

Abordagem Neoclássica da Administração: Teoria Neoclássica da Administração.

Elabore um texto dissertativo considerando a afirmativa abaixo:

“A principal figura dessa corrente que ficou conhecida como Escola Neoclássica foi Peter Drucker. Sua proposta consistia em espanar a poeira da abordagem clássica, tornando-a compatível com uma nova realidade social, já marcada por uma acirrada concorrência entre as empresas. A teoria neoclássica propõe a valorização do administrador, idealmente um elemento eclético capaz de catalisar fundamentos de outras teorias e visualizar com clareza, na sua ação, as dimensões da *eficiência* e da *eficácia*. A eficiência é definida como a capacidade da realização de uma tarefa, porém sob o questionamento da importância da realização desta tarefa. Esta escola tem como ponto de partida e de chegada à eficácia. O que importa é o que se quer atingir, o resultado esperado. A maneira como se processará essa operação não é enfatizada. Mais importante do que fazer as coisas corretamente é realizar as coisas essenciais ao cumprimento dos objetivos”.

PARTE II

ATIVIDADE 2

QUESTÕES MÚLTIPLA ESCOLHA

1. Como deve ser os critérios de escolha dos objetivos?

a) Os fatores críticos para escolha dos objetivos devem ser estabelecidos de acordo com a vontade e a contribuição do gerente para o alcance dos resultados-chave da empresa.

b) Os critérios para escolha dos objetivos devem ser estabelecidos de acordo com a prioridade e contribuição para o alcance dos resultados-chave da empresa.

c) As normas para escolha dos objetivos não devem ser estabelecidos de acordo com a prioridade, mas pela contribuição do executivo para o alcance dos resultados da empresa.

d) Os critérios para a escolha do objetivo significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos, pois os recursos utilizados conjugadamente produzem um efeito maior que a soma.

e) O ideal para a escolha do objetivo será o efeito da soma dos esforços dos líderes, na escolha dos objetivos e resultados, mas sua multiplicação.

2. Entendemos por administração por objetivos:

a) Uma abordagem sistemática e organizada que permite que a administração focalize metas alcançáveis e consiga os melhores resultados possíveis com os recursos disponíveis.

b) A relação de poder entre o gerente e o subordinado sobre as responsabilidades e padrões para o subordinado durante um certo período de tempo.

c) O escopo que exigem um aperfeiçoamento no desempenho da pessoa, comparado com as ordens emitidas pelos líderes.

d) Objetivos que envolvem a solução de um problema especial, o início de projeto que não se repete nunca.

e) Objetivos contínuos, que permanecem de ano para ano.

3. A partir da década de 1950, a Teoria Neoclássica deslocou a atenção antes fixada nas chamadas “atividades meio” para os objetivos ou finalidades da organização. O enfoque baseado no “processo” e a preocupação com as atividades (meios) passaram a ser substituídos por um enfoque nos resultados e objetivos alcançados (fins).

a) A preocupação de “como” administrar passou à preocupação de “por que” ou “para que” administrar.

b) A APO é um processo pelo qual superior e subordinado, identificam objetivos comuns, definem as áreas de responsabilidade de cada um em termos de resultados esperados e usam esses objetivos como guias para a operação dos negócios.

c) Analisando o resultado final, o desempenho do gerente pode ser objetivamente avaliado e os resultados atingidos são comparados com os resultados esperados.

d) Pode-se afirmar que as alternativas “a”, “b” e “c” são verdadeiras e se completam.

e) Somente as alternativas “a” e “c” estão corretas e se completam.

4. A APO (Administração por Objetivos) apresenta as seguintes características principais:

a) Estabelecimento de objetivos pelo superior, além do estabelecimento de objetivos para cada departamento ou cargo, buscando estabelecer resultados ex-post ao fato.

b) Interligação entre os vários objetivos departamentais, com ênfase na mensuração e no controle dos resultados. E contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos. Principalmente a participação atuante das gerências.

c) O real será o efeito não simplesmente da diferença dos esforços, na escolha dos objetivos e resultados, mas sua simplificação.

d) As alternativas “a” e “b” se completam e dizem respeito a administração por objetivos.

e) Somente a alternativa “b” está correta e diz respeito a administração por objetivos.

5. O ideal no APO será o efeito não simplesmente da soma dos esforços, na escolha dos objetivos e resultados, mas sua multiplicação: o **sinergismo**. O sinergismo significa:

a) O efeito multiplicador da combinação dos recursos, pois os recursos utilizados conjugadamente produzem um efeito maior que a soma.

b) A soma do todo é maior que a soma das partes.

c) O efeito multiplicador da visão holística na administração multifacetada da tarefa.

d) A soma dos esforços conjuntos interdisciplinarmente reorganizados de maneira individualista, mas com visão do todo da administração.

e) Toda ação deve ser reforçada com a soma das estruturas holísticas individuais.

6. As organizações não trabalham na base da improvisação. Tudo nelas é planejado antecipadamente. O planejamento é a primeira função administrativa, por servir de base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que define quais os objetivos a atingir e como se deve fazer para alcançá-los.

a) Trata-se de um modelo teórico para a ação futura.

b) Começa com a definição dos objetivos e detalha os planos para atingi-los da melhor maneira possível.

c) Planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los.

d) O planejamento define aonde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que seqüência.

e) Todas as alternativas apresentadas anteriormente estão relacionadas a questão do planejamento nas empresas.

7. O administrador é responsável por um grupo de trabalho e tem como parte importante das suas responsabilidades:

a) A organização da Empresa definida como o agrupamento de interesses e recursos pessoais, visando ao alcance dos seus objetivos acima dos da empresa.

b) O sistema de um conjunto de partes que, individualmente, forma um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

c) O planejamento, a organização, o controle, a liderança, o treinamento, a avaliação e a motivação de pessoas.

d) A estrutura organizacional que não passa apenas de um conjunto desordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades separadas de uma empresa.

e) A estrutura formal do chefe que manda é aquele definido por ele e aceito pela empresa, individualmente estabelecido para o coletivo, premissa básica para as empresas modernas.

8. Podemos então dizer que: Não importa o título do cargo que ocupa o administrador – Diretor, Gerente, Supervisor, encarregado – o responsável pelas tarefas dentro de um grupo é sempre um administrador. O que é administrar?

a) Administrar é o delineamento da estrutura, é a atividade que tem por objetivo estruturar o seu poder de mando, eliminando todos os inimigos do cargo.

b) Naturalmente, administrar é a estrutura organizacional estática que pode ser deduzido a partir de um estudo simples de sua representação gráfica.

c) Administrar é o processo pelo qual se atinge resultados pré-estabelecidos, através da utilização produtiva e econômica dos recursos disponíveis.

d) A estrutura organizacional administrativa deve ser determinada, considerando as funções primordiais de impacto holístico conjuntural.

e) Podemos considerar que todas as alternativas anteriores estão corretas.

