



Modelos de gestão

Modelos de gestão

Edna de Almeida Rodrigues

© 2016 por Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida ou transmitida de qualquer modo ou por qualquer outro meio, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão de informação, sem prévia autorização, por escrito, da Editora e Distribuidora Educacional S.A.

Presidente

Rodrigo Galindo

Vice-Presidente Acadêmico de Graduação

Mário Ghio Júnior

Conselho Acadêmico

Alberto S. Santana
Ana Lucia Jankovic Barduchi
Camila Cardoso Rotella
Cristiane Lisandra Danna
Danielly Nunes Andrade Noé
Emanuel Santana
Grasiele Aparecida Lourenço
Lidiane Cristina Vivaldini Olo
Paulo Heraldo Costa do Valle
Thatiane Cristina dos Santos de Carvalho Ribeiro

Revisor Técnico

Mauro Stopatto

Editoração

Adilson Braga Fontes
André Augusto de Andrade Ramos
Cristiane Lisandra Danna
Diogo Ribeiro Garcia
Emanuel Santana
Erick Silva Griep
Lidiane Cristina Vivaldini Olo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R685m Rodrigues, Edna de Almeida
Modelos de gestão / Edna de Almeida Rodrigues.
– Londrina : Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.
224 p.

ISBN 978-85-8482-559-2

1. Administração de empresas. I. Título.

CDD 658.4

2016
Editora e Distribuidora Educacional S.A.
Avenida Paris, 675 – Parque Residencial João Piza
CEP: 86041-100 – Londrina – PR
e-mail: editora.educacional@kroton.com.br
Homepage: <http://www.kroton.com.br/>

Sumário

Unidade 1 Modelos de gestão e processos gerenciais: a evolução da administração e a atuação do gestor	7
Seção 1.1 - Administração e a atuação do gestor. Processos gerenciais, habilidades e papéis de gerente	9
Seção 1.2 - Tomada de decisão e mudança organizacional	21
Seção 1.3 - Tendências em modelos de gestão: sociedade e pessoas	33
Seção 1.4 - Tendências em modelos de gestão: algumas linhas atuais	45
Unidade 2 Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências	59
Seção 2.1 - Planejamento e a atuação do gestor	63
Seção 2.2 - Planejamento: tipologia, processo e aspectos da prática	75
Seção 2.3 - Tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de planejamento	87
Seção 2.4 - Aspectos emergentes do planejamento	99
Unidade 3 Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências	115
Seção 3.1 - Organização à atuação do gestor	117
Seção 3.2 - Organização: tipologia, processo e aspectos da prática	129
Seção 3.3 - Tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de organização	141
Seção 3.4 - Aspectos emergentes de organização	155
Unidade 4 Coordenação e controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências	169
Seção 4.1 - Coordenação: tipologia, processo e aspectos da prática	171
Seção 4.2 - Controle: tipologia, processo e aspectos da prática	183
Seção 4.3 - Tecnologias e ferramentas de gestão para os processos de coordenação e de controle	195
Seção 4.4 - Aspectos emergentes de coordenação e de controle	207

Palavras do autor

Olá, estudante! Seja bem-vindo à unidade curricular Modelos de Gestão. Estamos muito felizes por sua companhia. O objetivo de aprendizagem desta disciplina é apresentar a atuação do gestor organizacional por meio dos processos gerenciais e pela utilização das tecnologias e ferramentas de gestão, na condição de principal agente de mudança e de atualização da forma de conduzir os negócios na busca de resultados organizacionais.

Seja qual for a área em que você vai se formar, toda ação administrativa necessita do gestor, então, ao se dedicar ao autoestudo do conteúdo de Modelos de Gestão com empenho e interesse e desenvolver todas as atividades propostas, você poderá obter um diferencial profissional essencial para seu futuro e participar como agente ativo de seu processo de aprendizagem.

O conteúdo de Modelos de Gestão facilitará o desenvolvimento das seguintes competências:

- Competências gerais para conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, para promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.
- Competências técnicas para conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, conhecer o processo de planejamento como meio do gestor promover as mudanças organizacionais, conhecer os aspectos e a atuação do gestor no processo de organização como meio para garantir a realização das atividades do planejamento; e nos processos de coordenação e de controle como meio para conduzir os planos e acompanhar e medir o desempenho em relação aos objetivos do planejamento. Enfim, você conhecerá os aspectos relacionados à atuação gerencial nas organizações.

Com foco na atuação do gestor, a Unidade 1 apresentará a evolução da Administração e a atuação do gestor. A Unidade 2 trará o Planejamento, na Unidade 3 você aprenderá sobre a Organização e na Unidade 4, acompanhará a Coordenação e o Controle, completando os processos gerenciais. Em cada unidade, veremos como são os processos relacionados, as tecnologias de gestão mais usuais e as tendências dos modelos de gestão.

Vamos juntos em Modelos de Gestão? Aproveite bem cada oportunidade e bons estudos!

Modelos de gestão e processos gerenciais: a evolução da administração e a atuação do gestor

Convite ao estudo

Olá, estudante! Bem-vindo à primeira unidade de Modelos de Gestão. Estamos felizes por você nos acompanhar nesse caminho por uma abordagem sobre a atuação do gestor!

Iniciamos com uma citação de Henry Mintzberg (apud BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008, p. XV): "a educação ideal para o gerenciamento deve dar uma nova orientação às suas prioridades e focalizar treinamento em habilidades. Sabe-se muito sobre inculcar tais habilidades, mas esse conhecimento não costuma passar para o currículo empresarial". Você nota o privilégio em estudar os Modelos de Gestão durante seu curso superior? Aqui, você terá a oportunidade de desenvolver competências gerais para conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, visando promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais. Ao resolver as situações-problema, você desenvolverá competências técnicas para conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

O objetivo desta unidade é apresentar a evolução da Administração, a figura do gerente e os processos gerenciais na atuação do gestor, as habilidades gerenciais e os papéis de gerente, o gestor como tomador de decisão e como

agente de mudança organizacional, os aspectos da gestão orientada por questões socioambientais e de sustentabilidade, ética, saúde e segurança do trabalhador e governança corporativa. Ainda, as tendências em modelos de gestão, como: Gestão da Diversidade, Gestão de Talentos, Gestão de Gerações, Lean Innovation Management, Strategically Thinking Skills e Gestão Transparente.

Na situação da realidade profissional (SR) desta unidade, você vai elaborar um Programa de Gestão Transparente para a fábrica de eletroportáteis Linda Chefe do Lar, por isso, é preciso desenvolver uma aprendizagem consistente sobre o conteúdo desta unidade e solucionar as situações-problema propostas em cada seção. Com a atual facilidade para a disseminação de informações e a dependência que as empresas têm da parceria de seus funcionários, pense: o quanto um programa de gestão transparente é capaz de conquistar a confiança dessas pessoas a partir da clareza que têm dos aspectos da empresa? Observe algumas características que serão detalhadas nas situações-problema.

Os executivos da fábrica decidiram desenvolver um substituto para a vaga de gerente comercial entre os funcionários com bom desempenho, o que abrange temas como papéis de gerentes e habilidades gerenciais. Em seguida, decidem promover uma mudança importante na linha de produtos para se adequarem às novas preferências dos consumidores, o que envolve a prática dos processos de tomada de decisão e de mudança organizacional. Com o novo cenário na área comercial, surge a necessidade de uma liderança para promover um ambiente descontraído, envolvente e que possibilite o uso de uma nova tecnologia adquirida, a fim de facilitar a mudança. A fábrica deverá escolher entre candidatos de gerações (e características) diferentes. Por fim, dando continuidade às inovações no modelo de gestão fabril, os executivos decidiram promover a gestão transparente, para envolver e ganhar a confiança dos funcionários para a inovação rápida através do pensamento estratégico.

O conteúdo desta unidade aborda a administração e a atuação do gestor, processos gerenciais, habilidades e papéis de gerente, tomada de decisão e mudança organizacional, tendências em modelos de gestão: sociedade e pessoas e algumas linhas atuais. Agora é com você! Descubra os Modelos de Gestão e se prepare para as oportunidades futuras. Vamos juntos?

Seção 1.1

Administração e a atuação do gestor. Processos gerenciais, habilidades e papéis de gerente

Diálogo aberto

Olá, estudante! Pronto para iniciar seus estudos em Modelos de Gestão? Conhecer como é a atuação do gestor nas organizações pode ser um diferencial profissional para suas oportunidades futuras, afinal, é necessário que gestores conduzam todas as atividades, os processos, as estratégias, enfim, os negócios empresariais. Para facilitar seu percurso, acompanhe a proposta da primeira situação-problema de Modelos de Gestão e desenvolva as competências técnicas para conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

A fábrica de eletroportáteis Linda Chefe do Lar decidiu investir em um projeto para desenvolver um gerente comercial a fim de substituir o gestor anterior, que se aposentou depois de muitos anos à frente da equipe comercial. O projeto iniciou pela seleção de potenciais candidatos à promoção dentre os funcionários da área comercial com bom desempenho. João, Diretor de Marketing e Vendas, fez questão de conduzir essa seleção pessoalmente e escolheu o Pedro, que vem batendo as metas de vendas há alguns meses, com margem bem superior aos colegas. Mas João ficou em dúvida se essa seria uma boa escolha.

A partir do conteúdo que você aprenderá nesta seção sobre a atuação, os papéis e as habilidades do gestor, identifique a problemática central do caso descrito e indique a solução para aumentar as chances de João fazer uma boa escolha.

Ao solucionar essa situação-problema, você estará no caminho para resolver sua SR, pois para ser capaz de elaborar um programa de modelo de gestão para a fábrica Linda Chefe do Lar, você deve primeiro conhecer os aspectos que envolvem a atuação do gestor.

Para ajudar na solução, pense: ter bom desempenho como vendedor é suficiente

para conduzir uma equipe de vendas como gerente comercial? Ao responder, logicamente com base na sua aprendizagem nesta seção, você já terá dado o primeiro passo para a solução da situação-problema.

Agora é com você! Bom estudo e vamos juntos!

Não pode faltar

Nesta primeira aula de Modelos de Gestão você conhecerá as abordagens que colocam o gestor no centro dos processos gerenciais, como oportunidade para se identificar com as discussões propostas quanto às possibilidades de seu desenvolvimento profissional futuro em sua área de atuação.



Refleta

Quem é o responsável por garantir que aquele pãozinho fresquinho e cheiroso esteja à sua espera aí na padaria perto de sua casa? Cuidado com a resposta! Lembre-se de que antes do padeiro sovar a massa, muitas ações gerenciais foram providenciadas. Então, o que você nos diz?

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) comentam que toda empresa, independentemente de seu tamanho ou segmento em que atua, tem três características comuns: I. Um propósito ou objetivo a perseguir. II. É composta por pessoas que concretizam os objetivos empresariais. III. Desenvolve uma estrutura organizacional sistemática que define as funções, limites e responsabilidades das pessoas, dentre elas, as dos gestores. Assim como as empresas, os gestores também têm algumas características comuns que você verá no decorrer desta seção: administração e a atuação do gestor, processos gerenciais, habilidades e papéis de gerente.

Você viu em sua webaula uma linha do tempo resumida sobre a prática de técnicas administrativas nas civilizações antigas e a evolução da Administração. Aprenda um pouco mais.

Entre 1780 e 1860, a mecanização da indústria e da agricultura foi possível, em um primeiro momento, pelo uso do vapor como força motriz e do ferro como matéria-prima, revolucionando os sistemas fabril e de transporte. Na segunda fase, entre 1860 e 1914, o uso do aço e da eletricidade e derivados de petróleo provocou uma nova onda na Revolução Industrial, demandando trabalhadores especializados, novas técnicas de produção e a busca por eficiência e competitividade, afinal, o mundo havia mudado (MORAES; FRANCO, 2009).

O novo contexto propiciou o surgimento das primeiras teorias administrativas, muitas delas utilizadas até hoje em dia. No início do século XX, nos Estados Unidos, Frederick W. Taylor desenvolveu a Teoria da Administração Científica, que focou o chão da fábrica, as tarefas, a racionalização, a organização do trabalho a partir de uma visão mecanicista. Na mesma época, na Europa, Henri Fayol estudou o desempenho organizacional, elaborando a Teoria da Administração Clássica, dividiu a organização em funções e introduziu a departamentalização. Logo em seguida, Elton Mayo desenvolveu a Teoria das Relações Humanas, que estudou o trabalhador, as relações intergrupais e a organização informal. Note que até esse ponto o conhecimento administrativo já contava com soluções para os métodos de trabalho, o funcionamento da organização e o trabalhador. A compreensão da dinâmica organizacional fez surgir a Teoria Estruturalista, por volta de 1950, focada na estrutura e no ambiente e visualizando organizações além das indústrias. Também os estudos precursores facilitaram o surgimento da Abordagem Comportamentalista, que busca até hoje compreender o trabalhador como indivíduo dentro da organização (MORAES; FRANCO, 2009).

Essa amplitude que identificou a existência do ambiente em torno da empresa possibilitou o desenvolvimento da Teoria de Sistemas, que coloca a organização como parte de um sistema (entrada-processo-saída), e da Teoria da Contingência, defendendo que tudo depende das circunstâncias, então, todas as propostas anteriores são úteis às organizações que se encaixam nas contingências envolvidas. Na segunda metade do século XX, a eficiência dá lugar à eficácia na busca organizacional, de forma que ser eficiente é fazer o que se deve com economia de recursos e ser eficaz é alcançar os objetivos. Nesse momento, surge a Administração por Objetivos (APO), que insere o Planejamento Estratégico como meio para as organizações conseguirem melhores resultados, e o Desenvolvimento Organizacional (DO), que facilita a melhoria do desempenho por meio do desenvolvimento e do envolvimento das pessoas (MORAES; FRANCO, 2009).



Pesquise mais

Leia o artigo *Principais teorias da administração* e conheça um pouco mais sobre as primeiras teorias da administração. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/principais-teorias-e-escolas-da-administracao/50247/>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

Obviamente, não é possível contar mais de cem anos da história da evolução da administração em algumas linhas. Por isso, em várias partes deste livro retomaremos algumas das principais teorias com o objetivo de apresentar a influência que exercem na atuação do gestor organizacional, então você poderá conhecer mais detalhes.

Isso também poderá acontecer em outras disciplinas relacionadas à gestão, o que enriquecerá sua formação nessa área. Tenha certeza de que os resultados desde os primeiros estudos administrativos auxiliam as empresas até hoje, inclusive a Teoria da Administração Clássica de Fayol, que nos interessa nos próximos tópicos, para falarmos sobre os processos gerenciais, as habilidades e os papéis de gerente.

Em 1916, Fayol dividiu a organização em seis funções básicas: financeira, técnica, comercial, contábil, de segurança e administrativa. Identificou também que a função administrativa é a que coordena todas as demais e é formada por cinco elementos: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Esse foi um importante passo para incluir a figura do gerente no conhecimento administrativo. Com essa ideia, associada aos princípios gerais e universais, Fayol buscou padronizar e criar regras genéricas para lidar com todos os assuntos administrativos. Esse teórico também iniciou os temas estrutura organizacional e departamentalização ao definir funções, responsabilidades e níveis hierárquicos (CHIAVENATO, 2014).

Especificamente quanto aos processos gerenciais, a proposta de Fayol evoluiu para o que conhecemos hoje em dia como POCC, que envolve: Planejar as ações gerenciais prevendo objetivos e recursos necessários; Organizar as atividades, responsabilidades e o uso dos recursos; Coordenar a execução das atividades; e Controlar o alcance dos objetivos esperados. Conheceremos os detalhes dos processos gerenciais durante este livro.

Associe o POCC à representação de processo que vimos na webaula, de forma que a cada processo de planejar, organizar, coordenar e controlar, o gestor tem no input os recursos de que necessita para atuar, que são processados pela sua atuação, e que resultam no output, no sistema de gestão; e além disso, tem o feedback. Por exemplo: ao ter que decidir sobre o nível de produção, o gestor tem os insumos como inputs (recursos tecnológicos, físicos, financeiros, humanos, e as informações como demanda, mercado e preferências dos clientes), que orientam sua atuação. Ao conduzir a produção definida com base na análise dos inputs, o gestor os processa colocando em prática, e os resultados estão nos outputs. O feedback pode ser, nesse caso, os níveis de satisfação do cliente e/ou o resultado nas vendas. Dessa forma, o gestor atua na organização por meio dos processos gerenciais, aliás, o gestor atua em qualquer atividade que demande um processo sistemático de atuação para atingir resultados. Não são somente as empresas que necessitam de gestores. Todo tipo, tamanho e segmento de organização em nossa sociedade necessita que alguém conduza as atividades para satisfazer os objetivos.

Agora vamos refletir sobre as habilidades e os papéis da gerência.

Quanto às habilidades gerenciais, Henry Mintzberg defende que o desenvolvimento dessas habilidades envolve a capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com as pessoas (subordinados e superiores) para conquistar seus próprios

objetivos e servir a interesses recíprocos, por meio de: (I) construção de uma rede de contatos; (II) comunicação formal e informal, (III) negociação e (IV) política (na estrutura organizacional). Já para Robert L. Katz, "é necessário que todo gestor tenha três habilidades - conceituais, humanas e técnicas - em grau de importância diferente dependendo do nível em que o gestor atua na estrutura organizacional", conforme Figura 1.1 (MAXIMIANO, 2010):

Figura 1.1 | Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia, segundo Katz

Administração superior	HABILIDADES CONCEITUAIS
Gerência intermediária	HABILIDADES HUMANAS
Supervisão de primeira linha	HABILIDADES TÉCNICAS

Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 149).

Acompanhe um exemplo para compreender o que a Figura 1.1 representa:



Assimile

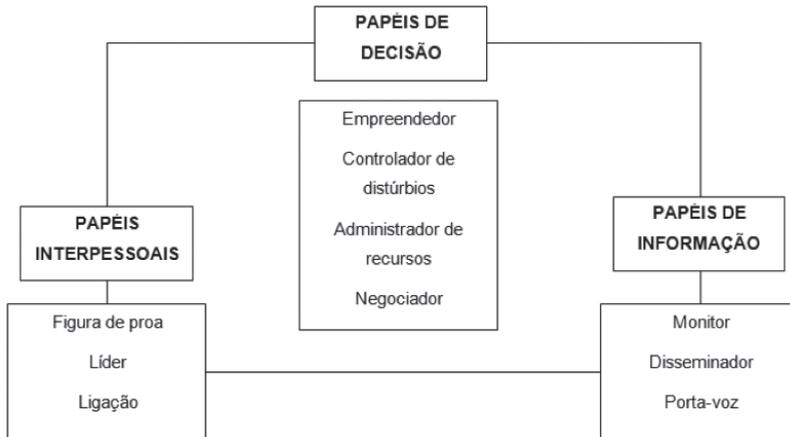
Ao dividir a empresa em seis funções, evidenciar a função administrativa como a mais importante e identificar a estrutura organizacional para compreender como a organização funciona, Fayol incluiu a figura do gerente no conhecimento administrativo (CHIAVENATO, 2014, p. 39).

Quando o presidente de uma empresa define estratégias para ganhar competitividade, ele deve conhecer os aspectos técnicos gerais de produção e também as pessoas que são capazes de fazer o necessário, mas sua decisão envolve uma visão mais ampla, então ele determina as metas globais a serem atingidas. Já o gerente de departamento conhece a estratégia global e também os aspectos técnicos de produção, mas o que ele precisa mesmo é desmembrar as metas globais em metas departamentais e garantir que suas equipes busquem essas metas. Na base da

estrutura organizacional, os supervisores conhecem a estratégia e as metas gerenciais, mas seu foco é detalhar as metas de produção e programar para que seu pessoal as busque, com o objetivo de contribuir para a estratégia e para as metas superiores.

Nessa discussão, conheça a definição dos dez papéis de gerentes elencados por Henry Mintzberg:

Figura 1.2 | Dez papéis gerenciais de Mintzberg



Fonte: adaptada de Moraes e Franco (2009, p. 53).

A representação da Figura 1.2 demonstra como Mintzberg definiu os papéis gerenciais desempenhados pelos gestores, divididos em três famílias: (i) De decisão; (ii) Interpessoais; e (iii) De informação, da seguinte forma (MORAES; FRANCO, 2009):

- Papéis de decisão: envolvem tomar decisões sobre empreender projetos, ideias e oportunidades; resolver conflitos buscando a adaptação do grupo às mudanças; gerenciar a alocação de recursos, orçamentos e prioridades; e representar os interesses organizacionais em negociações.

- Papéis interpessoais: englobam representar oficialmente a organização e ser o exemplo como figura de proa; liderar os grupos dirigindo, orientando e motivando; e comunicar interna e externamente à organização, como interlocutor entre as redes de comunicação.

- Papéis de informação: referem-se a acompanhar os temas relativos ao negócio e manter o contato com pessoas; garantir a disseminação de informações, conforme os grupos de interesse dos negócios; atuar como porta-voz da organização com os grupos de interesse.



Exemplificando

Gestores geralmente são os agentes mais visíveis em uma empresa. Isso porque eles devem de fato estar à frente das ações que buscam a estratégia. São o exemplo a ser seguido. Mantêm a comunicação e a relação com os demais agentes internos e externos e também solucionam conflitos para não atrapalhar a busca das metas. Assim é a atuação de todos os gestores, porém, dentro dos limites de sua posição na estrutura da empresa.



Pesquise mais

Escute o áudio *O que é ser gerente?*, de Max Gehringer. Nele, Gehringer apresenta o que é ser gerente nos dias atuais, de um modo reflexivo. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xxc4YdlRUJU>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

Nesta seção, você conheceu alguns aspectos da importância e da atuação do gestor, sendo ele o responsável por garantir o funcionamento eficiente e eficaz das empresas para a melhoria do desempenho e a satisfação dos clientes. Essa introdução abre caminho para que, nas próximas aulas, possamos conhecer como os gestores atuam nas empresas pelos processos gerenciais. Obrigado por sua companhia e até logo mais!



Faça você mesmo

Pablo é supervisor de produção há dez anos e se candidatou a uma vaga de gerente comercial, já que conhece os produtos como ninguém na empresa para conduzir as vendas.

A partir do conteúdo sobre processos e habilidades gerenciais, analise quais aspectos do caso dificultam e facilitam a promoção do Pablo para gerente comercial.



Vocabulário

Feedback: Retroação de um sistema. Reação a alguma coisa. Resposta, retorno. (Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/Feedback>>. Acesso em: 8 abr. 2016).

Input: informações que chegam a um sistema. (Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/input>>. Acesso em: 8 abr. 2016).

Output: informações que saem de um sistema. (Disponível em: <<http://www.priberam.pt/dlpo/output>>. Acesso em: 8 abr. 2016).

Sem medo de errar

Veja algumas orientações para você solucionar a situação-problema desta seção.

Você tem um caso em que um excelente vendedor está prestes a ser promovido a gerente comercial na fábrica Linda Chefe do Lar. Para responder a nossa situação-problema, precisamos refletir sobre a seguinte questão: ter bom desempenho como vendedor é suficiente para conduzir uma equipe de vendas como gerente comercial?

Primeiramente, selecione os papéis e as habilidades de gerente apresentados a você nesta seção e os organize em uma tabela. Em seguida, relacione cada item a aspectos presentes no caso proposto. Ao final, analise o alinhamento e elabore sua resposta.

Enriqueça sua solução refletindo sobre mais estas questões:

1. Toda atividade que exige a prática dos processos gerenciais representa a atuação de gestor?
2. Qualquer pessoa que conheça os processos gerenciais tem habilidades gerenciais?
3. Para assumir os papéis de gerente, é necessário apresentar características típicas de gestor?
4. Os resultados das atividades dos grupos são os mesmos independentemente das características do gestor?

Ao buscar essas novas respostas, mantenha o foco no conteúdo aprendido nesta seção, pois nela temos todas as evidências para ajudar na solução da situação-problema.

Para Robert L. Katz, é necessário que todo gestor tenha três habilidades – conceituais, humanas e técnicas – só que em grau de importância diferente dependendo do nível em que o gestor atua na estrutura organizacional (MAXIMIANO, 2010). Henry Mintzberg definiu os papéis gerenciais desempenhados pelos gestores, dividindo-os em três famílias: (I) de decisão, (II) interpessoais e (III) de informação. (MORAES; FRANCO, 2009, p. 53).

Leia o artigo *Henry Mintzberg e os papéis gerenciais*. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/05/henry-mintzberg-e-os-papeis-gerenciais.html>> Acesso em: 8 abr. 2016. Este artigo traz mais detalhes sobre os papéis e as habilidades de gerentes.

Agora é com você! Bom estudo e sucesso na solução da situação-problema.



Atenção

O gestor atua na organização por meio dos processos gerenciais, aliás, o gestor age em qualquer atividade que demande um processo sistemático de atuação para atingir resultados. Então, todo tipo, tamanho e segmento de organização em nossa sociedade necessita que alguém conduza as atividades para satisfazer os objetivos.

Avançando na prática

Processos gerenciais e habilidades gerenciais na prática

Descrição da situação-problema

Maria Eduarda, mais conhecida como Duda, recentemente foi convidada para assumir o cargo de gerente de marketing, após muitos anos trabalhando como líder de time, sempre apresentando excelentes resultados em seus projetos. Duda pediu sua ajuda porque está insegura para abraçar este desafio, pois tem consciência de que deve adequar sua atuação ao novo nível de gestão.

Com base no seu aprendizado sobre processos e habilidades gerenciais, quais aspectos você destaca para ajudar Duda a continuar obtendo bons resultados na nova função?



Lembre-se

Para Robert L. Katz, “é necessário que todo gestor tenha três habilidades – conceituais, humanas e técnicas – só que em grau de importância diferente dependendo do nível em que o gestor atua na estrutura organizacional”, conforme Figura 1.2 (MAXIMIANO, 2010, p. 149).

Resolução da situação-problema

Duda deve aprimorar suas habilidades gerenciais na amplitude do novo nível gerencial. Ela provavelmente já atuava dessa forma, porém focada em projetos, que

se assemelham à gestão de nível de supervisão. Agora ela precisa atuar em relação ao departamento todo e às estratégias da organização. Como líder de time, ela precisava ter mais habilidade técnica e na gerência precisará desenvolver suas habilidades humanas, para ser capaz de garantir que os times de seu departamento contribuam para os resultados organizacionais. Sua atuação deve acontecer por meio dos processos gerenciais, planejando as ações e os objetivos, organizando as atividades, as responsabilidades e o uso dos recursos, coordenando a realização das atividades e controlando o alcance dos objetivos esperados.



Faça você mesmo

João Paulo sabe envolver seu time para superar as metas de vendas e isso tem chamando a atenção da organização. Talvez ele possa assumir a gerência no futuro, não é mesmo? Mas João Paulo tem dificuldade para lidar com conflitos. Fica chateado e até finge não ver. A partir de sua aprendizagem sobre papéis de gerente, associe quais das famílias dos papéis de gerência João Paulo precisa aprimorar, justificando sua escolha.

Faça valer a pena

1. “Toda empresa, independentemente de seu tamanho ou segmento em que atua, tem três características comuns”. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 4-6).

Quanto às três características comuns da empresa que o texto apresentado trata, analise atentamente as afirmativas:

- I. Tem um propósito ou objetivo a perseguir.
- II. Pode ser conduzida por qualquer pessoa.
- III. É composta por pessoas que concretizam os objetivos da empresa.
- IV. Desenvolve uma estrutura organizacional sistemática que define as funções, os limites e as responsabilidades das pessoas.

Com base em suas análises, escolha a única alternativa correta:

- a) I e II.
- b) II e III.
- c) I, III e IV.
- d) III e IV.
- e) II, III e IV.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

As duas fases da Revolução Industrial revolucionaram o sistema de produção, o modo de trabalhar e a capacidade de eficiência produtiva

PORQUE

substituíram a força motriz e a matéria-prima para produção industrial.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

3. “A partir da identificação da existência do ambiente em torno da empresa, surgiram a Teoria de Sistemas, que coloca a organização como parte de um sistema (entrada-processo-saída), e a Teoria da Contingência, defendendo que tudo depende das circunstâncias, então, todas as propostas anteriores são úteis às organizações que se encaixam nas contingências envolvidas”. (MORAES; FRANCO, 2009, p. 27-28).

Qual foi a principal mudança originada por essa nova vertente da Teoria Administrativa?

- a) Intensidade da visão mecanicista.
- b) Enfraquecimento dos estudos anteriores.
- c) Resgate da racionalização da produção.
- d) A eficiência dá lugar à eficácia na busca organizacional.
- e) Rigor nos métodos científicos da Teoria Administrativa.

Seção 1.2

Tomada de decisão e mudança organizacional

Diálogo aberto

Olá, estudante! Como estão seus estudos sobre os Modelos de Gestão? Aproveitando bem?