9. A função do administrador é:

a) Administrar, e não executar, é a principal responsabilidade de um administrador, pois é nesse momento que ele, manda em seu pessoal, obriga o atingimento dos objetivos organizacionais.

b) Administrar, e não executar, é a principal ferramenta de poder de um administrador, pois é nesse momento que ele, manipula seu pessoal, ordenando os objetivos organizacionais.

c) Administrar e executar, é a principal responsabilidade de um administrador, pois é nesse momento que ele, coordenando seus recursos e seu pessoal, atinge os objetivos organizacionais.

d) Administrar, e não executar, é a principal responsabilidade de um administrador, pois é nesse momento que ele, coordenando seus recursos e seu pessoal, atinge os objetivos organizacionais.

e) Administrar e executar, responsabilidade de um administrador, pois é nesse momento que coordena ou manda no seu pessoal em busca de um objetivo pessoal.

10. Todas as definições de planejamento trazem um elo comum:

a) a idéia de se decidir se decidir hoje com base no que se espera que venha a ocorrer no futuro. Hoje e o futuro são duas idéias básicas no planejamento.

b) a idéia de se decidir hoje com base no que se espera que venha a ocorrer no futuro. Hoje e o futuro são idéias básicas no controle que é a ferramenta que nos auxilia nesse trabalho.

c) a idéia horizontal, realizado entre unidades organizacionais diferentes, mas do mesmo nível hierárquico, realizado entre unidades organizacionais e níveis diferentes; e vertical realizado entre níveis diferentes, mas da mesma área.

d) a idéia de se decidir horizontalmente, coordenando as funções exercidas na empresa. Hoje e o futuro são duas idéias básicas no planejamento.

e) Todas as alternativas acima definem corretamente o planejamento.

11. Por que o administrador planeja:

a) Porque controlará, ao invés de mandar; porque terá um controle da operação; porque poderá utilizar os recursos disponíveis; porque se tornará um administrador ativo, e não negativo.

b) Porque organizará, ao invés de ser controlado; porque terá uma visão geral de cada empregado; porque poderá utilizar os recursos disponíveis; porque se tornará um administrador pró-ativo, e não reativo.

c) Porque planeja os mínimos detalhes para que o subordinado não o ache incompetente; porque terá uma visão geral do subordinado; porque poderá utilizar melhor os recursos disponíveis; porque se tornará um administrador pró-reativo, e não pré-ativo.

d) Porque controlará, ao invés de ser controlado; porque terá um comportamento geral perante seu subordinado; porque poderá utilizar os recursos disponíveis e não os subordinados; porque se tornará um administrador pró-ativo, e não reativo.

e) Porque controlará, ao invés de ser controlado; porque terá uma visão geral da operação; porque poderá utilizar melhor os recursos disponíveis; porque se tornará um administrador pró-ativo, e não reativo.

12. A estratégia empresarial e o planejamento estratégico: As empresas não podem funcionar na base da improvisação, principalmente porque vivemos numa época de mercados extremamente competitivos, onde os mais fracos ou os que mais improvisam, sem terem um rumo certo a seguir, acabam sucumbindo. Por isso, compete aos dirigentes:

a) a definição da missão e dos objetivos básicos da empresa e da sua estratégia, isto é, aonde a empresa quer chegar e o que ela deve fazer para alcançar os objetivos empresariais.

b) a definição do objetivo da empresa e sua marca no mercado, isto é, onde a empresa quer vender e o que ela deve fazer para alcançar ótimos resultados no ambiente interno.

c) a definição de Marketing e de Produção consideradas áreas funcionais fins e o que ela deve fazer para alcançar ótimos resultados no ambiente interno.

d) a definição de Marketing e Administração de Materiais áreas funcionais fins. Sendo a Administração Mercadológica, Administração de Materiais, Recursos Financeiros áreas funcionais meios.

e) As alternativas “c” e “d” se completam.

13. O Planejamento Tático ou Departamental é:

a) a escolha estratégica que conduzam à minimização das oportunidades do ambiente e construída sobre os pontos fracos da empresa e à maximização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fortes da empresa.

b) um conjunto de decisões envolvendo ações mais amplas, prazos mais longos (longo prazo), áreas mais amplas e níveis mais baixos na hierarquia da organização. É a maneira de se interpretar e traduzir as decisões estratégicas em planos capazes de serem entendidos pela média gerência.

c) um conjunto de decisões envolvendo ações mais limitadas, prazos mais curtos (médio prazo), áreas menos amplas e níveis mais baixos na hierarquia da organização. É a maneira de se interpretar e traduzir as decisões estratégicas em planos capazes de serem entendidos pelo pessoal operacional.

- d) a escolha da tática que conduzam à maximização das oportunidades do ambiente e construída sobre os pontos fracos da empresa e à minimização das ameaças bem como à redução dos efeitos dos pontos fortes da empresa.
- e) Todas as alternativas anteriores estão corretas.

14. A centralização e a descentralização referem-se ao nível hierárquico nas quais as decisões devem ser tomadas.

a) Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está centrada no topo da organização.

b) Com a descentralização, a autoridade de tomar decisões é delegada aos níveis acima da organização.

c) A centralização enfatiza as relações informais, isto é, a cadeia de comando.

d) A cadeia escalar, ou cadeia de comando, está intimamente relacionada à unidade de fabrico.

e) Centralização significa que a autoridade para tomar decisões está centrada na linha de frente da organização.

15. Vantagens: A centralização foi valorizada no passado devido às seguintes vantagens:

a) As decisões são tomadas por pessoas que têm visão global da empresa.

b) Os tomadores de decisão no topo são mais bem treinados e preparados do que os dos níveis mais baixos.

c) As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais.

d) A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.

e) todas as alternativas anteriores estão corretas.

16. Descentralização: A descentralização faz com que as decisões sejam pulverizadas para os níveis mais baixos da organização.

a) A tendência moderna é descentralizar para dar melhor utilização dos recursos humanos.

b) O princípio que rege a descentralização é assim definido: a autoridade para tomar ou iniciar a ação deve ser delegada tão próximo da cena quanto possível.

c) A descentralização em si é ruim em todos os casos.

d) as alternativas “a” e “b” estão corretas.

e) somente a alternativa “a” está correta.