A situação-problema desta seção está relacionada aos processos de tomada de decisão e de mudança organizacional. Já que você deve desenvolver um programa de gestão em sua situação baseada na realidade (SR), certamente praticar essa atuação gerencial poderá colaborar.

Você atendeu a um chamado do Paulo, gerente de planejamento da fábrica de eletroportáteis Linda Chefe do Lar, para ajudar na análise de uma mudança que a empresa está pensando em fazer em seus produtos ao identificar uma preferência dos consumidores. Embora tenha uma bela linha de liquidificadores, com bastante tecnologia investida, a queda nas vendas está vertiginosa. Para identificar o problema, a fábrica fez uma pesquisa junto a clientes que compraram o produto e também com potenciais clientes (mulheres entre 30 e 50 anos com renda própria), e descobriu que todos, sem exceção, acham o liquidificador muito difícil e demorado de lavar. Também preferem o mixer, que é mais fácil de guardar no armário de suas cozinhas, com espaço tão reduzido. A principal dificuldade é que a linha de liquidificadores está diretamente associada ao nome da empresa, que atua desde 1960 como líder em liquidificadores.

Então, como você pode ajudar Paulo? Que tal começar pelo início?

Analise a situação-problema apresentada e separe quais são os problemas que você acredita serem os causadores do cenário descrito. Percorra todo o processo de tomada de decisão até chegar a uma solução ideal. Feito isso, comece a pensar sobre o processo de mudança organizacional, afinal sua ideia não tem valor se ficar só no campo da criação. É preciso colocar em prática! Então, também percorra o processo de mudança organizacional e avalie se sua proposta é viável e tem chances de contribuir para a iniciativa em que Paulo está pensando.

Para que você seja capaz de solucionar essa situação-problema, dedique-se à aprendizagem dos temas desta seção sobre tomada de decisão e mudança organizacional. Passe também pelo conteúdo complementar sobre as tendências de gestão atuais relacionadas a questões socioambientais e de sustentabilidade, ética, saúde e segurança do trabalhador e governança corporativa. Assim, poderá desenvolver as competências para conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Bom estudo!

Não pode faltar

Olá, estudante! Seja bem-vindo para mais uma seção de estudos em Modelos de Gestão. A segunda aula desta unidade traz os temas tomada de decisão e mudança organizacional e ainda apresenta alguns aspectos relacionados às orientações em que os gestores se baseiam atualmente. Mesmo que você já tenha aprendido algo sobre esses assuntos, lembre-se de que aqui a discussão é focada na atuação do gestor, permitindo que você identifique como é a prática no dia a dia dos gestores. Vamos lá?

A dinâmica do gestor é frequentemente impactada pela necessidade de tomar decisões, desde questões mais simples até problemas cujas soluções exercem forte influência nos negócios. Você toma decisões o tempo todo, não é mesmo? Embora tomar decisão também seja uma habilidade humana, quando se trata da atuação do gestor é necessário que o processo seja sistematizado para que os resultados sejam os esperados. Geralmente usamos em nosso dia a dia a palavra problema com aspecto negativo, não é mesmo? No entanto, problema não é necessariamente algo ruim, mas somente algo que precisa ser solucionado. Vamos observar como um gestor atua em cada etapa do modelo de processo de tomada de decisão?

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 178) definem problema como “discrepância entre o estado atual e o desejado das coisas” e apresentam as etapas de tomada de decisão, acompanhe:

1. Identificar o problema: nem sempre é fácil identificar um problema, pois os sintomas podem ser confundidos com o próprio problema. Por exemplo: uma queda de 5% nas vendas é o problema ou é o sintoma? É necessário analisar com cuidado.
2. Coletar informações relevantes: reunir as informações relevantes relacionadas ao problema a analisar e entender: por que aconteceu agora? Como afeta os resultados? Quais políticas organizacionais impactam o problema ou a solução?

Quanto tempo e qual é o custo da solução? No nosso exemplo: os produtos são obsoletos? Têm má qualidade? Como é a dedicação dos vendedores? O cenário econômico dificulta as vendas?

3. Desenvolver alternativas: a clareza nas etapas anteriores é essencial para a criação de alternativas, que podem ser inéditas ou baseadas em experiências passadas. No nosso exemplo: desenvolver novos produtos? Montar nova rede de fornecedores? Readequar a equipe comercial? Criar promoções? Não se deve descartar opções, mesmo que pareçam óbvias ou inviáveis. Quanto mais opções conseguir, melhor para acertar na solução.

4. Avaliar cada alternativa: análise cuidadosa de cada alternativa identificada: Quanto custará? Quanto tempo demandará? Quais são os pontos fortes e os pontos fracos? Quais são as opções mais favoráveis e desfavoráveis? É necessário ter objetividade e se desapegar de tendências para não influenciar a análise da eficácia de cada opção. O ideal é organizar as opções para ter uma visualização mais clara na comparação entre elas.

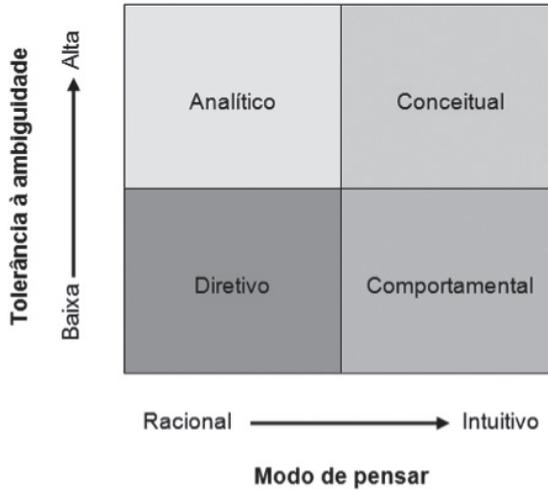
5. Selecionar a melhor alternativa: deve-se analisar o risco de cada opção. A melhor forma é a eliminação, até chegar a uma única alternativa.

6. Implementar a decisão: implementar a opção selecionada adequadamente. No nosso exemplo: se for inovar ou trocar os produtos, deve-se pensar no marketing; se for a adequação da equipe comercial, a quem impacta? Se for a promoção, como fazer: preço, quantidade, modelo? É a hora de distribuir responsabilidades, definir alocação de recursos e prazos. Cada envolvido deve estar muito dedicado e ter clareza do que deve fazer.

7. Acompanhar e avaliar: é necessário acompanhar para verificar se a implantação da opção selecionada está surtindo os resultados esperados. No nosso exemplo: os novos produtos estão sendo comprados satisfatoriamente? A equipe retomou os bons resultados comerciais? A promoção ajudou no aumento das vendas? Caso o resultado esperado não ocorra, é necessário voltar à primeira etapa, porque o gestor tem um novo problema a ser solucionado.

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) apresentam os quatro estilos de tomada de decisão. O modo pelo qual os gestores tomam decisões difere em duas dimensões: modo de pensar (lógico/racional ou intuitivo/criativo) e tolerância a ambiguidade (redução da ambiguidade ou muitas ideias simultâneas). A diagramação dessas duas dimensões leva aos quatro estilos de tomada de decisão, conforme Figura 1.3:

Figura 1.3 | Modelo de estilo de tomada de decisão



Fonte: adaptada de Robbins; DeCenzo e Wolter (2014, p. 186).

No modelo apresentado pela Figura 1.3, os gestores podem se posicionar em um dos quadrantes no processo de tomada de decisão: (I) estilo diretivo: racionais, eficientes e lógicos. Decidem rapidamente, com poucas informações e focam o curto prazo; (II) estilo analítico: desejam mais informações para decidir. Decidem com cuidado e se adaptam a situações novas, (III) estilo conceitual: consideram muitas alternativas. Decidem com foco no longo prazo e são criativos para encontrar soluções e (IV) estilo comportamental: preocupados com a realização das pessoas, são receptivos às sugestões dos outros. Decidem evitando conflitos e buscam a aceitação.



Assimile

Os processos de tomada de decisão e de mudança organizacional estão diretamente relacionados. A tomada de decisão envolve uma mudança organizacional e toda mudança organizacional envolve uma tomada de decisão para ser realizada.

Agora que você já tem uma boa ideia de como os gestores atuam no processo de tomada de decisão, veja como é sua atuação no processo de mudança organizacional. Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 475) definem que: "Mudança é uma alteração de ambiente, estrutura, tecnologia ou pessoas de uma organização. [...] Gerir a mudança é uma parte integrante do trabalho de todos os gestores", sendo o gestor o principal agente da mudança organizacional.



Exemplificando

Várias forças externas levam as organizações a se adaptarem a mudanças. Por exemplo, quando a internet se popularizou, as empresas também tiveram que adaptar a maneira de fazer marketing, logística e de se relacionar com os clientes e potenciais clientes. O cenário econômico impacta as decisões das empresas e os gestores buscam continuamente garantir os resultados. Igualmente, as forças internas impulsionam mudanças. Por exemplo, um ajuste estratégico pode demandar uma adaptação dos processos e da estrutura organizacional. Em meio à crise econômica, uma sorveteria identifica que é hora de vender picolés (são mais baratos), precisa ajustar os processos produtivos e comerciais e os recursos humanos, materiais e logísticos.

Chiavenato (2014, p. 128) apresenta o processo de mudança organizacional, conforme Figura 1.4:

Figura 1.4 | O processo de mudança segundo Kurt Lewin



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 128).

No modelo de Kurt Lewin representado pela Figura 1.4, as três fases do processo de mudança organizacional são: (I) descongelamento: ruptura do padrão atual, em que as velhas ideias e práticas são derretidas e desaprendidas para serem substituídas por novas a serem aprendidas, (II) mudança: exercício e aprendizagem dessas ideias e práticas para descobrir e adotar novas atitudes, valores e comportamentos e (III) recongelamento: incorporação dessas ideias e práticas aprendidas em que o novo padrão de comportamento cria uma nova norma.



Exemplificando

Um exemplo do processo de mudança organizacional pode ser a adoção por parte do gestor de uniforme para os funcionários. No

descongelamento, sua atuação é para conceber a nova prática, sensibilizando os participantes sobre a importância e os benefícios que a nova ideia pode ocasionar a todos. Na etapa mudança, a prática do uso do uniforme é experimentada. A nova prática é observada e analisada, se aprovada, tem o recongelamento, quando o uso do uniforme é incorporado ao comportamento organizacional.

Os processos de tomada de decisão e de mudança organizacional estão intimamente ligados. A tomada de decisão geralmente envolve algum tipo de mudança organizacional e toda mudança organizacional demanda um processo de tomada de decisão para que seja realizada. Esse é o cotidiano da atuação do gestor organizacional. Vamos agora fazer uma breve abordagem sobre as tendências de gestão, que têm chamado a atenção do gestor contemporâneo.



Pesquise mais

Leia o artigo *Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira*. Este artigo apresenta um caso relacionado a processos de mudança organizacional. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n3/05.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2016.

Em um contexto em que há várias demandas sociais emergentes, cabe ao gestor organizacional tomar conhecimento e atuar pela harmonização das tecnologias de gestão e ajustar sua atuação aos novos cenários, orientados pelas questões socioambientais e de sustentabilidade, ética, saúde e segurança do trabalhador e governança corporativa.

Quanto às questões socioambientais e de sustentabilidade, Cazela, Franco e Cazela (2009, p. 300) destacam que “a poluição causada pelas organizações afeta diretamente a natureza, sendo responsável pelo aquecimento global e causando vários impactos ambientais”. Por isso, foram criadas leis para minimizar esses efeitos, originárias de acordos internacionais, pelos quais as empresas aderiram a medidas de mitigação para prevenir, controlar, compensar e remediar a poluição do meio ambiente. Para a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (Comissão Brundtland), da Organização das Nações Unidas (ONU), desenvolvimento sustentável envolve promover o desenvolvimento econômico atendendo às necessidades das gerações de hoje, sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Envolve as esferas ambiental, econômica e social, para garantir que todas as três esferas sejam melhoradas simultaneamente, em que é necessário que os processos de mudança sejam transparentes e participativos.

Nesse ponto, ética nas organizações significa princípios e padrões que orientam

o comportamento no ambiente de negócios, que geralmente é definido pelos *stakeholders*, ao especificarem o que é correto ou errado, ético ou antiético. É comum que as questões de ética organizacional surjam de conflitos ocasionados por tensões internas entre gerentes e funcionários, que impactam diretamente os padrões de comportamento entendidos como éticos (BOTH, 2009).



Refleta

Se você faz parte da equipe de vendas e é orientado a mentir para os clientes sobre a segurança do produto aos consumidores a fim de aumentar as vendas para a equipe bater as metas e ganhar um bônus considerável, qual é o seu comportamento diante do impasse? Ou não é um impasse para você?

Esse é um ponto interessante para abordarmos o tema saúde e segurança do trabalhador. O trabalho faz parte de nossas vidas, por ele obtemos realizações, progresso, conforto etc. Para a sociedade, o trabalho produz bens e serviços úteis às necessidades humanas e ao desenvolvimento econômico. Entretanto, pode também significar exploração, sofrimento, doença e até morte. O gestor deve estar atento às possibilidades de redução de riscos e a iniciativas eficazes para gerenciar a questão (VILELA, 2009).

O sistema de gerenciamento de riscos relacionados ao trabalho age, [...] pelo paradigma do erro humano, que busca melhorar a confiabilidade dos sistemas de produção, [...], sem levar em conta o contexto e as causas desses erros. É necessário que os gestores busquem a construção de um paradigma voltado para a segurança organizacional, renovando processos e programas de prevenção de acidentes, para que seja possível resgatar o viés humano e sustentável do trabalho. (VILELA, 2009, p. 359)



Para finalizar esta seção, falaremos sobre governança corporativa, tema importante para o gestor organizacional, especificamente para companhias de capital aberto. Both (2009, p. 327) comenta que “o assunto governança corporativa teve início na década de 1990, na Inglaterra. A abordagem define as regras que regem o relacionamento dentro de uma corporação empresarial com base nos interesses de acionistas [...] e administradores”, ou seja, orienta os esforços dos gestores corporativos para a melhoria contínua do sistema gerencial visando ao atingimento dos resultados e sistemas de controle, com transparência, equidade, responsabilidade pelos resultados (*accountability*) e obediência às leis (*compliance*). No Brasil, “os interesses dos stakeholders estão protegidos pela lei das sociedades anônimas”, Lei nº 6.404/1976,

alterada pela Lei nº 10.303/2001, que rege as práticas para a boa governança corporativa (VILELA, p. 329).

As últimas abordagens pretendem introduzir esses temas. Explore mais. Aprofunde e amplie sua aprendizagem por suas pesquisas e pelo autoestudo, pois são temas contemporâneos diferenciais na sua formação para a gestão. Para garantir sua aprendizagem sobre todo o conteúdo desta seção, desenvolva as atividades propostas, que foram preparadas para facilitar seus estudos de Modelos de Gestão.



Faça você mesmo

Voltando ao exemplo sobre a adoção de uniformes, analise a situação. A prefeita de uma pequena cidade determinou que todos os funcionários utilizassem uniforme cor de rosa. O impacto foi imediato. Alguns acharam engraçado. Outros funcionários, entretanto, ficaram ofendidos com a decisão. Se realmente é necessário adotar o uniforme cor de rosa, como você sugere que a prefeita faça para implementar essa mudança?



Vocabulário

Stakeholder: pessoa ou grupo que possui participação, investimento ou ações e com interesse em uma empresa ou negócio. (Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/stakeholders-significado-classificacao.html>>. Acesso em: 15 maio 2016).

Top-down: abordagem de cima para baixo. (Disponível em: <<http://www.linguee.com.br/portugues-ingles/search?source=auto&query=top-down>>. Acesso em: 15 maio 2016).

Sem medo de errar

A solução da problemática proposta a você, nesta seção, está relacionada aos processos de tomada de decisão e de mudança organizacional, certo? Então, observe estas orientações que poderão ajudar na sua busca.

Analisar uma mudança que envolva a linha de produtos e o nome da empresa é bastante desafiador. Para promover mudanças profundas como essas, deve-se tomar muito cuidado na identificação do problema, para garantir que a solução e a mudança em si sejam eficazes.

Promova a etapa inicial do processo de tomada de decisão para identificar o

problema analisando cada detalhe. O problema é a linha de liquidificadores? É a mudança de hábito dos consumidores? É a praticidade para usar e limpar o mixer? É a falta de tempo da dona de casa? É o espaço limitado dos armários de cozinha das residências atuais? Ou será que pode ser o nome da empresa?

Para que você passe pelas sete etapas do processo de tomada de decisão – (I) identificar o problema; (II) coletar informações relevantes; (III) desenvolver alternativas; (IV) avaliar cada alternativa; (V) selecionar a melhor alternativa, (VI) implementar a decisão e (VIII) acompanhar e avaliar – a sugestão é que você liste em uma coluna o que pode ser o problema principal. Ao lado, descreva o porquê de cada item ser um problema. Adicione uma terceira coluna para classificar as possibilidades identificadas em uma escala iniciando em 1 (até a quantidade de opções de problemas que você identificou) e indique a força de cada uma. Lembre-se de focar na situação descrita. Feito isso, prossiga no processo de tomada de decisão e, após ter certeza da melhor solução, inicie o processo de mudança para contribuir para a melhoria dos resultados comerciais da fábrica e das pretensões do Paulo.

Bom estudo e sucesso na solução de sua situação-problema.



Atenção

Nem sempre é fácil identificar um problema, pois os sintomas podem ser confundidos com o próprio problema. É necessário analisar com cuidado. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 178).

Avançando na prática

Processo de mudança organizacional e sustentabilidade

Descrição da situação-problema

Uma indústria de cosméticos lançou recentemente uma linha de produtos associando a utilização de ingredientes naturais. O gerente de produção ficou surpreso ao receber e-mails de algumas pessoas que desejavam saber como era a extração desses ingredientes. Preocupado com a repercussão, pois os ingredientes eram extraídos de ambientes preservados, imediatamente pediu para que fosse feito um estudo ambiental sobre a questão.

Os resultados do estudo indicavam que em cerca de pouco mais de dez anos, a fábrica promoveria a exaustão do fruto que origina o ingrediente.

Pensando em questões de sustentabilidade, ética, tomada de decisão e mudança organizacional, qual é a principal orientação para os gestores da fábrica?



Lembre-se

“Desenvolvimento sustentável envolve promover o desenvolvimento econômico atendendo às necessidades das gerações de hoje, sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras. Envolve as esferas ambiental, econômica e social, para garantir que todas as três esferas sejam melhoradas simultaneamente, sendo necessário que os processos de mudança sejam transparentes e participativos”. (CAZELA; FRANCO; CAZELA, 2009, p. 300).

Resolução da situação-problema

Analisando a situação-problema pelo viés do desenvolvimento sustentável, a orientação é para que a fábrica desenvolva mais um estudo visando saber como pode assegurar a preservação do fruto que explora para a produção de seus cosméticos. Alguns exemplos demonstram que a atuação gerencial junto às comunidades produtoras dos frutos para o replantio programado garante a continuidade da produção das fábricas e também o desenvolvimento econômico para as comunidades relacionadas. Essa iniciativa pode ser pautada nas premissas da silvicultura, que “é a arte e a ciência que estuda as maneiras naturais e artificiais de restaurar e melhorar o povoamento nas florestas, para atender às exigências do mercado. Este estudo pode ser aplicado na manutenção, no aproveitamento e no uso consciente das florestas” (EMBRAPA. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/agroenergia/arvore/CONT000fmcbbqcwh02wyiv80kxlb36vbkge01.html#>>. Acesso em: 25 abr. 2016). Por exemplo, é possível produzir energia, em substituição à lenha e ao carvão vegetal, com a compactação de sobras de madeira, em vez de descartá-las, poluindo o meio ambiente.



Faça você mesmo

Uma indústria de cadeiras investiu pesado no desenvolvimento de um novo produto com base nas orientações de sustentabilidade. Entretanto, em pouco tempo os gestores descobriram que os consumidores rejeitavam o produto pelo risco ambiental que causava, já que os braços e os pés da cadeira eram feitos de madeira nobre e rara.

Qual é sua orientação para que a empresa supere a situação com novas iniciativas e conquiste esses consumidores antenados em questões ambientais e éticas?

Faça valer a pena

1. Embora tomar decisão também seja uma habilidade humana, quando se trata da atuação do gestor é necessário que esse processo seja sistematizado para assegurar que os resultados sejam os esperados. Geralmente usamos em nosso dia a dia a palavra problema com aspecto negativo, mas, na verdade, problema não é necessariamente algo ruim, somente algo que precisa ser solucionado.

No ambiente organizacional, qual alternativa define problema?

- a) Transformação total obrigatória das coisas.
- b) Pequenos ajustes em algo que está pouco errado.
- c) Discrepância entre o estado atual e o desejado das coisas.
- d) Comparação entre o certo e o errado.
- e) Definição do erro que causa impacto negativo.

2. Quanto ao processo de tomada de decisão definido pelos autores, analise as seguintes afirmativas, identificando quais são verdadeiras e quais são falsas:

() Identificar o problema pode ser difícil porque às vezes o sintoma se confunde com o problema.

() Para coletar informações, bastam alguns esclarecimentos básicos sobre o problema.

() As alternativas desenvolvidas podem ser inéditas ou baseadas em experiências passadas.

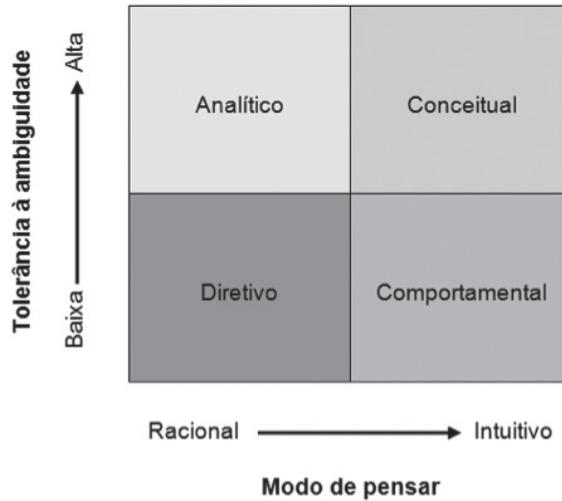
() Na seleção da melhor alternativa, é pouco relevante o risco que cada uma apresenta.

Escolha a opção correta quanto às afirmativas Verdadeiras (V) ou Falsas (F):

- a) V – F – V – F.
- b) V – V – F – F.
- c) V – F – F – V.
- d) F – V – V – F.
- e) F – V – F – V.

3. Analise a figura:

Figura | Modelo de estilo de tomada de decisão



Fonte: adaptada de Robbins; DeCenzo e Wolter (2014, p. 186).

Quanto ao modelo dos quatro estilos de tomada de decisão representado nessa figura, analise atentamente as afirmativas:

- I. No estilo analítico, o gestor deseja mais informações.
- II. No estilo diretivo, os gestores agem com afetividade.
- III. No estilo conceitual, os gestores consideram muitas alternativas.
- IV. No estilo comportamental, os gestores são receptivos a sugestões.

Com base em suas análises, escolha a única alternativa correta:

- a) I e II.
- b) II e III.
- c) III e IV.
- d) I, III e IV.
- e) II, III e IV.

Seção 1.3

Tendências em modelos de gestão: sociedade e pessoas

Diálogo aberto

Olá, estudante! Para que você continue a desenvolver seus conhecimentos sobre Modelos de Gestão, o objetivo desta seção é apresentar as tendências em modelos de gestão voltados para sociedade e pessoas, englobando os temas: gestão da diversidade, gestão de talentos e gestão de gerações, para facilitar o desenvolvimento das seguintes competências:

Competência geral: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, visando promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competência técnica: conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

Para solucionar sua SR, em que você almeja implantar um programa de gestão transparente para a Linda Chefe do Lar, você ajudou o João, diretor de marketing, a resolver problemas sobre habilidades gerenciais, papéis de gerente, tomada de decisão, mudança organizacional e sobre a queda nas vendas. Agora, ele conta com seu apoio para o seguinte: com o novo cenário na área comercial, ele identificou que uma liderança à frente do processo de mudança poderá facilitar que tudo ocorra conforme o previsto. Essa liderança deve ser adequada para garantir que a mudança aconteça em um ambiente descontraído, envolvente e que possibilite o uso da nova tecnologia adquirida. O João também acredita que esse líder deve ter experiência na área comercial e facilidade para lidar com questões hierárquicas. Entre os funcionários que ele observou, estão Márcia, 33 anos, solteira e há 5 anos na área; Júnior, 25 anos, pai de um filho e há 1 ano na área; e Maurício, 55 anos, deficiente físico e há 15 anos na área. Todos os candidatos alcançam suas metas comerciais. O ocupante dessa

função de liderança terá direito a um bônus proporcional à melhoria nas vendas e ainda existe a possibilidade da posição ser fixada na área comercial.

Com base em sua aprendizagem sobre gestão da diversidade, gestão de talentos e gestão de gerações, indique para o João qual é o funcionário mais adequado à nova função.

A solução de sua situação-problema pode iniciar confrontando o perfil dos funcionários observados por João em relação ao conteúdo desta seção, indicando um ponto para cada característica adequada. Ao final, você pode recomendar o candidato com maior *score* na pontuação.

Agora é com você! Bom estudo e sucesso na solução de sua situação-problema.

Não pode faltar

Olá, estudante! Pronto para mais uma seção de estudos em Modelos de Gestão? Você terá a oportunidade de conhecer três tendências de gestão contemporâneas voltadas para os aspectos de sociedade e de pessoas: gestão da diversidade, gestão de talentos e gestão de gerações.

Durante a construção do conhecimento administrativo, a Teoria das Relações Humanas trouxe importantes contribuições para alguns modelos praticados até hoje em dia. Williams (2016, p. 35) contextualiza: em 1919, nos Estados Unidos, mais de quatro milhões de trabalhadores estavam em greve. “As condições de trabalho contribuíam para os distúrbios. Milhões de operários em grandes fábricas se esforçavam executando tarefas tediosas, repetitivas e inseguras por baixos salários”.

Ao final, as conclusões da experiência de Hawthorne demonstraram que:



[...] o local de trabalho era mais complexo do que anteriormente considerado, que trabalhadores não eram apenas extensão de máquinas e que o incentivo financeiro não era necessariamente o motivador mais importante para os trabalhadores.

Graças a Mayo e aos Estudos de Hawthorne, os gestores entenderam melhor o efeito que as iterações do grupo social, a satisfação dos funcionários e as atitudes exerciam sobre o desempenho individual e grupal. (WILLIAMS, 2016, p. 36)

Figura 1.5 | Fábrica da Western Electric em Hawthorne



Fonte: <<https://goo.gl/NhQNXB>>. Acesso em: 9 maio 2016.



Pesquise mais

Leia este artigo sobre a Teoria Comportamental da Administração. Nele, são apresentados os estudos da Teoria das Relações Humanas que originaram a Teoria Comportamental. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/11/teoria-comportamental-da-administracao.html>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

Observe que naquele cenário eram necessários novos estudos para encontrar soluções. Em 1928, Elton Mayo integrou o grupo de estudos que realizava a Experiência de Hawthorne, em Chicago. No início, a experiência buscava compreender a relação entre ambiente e produtividade, separando algumas funcionárias para trabalharem em condições diversas de intensidade de iluminação. Depois foram testados outros estímulos, como incentivos financeiros e intervalos de descanso. Os estudos indicaram que “os fatores humanos relacionados ao trabalho eram mais importantes do que as condições físicas ou as características do trabalho”. A partir dessa compreensão, muitos estudos ainda são desenvolvidos para apoiar os gestores na busca do envolvimento das pessoas, no alcance dos objetivos organizacionais, e observando também as questões sociais emergentes, pois as empresas são agentes sociais. Com isso em mente, vamos conhecer o modelo Gestão da Diversidade.



Pesquise mais

Leia o artigo *Novos caminhos para a gestão da diversidade*, que traz uma discussão sobre as tendências em gestão da diversidade. Disponível em:

<http://www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-diversidade_novos-caminhos-para-gestao-da-diversidade/#.Vyv5b_krLIU>. Acesso em: 4 maio 2016.

Para Williams (2016, p. 233), a diversidade no ambiente empresarial está se alterando rapidamente e o gestor deve estar atento às tendências de formação da força de trabalho para ser capaz de lidar com os novos cenários. O autor define diversidade como “variedade, portanto ela existe em uma organização quando ocorre uma variedade de diferenças demográficas, culturais e pessoais entre as pessoas que trabalham na empresa e os clientes desta”. O autor afirma que não se deve confundir diversidade com ação afirmativa. Veja: ação afirmativa é uma iniciativa norte-americana e está relacionada a ações intencionais, obrigadas por lei, com base em parâmetros demográficos, como ações para mulheres e para a minoria, representando uma recompensa dos erros sociais do passado, mas não forma equipes com diversidade. Por outro lado, a diversidade representa ações organizacionais espontâneas, com foco mais amplo e objetivo de criar um ambiente positivo, por meio de programas que oferecem oportunidades para uma variedade de diferenças demográficas, culturais e pessoais. Por fim, a percepção é que as pessoas contratadas por ações positivas são tidas como pouco qualificadas, já nos programas de diversidade as contratações são alinhadas com os negócios da empresa, pois consideram a adequação das pessoas às funções e a eficiência que os programas proporcionam pela redução de custos e da taxa de rotatividade.