17. Processo Administrativo corresponde:

a) As funções do administrador correspondem aos elementos da Administração que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada.

b) Quando consideradas separadamente, as funções administrativas formam o processo administrativo.

c) Dentro da linha proposta por Fayol, os autores neoclássicos adotam o processo administrativo como núcleo de sua teoria eclética e utilitarista.

d) As alternativas “a” e “c” estão corretas.

e) Somente a alternativa “b” está correta.

18. De um modo geral, se aceita hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar constituem o chamado processo administrativo.

a) As funções do administrador que formam o processo administrativo são mais do que uma seqüência cíclica, pois elas estão intimamente relacionadas em uma interação dinâmica.

b) O processo administrativo é determinado, estático e interativo.

c) Toda a literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as várias funções administrativas são desenvolvidas nas organizações.

d) As alternativas “a”, “b” e “c” estão todas corretas.

e) Somente as alternativas “a” e “c” estão corretas.

19. O Planejamento institucional ou Estratégico é realizado pela alta administração, é um conjunto de decisões que afetam ou deverão afetar toda a organização por um longo período de tempo. O Planejamento Estratégico é:

- a) Um grande projeto que pode ser definido como ações-problema e solução-desafio visando a atingir determinados pontos acertados com a chefia buscando um objetivo a prazos mais curtos.
- b) É o instrumento de desenvolvimento da estratégia que se compõe de um projeto envolvendo um conjunto de ações impostas pela escala hierárquica da empresa que busca alternativas viáveis para a solução de determinados casos concretos.
- c) O instrumento de desenvolvimento da estratégia, que exige em qualquer momento uma ação em conjunto que alimente a possibilidade de apresentação de uma solução visando a atingir determinadas pessoas num prazo estabelecido.
- d) O instrumento de desenvolvimento da estratégia exige uma visão externa à empresa, de oportunidades e ameaças do ambiente, e exige que se olhe para dentro da empresa à procura de pontos fortes e fracos que auxiliariam ou dificultariam o aproveitamento de oportunidades ou a superação de ameaças do ambiente.**
- e) Um grande projeto que pode ser definido operacionalmente, pois visa a atingir determinados pontos acertados com a chefia buscando um objetivo a prazos mais curtos.

20. Teorias de traços de personalidade: São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Segundo essas teorias, o líder é aquele que possui alguns traços específicos de personalidade que o distinguem das demais pessoas:

- a) Traços físicos: energia, aparência, estatura e peso. Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança. Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa. Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.**
- b) Liderança democrática: as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. Liderança liberal: há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
- c) Traços da pele. Traços psicopáticos e sociais. Traços decisórios atribuídos somente aos líderes e nunca pelos liderados.
- d) Traços físicos. Traços comportamentais. Traços tecnológicos atribuídos aos líderes modernos.

e) Traços físicos, sócio-econômico e cultural, comportamentais e reflexivos, pertinentes aos liderados que se tornam líderes em comum.

21. Teorias situacionais de liderança: As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação. A recíproca que é verdadeira: cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

a) As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

b) Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de comunicações capaz de suprir-lhes as necessidades e nunca questionar as decisões a eles determinadas.

c) Os padrões ou cadeias ou redes de comunicação têm sido extensamente pesquisados. Uma mensagem pode ser enviada de um líder para outro dentro de várias alternativas de padrões lideracionais.

d) As teorias situacionais são as mais importantes aos gerentes, uma vez que aumentam o seu poder de mando, criando possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o subordinado de um lugar para o outro.

e) O líder não é um chefe de um conjunto de pessoas. O grupo é um certo número de pessoas que interagem umas com as outras e que se percebem psicologicamente como membros de um grupo.

22. O que determina o nosso presente não é o nosso passado. O que determina o nosso presente é o nosso futuro. Agimos hoje em função do que queremos, do que objetivamos no futuro. Você estuda hoje porque quer ser administrador amanhã. A realidade de hoje representa a organização e direção daquilo que vai ser ou ter no futuro.

a) Lembre-se que a realidade não é boa nem má. A realidade apenas é. O que muda é a emoção que colocamos em cada fato. O futuro só depende da sua decisão!

b) A afirmação não tem nada a ver com a administração. O que vale é o passado, pois é nele que enxergamos os erros e portanto ele tem peso decisivo na administração.

c) Não adianta pensar no futuro ele não existe, portanto só a razão é que determina a decisão correta em um contexto dinâmico, puramente especializado e individualizado.

d) O futuro só a magos pode ser creditado, são eles que tem o poder de prever o futuro, isso não cabe ao administrador.

e) Lembre-se a realidade é crua e nua! A realidade é cruel. Portanto devemos ser assim, pois cada empregado representa um inimigo a mais para empresa.

23. Eficiência diz respeito à relação entre insumos e produto. Se você obtém mais produção para um determinado insumo, você aumentou a eficiência. Do mesmo modo, se você consegue obter a mesma produção com menos insumo, mais uma vez você é eficiente. Mas, não basta ser eficiente. Os gerentes também precisam estar concentrados em fazer com que sejam realizadas as atividades certas, ou seja, precisam alcançar a eficácia. Podemos afirmar que:

a) Eficácia significa fazer as coisas direito e eficiência significa fazer a coisa certa.

b) Não há diferença para Peter Drucker entre eficiência e eficácia.

c) Eficiência significa fazer as coisas corretamente, bem feitas e eficácia significa fazer a coisa certa.

d) Eficiência é fazer as coisas certas sempre e eficácia é acertar aquilo que se esta realizando.

e) Não qualquer relação entre eficiência e eficácia pois são coisas distintas e não se inter-relacionam umas com as outras.

24. O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. Todos os planos têm um propósito comum: a

previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam.

a) O plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado.

b) O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o quê, quando, como, onde e por quem.

c) Os planos é um processo que começa com os objetivos e define o planejamento para alcançá-los.

d) Pode-se afirmar que as alternativas “a” e “b” estão corretas e estão ligadas ao planejamento.

e) As alternativas “a” e “c” podem ser apontadas como corretas e estão ligadas ao planejamento.

25. Além da hierarquia de objetivos, existe também uma hierarquia do planejamento. Nesse sentido, existem três níveis distintos de planejamento:

a) Planejamento Específico, Detalhado e Operacional.

b) Planejamento Diretivo, Planejamento Tático e Planejamento Situacional.

c) Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

d) Planejamento Estratégico, Situacional e Detalhado.

e) Planejamento Diretivo, Planejamento Tático e Planejamento Contingencial.

26. O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o quê, quando, como, onde e por quem. Existem quatro tipos distintos de planos conforme seu nível de abrangência:

a) Procedimentos, orçamentos, programas ou programações, regras ou regulamentos.

b) Tarefas, ordens, resultados, punição e recompensa.

c) Procedimentos, orçamentos, resultados, demissão e reestruturação.

d) Clientes, Fornecedores, distribuidores, compradores.

e) Plano anual, objetivo semestral, metas semanais, tarefas diárias.

27. A palavra organização pode assumir vários significados: Organização como uma entidade social. É a organização social dirigida para objetivos específicos e deliberadamente estruturada. A organização é uma entidade social porque é constituída por pessoas. É dirigida para objetivos porque é desenhada para alcançar resultados — como gerar lucros (empresas em geral) ou proporcionar satisfação social (clubes) etc.

a) É deliberadamente estruturada pelo fato de que o trabalho é dividido e seu desempenho é atribuído aos membros da organização.

b) A palavra organização significa um empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos.

c)Essa definição se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não, como empresas, bancos, financeiras, hospitais, clubes, igrejas etc.

d) Todas as alternativas anteriores podem ser consideradas corretas e se completam e complementam a afirmação inicial.

e) pode-se apontar apenas a alternativa “c” como correta e complementar a afirmação inicial.

28. Pode-se assinalar três tipos tradicionais de organização:

a) Organização Nominal, Organização Funcional, Organização Linha-Operacional.

b) Administração Linear, Administração Situacional, Administração Contingencial.

c) Organização Linear, Organização Funcional, Organização Linha-Staff.

d) Organização Militar, Organização Por Processos, Organização Matricial.

e) Administração Linear, Administração Funcional, Administração Contingencial.

29. Organização Linear – Forma mais simples e antiga. Origem nos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. Pode-se afirmar que a denominação linear deve-se ao fato de que:

a) aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

b) entre o superior e os subordinados, existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade.

- c) preocupado com as dificuldades trazidas pelo excessivo e variado volume de atribuições dadas aos mestres de produção
- d) proporciona o máximo de especialização nos diversos órgãos ou cargos da organização
- e) o resultado da combinação dos tipos de organização e busca incrementar as vantagens e reduzir as desvantagens.

30. A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

- a) Organização em nível situacional. Organização em nível de chefia. Organização em nível de subordinação.
- b) Planos em nível restrito. Planos em nível hierárquico. Planos em nível das operações.
- c) Organização em nível global. Organização em nível departamental. Organização em nível das operações.**
- d) Ações pré-estabelecidas, ações sem fundo estratégico-operacional, ações estratégicas- operacionais imediatas.
- e) a) Organização em nível situacional. Planos em nível das chefias. Ações pré-estabelecidas.

31. A fim de responder às exigências internas e externas, a organização pode desenvolver uma especialização vertical (proporcionando maior número de níveis hierárquicos) e uma especialização horizontal (proporcionando maior número de órgãos especializados, ou seja, departamentalização).

- a) A departamentalização constitui a combinação e/ou agrupamento adequados das atividades necessárias à organização em departamentos específicos.
- b) A departamentalização pode apresentar vários tipos: por função, por produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientes, por fases do processo, por projetos ou por ajustamento funcional.
- c) Cada tipo de departamentalização apresenta características, vantagens e limitações que influirão nas decisões quanto às escolhas de alternativas de departamentalização a adotar em cada organização.
- d) As alternativas “a” e “b” não são verdadeiras e não se aplicam nesse contexto.

e) As alternativas “a”, “b” e “c” podem ser apontadas como corretas e complementam a afirmativa inicial.

32. Entende-se por Organização Funcional:

a) é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

b) é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio por processo das funções para cada tarefa.

c) é o tipo de estrutura matricial de processo ou princípio da especialização das funções para cada tarefa.

d) é a organização estrutural matricial de processos e tarefas na organização funcional.

e) é o tipo de empresa cuja organização por processo se dá por projetos e é estruturado funcionalmente.

33. Principais funções do Staff são:

a) Serviços – realizadas e executadas pelo staff: contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados.

b) Consultoria e assessoria – fornecido pelo staff: assistência jurídica, consultoria trabalhista, métodos e processos etc.

c) Monitoração: acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo.

d) Planejamento e controle: planejamento e controle financeiro ou orçamentário, planejamento e controle de produção, controle de manutenção, controle de qualidade.

e) Podemos afirmar que todas as alternativas anteriores são verdadeiras e se completam.

34. A organização em nível global:

a) É a organização que abrange a empresa como uma totalidade.

b) É o desenho organizacional que pode assumir três tipos: a organização linear, a organização funcional e a organização do tipo linha/staff.

c) É a organização que abrange cada departamento da empresa.

d) As alternativas “a” e “b” são alternativas corretas e se complementam.

e) As alternativas “a” e “c” são alternativas corretas e se complementam.

35. A direção está relacionada à ação e tem a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada à atuação sobre as pessoas.

a) As pessoas precisam ser dinamizadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam.

b) Não há direção sem obediência, o líder deve mandar, dirigir e cabe ao subordinado obedecer.

c) Está diretamente relacionada a capacidade dos chefes de dirigir seus grupos com pulso firme, não admitindo insubordinação.

d) As pessoas precisam saber que para cada erro há uma punição, assim procuram trabalhar melhor.

e) As alternativas “a” e “b” podem ser apontadas como verdadeiras e se completam.

36. A função de direção se relaciona à maneira pelas quais os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização.

a) A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores e seus subordinados.

b) Para que o planejamento e a organização sejam eficazes, eles precisam ser dinamizados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

c) A direção como função restritiva e coercitiva. Utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamentos não-aceitos.

d) As alternativas “a” e “b” podem ser apontadas como verdadeiras e se completam.

e) As alternativas “a”, “b” e “c” podem ser apontadas como verdadeiras.

37. A literatura neoclássica se assenta no processo administrativo para explicar como as funções administrativas devem ser desenvolvidas nas organizações. A velha concepção de Fayol — administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e

controlar passou incólume por décadas e continua firme, apesar das mudanças de conteúdo e de significado. Qual das alternativas abaixo podemos apontar como incorreta?