Assimile

“Existe evidência forte de que ocorre uma discriminação racial e étnica intensa e persistente nos processos de contratação de funcionários em muitas organizações” (WILLIAMS, 2016, p. 241).

Williams (2016, p. 237) destaca que a diversidade pode ocorrer em dois níveis: (i) superficial, em que “diferenças do tipo idade, sexo, raça/etnicidade e deficiência física que são observáveis”; e (ii) profundo, em que “diferenças como personalidade e atitudes que são comunicadas por meio de comportamentos verbais e não verbais, percebidas somente pela interação contínua com outras pessoas”, entendida como uma interação social pela qual todos atuam juntos para realizar o trabalho e cumprir os objetivos organizacionais propostos pelos gestores.



Exemplificando

Um exemplo de diversidade que vivenciamos de uns tempos para cá, no Brasil, é a inclusão de mulheres trabalhando na construção civil. Anteriormente às primeiras iniciativas, isso seria inadmissível, porém, os gestores e os próprios colegas operários reconhecem a importante

contribuição do trabalho da mulher nas obras pelos vários aspectos de qualidade que apresentam.

Finalizando o tema Gestão da Diversidade, a atuação do gestor ganha complexidade quando, ao contratar ou promover pessoas, deve se desapegar dos preconceitos preexistentes, por exemplo: as competências de uma funcionária são consideradas durante a seleção de candidatos a uma promoção em níveis mais elevados na estrutura organizacional ou o descarte de sua candidatura é automático por ser do gênero feminino?



Refleta

Quantas histórias você conhece de discriminações que restringem a contratação ou a promoção de pessoas talentosas e competentes somente por aspectos de diversidade como sexo, idade ou algum grau de deficiência física? Reflita: como esses aspectos realmente impedem que as competências pessoais contribuam para os negócios da empresa?

Agora que conhecemos a gestão da diversidade, vamos estudar a Gestão de Talentos. Você já deve ter ouvido alguma discussão sobre pessoas talentosas, não é mesmo? A combinação de diversas variáveis convergidas para uma oportunidade pode fazer despontar as competências pessoais mais marcantes. Assim, ao acompanhar a Gestão de Talentos você compreenderá como pode ser a atuação do gestor preocupado com esse tema.

Para Freitag (2012, p. 11), “o mercado atual reflete um ambiente global, complexo, altamente competitivo e volátil para as organizações”. O desafio do gestor, nesse campo, refere-se à escassez de profissionais adequados, bem qualificados e especializados. Assim, as empresas devem “investir em atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais” (FREITAG, 2012, p. 139), ou seja, os talentos. Desde o final do século XX, quando a gestão de recursos humanos adota a gestão estratégica de pessoas, abre-se o caminho para na sequência “continuar com as atividades tradicionais de atrair, desenvolver e reter pessoa, só que com foco nas pessoas que representam talento e vantagem competitiva para a organização” (FREITAG, 2012, p. 26). O gestor tem várias opções de tecnologias de gestão para esse fim, dentre as principais: gestão baseada em recursos, que reconhece as pessoas como fonte de vantagem competitiva para as organizações; gestão do capital intelectual, cujas premissas valorizam o capital humano e envolvem a retenção dos funcionários talentosos proporcionando oportunidades para que se sintam proprietários da empresa, para o aumento do valor das ações da empresa; gestão do conhecimento, que defende meios e plataformas para transformar os conhecimentos das pessoas em conhecimento organizacional incorporado a produtos e serviços para a criação de valor organizacional.



Pesquise mais

Leia o artigo *A era dos talentos*, que trata sobre o contexto em que as empresas buscam identificar, atrair e reter profissionais talentosos. Disponível em: <http://www.maksuri.com/docs/Artigo_A_Era_dos_Talentos.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2016.

Por fim, “as organizações podem adotar uma orientação global para a gestão de todos os empregados, mas dependendo da sua estratégia, ela pode empregar orientações diferenciadas, tais como variações de acordo com a performance e potencial dos empregados” (FREITAG, 2012, p. 41). Dessa forma, podemos entender que talento envolve, entre outros termos, as capacidades e habilidades diferenciais de uma pessoa. Por isso, as empresas devem incluir em suas estratégias a atração, o desenvolvimento e a retenção de pessoas talentosas, o que pode ocorrer por meio de benefícios atraentes, oportunidades de crescimento, desafios profissionais.

Ao analisar o mercado de Recursos Humanos durante a pesquisa que realizou, Freitag (2012, p. 43) identificou que “está aberto o caminho para estudos a respeito de estratégias organizacionais voltados para: desempenhos individuais do capital humano, sistemas flexíveis e variados com práticas distintas conforme a performance e o potencial dos profissionais, para a prática da Gestão de Talentos”.



Refleta

Uma das abordagens sobre gestão de talentos diz que todos são talentosos. Com base nessa ideia, pense: o que você é capaz de fazer com mais competência e habilidade que as demais pessoas? Qual é o seu talento?

Veja agora o último tema desta seção, que traz a gestão de gerações. Uma das áreas que tem despertado o interesse pelo desenvolvimento de novos estudos administrativos – e à qual os gestores devem estar atentos a fim de conduzir suas equipes com eficácia – está relacionada aos padrões de diferenças da dimensão central da idade, chamada de geração. Hoje é aceito que atuam em conjunto nas empresas quatro gerações distintas, as quais resultam em modelagens de atitudes e percepções de trabalho típicas (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008):

1. Tradicionalistas: geração dos que nasceram entre 1922 e 1943 e que começaram a trabalhar entre 1930 e 1950, superaram cenários de depressão econômica e da Segunda Guerra Mundial. Geralmente primam pela ética no trabalho, o trabalho árduo e a fidelidade à empresa.

2. Boomer: nascidos entre 1940 e 1960, também conhecidos como Baby Boomers, nasceram em meio a uma explosão de taxa de natalidade. Geralmente valorizam a qualidade de vida e a não conformidade, pela herança de valores dos hippies e da resistência à Guerra do Vietnã, costumam buscar reconhecimento e respeito no trabalho.

3. Geração X: os nascidos entre 1960 e 1980 experimentaram quebra de paradigmas sociais importantes, como grande quantidade de filhos de pais solteiros e a escassez de profissionais da geração de seus pais nas empresas, o que lhes levou a uma percepção diferente de valores sobre o trabalho. Geralmente focam o equilíbrio da vida profissional, flexibilidade e lealdade aos relacionamentos humanos (não à empresa).

4. Geração do Milênio: nascidos entre 1980 e o início do século XXI, também conhecida como Geração Y, formam a primeira geração cercada por tecnologia e pela força da mídia. Geralmente acreditam que o local do trabalho é para ganhar dinheiro, expressar e socializar, valorizando a consciência global e a realização de metas.

Sendo a Geração do Milênio a mais frequente, em razão da idade e experiência, Baldwin, Bommer e Rubin (2008) orientam que: (i) primeiro seja você o líder, íntegro e leal, pois eles precisam de modelos a seguir; (ii) proponha desafios pelos quais eles possam aprender para se desenvolverem e crescerem; (iii) permita que no grupo de trabalho desses funcionários haja um grupo de amigos – algumas empresas até contratam o grupo de amigos todo para formar uma equipe; (iv) propicie um ambiente alegre e divertido; (v) ouça, respeite e considere suas ideias; e (vi) seja flexível para mantê-los, pois não se prendem a empregos, mas sim a oportunidades.

O gestor deve estar atento à evolução do tema, que é um estudo dinâmico. Deve acompanhar o surgimento das próximas gerações e analisar suas características típicas para que contribuam com as empresas, afinal serão os funcionários do futuro que está logo ali.



Pesquise mais

Leia o artigo *As gerações X, Y e Z no mercado de trabalho* e veja o que a consultoria em RH Catho comenta sobre o tema gestão de gerações. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/as-geracoes-x-y-e-z-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

Chegamos ao final desta seção e você pôde conhecer as tendências em gestão voltadas para a sociedade e as pessoas.

Bom estudo!



Faça você mesmo

Peter, gestor de recursos humanos, está conduzindo uma seleção para uma função que requer concentração, equilíbrio emocional e experiência. Os candidatos variam entre as gerações X e Milênio.

De acordo com sua aprendizagem nesta seção, qual é a geração mais adequada para Peter contratar? Justifique sua resposta de acordo com o conteúdo aprendido.

Sem medo de errar

Olá, estudante! Então, já analisou as características dos candidatos à vaga de liderança na área comercial da Linda Chefe do Lar?

Provavelmente, você ainda está em dúvida sobre qual candidato indicar, não é mesmo?

Veja mais algumas dicas para ajudar nesse desafio.

Quando fizer a análise dos aspectos em relação à gestão da diversidade, faça com foco na diversidade e não na ação afirmativa. Assim, você ganha dinamismo na análise porque a diversidade é espontânea. Da mesma forma, ao analisar os aspectos da Gestão de Talentos, é interessante confrontar as características dos candidatos quanto às premissas do capital intelectual. Quando fizer a análise pelo viés da gestão de gerações, compare cada característica dos candidatos em relação às prerrogativas da função. Mesmo que algumas sejam negativas, o importante é a somatória.

Ao analisar, questione:

1. Qual é a característica mais marcante dos candidatos que a função demanda?
2. A maturidade do candidato é exigência para a função?
3. Dentre os aspectos individuais dos candidatos, existe algum que restringe a promoção?

Agora é com você! Amplie e aprofunde sua aprendizagem pelo autoestudo e encontre a resposta adequada para solucionar a situação-problema, afinal, a organização é formada por indivíduos, cujas características e competências podem atender aos objetivos organizacionais mesmo sendo diferentes.



Atenção

A diversidade no ambiente empresarial está se alterando rapidamente e o gestor deve estar atento às tendências de formação da força de trabalho para ser capaz de lidar com os novos cenários. Diversidade é “variedade, portanto ela existe em uma organização quando ocorre uma variedade de diferenças demográficas, culturais e pessoais entre as pessoas que trabalham na empresa e os clientes desta” (WILLIAMS, 2016, p. 232-233).

Avançando na prática

Gestão de uma situação de conflito na diversidade

Descrição da situação-problema

Em uma empresa de engenharia, há muitos anos o setor de projetos estruturais é dominado por homens. Mas recentemente a empresa contratou Patrícia, engenheira civil de 27 anos, para atender a uma sugestão de uma importante cliente, que notou a predominância masculina no setor e deu a dica ao diretor de projetos para que a empresa experimentasse praticar a diversidade. Não foi uma decisão fácil para o diretor de projetos, porque o dono principal da empresa não acredita que mulheres sejam boas em engenharia.

No início, os demais engenheiros ficaram curiosos e até mesmo desafiaram a capacidade da nova colega, passando a ela algumas questões complexas a serem solucionadas que exigiam muita perícia, ao que ela retornou com muita competência. Em pouco tempo, ela ganhou a confiança dos colegas, menos do engenheiro Walter, de 57 anos, que passou a acompanhar e controlar tudo o que Patrícia projetava, até o dia em que ela manifestou que não estava satisfeita com a situação, levando o caso para o diretor de projetos, pois o diálogo com o Walter não surtiu efeito.

O diretor de projetos conversou com Walter e identificou que ele se sentia ameaçado pela competência de Patrícia.

O que você sugere que o diretor de projetos faça para gerenciar esse conflito?



Lembre-se

No tema gestão da diversidade, a atuação do gestor ganha complexidade pois, ao contratar ou promover pessoas, é necessário desapegar dos preconceitos preexistentes, por exemplo: as competências de uma funcionária são consideradas durante a seleção de candidatos a uma promoção em níveis mais elevados na estrutura organizacional ou o descarte de sua candidatura é automático por ser do gênero feminino?

Resolução da situação-problema

Analisando a questão pela gestão da diversidade, em que as oportunidades devem estar disponíveis para todos que são competentes, independentemente de suas características pessoais, o diretor de projetos deve empenhar esforços para manter Patrícia no setor de projetos estruturais, não somente pela sua comprovada competência, mas também para praticar a diversidade como modelo de gestão. Por outro lado, é possível praticar gestão de gerações, ao passo que Patrícia é uma jovem engenheira e provavelmente está aberta a interagir com todo o grupo, como costuma ser a característica das pessoas dessa geração. Assim, a gestão do caso demanda que sejam criadas situações de interação para aproximar Walter de Patrícia para que ele não se sinta mais ameaçado e ambos tenham a oportunidade de trocar conhecimento entre si, oportunizando o aprimoramento para ambos e para a empresa, já que o ideal é que os gestores organizacionais busquem por formas de aproveitar as melhores características de cada geração combinando pessoas de diversas gerações e traços pessoais e profissionais.



Faça você mesmo

Uma grande empresa comercial já pratica a diversidade e tem em seu quadro de funcionários pessoas de várias nacionalidades, idades, raças e algumas com deficiências. Agora ela quer identificar dentre todos os seus funcionários quais podem ser desenvolvidos para concorrerem a uma vaga de líder de equipe comercial, cujo perfil considerado ideal para a função é de pessoa dinâmica, alegre, ágil e que tenha muita facilidade para a integração social com os membros da equipe.

Qual é o perfil de gerações que você indica para a empresa buscar entre seus funcionários?

Faça valer a pena

1. Quais eram as condições de trabalho que contribuíram para os distúrbios comentados por Williams?
 - a) Os trabalhadores exigiam programas de benefícios, como planos de saúde e odontológico.
 - b) Os operários executavam tarefas tediosas, repetitivas e inseguras por baixos salários.
 - c) As funcionárias não concordavam com o tratamento diferenciado que recebiam.
 - d) As famílias pediam que as fábricas empregassem crianças de 14 anos.

e) Os sindicatos estavam começando a se organizar e exigiam mais feriados no ano.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

As diferenças demográficas, culturais e pessoais entre as pessoas que trabalham na empresa e os clientes são diversidade

PORQUE

diversidade é definida como variedade.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

3. Quanto ao que Williams alerta, analise atentamente as afirmativas:

- I. Ação afirmativa é obrigada por lei.
- II. Ação afirmativa envolve programas exclusivos para os deficientes físicos.
- III. Diversidade é ação espontânea da organização.
- IV. Diversidade tem o objetivo de criar ambiente positivo.

Com base em suas análises, escolha a única alternativa correta:

- a) II, III e IV.
- b) II e III.
- c) III e IV.
- d) I, III e IV.
- e) I e II.

Seção 1.4

Tendências em modelos de gestão: algumas linhas atuais

Diálogo aberto

Olá, estudante! Para que seu estudo em todas as seções da primeira unidade de Modelos de Gestão resulte em uma aprendizagem consistente, chegou a hora de resolver sua situação da realidade profissional (SR), em que você deve elaborar um Programa de Gestão Transparente para a fábrica de eletroportáteis Linda Chefe do Lar.

Considerando o contexto em que as empresas reconhecem que é necessário envolver as pessoas para obter os resultados esperados, é essencial garantir que os objetivos organizacionais estejam claros e bem compreendidos. Como você vivenciou na situação-problema das aulas anteriores, os gestores da Linda Chefe do Lar estão preocupados em promover mudanças para a empresa garantir sua sobrevivência e, logicamente, ganhar competitividade e se adequar à nova realidade em relação às expectativas dos clientes.

Nesse contexto, ao realizar uma aprendizagem consistente do conteúdo desta seção, você desenvolverá as seguintes competências:

Competência geral: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, visando promover mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competência técnica: conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

Promover a gestão transparente envolve considerar sua aprendizagem também dos temas Lean Innovation Management e o Strategically Thinking Skills, pois as ideias envolvidas nessas duas linhas de gestão certamente podem ajudar na sua solução, já que é evidente a intenção dos gestores da fábrica de inovarem rapidamente por meio do pensar estrategicamente.

A partir de sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção, você pode iniciar essa atividade desenvolvendo os procedimentos pelos quais os gestores da Linda Chefe do Lar devem se orientar para implementar e praticar a tecnologia de gestão Open-book Management. Durante a evolução desse procedimento, inclua orientações baseadas na inovação enxuta e no pensar estratégico para fortalecer o programa. Aliás, insira todas as boas práticas de gestão que você aprendeu nesta unidade, pois elas não são excludentes, ao contrário, se bem combinadas, podem garantir o sucesso da atuação do gestor, já que é disso que estamos falando, certo?

Agora é com você! Bom estudo e até logo mais!

Não pode faltar

Olá, estudante! Vamos iniciar nossa última seção desta unidade de ensino? Você conhecerá mais três tendências em modelos de gestão: as linhas atuais sobre Lean Innovation Management, Strategically Thinking Skills e Gestão Transparente. Acompanhe a atuação do gestor nesses casos.

A primeira linha atual, a Lean Manufacturing, Produção Enxuta em português, teve início por volta de 1950 no Japão, com o objetivo de contribuir para a agilidade e flexibilidade das fábricas no atendimento das demandas de mercado sem desperdício e com qualidade. Entre várias opções de ferramentas, duas são utilizadas em qualquer programa de Lean Manufacturing: (I) 5S, processo que visa a mudar a maneira de pensar e agir das pessoas em todos os níveis organizacionais, provocando transformações visuais nos aspectos ambientais e comportamentais a partir dos 5S – *Seiri*, senso de utilização, *Seiton*, senso de arrumação, *Seiso*, senso de limpeza, *Seiketsu*, sendo de saúde e higiene, e *Shitsuke*, senso de autodisciplina; e (II) Ciclo PDCA, método de controle que determina os procedimentos de melhoria a serem aprendidos por todos na empresa, pelo ciclo – *Plan*, planejamento e metas, *Do*, execução das tarefas planejadas, *Check*, verificação da execução comparando com o planejado, e *Act*, atuação corretiva para verificar e corrigir eventuais desvios ocorridos (CASADEI; CASADEI, 2009). A metodologia *Lean Manufacturing* se apoia nos pilares qualidade e produtividade, e na sua base temos a participação das pessoas nas questões de produção com qualidade e sem desperdício em todas as etapas de produção (CHIAVENATO, 2014).

Chegou a hora de tratar da linha atual de modelos de gestão Lean Innovation Management, que é pautado nas premissas básicas da Lean Manufacturing de qualidade, baixo custo, sem desperdício e envolvimento das pessoas, mas com agilidade, o que o rigor dos métodos do Lean Manufacturing dificulta.



Assimile

Na Lean Innovation Management, a concepção é voltada para o conceito de mínimo produto viável e testagem rápida, priorizando as condições reais de mercado. Ou seja, a inovação é rápida, de custo baixo e vem da aprendizagem sobre o que os clientes querem (SCHERER, 2014).

Dentre muitos novos modelos de gestão da inovação, que você verá oportunamente, a Lean Innovation Management, ou Gestão da Inovação Enxuta, é antes de tudo uma nova maneira de pensar para mudar “a forma como as empresas desenvolvem suas iniciativas inovadoras, criando um processo rápido de testagem e aprendizado”. Esse modelo surgiu das startups (empresas nascentes e temporárias à procura de um modelo de negócios repetível e escalável), antes de conceberem marca, produtos e processos. Comparando com o modelo tradicional de inovação, que é pautado em uma metodologia linear de planejamento extensivo e de perfeição até que o produto chegue ao mercado, no modelo Lean Innovation a concepção é voltada para o conceito de mínimo produto viável e testagem rápida, priorizando as condições reais de mercado. Isso significa que a inovação ocorre com velocidade e custo baixo, a partir da aprendizagem da interação com o mercado (o que os clientes querem). Embora tenha surgido com as startups, o modelo Lean Innovation Management despertou o interesse de grandes empresas, as quais enfrentam dificuldades para a implantação em razão do medo de errar (e de arriscar), a burocracia do processo tradicional, pelos quais a comprovação dos processos segue rigorosamente o planejado, e questões de cultura organizacional, que se mostram inadequadas para o novo modelo (SCHERER, 2014).



Pesquise mais

Leia o artigo *Criando novo valor e uma lição sobre fundamentos*. Nele, observamos como a Toyota está inovando com a metodologia Lean. Disponível em: <<http://www.lean.org.br/artigos/452/criando-novo-valor-e-uma-licao-sobre-fundamentos.aspx>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

Nesse sentido, para adotar o modelo Lean Innovation Management, o gestor deve preparar as condições para o sucesso de sua implantação, revendo ferramentas e processos, arriscando, sendo ágil e promovendo transformações na cultura organizacional, o seu maior desafio. Enfim, o modelo Lean Innovation Management demanda a utilização de ferramentas enxutas e o estímulo do envolvimento de todos da organização na melhoria contínua e, principalmente, nas inovações de sucesso (CAVALCANTI, 2015).

Agora acompanhe uma breve contextualização da segunda linha atual, Strategically

Thinking Skills. Chiavenato (2014, p. 560) define estratégia organizacional como “a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização, visando a atingir objetivos situados em longo prazo. [...] Representa a resposta organizacional às condições ambientais que envolvem toda a organização”. É um esforço para obter vantagem competitiva. A estratégia inicia com a definição de missão e objetivos organizacionais, para orientar a atuação dos gestores de todos os níveis. A estratégia acontece nos três níveis da estrutura organizacional, sendo concebida no nível institucional (na cúpula), a estratégia tática no nível intermediário (gerencial) e a estratégia operacional (na supervisão/liderança de equipe). Nos níveis tático e operacional, os gestores garantem que suas equipes contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos definidos pelo nível institucional (CHIAVENATO, 2014). A partir desse modelo, nasce a Administração por Objetivos (APO), proposta por Peter Drucker, que é uma “técnica gerencial que visa a motivar o desempenho de todos os envolvidos no processo, [...] por meio da participação ativa e da realimentação das informações (feedback) e é amplamente utilizada até hoje” (MORAES; FRANCO, 2009, p. 28).



Pesquise mais

Leia o artigo *Administração por objetivos*, de Peter Drucker. Nele, o autor define e descreve o processo de administração por objetivos (APO). Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/apo-administracao-por-objetivos.html>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

Assim, o modelo *strategically thinking skills*, ou pensar estrategicamente, parte das premissas de estratégia organizacional em um sentido mais amplo, o que requer estudos em múltiplos níveis de análise para superar a ideia do pensamento linear e para compreender a estratégia mais profundamente, para identificar sua essência. “Essa orientação refinada em direção à estratégia como prática nos leva, no final das contas, a um processo de reducionismo”. Para superar esse reducionismo, é necessário praticar a estratégia em nível macro, indo além da análise do desempenho da empresa, buscando compreender amplamente a variável resultado. Nesta discussão, entenda nível micro como discursos, atos, pensamentos e gestos, e como nível macro instituições sociais, economia e políticas, de forma que possibilite a concretização do pensamento estratégico (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). O gestor dos novos tempos deve:

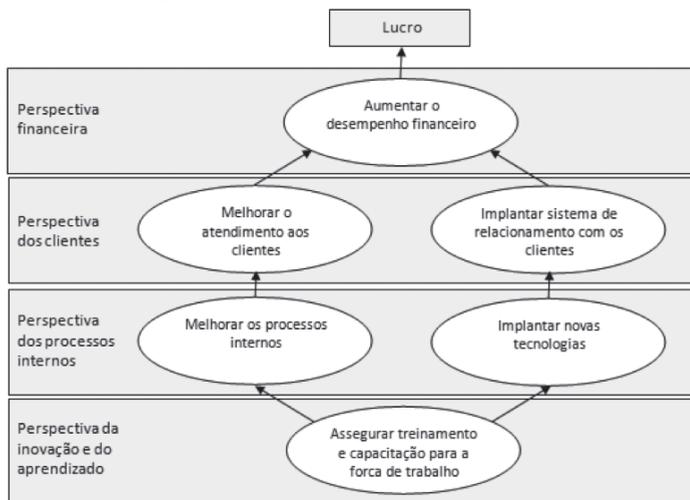


[...] conduzir a organização como um todo e com foco no negócio e nos seus resultados, privilegiar objetivos organizacionais com uma visão e ação estratégica, construir equipes de elevado desempenho, tocar os processos

organizacionais em sintonia mútua para obter efeitos sinérgicos, criar, agregar, entregar e capturar valor para a organização, assumir responsabilidade no sentido de garantir sustentabilidade financeira, social e ambiental para a organização, mudar e inovar sempre. (CHIAVENATO, 2014, p. 588-589)

Essa citação está representada pelo mapa da estratégia na Figura 1.6.

Figura 1.6 | Mapa da estratégia



Fonte: adaptada de chiavenato (2014, p. 589).

Chiavenato (2014, p. 589) complementa comentando que a atuação do gestor ficou bem maior e deve ser continuamente ampliada. A atuação do gestor para a prática da strategically thinking skills envolve diferenciar as metas alcançáveis mais rápido e facilmente daquelas que demandam mais tempo, de forma que o resultado seja mais importante do que o desempenho de objetivos isolados. Para tanto, é necessário pensar macro, lançar mão de ferramentas de controle da evolução da estratégia, envolver a todos da organização pela ampla e clara comunicação da estratégia e iniciativas de motivação e estímulo para que a organização busque esses resultados como um todo.



Exemplificando

Associando Lean Innovation Management com Strategically Thinking Skills, o gestor deve empenhar esforços para que o pensamento estratégico

possibilite as mudanças necessárias para a implantação de inovações enxutas. Por exemplo, se uma empresa estabelece como estratégia que será criada uma nova linha de eletroportáteis por meio da inovação enxuta, o planejamento deve prever as mudanças necessárias a fim de abrir caminho para o alcance dos resultados esperados, principalmente quanto à adesão das pessoas, à ousadia e à agilidade, a partir de uma visão estratégica macro.

Chegamos à última linha atual de modelos de gestão, a Gestão Transparente, que surgiu em um contexto em que o conhecimento administrativo reconhece que as empresas dependem da ampla participação das pessoas na organização para garantir seu sucesso e sua sobrevivência. Nesse sentido, não basta os gestores utilizarem todas as opções de tecnologias de gestão disponíveis sem que haja o envolvimento dessas pessoas e, para tanto, quanto mais transparentes forem as informações sobre a empresa, mais há clareza sobre os caminhos a seguir. Uma tecnologia de gestão adequada à gestão transparente é a Open-book Management (OBM), ou Gestão com o Livro Aberto, considerada uma metodologia de fácil aplicação e capaz de retornar resultados notáveis, porque facilita o envolvimento das pessoas para assumirem responsabilidade solidária com a empresa pelo sucesso organizacional (SANTOS; RODRIGUES, 2009).



Assimile

A tecnologia de gestão OBM privilegia a comunicação ampla e transparente das informações sobre a empresa entre os funcionários, para que se envolvam e tenham clareza dos resultados a perseguir para o sucesso organizacional (SANTOS; RODRIGUES, 2009).



Open-book Management foi concebido inicialmente nos Estados Unidos na década de 1980, por um empresário de nome Jack Stack. Porém, foi com o livro de John Case, publicado em 1995, que a tecnologia adquiriu um formato e conteúdo mais aplicável.

É certo que a aplicação do Open-book Management não encontrará disposição dos gestores na maioria das empresas, devido à desconfiança e ao medo de expor-se à concorrência, divulgando o que muitas vezes são considerados segredos do negócio. Contudo, [...] em época de mudanças, concorrências e pressões ambientais tão intensas, diversificar, inovar e diferenciar, poderão ser fatores críticos de sucesso, e isso não dá para fazer sozinho, toda organização deve caminhar em uníssono nesta direção. [...] quanto mais uma pessoa sabe a

respeito do ambiente em que opera, o que está fazendo, qual sua importância, qual o resultado que precisa atingir, etc., mais ela passa a ter uma percepção diferenciada e mais aprofundada da realidade da organização e do ambiente em que está inserida, e isso lhe permite obter e produzir um resultado também diferenciado. (SANTOS; RODRIGUES, 2009, p. 133)



Refleta

O quanto as empresas estão dispostas a abrirem amplamente as informações sobre seus dados para todos os funcionários? Parece que os gestores têm outro grande desafio para superar. Pense nisso!