- a) Hoje se fala em processo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.
- b) As funções administrativas como planejamento, organização, direção e controle são universalmente aceitas, porém sem tantos princípios prescritivos e normativos que as tornam rígidas e invariáveis.
- c) Em um mundo em constante mudança e transformação, o processo administrativo se mostra flexível, maleável e adaptável às situações variadas e circunstâncias diferentes.
- d) O processo administrativo não é somente o núcleo da Teoria Neoclássica, mas o fundamento da moderna Administração.
- e) A concepção teórica mais avançada conseguiu deslocá-lo para uma posição secundária dentro da administração, dando pouco destaque dentro da concepção organizacional.**

38. Para a abordagem clássica, a base fundamental da organização é a divisão do trabalho, isto é, à medida que uma organização cresce, ela tende a se diferenciar e a se especializar cada vez mais as unidades que compõem a sua estrutura organizacional.

- a) A fim de responder às exigências internas e externas, a organização pode desenvolver uma especialização vertical (proporcionando maior número de níveis hierárquicos) e uma especialização horizontal (proporcionando maior número de órgãos especializados, ou seja, departamentalização).
- b) A departamentalização constitui a combinação e/ou agrupamento adequados das atividades necessárias à organização em departamentos específicos.
- c) A departamentalização pode apresentar vários tipos: por função, por produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientes, por fases do processo, por projetos ou por ajustamento funcional.
- d) As alternativas “a”, “b” e “c” podem ser consideradas corretas e completam a afirmação inicial.**

e) Somente a alternativa “c” pode ser considerada verdadeira, portanto, complementa a assertiva inicial.

39. Cada tipo de departamentalização apresenta características, vantagens e limitações que influirão nas decisões quanto às escolhas de alternativas de departamentalização a adotar em cada organização.

a) Departamentalização é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições. Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz a suas necessidades materiais e psicossociais.

b) Para outros, departamentalização é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente.

c) Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas dos traços presentes na departamentalização.

d) Departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtivas, dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização dentro das condições ecológicas do trabalho, obedecendo a critérios pré-estabelecidos, que devem produzir o melhor resultado.

e) Todas as alternativas anteriores podem ser consideradas verdadeiras e completam o sentido da afirmação inicial.

40. Criação de órgãos: É uma imposição do crescimento das organizações, por meio dela proporciona-se meios para o crescimento e o desenvolvimento racional dos órgãos. Por exemplo:

a) Órgãos primários, secundários e terciários.

b) Departamentos primários, secundários e de serviços.

c) Superintendência, diretoria, serviços, divisões, departamentos, seções, setores.

d) Superintendência superior, média e operacional, diretoria gerencial média.

e) Superintendência; diretoria superior, média e operacional; departamentos; subordinados.

41. A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa reconhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. “Liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida através do processo da comunicação humana à consecução de um ou de diversos objetivos específicos”. (I. Weschler)

a) A liderança deve ser considerada em função dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais.

b) A liderança tem de ser firme, o líder deve deixar claro quem manda e quem obedece, subordinado não é pago para pensar.

c) Pode-se afirmar que somente a liderança autocrática tem o controle sobre o grupo e é capaz de produzir bons resultados.

d) A liderança deve ser considerada em função da capacidade do líder de dar ordens e dos subordinados em cumpri-las.

e) Pode-se afirmar que todas as alternativas anteriores são verdadeiras e se completam.

42. A principal teoria que procura explicar a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade, é a que se refere a três estilos de liderança:

a) Liderança despótica, liderança natural, liderança forçada.

b) Liderança autocrática, liderança democrática e liderança liberal.

c) Liderança autocrática, liderança democrática e liderança majoritária.

d) Liderança autocrática, liderança automática, liderança informal.

e) Liderança formal, liderança informal e liderança casual.

43. As teorias situacionais partem do princípio de que não existe um único estilo ou característica de liderança válida para toda e qualquer situação.

a) A recíproca que é verdadeira: cada tipo de situação requer um tipo de liderança diferente para alcançar a eficácia dos subordinados.

b) As teorias situacionais são mais atrativas ao gerente, uma vez que aumentam as suas opções e suas possibilidades de mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou então mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação.

c) As teorias situacionais requer uma abordagem autocrática na condução do grupo, principalmente diante de uma questão ampla que exige a participação de todos na obtenção de respostas mais adequadas aos problemas.

d) As alternativas “a” e “b” são verdadeiras e completam a assertiva inicial.

e) As alternativas “b” e “c” são verdadeiras e se completam.

44. A comunicação é a troca de informação entre indivíduos, por isso constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social. Qual das alternativas abaixo é incorreta?

a) A comunicação requer um código para formular uma mensagem e a envia na forma de sinal, por meio de um determinado canal a um receptor da mensagem que a decodifica e interpreta o seu significado.

b) A comunicação proporciona informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas.

c) A comunicação proporciona as atitudes necessárias que promovam motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

d) Os subordinados devem receber continuamente dos superiores um fluxo de tarefas capaz de suprir-lhes as necessidades de comunicação.

e) Os superiores devem receber dos subordinados um fluxo de comunicações capaz de fornecer-lhes uma idéia adequada do que está acontecendo.

45. As cadeias ou redes de comunicação têm sido extensamente pesquisados. Uma mensagem pode ser enviada de uma pessoa a outra dentro de várias alternativas de padrões ou canais de comunicação.

- a) Cada um desses padrões ou canais apresenta características diferentes de eficiência, rapidez, ligação etc.
- b) O estudo das redes de comunicação tentou inicialmente encontrar a maneira melhor de comunicar.
- c) A conclusão atual é de que não existe uma maneira universal de comunicar nas empresas, pois os dados e informações são intercambiadas por uma imensa variedade de propósitos.
- d) As afirmações contidas nas alternativas “a”, “b” e “c” são verdadeiras e se complementam.**
- e) Pode-se afirmar com certeza que as alternativas “b” é incorreta e não complementa a afirmação inicial.

46. A dinâmica de grupo é um dos assuntos preferidos da Teoria das Relações Humanas. Kurt Lewin é considerado o fundador da Escola da Dinâmica de Grupo. Uma das alternativas abaixo pode ser apontada como incorreta.

- a) O grupo não é apenas um conjunto de pessoas. O grupo é um certo número de pessoas que interagem umas com as outras e que se percebem psicologicamente como membros de um grupo.
- b) Os membros de um grupo comunicam entre si de maneira direta e face a face, razão pela qual cada membro influencia e é influenciado pelos outros membros do grupo.
- c) Lewin introduziu o conceito de “equilíbrio indisolúvel” nos processos grupais, para significar as constelações de forças existentes dentro dos grupos.**
- d) Dinâmica de grupo é a “soma de interesses” dos componentes do grupo e que pode ser “ativada” por meio de estímulos e motivações, no sentido de maior harmonia e freqüência do relacionamento.
- e) As relações existentes entre os membros de um grupo recebem o nome de relações intrínsecas, por outro lado, as relações extrínsecas são as relações que o grupo ou membros do grupo mantêm com os outros grupos ou pessoas.