A OBM é “uma teoria gerencial que aposta na abertura e na transparência total das informações, mesmo que até então foram, ou são, consideradas confidenciais” (Atps Empreendedorismo, 2014, [s.p.]). Essa iniciativa está pautada na possibilidade real de fidelidade e comprometimento das pessoas, por estarem tendo acesso a questões organizacionais profundas e determinantes para o sucesso organizacional e, conseqüentemente, das pessoas participantes. Deve ser ampla e verdadeira: sem meio termo. É uma atitude equiparada à dos proprietários, originando uma percepção de grande responsabilidade pelo sucesso, sobrevivência e perpetuação da empresa. Sendo assim, para praticar a gestão transparente por meio do OBM, os gestores devem atuar visando:

- Focar as pessoas, informando-as ampla e detalhadamente do funcionamento do OBM.
- Diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades e ameaças.
- Fixar as ações nos objetivos do negócio, com clareza de seus fatores críticos de sucesso, corrigindo rapidamente qualquer desvio.
- Evitar análises precipitadas do que está correto ou errado.
- Comunicar os objetivos organizacionais expressa e claramente, com linguagem compreensível.
- Promover quebra de paradigmas e a ampliação da visão ao implantar as mudanças necessárias.
- Delegar autoridade e responsabilidade com realidade e confiança, para que as pessoas realmente se envolvam no processo de tomada de decisão.

- Criar canais que favoreçam a discussão de questões que devem ser compartilhadas e resolvidas de forma a garantir o alto desempenho.
- Criar canais para que as pessoas envolvidas manifestem sugestões e programas para recompensar os autores das melhores ideias.
- Transformar as pessoas participantes em proprietárias do negócio, pelo capital intelectual.
- Definir recompensas associadas ao atingimento de metas (SANTOS; RODRIGUES, 2009).

Chegamos ao final de mais uma seção e da primeira unidade de ensino de Modelos de Gestão. Para que você desenvolva as competências esperadas, é importante que realize todas as atividades propostas, pois elas foram preparadas para facilitar sua aprendizagem. Bom estudo e até a próxima!



Pesquise mais

Leia o artigo *Empresas adotam gestão transparente*. Nele, podemos conhecer como as empresas estão praticando a gestão transparente. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/blogs/sua-oportunidade/empresas-adotam-gestao-transparente/>>. Acesso em: 26 abr. 2016.



Faça você mesmo

A atividade de síndico de condomínio exige que haja um forte relacionamento de confiança entre os condôminos e o síndico, afinal, ele fará as melhorias e manutenção do condomínio utilizando o dinheiro originário da taxa paga pelos condôminos.

No papel de gestor do condomínio, o que o síndico deve promover para garantir uma gestão transparente? Fundamente sua resposta a partir de sua aprendizagem sobre o conteúdo que aborda o tema.

Sem medo de errar

Veja algumas sugestões para ajudar na sua atividade para você elaborar um Programa de Gestão Transparente para a fábrica de eletroportáteis Linda Chefe do Lar.

Como você vai iniciar criando os procedimentos pelos quais os gestores da fábrica vão se orientar, passe por cada etapa de um programa de Open-book Management. Vamos resgatar:

Santos e Rodrigues (2009) indicam que para elaborar um programa da tecnologia

de gestão Open-book Management é necessário seguir estes passos:

- Focar as pessoas, informando-as ampla e detalhadamente do funcionamento do OBM.
- Diagnosticar os pontos fortes e fracos da organização, as oportunidades e ameaças.
- Fixar as ações nos objetivos do negócio, com clareza de seus fatores críticos de sucesso.
- Evitar análises precipitadas do que está correto ou errado.
- Comunicar os objetivos organizacionais expressa e claramente.
- Promover quebra de paradigmas e a ampliação da visão na implantação das mudanças.
- Delegar autoridade e responsabilidade com realidade e confiança, na tomada de decisão.
- Criar canais para a discussão de questões que devem ser compartilhadas e resolvidas.
- Criar canais para as pessoas manifestarem sugestões e recompensar as boas ideias.
- Transformar as pessoas participantes em proprietárias do negócio, pelo capital intelectual.
- Definir recompensas associadas ao atingimento de metas.

Ao finalizar essa etapa, passe pelos temas de todas as seções desta unidade e inclua sugestões de atuação do gestor sempre que considerar adequado, com atenção especial para os temas lean innovation management e strategically thinking skills, para colocar sua aprendizagem em prática. Para ajudar nessa atividade, a cada tema que resgatar observe se atende às seguintes questões:

1. É útil à atuação do gestor na solução da SR?
2. Traz contribuições para a gestão transparente?
3. Como pode ser inserida nos procedimentos do programa de gestão transparente?

Bom estudo e até a próxima unidade!



Atenção

Em época de mudanças, concorrências e pressões ambientais, diversificar, inovar e diferenciar pode levar ao sucesso. É preciso que toda a organização caminhe junta. Quanto mais as pessoas sabem sobre o ambiente em que operam, o que fazem, qual sua importância, que resultados devem atingir, mais percebem a realidade da organização e do ambiente, o que as faz obter e produzir um resultado diferenciado (SANTOS; RODRIGUES, 2009, p. 133).

Avançando na prática

Pensar estrategicamente para envolver pessoas

Descrição da situação-problema

Joaquim é gerente de relacionamento em um banco e está preocupado com o distanciamento que está notando nas pessoas de sua equipe após ter desligado uma funcionária que atendeu a um importante cliente com palavras agressivas, razão que ele não pode declarar à equipe para preservar a funcionária desligada. Sua preocupação é envolver novamente os membros de sua equipe, reforçando que o atendimento é crucial para a garantia de bons resultados organizacionais, contribuir para a consolidação da marca do banco no mercado e atrair cada vez mais clientes. Ele precisa ser rápido e quer inovar no atendimento para ter mais um diferencial.

A partir de sua aprendizagem sobre *strategically thinking skills* e outros temas tratados na primeira unidade de Modelos de Gestão, indique como Joaquim pode atuar para conseguir envolver novamente seus funcionários, que sempre foram muito unidos e comprometidos.



Lembre-se

A atuação do gestor para a prática da *strategically thinking skills* envolve diferenciar as metas alcançáveis mais rápido e facilmente daquelas que demandam mais tempo, de forma que o resultado seja mais importante do que o desempenho de objetivos isolados. Para tanto, é necessário pensar macro, lançar mão de ferramentas de controle da evolução da estratégia, envolver a todos da organização pela ampla e clara comunicação da estratégia e iniciativas de motivação e estímulo para que a organização busque esses resultados como um todo.

Resolução da situação-problema

Joaquim pode começar por um processo de tomada de decisão para ter certeza

de que o problema seja de fato o distanciamento em razão do desligamento da funcionária. Quando estiver na etapa de criação de opções de solução, ele pode aplicar as premissas de capital intelectual para obter mais compromissos das pessoas. Na etapa de escolha da melhor opção, pode levar em conta as ideias defendidas pela lean innovation management desenvolvendo com agilidade soluções tecnológicas para motivar seus funcionários. A inovação tecnológica pode ser empregada no atendimento, dispondo de um radar, que deve ser atualizado diariamente, para indicar o quanto a atuação da equipe está colaborando com a captação de novos clientes e a com a manutenção dos clientes atuais. Por fim, deve envolver as pessoas pelas premissas da strategically thinking skills, criando condições para o pensar estratégico, de forma que as pessoas deem mais importância ao resultado como um todo do que ao desempenho isoladamente. Isso é possível envolvendo as pessoas nas estratégias globais da empresa por meio de uma comunicação ampla sobre como a equipe pode colaborar e, obviamente, ser recompensada pelo envolvimento.



Faça você mesmo

Uma estação de rádio identificou que está atrás da principal concorrente e que perdeu alguns anunciantes importantes recentemente por essa razão. Seu time comercial atua por demanda, ou seja, conforme recebe orientações, sai em busca de anunciantes. É evidente que esse time não está a par das estratégias organizacionais, pois se comporta pontualmente, sem visão macro.

O que você sugere que o gestor principal da estação de rádio faça para envolver o time comercial em resultados duradouros?

Faça valer a pena

1. Dentre as diversas ferramentas e técnicas utilizadas pela lean manufacturing, as principais são 5S e Ciclo PDCA. Qual é a função de cada uma dessas ferramentas?
 - a) Prevenir que os grandes estoques fiquem parados e promover a participação dos clientes na inovação.
 - b) Repensar a organização dos produtos em estoque e incentivar que os operários se envolvam com a tomada de decisão sobre os indicadores de produção.
 - c) Impactar as vendas e o alcance de metas e facilitar que as expectativas dos clientes sejam atendidas mesmo que represente aumento de custos.
 - d) Provocar transformações visuais nos aspectos do ambiente e no

comportamento e determinar os procedimentos de melhoria a serem aprendidos por todos na empresa.

e) Garantir que as pessoas estejam motivadas para o trabalho e facilitar que a comunicação flua amplamente entre os principais clientes da empresa.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A lean innovation management é antes de tudo uma nova forma de pensar para mudar

PORQUE

é um meio das empresas desenvolverem iniciativas inovadoras.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

3. Quanto ao que Scherer apresenta, analise atentamente as afirmativas relacionadas às características da lean innovation management:

- I. A concepção é voltada para o conceito de mínimo produto viável.
- II. A testagem dos produtos inovadores é demorada para comprovar a inovação.
- III. Prioriza as condições reais do mercado financeiro.
- IV. A inovação ocorre com velocidade e custo baixo.
- V. A inovação é concebida pela aprendizagem da interação com o mercado.

Com base em suas análises, escolha a única alternativa correta:

- a) II e IV.
- b) III, IV e V.
- c) I, IV e V.
- d) I, II e IV.
- e) I e V.

Referências

ARCOVERDE, Letícia. Gestão de talentos é estratégia mais importante, dizem executivos. **Revista Valor Econômico**. 21 mar. 2013. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/3055160/gestao-de-talentos-e-estrategia-mais-importante-dizem-executivos#>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, William H.; RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BOTH, Adonir R. A questão da ética e da governança corporativa. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

CASADEI, Marco Antônio Aparecido; CASADEI, Maria Cristina B. Gestão contemporânea da qualidade. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

CAVALCANTI, José Carlos. **Lean innovation management**: gestão de inovação enxuta. Recife: Creativante, 2015. Disponível em: <<http://www.creativante.com/new/index.php/2013-02-03-19-36-05/2015/256-lean-innovation-management-gestao-de-inovacao-enxuta>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. norte-americana. Tradução: Ez2 Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

FREITAG, Bárbara Beatriz. **Talentos em gestão e gestão de talentos**: análise da literatura acadêmica e de práticas corporativas. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-15042013-205613/>>. Acesso em: 17 maio 2016.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MORAES, Maria Cristina P.; FRANCO, Décio Henrique. A mudança nas organizações. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

MUNCK, Luciano. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

OLIVEIRA, José Antônio P. de. **Empresas na sociedade**: sustentabilidade e responsabilidade social. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

PORTAL ADMINISTRADORES. [s.d.] Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 17 maio 2016.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011.

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, João Alberto dos. RODRIGUES, Edna de A. Gerenciamento com o livro aberto (open-book management). In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

SCHERER, Felipe. Temas emergentes: o que é o Lean Innovation? **Revista Exame**. São Paulo: Abril, 26-fev-14. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/inovacao-na-pratica/2014/02/26/temas-emergentes-o-que-e-o-lean-innovation/>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

SOUSA, José Manuel M. de. **Gestão: técnicas e estratégias no contexto brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2009.

TRABALHOS GRATUITOS. **Atps Empreendedorismo**. 2014. Disponível em: <<https://www.trabalhosgratuitos.com/Outras/Diversos/Atps-Empreendedorismo-489417.html>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

VILELA, Rodolfo A. de G. A questão da saúde do trabalhador e a prevenção da nocividade no trabalho. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

WILSON, David C.; JARZABKOWSKI, Paula. **Pensando e agindo estrategicamente**: novos desafios para a análise estratégica. 1 set. 2004. São Paulo: RAE. Disponível em: <<http://goo.gl/uGT6Zg>>. Acesso em: 26 abr. 2016.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: uma abordagem inovadora para ensinar e aprender princípios de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências

Convite ao estudo

Olá, estudante! Bem-vindo à segunda unidade de ensino de Modelos de Gestão, "Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências". Você verá como o gestor atua por meio do planejamento, o primeiro dos processos gerenciais, as principais tecnologias e ferramentas de gestão e o que os gestores estão buscando hoje em dia. Como você sabe, o gestor é um agente de mudança e um tomador de decisão. Agora iremos conhecer o primeiro processo gerencial que o gestor utiliza para atuar nas empresas: o planejamento. Ao se dedicar à aprendizagem do conteúdo desta unidade, você será capaz de desenvolver as seguintes competências:

Competências gerais: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competências técnicas: conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

Dessa forma, o objetivo de aprendizagem desta unidade é apresentar o planejamento e a atuação do gestor, a tipologia, o processo e os aspectos da prática do planejamento, as tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de planejamento, e os aspectos emergentes do planejamento. Para tanto, veja a situação baseada na realidade (SR) desta unidade:

Carolina acabou de ser contratada como gerente de planejamento pela

Evolution, uma empresa desenvolvedora de jogos digitais que está passando por profundas transformações na gestão visando melhorar sua competitividade. Pelas suas próprias características de empresa do ramo digital, a Evolution lida com muitas pessoas criativas dentre seus funcionários, justamente porque precisa dar liberdade para que esses talentos externalizem suas criatividade na forma de produtos, para a empresa incorporar em seu portfólio. Mas, ultimamente, surgiram muitas empresas concorrentes com forte potencial criativo e a Evolution sabe que precisa planejar mudanças para garantir uma posição confortável no mercado de jogos digitais.

O primeiro grande desafio que Carolina recebeu ao iniciar na função de gestora de planejamento foi o desenvolvimento de um projeto de nível tático para a criação de um Programa de Boas Ideias de Inovação. Como Carolina está enfrentando uma situação inédita para ela, considerou mais seguro seguir passo a passo o processo de elaboração de projeto.

Primeiramente, Carolina reuniu todas as informações que precisava para iniciar a elaboração do anteprojeto, para servir de insight para o projeto final.

Após visualizar com mais clareza como deveria ser o projeto, elaborou o escopo completo a fim de sistematizar sua ideia inicial do anteprojeto, o que garantiu que Carolina ganhasse confiança para conduzir o desafio proposto.

Carolina sabe que para conduzir a gestão do projeto que está desenvolvendo, será necessário utilizar tecnologias e ferramentas de gestão. Como são muitas as opções, ela precisa decidir quais são as mais adequadas para o sucesso da iniciativa.

Obviamente, nenhuma grande ideia tem valor sem que seja concretizada, não é mesmo? Então, a Carolina definiu como vai garantir a implementação e o acompanhamento da realização do projeto para um Programa de Boas Ideias de Inovação.

Para contribuir com sua solução da situação-problema, busque respostas para estas questões:

1. Por que o desenvolvimento de um projeto pode ajudar a Carolina no desafio recebido?
2. De que forma Carolina deve obter a confiança sobre a condução do programa ao sistematizar o projeto?
3. Qual a principal razão para o esforço em garantir a implementação e o controle da realização do projeto?

O conteúdo desta unidade será apresentado a você da seguinte forma: na Seção 2.1, você verá o Planejamento e a atuação do gestor e sua evolução. Já o conteúdo da Seção 2.2 é o planejamento, sua tipologia, o processo e os aspectos da prática. O conteúdo da Seção 2.3 envolve as tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de planejamento. Por último, na Seção 2.4, você verá os aspectos emergentes do planejamento e a atuação do gestor a partir de algumas tendências, como: gestão de projetos e gestão da inovação.

Estudante, agora é com você! Bom estudo!

Seção 2.1

Planejamento e a atuação do gestor

Diálogo aberto

Olá, estudante! Vamos iniciar a unidade “Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências”? Nesta primeira seção, “Planejamento e a atuação do gestor”, você terá a oportunidade de conhecer o primeiro dos processos gerenciais, o planejamento, que o gestor utiliza em sua atuação na organização para garantir que suas ações gerenciais atinjam as expectativas esperadas. Como principal agente de mudança organizacional e assumindo o papel de tomador de decisão, o gestor enfrenta cotidianamente situações em que é necessário parar e planejar suas ações para aumentar as chances de obter sucesso em sua atuação. Para apoiar sua aprendizagem, veja agora a situação-problema proposta nesta seção:

Em sua situação baseada na realidade, você deve ajudar a Carolina a desenvolver um projeto para a criação de um Programa de Boas Ideias de Inovação, sendo esse o primeiro grande desafio da atuação da Carolina como gestora de planejamento na desenvolvedora de jogos digitais Evolution. Como Carolina está enfrentando uma situação inédita para ela, considerou mais seguro seguir passo a passo o processo de elaboração de projeto.

Primeiramente, Carolina reuniu todas as informações de que precisava para iniciar o delineamento do anteprojeto, a fim de servir de insight para o projeto final do Programa de Boas Ideias de Inovação.

Para ajudar a Carolina, você deve desenvolver uma aprendizagem consistente sobre o conteúdo desta seção a respeito da atuação do gestor, além de uma abordagem sobre o desenvolvimento de um anteprojeto, como importante ferramenta do gestor moderno. Observe que o centro dessa situação-problema reside na questão de sistematizar as informações na forma de um anteprojeto, então construa suas respostas propostas considerando o conteúdo desta seção.

Para ajudar na sua atividade, a sugestão é que você utilize o processo de tomada de decisão aprendido na seção anterior e identifique as principais informações que a Carolina deve reunir para a elaboração do anteprojeto. Parta da proposta inicial do desafio, buscando quais são os objetivos centrais da Evolution ao propor esse desafio para ela.

Resgatando sua aprendizagem sobre Modelos de Gestão até aqui, as etapas do processo de tomada de decisão são: I) identificar o problema; (II) coletar informações relevantes; (III) desenvolver alternativas; (IV) avaliar cada alternativa; (V) selecionar a melhor alternativa; (VI) implementar a decisão; e (VII) acompanhar e avaliar.

A partir de suas percepções desta atividade inicial, indique: como Carolina deve elaborar o anteprojeto?

Estudante, agora é com você! Bom estudo e até logo mais!

Não pode faltar

Os processos gerenciais representam o meio pelo qual os gestores atuam nas organizações. Os principais processos gerenciais são o planejamento, a organização, a coordenação e o controle, conhecido como processo POCC. Aqui, primeiramente, você verá como o gestor atua e alguns aspectos de seu cotidiano dentro das organizações para garantir a eficácia de suas ações administrativas.

Voltando um pouco nos conceitos administrativos, entenda que organização, em termos de instituição, é o "agrupamento sistemático de pessoas reunidas para realizar um propósito específico" (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 5). De modo geral, independentemente do segmento, tamanho ou estilo, toda organização tem um propósito, que normalmente é expresso na forma de objetivo ou conjunto de objetivos que almeja alcançar. Também, toda organização é formada por pessoas, que executam seus objetivos por meio das atividades que realizam. Outro aspecto comum entre as organizações é a estrutura das funções e como são definidas as responsabilidades e hierarquias, assim como limites de atuação. Veja na Figura 2.1 uma representação bastante simples dessa estrutura:

Figura 2.1 | Níveis da pirâmide organizacional tradicional



Fonte: adaptada de Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 5).

Você verá diversas representações sobre estrutura organizacional, mas a apresentada pela Figura 2.1 demonstra de modo simples e claro onde podem estar as pessoas nas organizações. Por esses quatro níveis organizacionais, a organização funciona com o fim de realizar seus objetivos. Na base, os funcionários operacionais realizam tarefas específicas, produzindo bens e serviços. No nível de gerência, o trabalho dos funcionários operacionais é supervisionado pelos gerentes. Já na média gerência estão os gestores responsáveis por atingir os objetivos e metas departamentais, a partir dos objetivos globais que são definidos pela alta gerência, que também define as políticas que orientam a busca desses objetivos organizacionais (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).



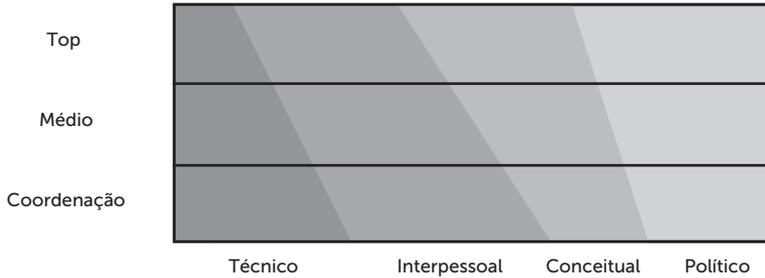
Pesquise mais

Leia o artigo *As competências gerenciais no século 21*, que traz uma breve abordagem sobre as competências gerenciais esperadas para os gestores atuais. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/8516/as-competencias-gerenciais-no-seculo-21.html#>>. Acesso em: 18 maio 2016.

Nesse contexto, o processo de gerenciamento consiste na atuação do gestor para “fazer as coisas de forma eficaz e eficiente, por meio das outras pessoas e junto com elas” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 7). Entenda eficiência como os meios que os gestores utilizam para fazer o que é preciso empregando o mínimo de recursos (economia de recursos), e eficácia como os fins que os gestores utilizam para atingir objetivos organizacionais (resultado).

Você já aprendeu na primeira unidade sobre as habilidades gerenciais definidas por Robert Katz. Agora, veja o que esse estudioso defende sobre as competências gerenciais. Katz identificou que os gestores devem possuir quatro competências essenciais: (i) competências técnicas, como capacidade de aplicar conhecimento especializado; (ii) competências interpessoais, que são a capacidade para trabalhar com pessoas, compreendendo, comunicando e motivando as pessoas e os grupos; (iii) competências conceituais, como capacidade de analisar e diagnosticar situações complexas; e (iv) competências políticas. Estas são a capacidade de influenciar, construir base de poder e fazer conexões com organizações e pessoas. Em cada nível da pirâmide organizacional, essas competências são exercidas em graus diferentes, conforme Figura 2.2 (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 21):

Figura 2.2 | Como as demandas de competência variam em diferentes níveis de gerência



Fonte: Robbins, Decenzo e Wolter (2014, p. 21).

Observe que o gestor no nível de coordenação (gerência) possui mais competência técnica; já no nível top (alta gerência), apresenta mais competência política. Entretanto, os gestores de todos os níveis apresentam certo grau das competências gerenciais de Katz.



Refleta

Se todas as organizações necessitam de gestores para garantir a realização de seus objetivos, então, seja qual for a área em que você está se formando, futuramente podem surgir oportunidades de abraçar o desafio de atuar como gestor. Reflita: como você pode se preparar para esse desafio?

Para ampliar sua compreensão sobre as competências gerenciais de Katz, acompanhe:



Embora os gestores precisem possuir as quatro competências, a importância de cada uma no trabalho varia com a posição do indivíduo na organização. [...] concluímos que: (1) a competência técnica diminui em importância à medida que os indivíduos sobem na organização; (2) as competências interpessoais são uma constante para o sucesso, independentemente do nível na organização; e (3) as competências conceituais e políticas aumentam em importância à medida que as responsabilidades gerenciais aumentam. (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 20)

Traduzindo o significado da mensagem dos autores, podemos entender que quanto mais alto for o nível que o gestor ocupa na estrutura organizacional, mais necessita desenvolver competências conceituais e políticas, porque deve elaborar as estratégias e estabelecer os objetivos globais a partir de sua visão ampla da organização

e também deve representar a organização e defender seu próprio posicionamento por meio da interação com uma rede composta por pessoas e outras organizações de interesse dele e da empresa que conduz. Já para os gestores de nível médio, as competências interpessoais são as mais importantes porque ele é o responsável por garantir que as pessoas realizem suas atividades satisfatoriamente na busca dos objetivos organizacionais. Por outro lado, no nível gerencial os gestores apresentam mais competências técnicas por estarem mais próximos dos funcionários operacionais e, portanto, podem garantir que os produtos e serviços sejam produzidos e entregues conforme definido nos planos (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).



Assimile

Estudante, atuar como gestor significa fazer parte da gerência, cuja atuação é representada pela lealdade aos propósitos da empresa, ao mesmo tempo que necessita conquistar a confiança e o respeito das pessoas que conduz e que se subordina. Note que o gestor faz o meio de campo entre os interesses e expectativas organizacionais e os interesses e expectativas das pessoas e dos grupos que trabalham na empresa.

Quando se fala de poder como parte das competências políticas do gestor, no ambiente de negócios, isso significa “o poder legítimo que lhe foi outorgado pela organização, pois dirige as atividades dos outros. Esse poder legítimo é sua autoridade para agir e esperar que os outros sigam suas orientações” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 24). Na prática, o gestor deve ser capaz de saber quando empregar em maior ou menor grau o poder que exerce enquanto estiver na posição gerencial, de forma a distinguir quando articular e convencer e quando impor o rigor da ordem gerencial com mão de ferro.



Exemplificando

Quanto ao exercício de poder do gestor pelas suas competências políticas, de modo geral, os gestores procuram ser cuidadosos no sentido de preferirem convencer as pessoas a desenvolverem suas atividades conforme definido pela organização por meio da articulação, do diálogo e da motivação. Além de permitir a prática da sua competência política, essa atitude também facilita a obtenção da confiança, do respeito e do envolvimento dessas pessoas. Entretanto, em situações críticas é provável que o gestor empregue esse mesmo poder com rigor, em uma posição mais autoritária, por exemplo, quando é necessário garantir que as pessoas e os grupos recuperem atrasos no prazo de uma demanda essencial para os objetivos organizacionais.

Você consegue perceber algumas das principais preocupações de um gestor organizacional? É muita coisa, não é mesmo? Pois veja a seguir alguns aspectos que separamos sobre esse tema.

Robbins, Decenzo e Wolter (2014) afirmam que a única certeza no cotidiano de um gestor organizacional é a mudança. Isso significa que a turbulência no ambiente de negócios traz novos cenários constantemente e o gestor deve estar preparado para lidar com os novos desafios. Dentre os principais desafios temos a competitividade global, cuja queda de fronteiras representa uma importante questão para os gestores, não somente pela concorrência das empresas globais, como também para lidar com a diversidade cultural que reúne valores, moral, costumes e leis de vários países entre os funcionários das grandes empresas. O aspecto da diversidade também envolve diferenças de gênero, credo, deficiência e outras, que você já viu na seção anterior. Outro aspecto contemporâneo que demanda atenção dos gestores é a tecnologia, tanto o avanço das tecnologias de produção como com o próprio trabalho do gestor e das pessoas e grupos. Retomando a questão da mudança no cotidiano do gestor organizacional, é um fenômeno presente nas operações, nos relacionamentos interpessoais e trabalhistas e na forma de as empresas obterem competitividade. Para superar os desafios das mudanças, os gestores têm dado atenção a tecnologias de gestão voltadas para a qualidade e a melhoria contínua como forma de levar as empresas a obterem competitividade e aumentarem a rentabilidade, englobando também questões de responsabilidade social e ética.

Estudante, acompanhe uma abordagem complementar ao tema atuação do gestor, como uma breve introdução à Gestão de Projetos, que você verá com um pouco mais de detalhes ao final desta unidade na abordagem da atuação do gestor. Por enquanto, acompanhe essa introdução sobre a elaboração de um anteprojeto como ferramenta do gestor moderno.

Daft (2014, p. 16) afirma que “as organizações devem enfrentar e acomodar os desafios atuais da diversidade da força de trabalho e a preocupação crescente com a ética e a responsabilidade social, assim como encontrar meios eficazes para motivar os funcionários a trabalhar juntos na consecução das metas organizacionais”. Nesse sentido, as organizações estão às voltas com projetos desde a sua concepção, pois é na definição de seu delineamento que as empresas determinam os caminhos a seguir e de que forma deve ser.

Keeling e Branco (2012, p. 2) defendem que “projetos têm sido realizados desde a aurora dos tempos, mas nos dias de hoje a gestão de projetos tem evoluído a passos largos, alcançando novos patamares de sofisticação e popularidade”. Todo projeto apresenta as seguintes características: (i) é empreendimento independente; (ii) possui propósito e objetivos específicos; (iii) tem início e fim bem definidos; (iv) entrega um único resultado; (v) possui recursos próprios (financeiros, tecnológicos e humanos); e (vi) tem administração e estrutura administrativa próprias. Um projeto

acaba quando alcança suas metas, por decisão quando não é mais viável técnica e/ou financeiramente, ou se suas demandas não existem mais.

“Os projetos e programas são a maneira pela qual as empresas vão buscar benefícios”, como, melhores resultados, novo posicionamento ou mudanças operacionais ou de modelos de gestão (KEELING; BRANCO, 2012, p. 9). Os autores definem projeto como “a semente de uma ideia, uma consciência da necessidade ou um desejo de algum desenvolvimento ou melhoria importantes”. No projeto, são consideradas “as metas preliminares e ideias sobre custos benefícios potenciais, viabilidade e perspectivas” para uma avaliação inicial sobre soluções para problemas, alternativas e modos de superar dificuldades.



Pesquise mais

Veja o guia de elaboração de propostas de projetos, que orienta para a elaboração de uma proposta de projeto. Disponível em: <<http://modelo.bvsalud.org/download/projetos/DIR-GuiaElaboracaoPropostas-pt-20080611.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2016.