47. Os grupos se caracterizam pelas relações humanas entre seus membros entre seus membros.

a) A concepção de grupo está vinculada ao processo de trabalho e sujeita-se às transformações exclusivamente determinadas pelo supervisor e pelas ações que este vem passando ao longo do tempo.

b) Saber lidar com pessoas, individualmente ou em grupos, passou a ser um dos maiores problemas da empresa, no sentido de obter maior rendimento de mão-de-obra, dentro do máximo de satisfação e do mínimo de desgaste.

c) O líder de uma empresa deve, de um lado, ser capaz de criar condições para que supervisores tem total liberdade para agirem, é o conceito de Employeeeeship e, de outro lado, que o seu pessoal aprenda a cumprir metas estabelecidas.

d) Cabe ao líder, em todos os níveis de supervisão, aprender a mandar e a orientar o sentido das relações entre os indivíduos na empresa e propiciar um clima de subserviência, para que a empresa possa realizar as suas funções principais. Um programa de relações humanas tem por objetivo fomentar a cooperação eficaz entre todos os membros de uma comunidade de trabalho.

e) Podemos afirmar que todas as afirmações anteriores se completam, portanto são verdadeiras.

48. A concepção de equipe está vinculada ao processo de trabalho e sujeita-se às transformações pelas quais este vem passando ao longo do tempo. Neste sentido, sem querermos apontar todos os motivos que justificam a existência desta forma de exercer o trabalho, diríamos que a idéia de equipe advém:

a) Da necessidade histórica do homem de sem menor esforços para alcançar objetivos que, isoladamente, não seriam alcançados ou seriam de forma mais trabalhosa ou inadequada.

b) Da imposição que o desenvolvimento e a complexidade do mundo moderno têm imposto ao processo de produção, gerando relações de dependência e/ou complementaridade de conhecimentos e habilidades para o alcance dos objetivos.

c) Do trabalho em grupo, portanto, pode ser entendido como uma disassociação, concebida pelo homem, para melhorar a efetividade do trabalho e elevar o grau de satisfação do trabalhador.

d) Somente as alternativas “a”e “b” complementam a afirmação inicial.

e) As alternativas “a”, “b” e “c” são verdadeiras e completam o sentido da afirmação inicial.

49. Quando nos referimos a um determinado tipo de trabalho como sendo de equipe, é necessário que tenhamos claro que não há como conceber equipe como algo que se passa à margem do processo de trabalho. Uma das alternativas abaixo não pode ser considerada correta.

a) O funcionamento das equipes pode apresentar diferenças significativas em função do tipo de trabalho que está sendo executado.

b) Este, por sua vez, determina os conhecimentos e habilidades essenciais para o seu desenvolvimento, e a necessidade de uma coordenação e de um plano de trabalho ora mais, ora menos flexíveis.

c) Objetivos, conhecimentos e habilidades dos membros da equipe, coordenação do trabalho e plano de trabalho – sempre estarão presentes e determinarão o funcionamento de uma equipe.

d) A disposição das pessoas em concordar e considerar suas experiências e saberes estabelece o trabalho em equipe e isso implica em eliminar as diferenças existentes entre seus membros (sociais, culturais etc.).

e) Fazer de um grupo de trabalhadores uma equipe de trabalho é realmente um grande desafio, que passa pelo aprendizado coletivo da necessidade de uma comunicação aberta, de uma prática democrática que permita o exercício pleno das capacidades individuais e uma atuação mais criativa e saudável de cada sujeito.

50. A “cultura employeeship” denomina o processo de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com a empresa, baseado nas atitudes organizacionais e pessoais. Qual das alternativas abaixo pode ser considerada incorreta?

a) A cultura employeeship, fundamentalmente, deve estabelecer conexões mais fortes de participação e envolvimento entre as equipes de trabalho e a consecução dos objetivos em comum.

b) Para que essa cultura possa ser difundida, a empresa precisará estimular o desenvolvimento dos colaboradores e a disseminação do espírito de participação responsável e contributiva.

c) Por isso é importante a aprendizagem empresarial para a cultura employeeship, pois ao receberem e assumirem responsabilidades, os colaboradores devem ser preparados para atuarem nesse novo cenário organizacional.

d) A cultura employeeship pode ser confundida com o conceito de empowerment; ela vai além da delegação de poder ao subordinado. Isso requer delegar menos ao liderado e atribuir maiores cargas de poder e responsabilidades.

e) A cultura employeeship pode ser apontada como uma estratégia que venha contribuir para a rentabilidade de um negócio, produtos e serviços de valor reconhecido, pessoas realizadas e unidas, com clientes satisfeitos.

PARTE II

ATIVIDADE 3

Departamentalização: processos e dimensionamento.

Cada tipo de departamentalização apresenta características, vantagens e limitações que influirão nas decisões quanto às escolhas de alternativas de departamentalização a adotar em cada organização. Departamentalizar é a técnica de descentralizar as partes componentes de uma estrutura, formando unidades produtivas, dotadas de todos os elementos necessários a uma perfeita funcionalização dentro das condições ecológicas do trabalho, obedecendo a critérios pré-estabelecidos, que devem produzir o melhor resultado. Apresente um texto dissertativo tratando sobre a importância ou não da departamentalização nas empresas.

PARTE II

ATIVIDADE 4

Cultura Organizacional e Clima Organizacional.

“Qual a importância da gerência e a liderança na formação ou modificação da cultura organizacional nas empresas? Os liderados têm responsabilidades neste processo? No seu ponto de vista, como o administrador profissional, de que

maneira você trataria a questão da necessidade de mudanças nas empresas, considerando-se o atual contexto competitivo (profissional e organizacional). Disserte a respeito utilizando-se como referência o texto **Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva** por Marta Lúcia Pomim Valentim e Luana Maia Woida (Aula 5 Parte II)".

Refleta sobre a assertiva (afirmação) acima entre aspas.

PARTE II

ATIVIDADE 5

Estilos de Liderança

Qual a política você adotaria em uma empresa para melhorar a relação entre o líder e seus liderados? Apresente uma ação efetiva para a implementação dessa política. Tome como base de argumentação o texto abaixo.

Liderança na organização que aprende - Parte I

José Lourenço de Sousa Neto

A gerência tradicional, do tipo que centraliza a atividade pensante e delega o operacional, dando ordens e controlando todo o tempo, caiu de moda. Num mundo cada vez mais voltado para os valores individuais, em que se busca muito além da aptidão física dos colaboradores, uma nova forma de dirigir empresas se impõe. Nas organizações, em que o *capital intelectual* passou a ser a jóia da coroa, o gerente clássico não consegue dar sua contribuição, já que não está apto a lidar com essa outra dimensão do ser humano. A natureza do cargo desse profissional obsoleto tem muito mais a ver com *capatazia* do que com *regência*, que hoje se demanda.

Numa época que tanto se valoriza o conhecimento, fica cada vez mais claro que a vontade de aprender é inerente ao ser humano. A curiosidade e a motivação para explorar e conhecer coisas novas são inatas nos indivíduos. O ambiente que reprime essa característica, em nome da produção, do controle, da ausência de erros, inibe

a livre manifestação das pessoas e perde a oportunidade de tê-las agregando muito mais. Do outro lado, a organização que sabe e valoriza essa faceta curiosa e inventiva dos colaboradores tem muito mais a ganhar e obter êxito em seus empreendimentos. Removendo obstáculos à criatividade e estimulando a circulação de idéias, bem como propiciando condições para o crescimento individual, essas empresas criam atmosfera favorável para uma manifestação maior dos potenciais de cada um e uma busca mais efetiva de realização pessoal. Essa busca de realização pessoal, em sintonia com os objetivos organizacionais, é que vai fazer com que cada pessoa contribua além daquele *mínimo contratado*, que seu salário compra.

Segundo W. Edwards Deming, o sistema de gestão tradicional destrói as pessoas, na medida em que não reconhecem que elas já nascem intrinsecamente motivadas, com auto-estima, dignidade, curiosidade e prazer em aprender. E Senge constata que a busca convencional da aprovação cria um efeito paradoxal, levando as empresas a desempenho medíocre, deixando claro que "no longo prazo, o desempenho superior depende do aprendizado superior".

Esperava-se, do líder de ontem, que ele *aprendesse pela organização*, deixando ao restante da equipe a tarefa de apenas realizar. Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram.

Aprendizado adaptativo e aprendizado generativo

As organizações têm colocado mais ênfase no *aprendizado adaptativo*, que é lidar com o meio, ajustando-se ao que está em volta. Neste processo, elas estão muito mais voltadas à administração dos sintomas do que na busca das causas efetivas dos problemas. No entanto, este tipo de aprendizado não passa do início da caminhada rumo à aprendizagem organizacional. Empresas adaptativas podem até acompanhar com agilidade as mudanças do ambiente, mas não inovam, perdendo mercado para outras mais criativas. Podem ter uma ótima visão do próximo e

imediatos, mas não têm em vista o sistema como um todo e as influências sobre suas pretensões futuras.

Mais coerente com a natural curiosidade dos indivíduos, o *aprendizado generativo*, de criação, tem sido o ponto forte das empresas líderes. Essas organizações sabem que são parte de um sistema muito maior e que problemas vão muito além da febre que se manifesta. Apresentado o sintoma, esse tipo de organização busca pelas causas sistêmicas, procurando atuar sobre elas. Na medida em que saem do imediatismo, da busca da solução paliativa, tais empresas acabam por valorizar a capacidade de aprender das pessoas. Destas é demandado uma percepção maior do contexto, via estudos, análises e conclusões, e a apresentação da melhor solução, via criação.

Considerando que as duas situações, adaptação e capacidade generativa, são importantes e têm seu lugar dentro das organizações, podemos concluir que as empresas melhor preparadas para liderar são aquelas com capacidade para perceber e se adaptar às mudanças do meio, ao mesmo tempo em que buscam, fortemente, anteciparem-se a tais mudanças, criando e inovando constantemente.

O que se espera do novo líder

O contexto dos negócios de ontem permitia que alguém, no topo da empresa, tivesse uma visão do todo e capacidade de pensar em tudo, delegando, para baixo, apenas a obrigação de fazer. A figura do "líder herói", especialmente aquele que se fazia presente em momentos de crise, ou do carismático, que incorporava a figura do timoneiro solitário, tinha razão de ser e marcou uma época em que despontaram nomes como Henry Ford, Alfred Sloan, Tom Watson. Não é sem motivo que se cunhou a expressão "capitão de indústria".

O papel da liderança, hoje, é muito mais sutil e demanda por "projetistas, professores e regentes", conforme entende Peter Senge, em papéis que exigem novas habilidades, como "a capacidade de construir uma visão compartilhada, de trazer à superfície e questionar os modelos mentais vigentes e de incentivar padrões mais sistêmicos de pensamento". Ou seja, nas novas organizações de aprendizado, os líderes são responsáveis por *criar uma cultura* interna, onde as pessoas possam

estar continuamente expandindo sua capacidade de criar seu futuro - isto é, "**os líderes são responsáveis pelo aprendizado**".

Liderança na organização que aprende - Parte II

Peter Senge apresenta algumas habilidades que deverão ser desenvolvidas por aqueles que pretendem liderar a nova organização que aprendem. Preocupar-se com essas novas demandas é condição indispensável para qualquer profissional, em posição de comando, que pretende continuar presente num mercado que muda em ritmo acelerado.

A tensão criativa

Muitas propostas de mudança organizacional fracassam por se limitarem a apontar o que precisa ser feito para mudar a situação presente. Quando obtêm êxito, pagam por ele um preço muito alto. O engano dos gerentes convencionais está em achar que as pessoas são motivadas a agir apenas por tomarem conhecimento da realidade e da importância de efetuarem mudanças. Daí a frustração frente às análises sofisticadas, que retratam bem a realidade e apontam providências necessárias, mas não dão às pessoas o "motivo para a ação".

As pessoas precisam de uma *visão* de futuro que as leve a lutar por sua realização. Elas podem ser mais facilmente motivadas pela busca da felicidade do que pelo combate às desgraças. A abordagem positiva, que mostra como tudo pode ser melhor e o caminho para isto, gera muito mais entusiasmo do que o diagnóstico frio dos problemas e a prescrição de remédios a serem tomados. "Possuir uma imagem daquilo que se poderia ser" faz com que as pessoas movimentem suas energias de forma mais eficaz, do que simplesmente apontar falhas e indicar correções. O prazer das realizações e das conquistas antevistas é muito mais motivador do que a percepção de que precisamos fazer algo para mudar nosso estado atual. A visão é imprescindível, mas "toda a análise do mundo não gerará uma visão", afirma Senge, acrescentando que "a energia natural para mudar a realidade provém de se possuir uma imagem daquilo que poderia ser, que é mais importante para as pessoas do que aquilo que é".