Normalmente, inicia por uma proposta de projeto (anteprojeto) que define, sem aprofundamento, justificativas (objetivos e demandas), métodos (como o projeto se dará para atingir seus objetivos), custos (estudo de viabilidade) e benefícios (benefícios e expectativas dos grupos de interesse – *stakeholders*) estimados e ainda outros detalhamentos que pareçam necessários a cada caso (KEELING; BRANCO, 2012, p. 21-22). Note que o projeto é iniciado por um conjunto de ideias preliminares estimadas, que orientarão a elaboração do projeto posteriormente.



Pesquise mais

Leia o artigo *Conceitos importantes*. Este artigo reúne as principais definições para iniciantes em gestão de projetos. Disponível em: <<http://www.gestaodeprojeto.info/introducao>>. Acesso em: 17 maio 2016.

Estudante, chegamos ao final da seção e esperamos que seu percurso tenha sido gratificante e enriquecedor. Até a próxima!



Faça você mesmo

Benjamim, que trabalhou por três anos como líder de time comercial em uma fábrica com gestão familiar, vem se dedicando a aperfeiçoar suas competências gerenciais para conquistar oportunidades de promoção na carreira. Nesses dias, ele foi indicado para concorrer à vaga de gerente

comercial em uma empresa de internet para conduzir os times de venda de anúncios e de sites.

Pensando que Benjamim mudará de nível na gerência, quais competências ele deve procurar desenvolver melhor? Justifique sua resposta a partir do conteúdo aprendido sobre competências gerenciais.

Sem medo de errar

Estudante, veja a seguir algumas sugestões para a solução da situação-problema proposta nesta seção, em que você deve ajudar a Carolina a elaborar um anteprojeto para um Programa de Boas Ideias de Inovação na empresa Evolution. Esse seu esforço também representa dar alguns passos na solução da sua situação baseada na realidade, em que, ao final da unidade, você terá desenvolvido o projeto completo.

Carolina deve reunir as informações de que necessita por um processo de tomada de decisão, em que identifica o problema central e suas opções, o resultado dessa iniciativa deve facilitar a definição do objetivo geral do projeto.

Para elaborar o anteprojeto, a Carolina necessita definir por estimativa – sem detalhar – algumas questões gerais para nortear as etapas futuras.

Para tanto, ela deve observar os seguintes passos básicos:

1. Justificativas (objetivos e demandas).
2. Métodos (como o projeto será realizado para atingir seus objetivos).
3. Custos (estudo de viabilidade).
4. Benefícios (benefícios e expectativas dos grupos de interesse – *stakeholders*).

Para aprimorar sua compreensão sobre anteprojetos, leia o artigo *Casos empresariais de inovação*, que traz vários exemplos de projeto (Disponível em: <http://www.congressodeinovacao.com.br/files/etc/IEL_9_CASOS_web_V41.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2016).

Durante o desenvolvimento da atividade, lembre-se de que Carolina ocupa uma posição de média gerência, portanto, ao desenvolver o anteprojeto, ela deve estar atenta às competências gerenciais mais importantes para esse nível organizacional. Consulte o conteúdo de seu livro didático para fundamentar a atividade.

Para ajudar, busque respostas para as seguintes questões:

1. Ao definir as estimativas do anteprojeto, qual é a principal competência gerencial necessária?

2. Qual deve ser o foco do anteprojeto que a Carolina está desenvolvendo (pense nas expectativas da organização)?

Estudante, desejamos sucesso na sua atividade e até logo mais!



Atenção

Daft (2014, p. 16) diz que “as organizações devem enfrentar e acomodar os desafios atuais da diversidade da força de trabalho e a preocupação crescente com a ética e a responsabilidade social, assim como encontrar meios eficazes para motivar os funcionários a trabalharem juntos na consecução das metas organizacionais”. Nesse sentido, as organizações estão às voltas com projetos desde a sua concepção, pois é na definição de seu delineamento que as empresas determinam os caminhos a seguir e de que forma.

Avançando na prática

Competências gerenciais no cotidiano dos gestores

Descrição da situação-problema

Na fábrica de sofás Só Conforto, a estrutura organizacional era formada por três níveis gerenciais: alta gerência e gerência, além dos funcionários operacionais, mas com o seu crescimento e a estratégia de produzir sofás com design, agregando sofisticação e valor a seus produtos, seus proprietários decidiram recentemente criar a gerência geral no nível de média gerência e preferiram buscar internamente um funcionário com potencial.

O primeiro a ser convidado é o João, fiel e dedicado supervisor de produção, mas os proprietários estão em dúvida se ele tem competência para lidar com as pessoas articulando entre o pessoal e a alta gerência, afinal, depois de muitos anos, ele entende mesmo é de fabricar sofás e motivar seus operários.

O próximo a ser convidado para concorrer à promoção é a Roberta, que cuida da gestão financeira com cuidado e muita dedicação, sendo sua honestidade um diferencial. Nesse caso, eles estão em dúvida se ela será capaz de flexibilizar a atuação, porque o novo cargo demanda competência conceitual para conduzir o desenvolvimento de tecnologia para a nova linha de sofás, e a Roberta demonstra ser um tanto introvertida, embora esteja sempre disposta a aprender.

Por último, o terceiro candidato a ser convidado é o Júnior, que já passou por vários setores desde quando começou a trabalhar como estagiário e hoje gerencia a área administrativa com criatividade e descontração, afinal ele é jovem e está sempre aberto a novidades. No caso do Juninho, os proprietários estão preocupados com o fato de ser tão jovem e talvez não ter ainda desenvolvido competência política para atuar junto aos parceiros e à rede, apesar de demonstrar ter boa capacidade de adaptação às várias situações que envolvem o mundo empresarial.

Então, chegou a hora de você ajudar os proprietários da Só Conforto a identificarem qual dos três candidatos é o mais indicado para o cargo de gerente geral.



Lembre-se

Quanto aos níveis organizacionais, na base, os funcionários operacionais realizam tarefas específicas, produzindo bens e serviços. No nível de gerência, o trabalho dos funcionários operacionais é supervisionado. Já na média gerência estão os gestores responsáveis por atingir os objetivos e metas departamentais, a partir dos objetivos globais que são definidos pela alta gerência, que também define as políticas que orientam a busca dos objetivos organizacionais. Quanto às competências gerenciais, são quatro tipos essenciais: (I) competências técnicas (capacidade de aplicar conhecimento especializado); (II) competências interpessoais (capacidade para trabalhar com pessoas e grupos); (III) competências conceituais (capacidade de analisar e diagnosticar situações complexas); e (IV) competências políticas (capacidade de influenciar, construir base de poder e fazer conexões com organizações e pessoas) (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Resolução da situação-problema

Estudante, para solucionar a situação-problema, a sugestão é que você inicie analisando o perfil de cada um, confrontando com o conteúdo sobre níveis organizacionais e competências gerenciais. Monte uma tabela de cada tema e destaque em duas colunas os aspectos positivos e restritivos de cada um. Ao final, identifique qual dos três têm mais chances de contribuir para a nova estratégia da Só Conforto.

Ao final da análise, provavelmente você também chegará à conclusão de que o candidato mais adequado é o Juninho, pois ele apresenta mais competências necessárias para a inovação. Sobre o fato de não ser ainda capaz de praticar as competências políticas, a solução pode ser um programa de recursos humanos para ajudá-lo a desenvolver esse aspecto.



Faça você mesmo

José Eduardo, mais conhecido como Duda, fez carreira na empresa em que trabalha. É uma daquelas típicas e belas histórias em que a pessoa começa como office-boy e chega à diretoria. Ao longo de dez anos, Duda aprendeu o trabalho de várias áreas e também demonstrou ser um bom líder. Atento às expectativas organizacionais, sempre procura contribuir pontualmente para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Passou também pela gerência e pela média gerência. Agora, ele compõe a diretoria e atua ao lado dos proprietários da empresa.

Em quais competências gerenciais Duda deve demonstrar mais capacidade na função atual? Justifique sua resposta.

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

As pessoas formam as organizações e realizam atividades para executarem os objetivos organizacionais

PORQUE

toda organização tem um propósito que normalmente é expresso na forma de objetivo que deseja alcançar.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- As duas afirmações são falsas.
- A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2. Segundo Robbins, DeCenzo e Wolter (2014), as organizações definem o meio pela qual funcionam as funções e são definidas as responsabilidades e hierarquias, assim como limites de atuação.

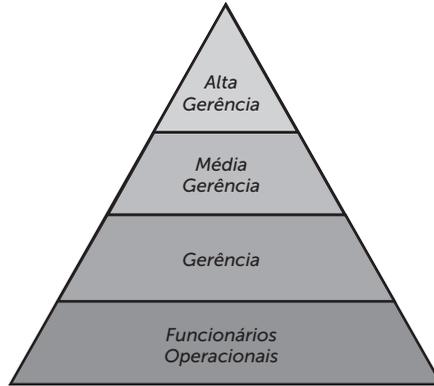
Qual alternativa apresenta o meio definido pelas organizações para essa finalidade que o texto trata?

- Documentos escritos.
- Políticas e regras.

- c) Tipos de produtos e serviços.
- d) Estrutura organizacional.
- e) Perfil dos clientes.

3. Analise a figura:

Figura | Níveis da pirâmide organizacional tradicional



Fonte: adaptada de Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 5).

Com base no tema Competências Gerenciais, analise as afirmativas:

- I. A base é formada pelos funcionários operacionais, que produzem bens e serviços.
 - II. No nível de média gerência, são definidas as estratégias organizacionais.
 - III. No nível gerência, os funcionários operacionais são supervisionados.
 - IV. As técnicas de realização das tarefas são definidas pela alta gerência.
- a) I, III e IV.
 - b) II e III.
 - c) III e IV.
 - d) I e IV.
 - e) I e III.

Seção 2.2

Planejamento: tipologia, processo e aspectos da prática

Diálogo aberto

Olá, estudante! Bem-vindo à segunda aula da unidade “Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências”. Nesta seção, você verá o primeiro processo gerencial, o planejamento, para aprender sobre seu processo, sua tipologia e alguns aspectos de sua prática pela atuação dos gestores. Sua aprendizagem sobre esses conteúdos facilitará o desenvolvimento das seguintes competências esperadas:

Competências gerais: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competências técnicas: conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

Estudante, para você andar mais alguns passos na solução de sua situação baseada na realidade (SR), em que você deve elaborar um projeto para um Programa de Boas Ideias de Inovação, a situação-problema desta seção envolve apoiar a Carolina em mais uma etapa de seu primeiro grande desafio como gerente de planejamento da Evolution. Após visualizar com mais clareza como deve ser o projeto ao elaborar o anteprojeto na seção anterior, Carolina precisa elaborar o escopo completo do projeto para sistematizar sua ideia inicial do anteprojeto, a fim de garantir que ela ganhe confiança para conduzir o desafio proposto. Nesse ponto, você vai indicar como a Carolina pode elaborar escopo, e para isso é importante desenvolver uma aprendizagem consistente sobre o conteúdo desta seção, que traz detalhes sobre o processo de planejamento, afinal, essa é a função central a Carolina, não é mesmo?

Inicie detalhando as atividades a serem realizadas, assim como a sequência em que devem estar. Também detalhe os custos associados e os recursos que serão necessários, incluindo as pessoas participantes. O escopo tomará a forma de um plano. Viu como um programa está intimamente ligado ao planejamento?

Agora é com você! Descubra o conteúdo desta aula.

Não pode faltar

Olá, estudante! Prepare-se para mais um mergulho em Modelos de Gestão! Agora você irá conhecer mais detalhes a respeito do primeiro processo administrativo: o planejamento, que está presente no cotidiano da atuação do gestor organizacional.

Como você já aprendeu na primeira unidade, o gestor organizacional é na essência um tomador de decisão. Nesse sentido, é no processo de planejamento que o gestor toma as principais decisões sobre suas ações quanto à direção do alcance dos objetivos organizacionais.



O planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Além de ser um processo de tomar decisões, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais. Para a moderna psicologia, o processo de planejamento é uma função cognitiva superior, uma forma refinada de inteligência (Gardner). A decisão e a capacidade de lidar com o futuro por meio do planejamento refletem essa inteligência. Essa inteligência, como todas as outras, pode ser desenvolvida por meio da educação e experiência. (MAXIMIANO, 2010, p. 79)

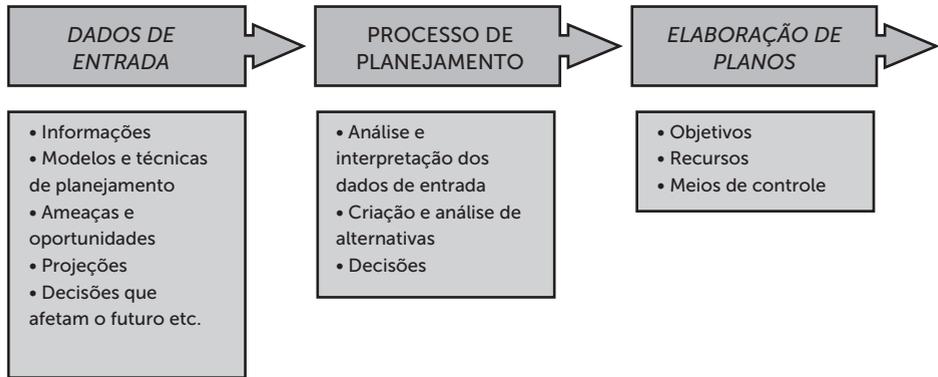


Refleta

Estudante, o planejamento está diretamente ligado a ações futuras e é uma competência que pode ser desenvolvida e aprendida. Perceba que, ao cursar Modelos de Gestão, você pode ter um diferencial para assumir funções gerenciais em sua área de formação. Aproveite bem esta oportunidade!

Conforme Maximiano (2010), o processo de planejamento tem três etapas: dados de entrada, processo de planejamento e elaboração de planos, representadas pela Figura 2.3:

Figura 2.3 | Processo de planejamento



Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 80).

Na etapa dados de entrada, o gestor reúne as informações sobre o presente, o passado e o futuro a respeito do ambiente externo e dos sistemas internos da organização, que demonstram o cenário com o qual ele deve lidar: demandas, ameaças, oportunidades e o que mais considerar adequado para a tomada de decisão. No processamento de planejamento, os dados de entrada são transformados em novas informações por meio de interpretação das informações, identificação de alternativas e avaliação dessas alternativas para escolha do curso das ações. A elaboração de planos finaliza o processo de planejamento que transforma os dados de entrada e resulta em planos que definem os objetivos a serem alcançados, os recursos necessários e como as ações serão controladas para garantir a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2010).

Observe um aspecto típico do planejamento, pois no centro desse processo está inserido o processo de tomada de decisão, ao passo que o gestor reúne informações, interpreta, elenca alternativas, escolhe a melhor alternativa, define sua realização e como deve ser o controle. Acompanhe o que Williams (2016, p. 80) fala sobre isso: “mesmo os gestores inexperiente sabem que o planejamento e a tomada de decisões são partes fundamentais de suas responsabilidades. Entender qual é o problema. Gerar soluções ou planos potenciais. Escolher o melhor. Fazer com que dê certo”. Entretanto, fazer um planejamento eficaz demanda muitas decisões por parte do gestor, inclusive sobre escolher as melhores pessoas para cada plano. “O planejamento consiste em escolher uma meta e criar um método ou uma estratégia para cumprir essa meta” e, dentre seus principais benefícios, estão: intensificação de esforços, persistência, direção e criação de estratégias para as tarefas. Dessa forma, o planejamento faz com que gestores e funcionários envolvidos empenhem mais esforços quando seguem

um plano, também que insistam por períodos mais longos e, por fim, orientem-se para se dedicarem às atividades que de fato contribuem para o alcance dos objetivos dos planos.

Dentre os quatro principais processos gerenciais, o planejamento ganha destaque não somente por ser o primeiro, mas também pela sua capacidade de elucidar os caminhos a seguir. O planejamento “engloba a definição de objetivos de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar esses objetivos e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar as atividades” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 9). Estabelecer objetivos é essencial para conduzir a atuação das pessoas nas organizações, na direção do que é mais importante buscarem.



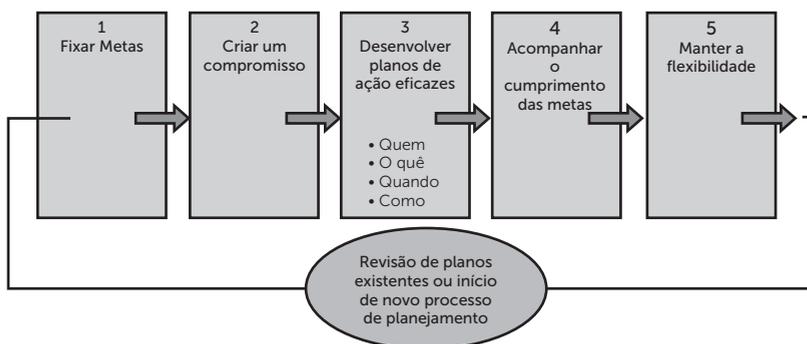
Assimile

Planejamento é uma função pela qual o gestor define objetivos organizacionais, estabelece estratégias para alcançar esses objetivos e desenvolve planos para integrar e coordenar as atividades que as pessoas fazem (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) destacam que embora todos os gestores atuem nos quatro níveis da pirâmide organizacional (funcionários operacionais, gerência, média gerência e alta gerência), que você viu na aula anterior, o planejamento é desenvolvido diferentemente. Na alta gerência, os gestores focam o planejamento estratégico de longo prazo. No nível de gerência média e de gerência, o planejamento é de curto prazo e se preocupa mais com aspectos da estruturação do trabalho das pessoas. Os funcionários operacionais também praticam planejamento, mas focado no trabalho produtivo, nas tarefas.

Williams (2016, p. 83) apresenta como o gestor pode criar um plano, conforme Figura 2.4:

Figura 2.4 | Como criar um plano que produza resultados



Fonte: adaptada de Williams (2016, p. 83).

Na etapa 1, as metas fixadas precisam ser específicas e desafiantes para proporcionar um alvo a ser atingido que permita medir e avaliar o sucesso para conduzir e envolver as pessoas. Na etapa 2, a criação do compromisso é a determinação para atingir as metas, para motivar as pessoas neste sentido por meio de uma definição coletiva dessas metas com a participação das equipes. Para desenvolver planos de ação eficazes na etapa 3, devemos ter a definição das pessoas envolvidas, dos recursos necessários, do prazo da demanda e do método a ser utilizado para o alcance das metas. Na etapa 4, o cumprimento das metas é acompanhado por meio do monitoramento da evolução e do feedback regular e frequente sobre o desempenho das equipes envolvidas, para motivá-las a continuar na busca da realização das metas. Por fim, na etapa 5, a manutenção de flexibilidade representa as decisões sobre ajustar as decisões dos planos, sejam recursos ou pessoas, para eventuais problemas não previstos (WILLIAMS, 2016).



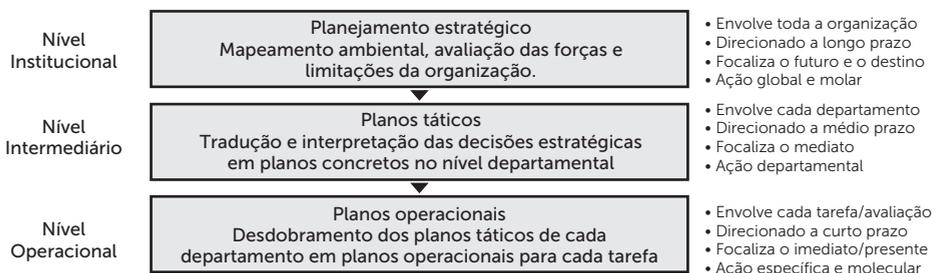
Exemplificando

Para atender às mudanças na regulamentação norte-americana sobre produtos alimentícios, a General Mills, dona das marcas das barras de granola Nature Valley e do sorvete Häagen-Dazs, necessitou adequar 20% de seus produtos a fim de atender aos novos padrões nutricionais. Os gestores decidiram adaptar os produtos existentes e criar novos produtos com mais grãos, menos açúcar e sal e que estimulassem o consumo de vegetais.

Após a elaboração do planejamento, as metas dos planos direcionaram os esforços de todos na empresa que, além de conseguirem promover as adequações e as inovações esperadas, ainda levaram ao aumento nas vendas após quatro anos de execução dos planos (WILLIAMS, 2016, p. 81).

Agora que você compreendeu como é o processo de planejamento, vamos ver um pouco mais sobre sua tipologia: "O planejamento é uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis organizacionais. Embora o seu conceito seja exatamente o mesmo, em cada nível organizacional, o planejamento apresenta características diferentes" (CHIAVENATO, 2016, p. 198). Veja na Figura 2.5 a representação dos tipos de planejamento e seus aspectos típicos:

Figura 2.5 | Os três níveis de planejamento



Fonte: adaptada de Chiavenato (2016, p. 199).

Estudante, para que você compreenda a tipologia do planejamento, vamos analisar cada um?

Para Chiavenato (2014), no planejamento estratégico os gestores da alta gerência (nível institucional) tomam decisões a partir das incertezas do ambiente externo e da avaliação interna da empresa, para aproveitar oportunidades, criar defesas contra as ameaças, aprimorar os pontos fortes e corrigir as fraquezas da organização, pensando em um horizonte de longo prazo. Aqui são definidos os objetivos estratégicos olhando para o futuro.

Estudante, um aspecto típico do planejamento que você aprendeu na primeira aula de Modelos de Gestão é que a teoria de sistemas e a teoria da contingência, por identificarem o ambiente, a organização como parte de um sistema aberto e colocarem a eficácia à frente da eficiência, possibilitaram a criação da Administração por Objetivos (APO), que inseriu o planejamento estratégico como modelo para levar as organizações a obterem melhores resultados. Vale a pena você aprofundar seus conhecimentos sobre esse tema para ajudar no diferencial que está buscando para futuras oportunidades profissionais em gestão, pois o planejamento estratégico estabelece os objetivos globais e amplos a serem atingidos por todos na empresa.

O outro tipo de planejamento é o tático, que é praticado pelos gestores da média gerência (nível intermediário), com redução da amplitude e visão de médio prazo, traduzindo o planejamento estratégico em planos departamentais para ajustá-los e tornar claras suas responsabilidades na concretização dos objetivos estratégicos (CHIAVENATO, 2016).

Quanto ao planejamento operacional, este é praticado pelos gestores do nível gerência com apoio e envolvimento dos funcionários operacionais (nível operacional). Sua amplitude é reduzida ao foco nas atividades e tarefas, com visão de curto prazo. Os planos operacionais definem o que e como fazer em relação às atividades operacionais para contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos. Sua busca é pelos resultados práticos para este fim (CHIAVENATO, 2016).

Você deve observar mais um aspecto típico do planejamento, o planejamento estratégico é amplo e envolve a empresa como um todo, desdobra-se em planos táticos com foco nos departamentos, os quais, por sua vez, são desmembrados em muitos planos operacionais com foco na tarefa, sendo que em cada nível de planejamento a amplitude muda, mas a expectativa é a mesma: contribuir para a concretização dos objetivos estratégicos.

Keeling e Branco (2012, p. 11) comentam, a partir de uma abordagem sobre gestão de projetos, que “a maioria das grandes organizações gerencia diversos projetos de forma simultânea”, cada um com seus próprios cronogramas e objetivos (mas visando aos objetivos estratégicos). A essa prática os autores chamam de planejamento em ondas sucessivas e séries de projetos. Observe que é muito importante desenvolver

competências para atuar como gestor utilizando o planejamento como meio de alcançar objetivos organizacionais.



Pesquise mais

Leia o artigo *Os tipos de planejamento*. Este artigo apresenta as diferenças entre tipos de planejamento. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/43252/os-tipos-de-planejamento>>. Acesso em: 23 maio 2016.

Como tema complementar, segue uma breve abordagem sobre elaboração de escopo de projeto, tanto para ajudar na solução de sua situação-problema como para associar à sua aprendizagem do conteúdo desta seção. O escopo de um projeto é a descrição detalhada do projeto e do produto. Assim que a concepção do projeto estiver pronta, é hora de elaborar o planejamento do escopo, o qual deve detalhar as atividades e seu sequenciamento, os custos envolvidos e os recursos necessários para que o projeto tenha sucesso, na forma de plano (KEELING; BRANCO, 2012). A estrutura analítica de projetos (EAP) é a “representação gráfica do escopo do projeto” e ilustra as entregas e pacotes do projeto, decompondo-o em entregas menores e gerenciáveis (KEELING; BRANCO, 2012, p. 129).



Pesquise mais

Acesse o material sobre escopo de projetos, que apresenta as várias partes do escopo. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_5.2.html>. Acesso em: 23 maio 2016.

Estudante, finalizamos mais uma aula de Modelos de Gestão. Para fazer este seu estudo valer ainda mais, aprofunde sua aprendizagem desenvolvendo todas as atividades propostas e intensificando suas pesquisas sobre os temas apresentados. Bom estudo e até a próxima!



Faça você mesmo

Um hotel está programando um evento ligado ao meio ambiente para atrair hóspedes, e o gestor pede sua ajuda para garantir que seja um sucesso. O proprietário conta com um diretor, um gerente e os funcionários.

Como o gestor do hotel deve atuar para atingir esse objetivo por meio do planejamento?

Sem medo de errar

Estudante, para que você solucione a situação-problema desta seção apoiando a Carolina na elaboração do escopo do projeto para a criação do Programa de Boas Ideias de Inovação para a Evolution, é importante que acompanhe atentamente essas orientações.

Você já sabe que o escopo é um plano que reúne detalhes sobre o projeto. Veja agora as etapas que deve seguir:

Para que você elabore o escopo, é necessário que defina o seguinte:

1. Planejamento do escopo: definições e documentação sobre como a equipe do projeto atuará durante a elaboração do escopo.
2. Requisitos: definição e documentação das necessidades dos interessados no projeto no sentido de concretizar os objetivos deste.
3. Definição do escopo: desenvolvimento e descrição detalhada do projeto.
4. Criação da EAP (estrutura analítica de projetos): subdivisão do projeto e o desdobramento deste em partes menores e gerenciáveis.
5. Validação do escopo: formalização da aceitação do projeto.
6. Controle do escopo: monitoramento da situação do escopo do projeto e gerência das alterações do escopo.

Observe que nessa atividade você vai partir das decisões do anteprojeto, agora com mais detalhes, pois será elaborada uma documentação para aprovação do projeto pela diretoria. Para isso, você deve formar a equipe do projeto e definir sua atuação durante essa etapa. Vai também detalhar os requisitos definindo e documentando quem são os interessados no projeto e como alcançará essas pessoas, a fim de garantir que os objetivos do projeto sejam atingidos. No escopo e na EAP, você vai estruturar o projeto, definindo as partes do escopo. Após a aprovação do projeto pela diretoria, é hora de definir como o escopo será monitorado e gerenciado, observando se é necessário promover ajustes na proposta.

Para saber mais detalhadamente sobre os componentes do escopo, leia o artigo *Gerenciamento do escopo do projeto* (Disponível em: <<http://escritoriodeprojetos.com.br/gerenciamento-do-escopo-do-projeto.aspx>>. Acesso em: 23 maio 2016).

Durante a elaboração do escopo, você terá necessidade de utilizar os processos de planejamento e de tomada de decisão, pois na essência o escopo é o planejamento detalhado do projeto.

Para ajudar nesse desafio, procure responder a estas perguntas a partir do que você delimitou no anteprojeto:

1. Qual o objetivo central do projeto?
2. Quem são as partes interessadas (os beneficiários) do projeto?
3. Quem são as pessoas participantes para o projeto ser realizado?

Essas questões têm o propósito de orientar suas decisões na elaboração do escopo.

Agora é com você!

Aproveite esse seu estudo e experimente como um gestor atua a partir do planejamento, da tomada de decisão e da criação de projetos.

Sucesso e até logo mais!



Atenção

Com o projeto concebido, a elaboração do escopo envolve detalhar e sequenciar as atividades, os custos associados e os recursos necessários para o sucesso do projeto (KEELING; BRANCO, 2012, p. 127).

Avançando na prática

Planejamento pela organização

Descrição da situação-problema

Uma empresa de publicidade identificou que era necessário revisar suas estratégias para obter mais competitividade a fim de ocupar posições mais confortáveis no mercado de seu negócio, associado a resultados financeiros crescentes. Os executivos da alta gerência se reuniram e revisaram cada parte da sua estratégia, e concluíram que o objetivo estratégico a alcançar passaria a ser: desenvolver capacidade para oferecer serviços de publicidade com diferencial competitivo, inovação, qualidade e preço competitivo, por meio do engajamento das pessoas, visando obter um aumento real de faturamento de 40% no prazo de cinco anos.

Observe que a estratégia é ampla, não detalha como será concretizada. Ela só orienta a direção a seguir.

Os gestores da média gerência, por sua vez, traduziram esse objetivo estratégico em objetivos táticos, determinando como cada área pode contribuir e o tamanho

dessa contribuição no prazo de um ano, a ser revisado na virada de cada ciclo anual.

Seguindo essa linha de pensamento, responda: como o gestor do nível de gerência – que atua em conjunto com os funcionários operacionais – planejou os planos operacionais?



Lembre-se

Os planos operacionais definem o que e como fazer em relação às atividades operacionais para contribuir com o alcance dos objetivos estratégicos. Sua busca é pelos resultados práticos para este fim (CHIAVENATO, 2016, p. 203).

Resolução da situação-problema

Como o planejamento operacional é composto por planos voltados para as atividades e tarefas que podem contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos, o gestor do nível de gerência elabora uma grande diversidade de planos, em conjunto com o pessoal operacional, para definir como o trabalho deve ser realizado, as metas de curto prazo. O fato de ser uma decisão coletiva faz com que as pessoas se comprometam com os resultados predeterminados. Como a estratégia envolve atuação para a melhoria da competitividade, a inovação, a qualidade e o aumento no faturamento, a base operacional de cada departamento da empresa elabora seus planos detalhando pontualmente como pode contribuir para o alcance do objetivo estratégico.

No caso proposto, o gerente definiu, em conjunto com seu pessoal, que as metas mensais seriam fixadas em um aumento de 0,5% ao mês, para ficarem com uma margem de superação da meta estratégica. Para isso, o time também definiu os recursos necessários para alcançar os objetivos operacionais, como equipamentos e renovação tecnológica, além de observar a necessidade de um eventual aumento de quadro de funcionários. Os planos operacionais foram elaborados um para cada atividade de criação e produção publicitária envolvida na meta, a fim de garantir o incremento de produtividade para serem capazes de atender às investidas da área comercial para contribuir com os objetivos estratégicos.



Faça você mesmo

Você usa as premissas de planejamento diariamente mesmo que não perceba, quando programa um churrasco, uma atividade escolar ou sua trajetória profissional, por exemplo. Mas no ambiente de negócios esse processo deve ser sistematizado para garantir os resultados organizacionais.

Pensando nisso, descreva resumidamente: como é a atuação dos gestores (de cada nível organizacional) para que uma empresa do ramo comercial de roupas femininas atinja o objetivo estratégico de crescer 5% ao ano, no prazo de cinco anos?

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

O planejamento é uma aplicação específica do processo decisório
PORQUE

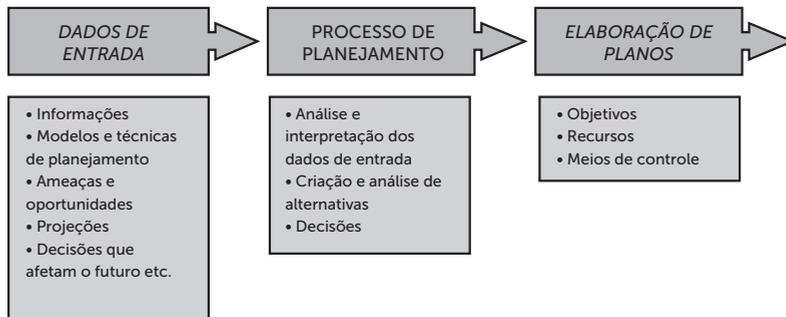
é a ferramenta para administrar as relações com o futuro.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- As duas afirmações são falsas.
- A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2. Analise a figura:

Figura | Processo de planejamento



Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 80).

Na etapa dados de entrada, o gestor reúne as informações sobre o presente, o passado e o futuro a respeito do ambiente da empresa. No processamento de planejamento, _____. A elaboração de planos define os objetivos a serem alcançados, os recursos necessários e como as ações serão controladas para garantir a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2010, p. 80).

Qual alternativa apresenta o conteúdo que completa a lacuna?

- a) as informações permanecem como entraram no sistema.
- b) os gestores se preocupam com os recursos envolvidos.
- c) os dados de entrada são transformados em informações.
- d) são definidos os objetivos estratégicos em relação ao passado da empresa.
- e) os executivos determinam como as tarefas serão realizadas.

Seção 2.3

Tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de planejamento

Diálogo aberto

Olá, estudante! Preparado para mais um mergulho em Modelos de Gestão? Sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção, que trata de tecnologias e ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores no processo de planejamento, facilitará o desenvolvimento das seguintes competências esperadas:

Competências gerais: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competências técnicas: conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

Você está apoiando a Carolina no desenvolvimento do planejamento de um Programa de Boas Ideias de Inovação para a Evolution. Na situação-problema desta seção, Carolina sabe que, a fim de conduzir a gestão do projeto para a criação de um Programa de Boas Ideias de Inovação, será necessário utilizar tecnologias e ferramentas de gestão. Como Carolina está enfrentando uma situação inédita, ela precisa decidir de que forma utilizar esses recursos gerenciais adequadamente para o sucesso da iniciativa.

Nessa situação-problema você deve sistematizar para Carolina como ela deve realizar um *benchmarking* para aprimorar os objetivos do planejamento.

Estudante, para resolver a situação-problema proposta nesta seção, você deve ter clareza sobre a abordagem de tecnologias e ferramentas de gestão para o planejamento apresentadas nesta unidade, visando ter segurança ao sugerir para

Carolina como ela deve fazer isso a fim de garantir o sucesso de sua demanda. Para isso, você vai elaborar uma lista de atividades que a Carolina deve realizar para aplicar o *benchmarking*, justificando suas escolhas a partir do conteúdo desta seção sobre *benchmarking*.

Nesta seção, será apresentada a você uma abordagem que reúne uma discussão sobre tecnologias e ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores no processo de planejamento, como *benchmarking*, análise SWOT, sistema de informação gerencial (SIG) e Seis Sigma.

Agora é com você, estudante! Acesse sua webaula, leia seu livro didático e desenvolva todas as atividades propostas, pois elas foram elaboradas para apoiar sua aprendizagem! Sucesso e bons estudos!

Não pode faltar

Olá, estudante! Bem-vindo a mais uma aula de Modelos de Gestão. Nesta seção, abordaremos as tecnologias e ferramentas de gestão utilizadas na atuação dos gestores na prática do planejamento. Como você já aprendeu nas aulas anteriores, o gestor é um tomador de decisão e um agente de mudanças, e os processos gerenciais devem ser praticados pelos gestores de modo sistematizado, a fim de garantir que obtenham os resultados esperados na busca dos objetivos organizacionais. Para iluminar seu caminho nessa aprendizagem, vamos primeiro apresentar uma breve definição sobre tecnologias e ferramentas de gestão para que você tenha clareza da utilidade desse tema para a atuação do gestor em seu cotidiano no mundo dos negócios.

Franco, Rodrigues e Cazela (2009) destacam que tecnologias de gestão são soluções metodológicas configuradas para situações de organizações específicas e que podem ser reproduzidas por organizações com situações semelhantes. Veja a definição mais detalhada:



Tecnologias de Gestão são propostas de meios de gestão que procuram auxiliar os gestores na busca pela melhoria do desempenho organizacional, de forma que sugerem a utilização sistemática de métodos e ferramentas que podem contribuir com a maximização daquilo que as empresas são capazes de fazer.

É válido destacar que ferramentas de gestão são entendidas como as técnicas utilizadas para se implantar essas tecnologias

de gestão, as quais serão escolhidas e aplicadas pelos gestores conforme as necessidades específicas, pois cada organização tem seus próprios desafios, externalidades, cultura e sistemas de gerenciamento. (FRANCO; RODRIGUES; CAZELA, 2009, p. 16)



Refleta

Se o gestor é um tomador de decisão na essência e é o principal agente de mudanças na organização, então, quando você assumir desafios gerenciais em sua carreira, como a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão poderá ajudar na sua atuação?

Estudante, você verá aqui e em aulas posteriores de Modelos de Gestão, e até mesmo em outras disciplinas de seu curso, que o conhecimento administrativo desenvolveu tecnologias de gestão para vários processos organizacionais, pois toda metodologia sistematizada para a gestão é útil a alguma situação organizacional que demanda atenção e/ou solução. Aqui, nesta seção, o que nos interessa são aquelas tecnologias e ferramentas de gestão que apoiam a atuação do gestor na condução do processo de planejamento.

Bastante apropriado para o planejamento estratégico, o *benchmarking* é uma tecnologia de gestão que apoia a capacidade da organização em perceber o ambiente externo, para superar a turbulência e o dinamismo presente fora das fronteiras da empresa e buscar aproveitar oportunidades e o aumento de competitividade, uma vez que, para se adaptarem a novos contextos, as empresas necessitam aprimorar seus modelos de gestão (MORAIS, 2009).



Assimile

O *benchmarking* é uma das tecnologias de gestão mais úteis para o processo de planejamento. Apoia as definições iniciais, como estabelecimento de objetivos, por exemplo, pois pode ajudar a direcionar a mudança a ser concretizada a partir de boas práticas.

O *benchmarking* é uma proposta de fácil utilização, que pode contribuir com a melhoria de processos, produtos e serviços das empresas que buscam a excelência, por meio da pesquisa de como as empresas mais bem-sucedidas funcionam. Dessa forma, a empresa pode identificar suas próprias fragilidades e potencialidades, assim como perceber as ameaças e oportunidades presentes em seu ambiente competitivo. Mas, atenção: *benchmarking* não deve ser confundido com cópia, é uma metodologia

que propõe a melhoria por meio do esforço de funcionar tão bem, ou melhor, do que a empresa analisada (MORAIS, 2009). Nesse contexto, veja o que o autor fala sobre esse conceito:



Reconhecemos o quanto é importante, senão fundamental, que as empresas saibam a importância de se analisar o ambiente externo, cada vez mais competitivo e intenso e, portanto, ter consciência da necessidade de não perder o foco, para não se tornar vulnerável e chegar ao fracasso. (MORAIS, 2009, p. 111)

O gestor moderno deve estar atento ao que acontece no ambiente da empresa, pois é lá que identifica boas práticas a serem replicadas e aprimoradas, e é lá que estão os principais riscos. Entretanto, o *benchmarking* também pode ser utilizado internamente, buscando por essas boas práticas e oportunidades de melhorias pesquisando uma área da empresa.



Exemplificando

Um gestor pode promover um processo de *benchmarking* motivado por uma necessidade de conduzir mudanças para aprimorar um sistema de informação gerencial (SIG), por exemplo. O Jair, dono de uma padaria, identificou que um dos pontos fracos do empreendimento é a fragilidade do controle nos itens vendidos e nos níveis dos estoques, então ele convidou um de seus principais fornecedores para fazer um *benchmarking* a fim de identificar como foi todo o processo de implementação de um novo SIG nesse parceiro, conhecendo as dificuldades que enfrentou e os benefícios que obteve. Assim, Jair definiu os objetivos de seu planejamento a partir das boas práticas da empresa parceira. Isso fortalece a busca da excelência, pois é baseado no melhor.

Benchmarking significa aprender com base em uma forma sistêmica de pensamento, isto é, com quem faz melhor. Para aumentar as chances de sucesso em um processo de *benchmarking*, é necessário que o gestor tenha preparo quanto ao objeto pesquisado para ser capaz de compreender quais boas práticas podem de fato contribuir para a busca da excelência desejada (MORAIS, 2009). O *benchmarking* deve ser incorporado às práticas das empresas, pois não basta utilizar essa tecnologia uma única vez, ela deve fazer parte da cultura organizacional. Conheça as quatro etapas do processo de *benchmarking* (MORAIS, 2009):

1. Planejamento: identifica o que deve ser melhorado (processo, produto, serviço), define os critérios e indicadores para medir as atividades relacionadas, e identifica as organizações (fornecedores ou parceiros) ou áreas participantes.

2. Coleta de dados: obtém o máximo possível de informações sobre a empresa a ser pesquisada por meio de fontes secundárias (jornais, revistas especializadas, publicações, internet) para definir quais informações serão coletadas no processo e como a coleta deve acontecer (entrevistas, pesquisas com empregados ou gestores, reuniões, visitas em campo).

3. Análise e comparações: sistematiza as informações coletadas, por meio de um relatório sobre as atividades pesquisadas, criando um ranking conforme aspectos de qualidade, custos etc.; comparar com a forma que a organização desenvolve essas atividades, destacando os aspectos que podem aprimorá-las; consolidar e disseminar o relatório pela empresa.

4. Elaboração e implementação do plano de mudança: esta etapa é realizada por um processo de mudança que você já aprendeu em aulas anteriores, envolvendo o máximo de pessoas diretamente relacionadas às atividades a serem aprimoradas.

Dentre os benefícios dos gestores utilizarem a tecnologia de gestão *benchmarking*, destacam-se: obter diferenciais, promover a aprendizagem contínua e a sinergia de ideias e manter o foco na performance (MORAIS, 2009). Estudante, é importante saber que, para a prática dessa tecnologia de gestão, deve-se embasar o processo em aspectos éticos. Além de não representar uma cópia ou reprodução, também é necessário que a organização ou área participante esteja de acordo com o *benchmarking* em seus processos, produtos ou serviços.

Logo no início da apresentação dessa tecnologia de gestão, você notou que ela possibilita fazer uma análise para identificar os aspectos de seu ambiente? Então vamos aproveitar a oportunidade e aprender sobre uma ferramenta de gestão útil a esse fim: a análise SWOT.

As premissas básicas da análise SWOT são: (i) mapeamento ambiental, pelo qual o gestor faz um diagnóstico externo à organização a fim de identificar oportunidades e ameaças presentes; e (ii) avaliação interna, cujo diagnóstico é realizado internamente à organização para verificar seus pontos fortes e fracos, conforme Figura 2.6 (CHIAVENATO, 2014).

Figura 2.6 | Matriz SWOT

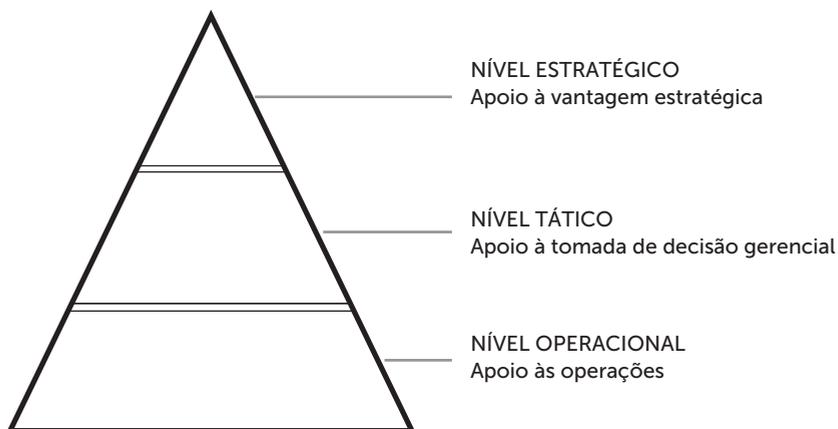
	Ajuda	Atrapalha
Interno	Strengths (Pontos Fortes)	Weakness (Pontos Fracos)
Externo	Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)

Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 549).

Analisando a Figura 2.6, você observa que a análise SWOT busca diagnosticar o ambiente externo para identificar as oportunidades a serem exploradas e as ameaças a serem neutralizadas ou evitadas. Já o diagnóstico interno procura identificar os pontos fortes da empresa a serem aprimorados, e os pontos fracos a serem corrigidos, melhorados ou eliminados. Os pontos fortes e as oportunidades ajudam na atuação do gestor ao buscar os objetivos e os pontos fracos e as ameaças atrapalham essa busca, por isso o gestor deve ter clareza desses aspectos para otimizar sua atuação visando alcançar os objetivos do planejamento.

Agora vamos conhecer outra ferramenta de gestão muito utilizada pelo gestor organizacional: o sistema de informações gerenciais (SIG). Como mais uma proposta originária da teoria sistêmica, o SIG representa a convergência de ideias que consolidam a evolução da tecnologia da informação (TI) para os modelos de gestão, pois as empresas necessitam de informações e conhecimentos úteis ao seu processo decisório na solução de seus problemas gerenciais, e o SIG possibilita a integração e a gestão de informações e conhecimentos. O ambiente do SIG envolve a organização, a tecnologia, a administração e relação dessas partes com o ambiente externo (ZENARO, 2009). Os componentes de SIG são partes integrantes da empresa (pessoas, estrutura, procedimentos, políticas e cultura) e apoiam as relações entre esses elementos. As empresas investem em SIG justamente porque é composto por esses elementos integrados, sendo que cada um tem suas próprias necessidades. Dessa forma, o SIG é uma ferramenta útil a todos os níveis gerenciais, e em cada nível funciona de modo diferente (Figura 2.7).

Figura 2.7 | Formas de apoio do SIG na empresa



Fonte: adaptada de Zanaro (2009, p. 229).

Note que o SIG é definido conforme as necessidades de informação de cada nível. O SIG usa hardware, software, rede e pessoas para transformar os recursos da empresa em dados, que são gerenciados para atuar como agentes integradores no desenvolvimento do serviço de fornecer informação útil. De modo geral, os níveis

operacionais alimentam o SIG com dados, que são analisados e traduzidos pelo nível tático em linguagem gerencial para serem utilizados pelo nível estratégico para tomar as decisões do negócio (ZENARO, 2009).

O SIG é um processo e como tal tem entrada – processo – saída e retroalimentação. Dessa forma, o SIG recebe na entrada os recursos (dados), processando-os em produtos que originam as informações como saída. “É um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, recuperar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, análise e o processo decisório” (ZENARO, 2009, p. 235) nas empresas. Observe que o SIG é uma ferramenta útil a todos os processos gerenciais. Dentre as muitas opções, alguns SIGs mais utilizados pelas empresas são: ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou Planejamento de Recursos Empresariais, e CRM (*Customer Relationship Management*), ou Gestão do Relacionamento com o Cliente (ZENARO, 2009).

Outra ferramenta de gestão moderna e bastante difundida é o Seis Sigma. Segundo Casadei, Casadei e Graziano (2009), Seis Sigma (ou *Six Sigma*) é uma metodologia de abordagem sistêmica que envolve toda a organização e visa reduzir as falhas quase a zero, para melhorar o desempenho por meio da melhoria contínua dos processos administrativos e operacionais. Sua implantação demanda forte comprometimento da alta gerência, treinamento, recursos, alinhamento estratégico e uma estrutura que atue disseminando e consolidando a mudança da cultura organizacional. Seis Sigma apoia o alcance dos objetivos organizacionais, maximizando os desempenhos financeiros e operacionais, como uma metodologia que visa à valorização da empresa diante de clientes e investidores. Utiliza controle estatístico de processo, para definir padrões de excelência operacional, e a prevenção, de forma que todo esforço é empenhado para que as falhas não ultrapassem determinado número de defeito por unidades produzidas: no controle estatístico de processo definido como Six Sigma só é admitido o máximo de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades (ppm). Embora seja muito difícil atingir esse nível, a simples busca já resulta em um efeito positivo na melhoria dos processos.

Um programa Seis Sigma tem sua estrutura formada pelos seguintes participantes: (I) *champions* ou campeões (gestores que definem, direcionam e garantem o programa); (II) *master black belts* ou mestres faixas pretas (aqueles que se dedicam integralmente como mentores dos *black belts* e assessores dos *champions*); (III) *black belts* ou faixas pretas (líderes das equipes que conduzem os projetos); (IV) *green belts* ou faixas verdes (membros das equipes); e (V) *yellow belts* ou faixas amarelas (funcionários operacionais treinados que dão suporte aos gestores do programa). O processo de um programa Seis Sigma utiliza o método DMAMC, cuja sigla representa as cinco fases: (I) definir oportunidades; (II) medir desempenho; (III) analisar oportunidades; (IV) melhorar desempenho; e (V) controlar desempenho (CASADEI; CASADEI; GRAZIANO, 2009).

O Seis Sigma “minimiza os custos com a redução ou eliminação de atividades que não agregam valor ao processo e da maximização da qualidade de saída dos procedimentos para se obter lucros em níveis esperados pelos acionistas” (CASADEI; CASADEI; GRAZIANO, 2009, p. 287).



Pesquise mais

Leia o artigo *Como transferir o conhecimento em redes de inovação? Uma proposta de benchmarking*. Este artigo traz um caso de benchmarking sobre inovação. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpb/g/v7n2/v7n2a04.pdf>>. Acesso em: 7 jun. 2016.

Finalizamos mais uma seção de Modelos de Gestão. Obviamente, não é possível esgotar todo o tema de tecnologias e ferramentas de gestão disponíveis para o gestor organizacional utilizar no processo de planejamento. Por isso, explore mais esse assunto e conheça outras opções. Voltaremos a ver outras sugestões ao passarmos pelos demais processos gerenciais de Modelos de Gestão.

Esperamos que você tenha aproveitado bem esse conteúdo e desejamos bom estudo!

Sem medo de errar

Estudante, veja algumas sugestões para apoiar a condução de suas atividades para a solução da situação-problema desta seção: orientar a Carolina na realização de um *benchmarking* para dar consistência ao planejamento do Programa de Boas Ideias de Inovação que ela deve promover para a Evolution. Lembre-se: como produto final, você deve elaborar um relatório de *benchmarking* sobre a implantação de um Programa de Boas Ideias de Inovação a respeito da atuação da empresa pesquisada.

Nesta seção, você viu que o gestor organizacional utiliza tecnologias e ferramentas de gestão para sistematizar sua atuação gerencial. O *benchmarking* possibilita que o gestor identifique aspectos ambientais externos e também faça uma avaliação interna, pois durante seu processo de pesquisa sobre boas práticas feitas por outras empresas similares, é necessário saber com clareza quais são as oportunidades e ameaças do ambiente externo e os pontos fracos e fortes do ambiente interno. Assim, suas decisões são potencializadas na melhor direção.

Para tanto, você deve observar as quatro etapas de um processo de *benchmarking*: (I) planejamento; (II) coleta de dados; (III) análise e comparações e (IV) elaboração e implementação do plano de mudança.

Resgate o conteúdo desta seção sobre *benchmarking* para ganhar confiança nesse desafio.

Procure responder a às seguintes questões:

1. Qual o principal aspecto que a Carolina deve buscar identificar na empresa pesquisada pelo *benchmarking*?
2. Qual foi o resultado que a empresa pesquisada obteve com a implantação do programa de boas ideias?
3. Quais foram as principais dificuldades enfrentadas para a implementação do programa de boas ideias?

Estudante, agora é com você! Realize essa atividade e aprimore sua aprendizagem sobre o tema planejamento.



Atenção

Dentre os benefícios dos gestores utilizarem a tecnologia de gestão *benchmarking*, destacam-se: obter diferenciais, promover a aprendizagem contínua e a sinergia de ideias e manter o foco na performance (MORAIS, 2009, p. 123-124).

Avançando na prática

SIG e a atuação gerencial

Descrição da situação-problema

Jeferson é gerente financeiro do Mercadinho da Vila, um mercado de bairro que tem boa clientela local. Jeferson vem já há um bom tempo tentando convencer o Sr. Pedro, proprietário, a implantar um sistema de informação gerencial (SIG) para garantir a qualidade das informações com as quais ele trabalha nos controles financeiros. Entretanto, não está fácil conseguir esse incremento gerencial para o estabelecimento.

Para ajudar o Jeferson na tarefa de aprimorar a gestão do Mercadinho da Vila, ele conta com seu apoio na elaboração de argumentos e processos consistentes para que o Sr. Pedro autorize a aquisição e implantação de um SIG.

Qual procedimento sistematizado você indica que o Jeferson faça?



Lembre-se

As empresas investem em SIG justamente porque é composto pelos elementos organizacionais integrados, sendo que cada um tem suas próprias necessidades. Dessa forma, o SIG é uma ferramenta útil a todos os níveis gerenciais, sendo que em cada nível funciona de modo diferente (ZENARO, 2009).

Resolução da situação-problema

O planejamento é o primeiro e principal processo gerencial. Por meio dele, o gestor define objetivos e indica a direção para que esses objetivos sejam alcançados. Nesse sentido, a primeira sugestão para o Jeferson é que elabore um planejamento tático para a implantação de um SIG. Como são necessários argumentos consistentes para convencer o Sr. Pedro, o Jeferson pode fazer um *benchmarking* com um fornecedor para identificar os benefícios de utilizar o SIG como ferramenta de gestão, afinal a principal função de um sistema de informações gerenciais na área financeira é fornecer informações ao gerente financeiro da organização através de análises de séries históricas e informações atualizadas das atividades financeiras, previsão de futuras necessidades, bem como o controle e monitoramento dos recursos da organização.

Além da melhoria no controle financeiro, será possível demonstrar que o investimento também ajudará a melhorar as operações logísticas e comerciais, além de aumentar a produtividade do pessoal de atendimento nos caixas, o que deve impactar as vendas, já que o Sr. Pedro poderá programar promoções com a redução de custos que ele conseguirá nos estoques e atrair mais clientes por isso e pela agilidade que os caixas ganharão.



Faça você mesmo

Jair é proprietário de uma loja de celulares e está percebendo mudanças no ambiente do seu ramo de negócio, mas não tem clareza sobre o que significam essas mudanças. Porém, ele entende a urgência em fazer alguma coisa para se antecipar, orientando sua atuação gerencial para preservar e, quem sabe, até mesmo melhorar a competitividade da sua loja.

O que Jair pode fazer para saber o que está acontecendo no ambiente em torno do negócio da loja de celulares?

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Tecnologias de gestão são propostas de meios de gestão que procuram auxiliar os gestores na busca pela melhoria do desempenho organizacional, de forma que sugere a utilização sistemática de métodos e ferramentas

PORQUE

ferramentas de gestão são técnicas utilizadas para se implantar essas tecnologias de gestão, as quais serão escolhidas e aplicadas pelos gestores conforme as necessidades específicas.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2. "O *benchmarking* é uma proposta de fácil utilização, que pode contribuir para a melhoria de _____ das empresas que buscam a excelência, por meio da pesquisa de como as empresas mais bem-sucedidas funcionam. Dessa forma, a empresa pode identificar suas próprias fragilidades e potencialidades, assim como perceber as ameaças e oportunidades presentes em seu ambiente competitivo" (MORAIS, 2009, p. 110).

Escolha qual opção apresenta o texto correto para preencher o espaço indicado:

- a) pessoas, gestores e clientes.
- b) atendimento, operação e promoção de pessoas.
- c) processos, produtos e serviços.
- d) revisão, estabilidade e gestão comercial.
- e) gestão de equipes, atividades operacionais e relacionamento interno.

3. "O *benchmarking* deve ser incorporado às práticas das empresas, pois não basta utilizar essa tecnologia uma única vez, ela deve fazer parte da cultura organizacional. O processo de *benchmarking* envolve quatro etapas" (MORAIS, 2009, p. 115-118).

Quanto às quatro etapas do processo de *benchmarking*, analise as afirmativas:

I. Planejamento: identifica o que deve ser copiado e as atividades a serem descartadas nas organizações ou áreas participantes.

II. Coleta de dados: obtém informações sobre a empresa a ser pesquisada para definir quais informações serão coletadas no processo e como a coleta deve acontecer.

III. Análise e comparações: sistematiza as informações coletadas consolidadas em um sistema informatizado a ser adquirido.

IV. Elaboração e implementação do plano de mudança: processo de mudança, envolvendo o máximo de pessoas diretamente relacionadas às atividades a serem aprimoradas.

Assinale a única alternativa que apresenta as afirmativas corretas:

- a) II e III.
- b) I e IV.
- c) I, III e IV.
- d) II, III e IV.
- e) II e IV.

Seção 2.4

Aspectos emergentes do planejamento

Diálogo aberto

Olá, estudante! Pronto para finalizar a unidade “Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências”? Como seu principal objetivo na situação baseada na realidade, você está auxiliando Carolina a desenvolver o planejamento de um Programa de Boas Ideias de Inovação para a Evolution. Para tanto, você já aprendeu nas aulas anteriores sobre o planejamento e a atuação do gestor, a tipologia, o processo e as tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de planejamento. Agora, será apresentado o tema aspectos emergentes do planejamento da atuação do gestor no processo de planejamento. Para ampliar sua aprendizagem, serão apresentadas a gestão de projetos e a gestão da inovação como tendências em modelos de gestão para possibilitar o desenvolvimento destas competências:

Competências gerais: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competências técnicas: conhecer os aspectos e a atuação do gestor como agente de mudança e como tomador de decisão, e conhecer o processo de planejamento como meio de o gestor promover as mudanças organizacionais.