No entanto, todo salto exige uma base de apoio. A busca de uma visão de futuro melhor tem que ser contraposta com a análise do momento presente, que permita o levantamento da distância a ser percorrida, as medidas necessárias e o esforço a ser despendido. Esta contraposição entre "o que poderia ser" e "o que é" gera uma **tensão criativa** que mobiliza as pessoas, levando-as a agir. Tanto a visão quanto a análise da realidade são indispensáveis para que surja a tensão criativa. "Um quadro preciso da realidade atual é tão importante quanto um entusiasmante quadro de um futuro que se deseja".

O líder dos tempos atuais deve ser capaz de gerar um visão de futuro que seja motivadora - leva à ação - e compartilhada - interessa a todos -, ao mesmo tempo em que faz com que seus liderados tenham uma percepção clara da realidade, administrando, então, a tensão criativa gerada. Isto o faz muito diferente do "solucionador de problemas", que atua de fora para dentro, ao passo que sua proposta é de dentro para fora. Nos dizeres de Senge, "na resolução de problemas, a motivação é extrínseca", ao passo que "na tensão criativa, a motivação é intrínseca". Estudiosos afirmam que ninguém motiva ninguém - esta energia deve vir de dentro das pessoas, ou não se mantém.

O líder como projetista

O verdadeiro líder de um empreendimento nem sempre é aquela figura de proa, vista e admirada por todos, e que está sempre presente nas ocasiões especiais. O trabalho prévio e, muitas vezes, despercebido do projetista não tem o mesmo brilho que a ponte de comando, não apresenta o mesmo charme nem atiça a cobiça dos mais afoitos. Mas tudo no empreendimento depende dele. De que adianta o comandante ordenar que o navio vire a estibordo, se o projetista o planejou para virar só a bombordo?

Espera-se do líder projetista o cumprimento de três tarefas básicas:

- * Fazer o desenho do futuro empreendimento e construir um alicerce forte, com base no seu propósito, visão e valores essenciais.
- * Providenciar políticas, estratégias e estruturas que viabilizem a transformação das idéias-guias em decisões empresariais.

* Providenciar processos efetivos de aprendizagem.

O líder como professor

O líder deve ajudar as pessoas a terem uma visão clara da realidade, com uma percepção ampliada que dê a elas um poder de ação maior. Longe de ser aquela figura de pedestal, ele se parece muito mais com o mentor, guia ou facilitador. E essa ação de aprendizado não é dirigida apenas ao outro, mas o gerente da organização que aprende sabe que também ele tem que estar atento e buscar o seu próprio desenvolvimento.

A chave de sua ação está em fazer emergir, em seus liderados, modelos mentais e levá-los a questionar a validade dos mesmos, ao mesmo tempo em que buscam novos ângulos de visão. "O líder como professor ajuda as pessoas a *reestruturar suas visões da realidade* de modo a ver além das condições superficiais e dos eventos, e poder enxergar as causas subjacentes dos problemas - e assim ver novas possibilidades para influenciar o futuro".

O líder como regente

Neste papel, o líder procura servir primeiro do que ser servido. Cria condições e remove obstáculos a que os outros cresçam. Ajuda-os a encontrar a visão de futuro que melhor se ajuste às suas idéias do que seja felicidade, porque sabe que as pessoas envolvidas em projetos em que realmente acreditam buscam dentro de si a energia necessária à consecução dos mesmos. Nesse trabalho sutil, às vezes despercebido, o líder-regente tem clara noção do impacto que sua liderança causa sobre os colaboradores, mas nem sempre estes o percebem.

No plano da organização, o líder rege o "propósito ou missão maior que sustenta o empreendimento". Uma vez comprometidos com a construção de organizações que aprendem, eles se sentem como parte de um propósito mais abrangente, que ultrapassa as fronteiras da organização. Participam da mudança na maneira de se fazer negócios, "não com base numa vaga necessidade filantrópica, mas numa convicção de que seus esforços gerarão organizações mais produtivas, capazes de atingir níveis mais altos de sucesso organizacional e de satisfação pessoal do que aqueles de organizações mais tradicionais".

Conclusão

Líderes sintonizados com a nova era não se contentam com a figura ultrapassada do chefe que manda. Integram-se efetivamente nas equipes, envolvendo-se muito mais com os demais membros. Têm claro seu papel no contexto do empreendimento e, ao mesmo tempo em que procuram aplanar o caminho do desenvolvimento dos colaboradores, trabalham também seu autodesenvolvimento e não perdem de vista a missão da empresa. Sabem, também, que precisarão buscar e desenvolver novas habilidades, em conformidade com a nova performance desejada.









Estes profissionais são produtos naturais do meio criado pelas organizações voltadas para o aprendizado. É da natureza delas não suportar a ação dos gerentes e chefes tradicionais, que além de não agregarem para o processo de aprendizado, acabam por tolher o desempenho dos demais. Empresas que não se preocupam em cultivar essas lideranças não se tornam em organizações de aprendizado e acabarão por ser deixadas para trás na corrida dos negócios.

PARTE II

ATIVIDADE 6

EMPOWERMENT X EMPLOYEEESHIP

O aluno (a) deverá apresentar um texto com considerações sobre os itens a seguir:

-  Condições e benefícios do uso de empowerment.
-  Etapas de implementação do Empowerment.
-  Restrições ao uso de Empowerment.
-  Employeeeship – Responsabilidade, Lealdade e Iniciativa.
-  A Pessoa como Employeeeship.
-  Definições e Conceitos.
-  A Organização como Employeeeship.
-  Empowerment X Employeeeship.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA:

ADIZES, Ichak. Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuo. São Paulo: Pioneira, 2002.

MOLLER, Claus. Employeeeship: Como Maximizar o Desempenho Pessoal e Organizacional. São Paulo: Pioneira, 1996.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração: edição compacta**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DRUCKER, P.F. **Introdução à Administração**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

<http://carreiras.empregos.com.br>

<http://enciclopedia.tiosam.com>

<http://www.cfa.org.br> (Conselho Federal de Administração)

<http://www.crasp.com.br/> (Conselho Regional de Administração São Paulo)

http://www.institutomvc.com.br/artigos/col_artigos/negociacao.htm

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, A C. A. **Introdução à Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MULLER, Claus. **Employeeship Como maximizar o Desempenho Pessoal e Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 8ª edição, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração: Conceitos Essenciais e Aplicações**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.