A situação-problema proposta a você nesta seção é ajudar a Carolina a finalizar o projeto. Obviamente, nenhuma grande ideia tem valor sem que seja concretizada, não é mesmo? Então, para finalizar o projeto de um Programa de Boas Ideias de Inovação para a Evolution, a Carolina deve definir os aspectos e os meios para garantir a implementação e o acompanhamento da execução do projeto que criou. Para alcançar esse objetivo, sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção poderá ajudar em suas decisões. Mas você também necessita revisitar as abordagens anteriores que trataram do processo envolvido em projetos. Vamos dar uma olhada nisso?

O processo de tomada de decisão tem as seguintes etapas: (I) identificar o problema; (II) coletar informações relevantes; (III) desenvolver alternativas; (IV) avaliar cada alternativa; (V) selecionar a melhor alternativa; (VI) implementar a decisão e (VII) acompanhar e avaliar. Veja que você vai ajudar a Carolina a preparar as duas últimas etapas do projeto. Então, resgate as decisões que já foram tomadas nas seções anteriores e esboce uma forma de garantir a implementação do projeto e também os meios de acompanhamento da execução. Você não conseguirá saber se a Carolina obteve sucesso nessa demanda, mas, com certeza, sua ajuda tem sido importante.

A partir de sua aprendizagem sobre gestão de projetos e gestão da inovação nesta seção, elabore uma lista de ações para a Carolina. Inicie refletindo sobre estes aspectos:

1. As pessoas envolvidas no projeto estão comprometidas?
2. Os recursos disponíveis são adequados e suficientes para executar o projeto?
3. Os objetivos e benefícios aos *stakeholders* estão claros e foram bem comunicados?
4. Como os prazos e as atividades podem ser inspecionados?

Nesta seção você analisará os aspectos emergentes do planejamento, com uma abordagem sobre a atuação do gestor. Verá também duas tendências em modelos de gestão para o planejamento: gestão de projetos, que apoia o gestor na execução das atividades planejadas, e a gestão da inovação, que possibilita ao gestor contribuir para a reinvenção da organização visando obter a vantagem competitiva.

Agora, é com você! Aproveite esse desafio para aprimorar suas competências em gestão! Até mais.

Não pode faltar

Estudante, bem-vindo à última aula da unidade de “Planejamento: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências”. Aqui você aprenderá sobre algumas tendências que os gestores modernos têm buscado praticar para garantir o sucesso no processo de planejamento.

Evolução da tecnologia de informação, dinamismo do ambiente, aumento da competitividade, novas exigências dos clientes e concorrência global são alguns dos aspectos de demandas que as organizações aprimoram continuamente. Nesse contexto, o gestor organizacional tem papel fundamental, já que é o principal agente de mudanças no ambiente empresarial. Sendo a empresa parte integrante da sociedade,

ela sofre influência direta das mudanças sociais. Dessa forma, seus gestores devem ser capazes de “interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, por outro lado” (CHIAVENATO, 2014, p. 89):

Assim como o mundo muda e o ambiente se transforma, as organizações não podem ficar à deriva. Elas também precisam acompanhar as mudanças que ocorrem no seu contexto. O propósito das mudanças organizacionais é aumentar a eficácia, ou seja, o nível em que a organização consegue atingir os seus objetivos. [...] Na realidade, as mudanças organizacionais não podem ser feitas ao acaso. [...]

Para que a organização seja bem-sucedida, ela precisa mudar continuamente suas respostas aos desenvolvimentos significativos, como as necessidades dos clientes, avanços tecnológicos, tendência econômicas, mudanças sociais e culturais, novos regulamentos legais, etc. (CHIAVENATO, 2014, p. 121)

Observe a dica de Chiavenato de que a organização não pode ser feita ao acaso. Então, o gestor deve utilizar processos de planejamento e técnicas e modelos sistemáticos para promover os ajustes necessários a fim de garantir a eficácia organizacional. Nesse contexto, a gestão de projetos e a gestão da inovação servem de modelos que possibilitam que as adaptações organizacionais sejam promovidas pelos gestores por meio de modelos de gestão sistematizados para sua atuação em ambientes dinâmicos ao elaborar o planejamento da ação organizacional.

Além de agente de mudanças, o gestor organizacional também é um tomador de decisão. As decisões que ele define durante a elaboração de seu planejamento podem, por vezes, ser concretizadas por meio da gestão de projetos, que é uma tendência em modelos de gestão que facilita a incorporação das decisões gerenciais nos processos organizacionais. Você já aprendeu alguns aspectos do processo e vem desenvolvendo atividades relacionadas a projetos nas aulas anteriores desta unidade. Agora, vamos abordar o assunto em relação à atuação do gestor organizacional e à gestão de projetos.

Keeling e Branco (2012) comentam que, “desde a antiguidade, gerenciam-se projetos como a construção de templos, cidades, pirâmides e caravelas” e que, dentre as muitas definições, a mais aceita é defendida pelo PMI (Project Management Institute): “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único”, sendo que ainda envolve um prazo limitado para conclusão. Na Antiguidade,

os projetos estavam ligados a poder, religião e construção de monumentos, mas a gestão de projetos moderna é útil para aspectos de custo e prazo.



Os projetos contemporâneos apresentam-se em muitas formas e tamanhos. Alguns são de curta duração, empreendimentos baratos que duram apenas alguns dias e necessitam de recursos mínimos. Há projetos que precisam ser executados em poucas horas ou não farão sentido. Por exemplo, um projeto de troca dos semáforos de uma cidade, de lâmpada convencional para lâmpadas em LED, deve ser executado de forma rápida e, de preferência, em horários de baixo movimento, com o objetivo de causar a menor interferência possível no trânsito da cidade. Projetos de médio ou longo prazo, por outro lado, podem representar empreendimentos ambiciosos que chegam a se estender por muitos anos. Eles requerem grandes recursos financeiros e materiais, altos níveis de habilidade técnica e científica e estruturas de administração complexas. (KEELING; BRANCO, 2012, p. 2-3)



Exemplificando

A troca de lâmpadas de semáforos é feita por meio de um projeto de baixo custo e executado em algumas horas para evitar grande interferência no trânsito. O projeto de desenvolvimento de uma nova aeronave requer alto investimento tecnológico e financeiro e pode levar alguns anos para ser realizado. Um projeto de erradicação de doença por meio de vacina, além de requerer intenso investimento financeiro e científico, é realizado por décadas.

Os *stakeholders* (grupos de interesse) “são as pessoas que, de alguma forma, serão (ou se consideram) afetadas pelo projeto, seja de forma positiva ou negativa”. Nesse sentido, “é importante que ninguém seja esquecido, uma vez que as funcionalidades do resultado do projeto deverão atender aos requisitos destes interessados”, caso contrário pode demandar ajustes intermináveis durante a vida do projeto. “Um projeto bem-sucedido alcança suas metas e atende às expectativas das partes interessadas” (KEELING; BRANCO, 2012, p. 4).

Quanto à gestão de projetos, para o PMI, esta pode ser definida como: “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos” (KEELING; BRANCO, 2012, p. 4):

Em outras palavras, gerenciar um projeto vai implicar na utilização de uma boa base para definir e planejar todo o trabalho a ser realizado, conduzir a execução das atividades (colocando o plano em prática), verificar e controlar o desempenho da execução e garantir que as características especificadas e contratadas sejam entregues no resultado do projeto, seja esse resultado um bem ou serviço.

A responsabilidade de fazer com que essas ferramentas e técnicas sejam utilizadas é do gerente de projetos. Também é necessário que ele, gerente de projetos, apresente as habilidades, conhecimentos, atitudes e valores necessários para a boa condução do projeto. (KEELING; BRANCO, 2012, p. 5)

Dentre as muitas características e muitos benefícios da gestão de projetos, destacam-se (KEELING; BRANCO, 2012, p. 5): simplicidade do propósito, clareza de propósito e escopo, controle independente, facilidade de medição, flexibilidade de emprego, condução à motivação e moral da equipe, sensibilidade ao estilo de administração e liderança, utilidade ao desenvolvimento individual, favorecimento à discrição e à segurança, mobilidade e facilidade de distribuição. Assim, a prática de utilização de projetos nas empresas é ilimitada, pois pode envolver a incorporação de uma nova atividade operacional em algumas semanas, até a construção de quilômetros de estrada durante anos.

Por fim, a gestão de projetos tem importância vital para a empresa e, se bem realizada, são grandes as chances de se obter os benefícios futuros declarados no escopo. Para o gestor conduzir um projeto, é necessário que tenha capacitação em gestão, mas “a natureza de curto prazo desta espécie de trabalho exige aplicação especial, disciplina e técnica”. Foco nos objetivos, no prazo, nos custos e habilidade para formar e conduzir as equipes do projeto são competências essenciais para a atuação do gestor de projetos. O gestor de projetos é o responsável pelo bom desempenho, é o principal agente do projeto e também o regulador do progresso, velocidade, qualidade e custo. É, ainda, o líder e motivador do pessoal do projeto, comunicador, negociador e controlador de recursos (WILLIAMS, 2012).



Pesquise mais

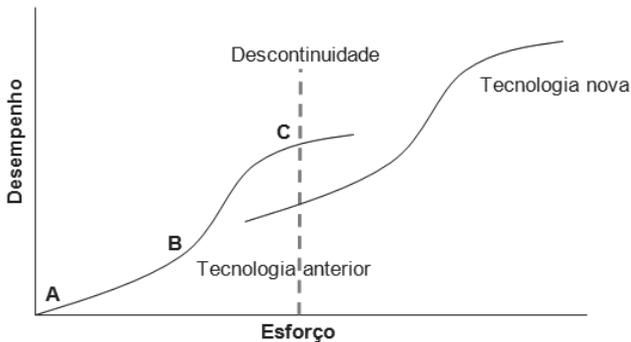
Leia o artigo *Dicas para transformar sua gestão de projetos em vantagem competitiva*, que discute a gestão de projetos como meio para a vantagem competitiva das empresas. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

Vamos agora apresentar uma abordagem sobre a gestão da inovação, como mais uma tendência para contribuir com a atuação do gestor organizacional.

Para Williams (2014, p. 120), “inovação organizacional é a implementação bem-sucedida de ideias criativas em uma organização. A criatividade, uma forma de inovação organizacional, é a geração de ideias novas e úteis”. Dentre as principais inovações que impactam o funcionamento organizacional, está a tecnologia, que engloba conhecimento, ferramentas e técnicas para a transformação de insumos em produtos e serviços no processo organizacional.

“Um ciclo de tecnologia tem início com a introdução de uma nova tecnologia e se encerra quando a tecnologia atinge seus limites, desaparece e é substituída por outra mais nova e consideravelmente melhor” (WILLIAMS, 2016, p. 122). O autor comenta que vários estudos demonstraram que muitos ciclos de tecnologia seguem o padrão de inovação curva S, representado pelo Gráfico 2.1:

Gráfico 2.1 | Curvas S e inovação tecnológica



Fonte: adaptado de Williams (2014, p. 122).

Você observa pelo gráfico que, quando uma tecnologia inicia, existe um período de aprendizagem e avanço lento (ponto A). Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento possibilitam melhorias nessa tecnologia. O amadurecimento da tecnologia acelera seu desempenho (ponto B), que acentua o curso da curva S, quando pequenas melhorias acarretam aumento considerável no seu desempenho. A desaceleração (ponto C) do curso representa que mesmo os esforços mais intensos resultam em pouco desempenho da tecnologia, indicando que seu ciclo está finalizando e, após o ponto da descontinuidade, todo esforço originará pouco efeito. Antes que isso ocorra, a nova tecnologia já inicia sua própria curva, que passará pelo mesmo ciclo (WILLIAMS, 2016).



Exemplificando

A Intel investe bilhões de dólares a cada três anos para desenvolver nova tecnologia, pois sua curva S tem essa duração. Por exemplo, os chips da Intel são aperfeiçoados a cada três anos, sendo que cerca de um ano antes que a tecnologia anterior se torne obsoleta (descontinuidade), a Intel lança o novo chip, que segue sua própria curva S de inovação tecnológica (WILLIAMS, 2016, p. 122).

“As organizações conseguem criar vantagem competitiva para si caso possuam uma competência diferenciada que lhes permita produzir, fazer ou realizar algo melhor que seus concorrentes” (WILLIAMS, 2016, p. 123-124). Sendo assim, quem tem vantagem competitiva se torna sustentável quando a concorrência não é capaz de obter os mesmos benefícios provenientes da competência diferenciada. Nesse sentido, quem for capaz de promover a inovação tecnológica rompe essa premissa e assume a competência diferenciada, passando à frente de seus concorrentes. Por isso, as empresas sistematizam o ciclo de inovação tecnológica para procurar ocupar e manter posições de liderança no ambiente em que atuam.



Assimile

A gestão da inovação requer um ambiente que estimule e valorize a criatividade (WILLIAMS, 2016, p. 126).

Segundo Williams (2016, p. 126-127), “a inovação decorre de grandes ideias. Portanto, um ponto de partida para o gerenciamento da inovação consiste em gerenciar as fontes de inovação, de onde surgem as novas ideias”, que são os inventores brilhantes, mas esses são raros. Então, “quando afirmamos que a inovação tem início com grandes ideias estamos dizendo na realidade que a inovação principia com a criatividade”. Nesse ponto, para a gestão da inovação, as empresas devem proporcionar ambientes de trabalho criativos, no qual os funcionários percebem que a criatividade é bem-vinda e valorizada.

Williams (2016, p. 127-129) indica que ambiente organizacional criativo reúne estes componentes:

- Trabalho desafiante: trabalho que demanda esforço, atenção e concentração. Incentiva a criatividade porque proporciona uma experiência gratificante chamada fluxo, que é um estado psicológico em que as pessoas fazem o trabalho absortas e nem percebem o tempo passar. Esse fenômeno acontece quando a empresa consegue equilibrar as habilidades das pessoas com os desafios inerentes ao trabalho. Esse fluxo facilita a criatividade.

- Incentivo organizacional, dos supervisores, e ao trabalho em equipe: os dirigentes incentivam a criatividade e apoiam e recompensam as boas novas ideias, os supervisores definem claramente as metas e incentivam a interação dos subordinados e os membros da equipe têm nível educacional, formação e experiência heterogêneos, o que encoraja desafio construtivo e compromisso conjunto.
- Liberdade: os funcionários têm autonomia sobre o próprio trabalho pois são donos e controladores das próprias ideias.
- Inexistência de obstáculos organizacionais: a empresa deve eliminar conflitos internos, lutas por poder, estrutura administrativa rígida e conservadorismo.



Pesquise mais

Leia o artigo *Inovação, ideia ou invenção?*, que apresenta como a 3M distingue inovação, ideia e invenção. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/inovacao-ideia-ou-invencao/>>. Acesso em: 12 jun. 2016.

Fechando o tema gestão da inovação, acompanhe a sugestão de Williams (2016, p. 130): planejamento é a “escolha de uma meta e de um método ou de uma estratégia para cumprir essa meta”. O planejamento para inovação incremental ocorre quando



[...] a meta consiste em abreviar o máximo possível o tempo de desenvolvimento e a estratégia geral apoia-se na criação de uma série de passos planejados para o cumprimento dessa meta. O planejamento para a inovação incremental ajuda a evitar passos desnecessários e permite aos participantes sequenciar os passos na ordem correta para evitar desperdícios de tempo e atrasos entre eles. O planejamento também reduz as incompreensões e melhora a coordenação. (WILLIAMS, 2016, p. 130)



Refleta

Como você percebe a ligação entre planejamento, gestão de projetos e gestão da inovação? Pense: as inovações precisam ser planejadas como qualquer ação gerencial e é por meio de projetos que as inovações são concretizadas e incorporadas aos produtos e serviços para gerar vantagem competitiva para as organizações.

O tema inovação tecnológica provavelmente remete seu pensamento para produtos e serviços digitais, não é mesmo? Entretanto, tecnologia envolve conhecimento e capacidade para se fazer algo, então, Chiavenato (2014, p. 143) comenta que podem ocorrer quatro tipos básicos de inovação: (I) produto ou serviço; (II) processos; (III) modelo do negócio; e (IV) modelo de gestão. Portanto, a gestão da inovação é importante para todos os segmentos.

Esta seção apresentou brevemente a gestão de projetos e gestão da inovação e obviamente os temas não foram esgotados. Amplie e aprofunde sua aprendizagem para conhecer esses modelos completos e ter mais um diferencial na sua carreira, seja em qualquer área.

Agradecemos por sua companhia durante esta unidade e até a próxima! Bons estudos e sucesso!

Sem medo de errar

Estudante, para ajudar Carolina a finalizar seu projeto de um Programa de Boas Ideias de Inovação para a Evolution, definindo os aspectos e os meios para garantir a implementação e o acompanhamento da execução do projeto que criou, observe algumas sugestões.

Keeling e Branco (2012, p. 246-253) alertam que “o controle do projeto está intimamente ligado aos planos, cronogramas e procedimentos de apresentação de relatórios” e que é o gerente o responsável por direcionar o controle operacional de um projeto, compartilhando suas decisões com os líderes de equipe e demais especialistas envolvidos nele. É uma atividade que monitora a relação entre tempo, custo e qualidade do projeto. Durante a inspeção, o gestor deve visitar as decisões do escopo e avaliar continuamente se são necessárias mudanças para ajustar a execução do projeto a fim de alcançar os objetivos. Os autores sugerem que para avaliar é necessário (KEELING; BRANCO, 2012, p. 259-260):

- Estudar o escopo do projeto, buscando identificar quantos objetivos já foram alcançados.
- Inspeccionar o planejamento e a condução do projeto.
- Inspeccionar os problemas e obstáculos encontrados durante a implementação.
- Inspeccionar as causas de eventuais falhas, insucesso ou resultado incompleto e identificar como aprimorar para o futuro (lições aprendidas).
- Inspeccionar o custo e efeito de longo prazo do projeto e a necessidade de consolidação.

Para decidir sobre essas ações, é importante que tenha assimilado muito bem o conteúdo desta seção sobre gestão de projetos e gestão da inovação. Pense como gestor!

Então, como você não conseguirá saber se a Carolina obteve sucesso na execução do projeto, reflita sobre as seguintes questões:

1. As definições do escopo foram claras o suficiente para finalizar o projeto?
2. Quais são os riscos de algo dar errado no projeto (pensando em prevenção a esses riscos)?

Desejamos sucesso em sua atividade e esperamos que tenha desenvolvido as competências trabalhadas. Até a próxima unidade e obrigado por sua companhia!



Assimile

Foco nos objetivos, no prazo, nos custos e habilidade para formar e conduzir as equipes do projeto são competências essenciais para a atuação do gestor de projetos. O gestor de projetos é o responsável pelo bom desempenho, é o principal agente do projeto e também o regulador do progresso, velocidade, qualidade e custo. É, ainda, o líder e motivador do pessoal do projeto, comunicador, negociador e controlador de recursos (WILLIAMS, 2012, p. 9-14).

Avançando na prática

Gestão da inovação por meio da gestão de projetos

Descrição da situação-problema

Uma empresa de chinelos de borracha teve como cliente, durante muitas décadas, pessoas que só precisavam de chinelos baratos e duráveis. Mas um funcionário um dia propôs uma inovação na qual, inicialmente, poucos acreditaram: fazer dos chinelos produtos de grife para serem, inclusive, exportados. Um dos executivos acreditou na inovação e decidiu arriscar.

Qual a melhor forma para esse executivo concretizar a ideia criativa do funcionário a fim de incorporar a inovação em seus produtos, reinventando a estratégia da empresa e obtendo a competência diferenciada para proporcionar a vantagem competitiva tão sonhada?



Lembre-se

As inovações proporcionam a competência diferencial e precisam ser planejadas, como qualquer ação gerencial, e é por meio de projetos que as inovações são concretizadas e incorporadas aos produtos e serviços visando gerar vantagem competitiva para as organizações.

Resolução da situação-problema

Como você já aprendeu, um dos meios que o gestor organizacional utiliza para apoiar sua atuação gerencial é o projeto, que dá suporte ao processo de decisão durante o processo de planejamento. Pensando dessa forma, a solução da situação-problema indica que a melhor forma da empresa colocar em prática a ideia do funcionário é por meio de projeto. Para garantir que o projeto tenha consistência e fidelidade à ideia original, o dirigente deve fazer desse funcionário criativo o gestor do projeto. Entretanto, como está diretamente ligado à reconstrução de estratégias, necessita da participação dos principais executivos para fomentar as decisões do escopo que o funcionário definirá, afinal, as estratégias são definidas na alta gerência pelos executivos e a adesão desse grupo é essencial para a consolidação de qualquer projeto organizacional. Após a aprovação do escopo pela alta gerência, o funcionário criativo que assumiu como gestor do projeto será o garantidor de sua execução e, nesse caso, com pleno apoio da alta direção, porque envolverá desenvolvimento de produtos, ações de marketing e novo posicionamento ambiental para liderar um nicho ainda não explorado.



Faça você mesmo

Você já pode ter ouvido o ditado "tem quem faz, tem quem corre atrás". Esse ditado popular está diretamente ligado à gestão da inovação. Quem faz é a organização que inova continuamente, garantindo a vantagem competitiva. Quem corre atrás são os concorrentes que tentam imitar a empresa líder, mas que não inovam, somente se espelham. Assim, vejamos o caso da confecção Malwee. Há cerca de trinta anos, enquanto a maioria das confecções de roupas infantis continuava a produzir os mesmos artigos, a Malwee teve como estratégia desenvolver roupas infantis com cortes mais precisos quanto ao tamanho das crianças, malhas de excelente qualidade e modelos atraentes e confortáveis. Essas inovações fizeram fortes concorrentes se reposicionarem, como é o caso da Hering, que mudou seu foco das camisetas brancas e baratas, para artigos modernos, coloridos e ainda lançou sua própria grife e franquia de suas lojas, presentes em quase todos os shoppings brasileiros.

Como você descreve a gestão da inovação empregada pela Malwee? E da Hering?

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A organização precisa mudar continuamente suas respostas aos desenvolvimentos significativos, como as necessidades dos clientes, avanços tecnológicos, tendências econômicas, mudanças sociais e culturais, novos regulamentos legais etc.

PORQUE

é necessário mudar para a organização ser bem-sucedida.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2. A empresa é parte integrante da sociedade, sofre influência direta das mudanças sociais. Sendo assim, seus gestores devem ser capazes de "interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para _____, de um lado, e identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, por outro lado" (CHIAVENATO, 2014, p. 89).

Escolha qual alternativa completa corretamente a lacuna:

- a) saber como evitá-las.
- b) responder pronta e adequadamente a elas.
- c) superar as fraquezas internas.
- d) aprimorar as potencialidades da empresa.
- e) proteger a empresa das transformações.

3. Os projetos contemporâneos se apresentam em muitas formas e tamanhos (KEELING; BRANCO, 2012, p. 2).

Quanto às quatro etapas do processo de *benchmarking*, analise as afirmativas:

- I. Alguns duram apenas alguns dias ou até mesmo algumas horas.
- II. Projetos de curta duração geralmente são caros.
- III. Projetos de longo prazo podem levar anos para serem concluídos.
- IV. Quanto mais demorado um projeto, mais barato fica proporcionalmente.

Assinale a única alternativa que apresenta as afirmativas corretas:

- a) I e III.
- b) I, II e IV.
- c) II e IV.
- d) I, II e III.
- e) II e III.

Referências

- BALDWIN; Timothy T.; BOMMER, William H.; RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CASADEI, Marco Antônio Aparecido; CASADEI, Maria Cristina B.; GRAZIANO, Graziela O. Seis Sigma. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009. p. 271-287.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. norte-americana. Tradução de Ez2Translate. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique F. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MORAIS, Rogério dos S.. Benchmarking. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.
- MUNCK, Luciano. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente a lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- PORTAL ADMINISTRADORES [s.d.] Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 22 set. 15.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 22 set. 15.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 22 set. 15.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração**.

São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUSA, José Manuel M. de. **Gestão**: técnicas e estratégias no contexto brasileiro. 1. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**: uma abordagem inovadora para ensinar e aprender princípios de administração. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

ZENARO, Rogério dos S.. Sistema de Informações Gerenciais – SIG. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009. p. 226-235.

Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências

Convite ao estudo

Olá, estudante! Seja bem-vindo a mais uma unidade de estudos em Modelos de Gestão. Nas aulas anteriores, você aprendeu que a atuação do gestor organizacional acontece por meio dos processos gerenciais e também que o planejamento é o primeiro processo que o gestor utiliza para sistematizar as decisões sobre suas ações, pois é necessário estabelecer objetivos e prever todos os recursos e meios para que esses objetivos sejam alcançados. Agora, nesta unidade, "Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências", você verá o processo de organização, que possibilita ao gestor garantir que as ações planejadas sejam realizadas pelas pessoas responsáveis pela aplicação dos recursos e nos prazos definidos. Sua aprendizagem desse tema possibilitará que você desenvolva as seguintes competências:

Competência geral: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competência técnica: conhecer os aspectos e a atuação do gestor no processo de organização como meio para garantir a realização das atividades do planejamento.

O objetivo de aprendizagem desta unidade é apresentar a você o processo de organização, as tecnologias e ferramentas de gestão e as tendências relacionadas. Para que esses objetivos sejam concretizados, acompanhe a situação baseada na realidade proposta nesta unidade:

Você acaba de assumir um cargo de Consultor Júnior para trabalhar ao lado de Beto, gerente de recursos humanos (RH), que já conduziu muitas inovações na empresa de projetos de engenharia, arquitetura e design de móveis Module. Seus principais clientes são os corporativos, que exigem projetos diferenciados e estão dispostos a pagar pelo valor agregado, porque fazem questão de ambientes confortáveis e sofisticados.

Beto faz reuniões frequentes com todas as áreas da empresa, para ver de perto como andam os assuntos de interesse do RH, e identificou que os engenheiros, arquitetos e designers ainda não estão expressando todo o potencial criativo que têm, pois a criatividade não tem hora marcada para vir à tona. Por isso, Beto decidiu criar um Programa de Trabalho Flexível para possibilitar que o time criativo agregue ainda mais valor aos projetos da Module. Para tanto, Beto desenvolveu o planejamento do Programa de Trabalho Flexível, e você será o responsável principal para ajudá-lo na organização.

Durante esta unidade, você realizará diversas atividades para ajudar Beto a organizar o Programa de Trabalho Flexível, pois é pelo processo gerencial de organização que o gestor sistematiza as atividades relacionadas ao que foi definido durante o processo de planejamento. No processo de organização, o gestor define as responsabilidades, a ordem e os processos referentes às atividades, para que seja possível atingir os objetivos do planejamento. Acompanhe em cada seção desta unidade as situações-problema propostas e desenvolva as atividades para que sua aprendizagem sobre o tema seja mais um diferencial em sua carreira, independentemente da área do conhecimento.

Pelo conteúdo desta unidade, você aprenderá sobre a atuação do gestor no processo de organização, sua tipologia, como é o processo e os aspectos na prática. Ainda, verá sobre as tecnologias e ferramentas de gestão úteis ao processo de organização e as tendências que têm sido praticadas pelos gestores modernos sobre novas configurações organizacionais, como estrutura em rede, estrutura virtual, estrutura sem fronteiras, estrutura organizacional invertida e modalidades de trabalho flexíveis. Bom estudo e até breve!

Seção 3.1

Organização à atuação do gestor

Diálogo aberto

Olá, estudante! Vamos iniciar a unidade Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências? Nesta primeira seção, você aprenderá sobre a organização, evolução e a atuação do gestor, para que você desenvolva as seguintes competências: competência geral para conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais, e a competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor no processo de organização como meio para garantir a realização das atividades do planejamento.

Analise a situação-problema desta seção: o processo de organização é muito útil para a atuação do gestor, porque garante que as atividades concretizem os objetivos definidos durante o planejamento. Assim, para ajudar Beto na organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, primeiro é necessário identificar como o gestor organizacional atua no Processo de Organização para atingir esse objetivo. Nesta seção, você acompanhará os temas relacionados à evolução dessa especificidade da atuação do gestor. Nessa situação-problema, você deve ajudar Beto a vencer esse desafio.

Sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção é importante para dar a base que você necessita para desenvolver sua situação baseada na realidade, em que você deve ajudar Beto na organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module. Também, para que você solucione a situação-problema proposta nesta seção, é essencial que desenvolva sua aprendizagem do conteúdo.

Para ajudar na solução, procure respostas para as seguintes questões:

1. Quais são as principais informações que Beto necessita reunir para o processo de organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module?

2. Quais são as principais preocupações que o Beto deve focar para atingir os objetivos do Planejamento do Programa de Trabalho Flexível para a Module?

A partir de sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção, reflita sobre como o gestor deve atuar quando tem pela frente o desafio de formatar a configuração da organização da empresa.

Para desenvolver a aprendizagem esperada do conteúdo desta seção, você deve realizar todas as atividades propostas de pré e pós-aula, que foram preparadas para apoiar sua dedicação. Agora é com você! Estude e amplie seu diferencial profissional.

Não pode faltar

Bem-vindo à primeira seção da unidade Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências. Nesta seção, você compreenderá como o gestor organizacional atua no processo de organização.

Para introduzir o tema, vamos diferenciar o termo organização, que tanto pode representar a entidade como o processo gerencial.

Você já aprendeu que as organizações são entidades sociais com objetivos específicos. Chiavenato (2014, p. 271) comenta que a organização como entidade social significa “qualquer empreendimento humano criado e moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos”, que pode ser empresa, órgão público, universidade, loja, prestador de serviço etc. Já organização como função administrativa de organizar “faz parte do processo administrativo [...] significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles”. As organizações precisam da organização para funcionar melhor e buscar resultados.



Organizar significa agrupar, estruturar e integrar os recursos organizacionais, definir a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelecer a divisão do trabalho por meio da diferenciação, definir os níveis de autoridade e de responsabilidade. Uma atividade depende da outra: as organizações precisam ser organizadas para funcionarem melhor e para organizar deve-se ter uma organização pela frente que deva ser estruturada e moldada. (CHIAVENATO, 2014, p. 271-272)

Na primeira unidade de Modelos de Gestão, você aprendeu que o engenheiro francês Henri Fayol introduziu o processo administrativo e, conseqüentemente, o processo de organização no conhecimento administrativo. Você também já aprendeu nas aulas anteriores que o gestor atua em todos os níveis organizacionais, assim como o planejamento toma formas diferentes conforme o nível em que é concebido. Pois bem, chegou a hora de conhecer um pouco mais sobre estrutura organizacional, formando, assim, a base de que você necessita para compreender como funciona o processo de organização.

Contextualizando organização como processo gerencial, Chiavenato (2014, p. 275) apresenta que, sejam de qualquer segmento, todas as organizações “caracterizam-se por uma estrutura interna capaz de lhes garantir coordenação interna e integração de todas as suas atividades”. Essa é uma decisão gerencial crucial, pois o sucesso no atingimento dos objetivos organizacionais depende da adequação da estrutura organizacional às características do negócio central da empresa.

A palavra organização (do grego, organon: ferramenta) significa o arranjo e a disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse arranjo se manifesta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou departamentos, seções e cargos, definição de linhas formais de comunicação, hierarquia de autoridade e adoção de mecanismos para coordenar as diversas tarefas organizacionais.

Toda organização precisa funcionar como um sistema integrado e coeso, em que todas as suas partes se inter-relacionam intimamente para atuar como uma totalidade, a fim de alcançar um determinado objetivo com sucesso. (CHIAVENATO, 2014, p. 275)

Definir a organização pela qual a empresa funciona é desafiador, pois é um elemento que precisa ser constantemente adequado às mudanças organizacionais originadas pela necessidade de adequação às transformações do ambiente em que a empresa está inserida. Para os gestores, é um processo de monitoramento constante, pois além de ser o meio pelo qual as atividades são organizadas, a própria atuação do gestor é impactada, já que suas responsabilidades mudam conforme são tomadas novas decisões sobre a estrutura organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 275). Vamos ver isso mais de perto?



Exemplificando

Quando uma empresa decide reconfigurar a forma de sua organização, podem acontecer mudanças importantes na atuação do gestor. Se a organização anterior tinha três níveis (alta gerência – gerência – funcionários operacionais) e inclui a linha de gerência média, o gestor pode passar por três situações: (i) ser promovido à gerência média e ser substituído na gerência; (ii) ser desligado por não se adequar às novas responsabilidades para a gerência e não ter perfil adequado para a gerência média; e (iii) permanecer na gerência, passando a se subordinar à gerência média, submetendo-se ao novo estilo de trabalho imposto pelo novo gestor superior.

Independentemente da formalidade e da complexidade da estrutura organizacional, alguns aspectos influenciam na decisão gerencial para a escolha da melhor configuração (ROBBINS, DECENZO; WOLTER, 2014, p. 110-118).

- **Especialização do trabalho:** representa como o trabalho é dividido em etapas sendo que cada trabalhador realiza uma etapa, por isso, o trabalho não é feito todo por uma única pessoa. A especialização do trabalho depende dos aspectos da atividade, de forma que algumas são divididas em pequenas tarefas que não demandam muita qualificação, outras quase não possibilitam divisão em razão das habilidades e da complexidade técnica envolvidas, pelas quais os trabalhadores qualificados são mais bem remunerados.



Refleta

As atividades mais simples possibilitam mais divisão do trabalho e não demandam muita qualificação dos trabalhadores. Outras atividades são complexas e demandam trabalhadores com habilidades e qualificação de alto grau. Estudante, pense: ao se qualificar pelo ensino superior, você está se preparando para assumir atividades complexas e obviamente com melhor remuneração. Essa é uma das formas de ter um diferencial profissional.

- **Intervalo de controle (ou amplitude de controle):** refere-se a quantos funcionários o gestor supervisiona com eficiência e eficácia e também está diretamente ligado aos aspectos do trabalho. Quanto menos qualificação for exigida pela atividade, menor será o número de trabalhadores sob supervisão de um único gestor, pois é necessário ter mais controle. Por outro lado, quanto mais qualificação a atividade exige, mais expressivo é o número de trabalhadores que o gestor é capaz de supervisionar, já que são qualificados e capazes de tomar decisões sobre suas atividades e pouco dependem da supervisão do gestor para concluírem seus trabalhos adequadamente.

- **Cadeia de comando:** é a linha contínua de autoridade de uma estrutura organizacional e define a relação de subordinação entre os níveis da estrutura, ou seja, estabelece a quem cada trabalhador deve recorrer e aceitar ordens e orientações.

- **Unidade de comando:** é o princípio que declara a necessidade de os funcionários terem somente um gestor a quem responder diretamente. Este princípio nem sempre é aplicado nas configurações modernas de estrutura organizacional que você verá nas próximas aulas.

- **Autoridade:** são os direitos de uma posição gerencial para dar ordens de forma que sejam obedecidas. São de três tipos: (i) em linha, que possibilita ao gestor dar ordens a seus subordinados; (ii) pessoal ou de assessoria, é caracterizada pelo aspecto técnico envolvido com a posição e geralmente está lateral à estrutura, ligada diretamente à alta gerência; e (iii) funcional, que é exercida por especialistas que podem dar ordens especificamente relacionadas às atividades de sua especialidade mesmo não sendo a autoridade de linha do trabalhador.

- **Responsabilidade:** no nível gerencial, representa as obrigações do gestor para atingir os objetivos, com eficiência e eficácia, seguir as políticas institucionais e motivar os trabalhadores sob sua supervisão. A responsabilidade está diretamente relacionada à autoridade do cargo.

- **Centralização:** representa o grau de autoridade que se tem para tomar decisões. Na gestão centralizada, o gestor prefere tomar as decisões com exclusividade. Na gestão descentralizada, o gestor compartilha o processo de tomada de decisão com os trabalhadores sob sua subordinação.



Assimile

Definir a estrutura organizacional é desafiador, pois é um elemento que precisa ser constantemente adequado às mudanças organizacionais originadas pela necessidade de adequação às transformações do ambiente em que a empresa está inserida (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

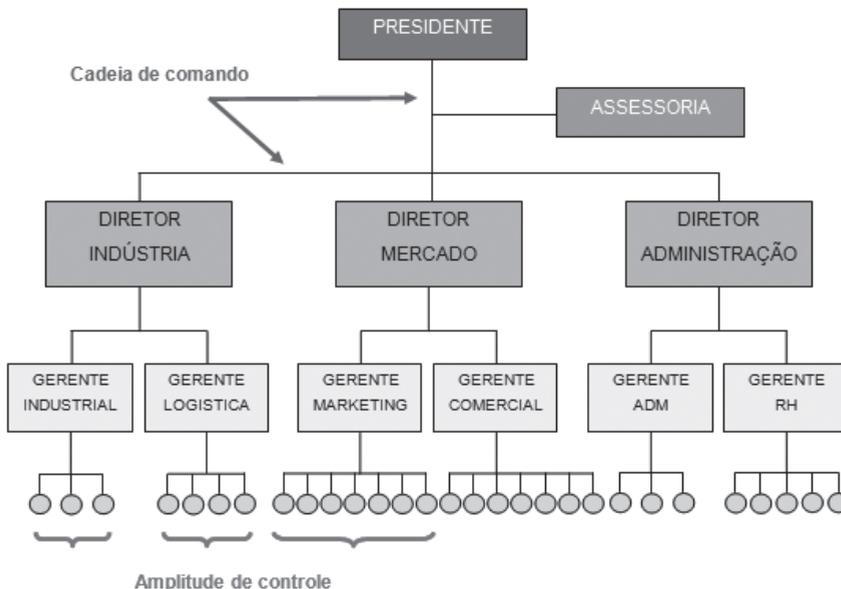
Os gestores devem estar atentos para o aspecto da especialização. Até recentemente a eficiência proporcionada pela especialização do trabalho era valorizada, sem levar muito em conta os problemas ocasionados como absenteísmo, tédio, estresse, fadiga, baixa produtividade individual e má qualidade. Mas a tendência hoje é valorizar a diversidade de atividades e o trabalho em equipe, para que os trabalhadores se motivem mais e conseqüentemente aumentem a produtividade. Também o aspecto da centralização está em discussão, pois as características do trabalho e dos trabalhadores atualmente demandam propostas que possibilitem a tomada de decisão compartilhada (ROBBINS; DECENZO; WOLER, 2014, p. 111).

Williams (2016, p. 173) destaca que “as empresas muitas vezes relutam em eliminar os cargos especializados por causa da eficiência que possuem”. Isso significa que em vez de criar novas especificações dos cargos, essas empresas melhoram os benefícios relacionados aos cargos, mas isso não resolve os problemas intrínsecos à especialização do trabalho. Existem três métodos para reduzir os problemas ocasionados pela especialização: (i) rotação do cargo, é uma iniciativa que oportuniza ao funcionário especializado atuar em outras atividades especializadas nas quais poderá aplicar outras habilidades; (ii) ampliação do cargo, essa opção aumenta o número de tarefas que o funcionário realiza em seu cargo, assumindo mais responsabilidade; e (iii) valorização do cargo, essa iniciativa, além de aumentar a quantidade de responsabilidade ao funcionário, também possibilita que este tenha autoridade para tomar decisões importantes sobre seu trabalho e o controle das atividades relacionadas (WILLIAMS, 2016, p. 174).

Você pode observar que a especialização do trabalho é um tema ao qual os gestores devem estar muito atentos. Ao mesmo tempo em que sua prática proporciona eficiência, também acarreta diversos problemas a serem gerenciados. As novas propostas tentam minimizar esses impactos, mas os gestores organizacionais devem buscar novas formas de garantir a eficiência ao mesmo tempo em que motivam o pessoal.

Agora, observe na Figura 3.1 a representação de alguns dos aspectos da organização:

Figura 3.1 | Alguns aspectos do processo gerencial de organização



Fonte: adaptada de Robbins; DeCenzo e Wolter (2014, p. 114).



Pesquise mais

Leia o artigo *Conceitos da função organização, sistemas e métodos*, que apresenta resumidamente a organização como função gerencial, o que pode ampliar sua aprendizagem sobre o tema. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/46055/conceitos-da-funcao-organizacao-sistemas-e-metodos>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

A Figura 3.1 representa graficamente uma estrutura organizacional comum. Você vai aprofundar sua aprendizagem sobre os tipos de estrutura nas próximas aulas. Nessa representação não é possível identificar todos os aspectos da organização, porque alguns são exclusivos das políticas institucionais, entretanto, você pode observar a cadeia de comando, pela linha contínua que define o fluxo de autoridade, assim como a linha de assessoria, e que nessa configuração foi adotado o princípio de unidade de comando, de forma que os trabalhadores são supervisionados por um único gestor. Também é possível identificar como foi definido o intervalo de controle, que varia conforme as características do trabalho em cada área.



Pesquise mais

Leia o artigo *Estrutura organizacional de uma empresa*. Este artigo compara as estruturas formal e informal da organização. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/61100/estrutura-organizacional-de-uma-empresa>>. Acesso em: 27 jun. 2016.

Antecipando um pouco o tema estrutura organizacional para que você possa assimilar mais facilmente o conteúdo desta seção, Williams (2016, p. 162) afirma que “estrutura organizacional é a configuração vertical e horizontal de departamentos, autoridade e cargos em uma empresa”. Na configuração vertical, a estrutura determina a cadeia de comando e os postos de trabalho. Na configuração horizontal, a estrutura determina o intervalo de controle (distribuição lateral das atividades). Já o processo organizacional determina como as atividades devem ser realizadas para transformar insumos em produtos que os clientes valorizem. Nesse sentido, a departamentalização é a “subdivisão do trabalho e dos funcionários em unidades organizacionais distintas responsáveis por estas atividades” (WILLIAMS, 2016, p. 164). Nas próximas aulas, você verá esse tema com mais detalhes.

Chegamos ao final desta seção e esperamos que você tenha compreendido os temas apresentados para conquistar aquele diferencial profissional do qual temos falado. Até a próxima e bom estudo!



Faça você mesmo

Você acabou de iniciar uma empresa e chegou a hora de decidir como ela será organizada para que funcione conforme você pensou. É uma loja de shopping que deve permanecer aberta das 10 às 22 horas, e você vai cuidar pessoalmente das compras, das vendas e do financeiro, mas não pode ficar o tempo todo na loja porque ainda está com muitos compromissos pessoais, por isso os funcionários precisam chegar uma hora antes para arrumar a loja e organizar o estoque e ficam uma hora a mais para fechar as vendas e colocar as peças nas prateleiras. Como você vai organizar a estrutura de seu negócio?

Sem medo de errar

Para apoiar o desenvolvimento da solução da situação-problema proposta nesta unidade, seguem algumas orientações e sugestões:

Para ajudar Beto, você deve analisar alguns aspectos a fim de sugerir as primeiras preocupações que ele deve ter e que podem influenciar suas decisões ao preparar a organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module. Todos estes aspectos devem ser considerados nessa organização:

- Especialização do trabalho.
- Amplitude de controle.
- Cadeia de comando.
- Unidade de comando.
- Autoridade.
- Responsabilidade.
- Centralização.

Busque respostas para as seguintes questões:

1. Como as características do trabalho influenciam nas decisões sobre a organização e o que determina como a empresa deve funcionar?

2. Como a centralização impacta as decisões de Beto sobre a forma de organização que pretende possibilitar para facilitar o Programa de Trabalho Flexível para a Module?



Atenção

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 110-118) alertam que, independentemente da formalidade e da complexidade da estrutura organizacional, alguns aspectos influenciam na decisão gerencial para a escolha da melhor configuração:

- Especialização do trabalho.
- Amplitude de controle.
- Cadeia de comando.
- Unidade de comando.
- Autoridade.
- Responsabilidade.
- Centralização.

Avançando na prática

Organização: problema ou solução?

Descrição da situação-problema

Pedrinho herdou a gestão da fábrica de transformadores Trans Fort quando seu pai resolveu se aposentar. A configuração mantida até então, com dois níveis (diretoria e funcionários) sempre incomodou Pedrinho, porque exigia extrema dedicação de seu pai e também ocasionava certo descontrole, mas ele não conseguiu fazer ajustes enquanto seu pai era o gestor principal. Com a nova posição que está abraçando, ele se sente confortável para decidir sobre a questão, inclusive porque seu pai estimulou Pedrinho a imprimir sua forma própria de gerenciar a fábrica.

O ambiente em que a Trans Fort está inserida é relativamente estável, pelas características de seus produtos, que sofrem pouca evolução tecnológica. Mesmo assim, Pedrinho tem ouvido tanto falar em mudanças no ambiente que resolveu radicalizar e tomou as seguintes decisões:

- Criação de um nível gerencial médio para ajudá-lo na gestão: administração, indústria e mercado.
- Deu total liberdade aos gerentes para tomarem decisões sobre suas áreas.
- Orientou os gerentes a darem autonomia plena para os funcionários executarem as tarefas das áreas.

A ideia de Pedrinho era realmente bastante moderna.

Entretanto, em pouco tempo começaram a surgir novos problemas, como: investimento pouco efetivo do dinheiro da empresa, baixa padronização nos transformadores, sendo que alguns até ofenderam as normas oficiais; queda da produtividade operacional, ocasionando redução perigosa dos estoques, que provavelmente não conseguiriam atender aos pedidos que o time comercial havia fechado.

No que Pedrinho errou em relação às modificações da forma de organização da Trans Fort? Afinal ele se dedicou tanto para modernizar a gestão!



Lembre-se

Definir a estrutura organizacional é desafiador, pois é um elemento que precisa ser constantemente adequado às mudanças organizacionais originadas pela necessidade de adequação às transformações do ambiente em que a empresa está inserida (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

Resolução da situação-problema

Aparentemente, a única decisão acertada de Pedrinho foi a criação do nível médio de gerência para ajudá-lo na condução dos negócios, porque essa iniciativa realmente pode ajudá-lo nas decisões.

Entretanto, Pedrinho ignorou que o ambiente em que a Trans Fort está inserida é estável e também não avaliou que as operações da fábrica seguem um padrão de funcionário com baixa qualificação, porque a tecnologia empregada pouco evoluiu. Nesse caso, ao orientar os gerentes a darem total autonomia aos funcionários, não considerou se os trabalhadores tinham qualificação para a tomada de decisão. Igualmente foi exagerada a iniciativa de dar total liberdade para os gerentes tomarem decisões sobre suas áreas, pois como o nível era novo na forma de organização da empresa, provavelmente esses gerentes não tinham orientações sobre as políticas institucionais suficientes para conduzir suas decisões sem a supervisão do Pedrinho, que, como gestor principal, é o responsável por tudo que acontece na fábrica Trans Fort.



Faça você mesmo

A Coletiva, uma empresa de transporte urbano de uma pequena cidade do interior, acaba de fechar um importante contrato de concessão para prestar serviços dos ônibus coletivos para a Prefeitura. A oportunidade representa um desafio para os gestores, porque até ontem esta era uma pequena empresa da cidade que terá que triplicar de tamanho em pouco

tempo e seus principais gestores sabem que é necessário ajustar a forma de organização da empresa.

Quais são os principais aspectos que os gestores devem observar nessa fase de ajustar a organização da empresa Coletiva?

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

As organizações precisam ser organizadas para funcionarem melhor e para organizar, deve-se estruturar e moldar a organização

PORQUE

organizar significa agrupar, estruturar e integrar os recursos organizacionais, definir a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelecer a divisão do trabalho por meio da diferenciação, definir os níveis de autoridade e de responsabilidade.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2. A palavra organização (do grego, organon: ferramenta) significa o arranjo e a disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos. Esse arranjo se manifesta na divisão do trabalho em unidades organizacionais, como divisões ou _____, _____ e _____, definição de linhas formais de comunicação, hierarquia de autoridade e adoção de mecanismos para coordenar as diversas tarefas organizacionais (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

Escolha qual opção apresenta o texto correto para preencher as lacunas:

- a) planejamento; organização; direção.
- b) estratégias; métodos; tarefas.
- c) especialização; concentração; autonomia.

- d) diretores; gerentes; técnicos.
- e) departamentos; seções; cargos.

3. Definir a organização pela qual a empresa funciona é desafiador, pois é um elemento que precisa ser constantemente adequado às mudanças organizacionais (CHIAVENATO, 2014, p. 275).

Qual alternativa justifica essa afirmação de Chiavenato?

- a) Para os gestores fazerem a manutenção de seus cargos na organização.
- b) O ambiente organizacional é estático e precisa sofrer mudanças.
- c) Necessidade de adequação às transformações do ambiente em que a empresa está inserida.
- d) Dinamismo e estímulo para os funcionários que esperam mudanças.
- e) Garantir a estabilidade do cotidiano das empresas e da atuação dos gestores.

Seção 3.2

Organização: tipologia, processo e aspectos da prática

Diálogo aberto

Olá, estudante! Pronto para mais uma seção de Modelos de Gestão? Na primeira aula da unidade “Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências”, você aprendeu sobre a atuação do gestor pelo processo de organização. Na aula de hoje, você verá o tema “Organização: tipologia, processo e aspectos da prática”, que facilitará o desenvolvimento das seguintes competências: competência geral de conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais, e competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor no processo de organização como meio para garantir a realização das atividades do planejamento.

Para contribuir com sua aprendizagem, acompanhe a situação-problema proposta aqui:

Agora que você já identificou como o gestor organizacional atua no processo de organização, chegou a hora de colocar a mão na massa. Para ajudar Beto na organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, agora você deverá identificar quais são as atividades a serem realizadas e definir as responsabilidades. Para apoiar sua solução, busque respostas para as questões:

1. Qual é a função das atividades do processo de organização em relação aos objetivos definidos pelo processo de planejamento?
2. A que o gestor deve estar atento para definir responsabilidades em um processo de organização?

Ao solucionar essa situação-problema, você já terá evoluído na realização de sua situação baseada na realidade desta unidade. A aprendizagem do conteúdo desta seção é importante para a resolução da situação-problema. Você aprenderá sobre o

processo de organização com mais detalhes, passando pela tipologia, pelo processo e pelos aspectos da prática, com foco em modelagem do trabalho e amplitude de controle.

Houve um tempo em que trabalhar duro por uma determinada jornada fixa era sinônimo de eficiência operacional. No início da Teoria da Administração, embora cada abordagem mantivesse o foco em aspectos diferentes (trabalho – estrutura – relações humanas), as teorias desenvolvidas por Taylor, Fayol e Mayo buscavam, de alguma forma, essa eficiência. Com as mudanças sociais e tecnológicas, o conhecimento administrativo trouxe novas formas de organizar o trabalho. Entre as mais inovadoras, está a modalidade de trabalho flexível.

A partir dessa introdução, para você definir as atividades do processo de organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, reflita sobre os benefícios que a inovação pode trazer para a melhoria do desempenho na empresa.

Agora é com você! Desenvolva todas as atividades propostas na pré e pós-aula e solucione a situação-problema proposta. Bom estudo e até logo mais!

Não pode faltar

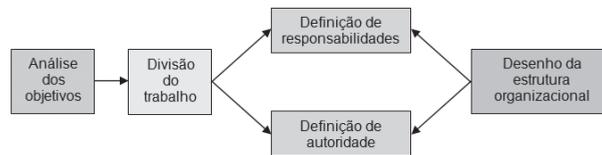
Vamos começar a segunda aula da unidade Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências? Acompanhe o tema "Organização: tipologia, processo e aspectos da prática". Até aqui, você viu que o processo de organização começa com a definição da configuração da estrutura que a empresa adota. Isso é importante para definir as atividades relacionadas a cada processo de organização, assim como as responsabilidades relacionadas, pois a estrutura esclarece em que parte da configuração cada pessoa atua e quais são suas atividades, visando garantir o funcionamento ideal da empresa. Neste sentido, acompanhe os detalhes sobre o processo gerencial de organização desta seção.

O engenheiro francês Henri Fayol foi o precursor dos processos administrativos. Seus estudos sobre o conhecimento administrativo identificaram que o funcionamento da empresa é dividido em seis funções: Comercial, Financeira, de Administração, de Segurança, de Contabilidade e Técnica. Entretanto, Fayol destacou a função de Administração como a mais importante, pois todas as demais dependem dela, já que seus cinco componentes possibilitam a atuação gerencial: Planejamento, Organização, Comando, Coordenação e Controle, que passou a ser conhecido como processo administrativo (MAXIMIANO, 2010). Os resultados publicados por Fayol abriram caminho para muitos outros assuntos relacionados ao funcionamento das empresas, como: Papel de Gerente, Estrutura Organizacional e Administração por Objetivos. O próprio tema processos administrativos evoluiu e atualmente um dos modelos aceitos

é o POCC, que envolve Planejamento, Organização, Coordenação e Controle.

Para que o gestor possa executar os planos resultantes do processo de planejamento, é necessário organizar os recursos, por isso Maximiano (2010, p. 83) comenta que “Organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de planos”. O resultado do processo de organização é o ordenamento das partes do todo, conforme os critérios da estrutura. Algumas das decisões envolvidas com o processo de organização referem-se a definir a divisão do trabalho, atribuir as responsabilidades às pessoas e determinar os mecanismos de comunicação e de coordenação. Observe a Figura 3.2:

Figura 3.2 | Principais etapas ou decisões do processo de organização



Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 83).

Como você pode notar na Figura 3.2, o processo de organização tem na entrada os objetivos planejados, que são analisados e direcionam a etapa do processo em que o trabalho é dividido e as responsabilidades e a autoridade são definidas, com base no que está previamente determinado na configuração da estrutura organizacional, ou, se ela ainda não existe, essas decisões levam ao desenho da configuração da estrutura.

O gestor precisa analisar os objetivos das atividades que deve organizar. Essa clareza garante que a condução do processo de organização seja eficaz nas contribuições para a realização dos objetivos que foram planejados. Então, o processo acontece quando o gestor decide sobre a divisão do trabalho, fragmentando-o em partes (atividades) que são atribuídas a uma pessoa ou grupo, o que é conhecido como departamentalização. Cada departamento realiza sua parte do trabalho e o conjunto do trabalho total realiza os objetivos. A divisão do trabalho varia conforme a complexidade do trabalho a ser realizado (MAXIMIANO, 2010).

Feito isso, o gestor define responsabilidades, determinando as obrigações e deveres das pessoas ou grupos quanto às atividades atribuídas na divisão do trabalho, ao que se denomina cargo, que é a menor unidade de trabalho. Ao conteúdo dos cargos chamamos funções do cargo. Geralmente, os cargos têm nomes que associam as atividades principais realizadas pelas pessoas ou grupos. Os cargos formam os departamentos. No processo de organização, ainda é necessário que o gestor atribua autoridade às pessoas, que é o direito legal dos ocupantes dos cargos dirigirem o comportamento de seu grupo subordinado – também chamado de colaborador ou funcionário – e o gestor compromete recursos organizacionais por meio da autoridade

conferida (MAXIMIANO, 2010). A autoridade é o que determina hierarquia e amplitude de controle, que você já viu na aula anterior.

Nas empresas em que ainda não existe a estrutura organizacional, o processo de organização resulta como saída a configuração da estrutura organizacional adequada à empresa, o que é muito particular em razão das características peculiares de cada empresa. Entretanto, o processo de organização é uma rotina para os gestores e nas empresas em que já existe a estrutura organizacional, esse processo resulta como saída a organização das atividades para o fim de realizar os objetivos planejados no plano que o gestor está organizando.

O processo de organização também acontece em todos os níveis da empresa (Figura 3.3).

Figura 3.3 | A organização nos três níveis organizacionais

Nível organizacional	Organização	Conteúdo	Amplitude
Institucional	Desenho organizacional	Genérico e sintético	Macro-orientado: aborda cada organização como uma totalidade
Intermediário	Desenho departamental	Menos genérico e mais detalhado	Aborda cada unidade organizacional separadamente
Operacional	Desenho de cargos e tarefas	Detalhado e analítico	Micro-orientado: aborda cada operação separadamente

Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 276).



Refleta

Independentemente das características da empresa, sua configuração de estrutura organizacional sempre definirá hierarquia, autoridade e responsabilidades. Então, pense: como esses aspectos devem ser em uma empresa cujo trabalho é realizado por profissionais superqualificados?

Pela Figura 3.3, você pode concluir que o processo de organização acontece de modo diferente em cada nível da estrutura organizacional. Na cúpula, nível institucional, a organização define seu desenho organizacional como um todo. Já em nível intermediário, o gestor define o desenho do departamento, que orienta o gestor do nível operacional a desenhar os cargos e as tarefas. Pela tarefa básica do processo de organização, são estudados dois tipos de especialização: vertical, que define os níveis hierárquicos, e horizontal, que resulta na departamentalização (CHIAVENATO, 2014).

Sobre tipologia do processo de organização, vamos ver alguns detalhes que influenciam na escolha do tipo de departamentalização.

A estrutura organizacional define responsabilidades, autoridade e também o sistema de comunicação entre as pessoas. Assim, segundo Williams (2016, p. 164-165), “um processo organizacional é o conjunto de atividades que transformam insumos em produtos que os clientes valorizam” e é tão importante quanto a estrutura organizacional, e “As estruturas organizacional têm se baseado tradicionalmente em alguma forma de departamentalização”, que é o meio pelo qual o processo de organização divide o trabalho dos funcionários em unidades distintas, que assumem responsabilidade pela execução das atividades relacionadas aos cargos.

Os métodos de departamentalização mais usuais são (WILLIAMS, 2016, p. 165-168):

1. Departamentalização funcional: o tipo mais comum de divisão por empresas pequenas ou novas, em que o trabalho e os funcionários são organizados por função ou área. Por exemplo: departamentos contábil, comercial, de produção e recursos humanos.

2. Departamentalização por produto: funcionários e trabalho são organizados por produtos, facilitando que se tornem especialistas pelo portfólio de produtos da empresa. Por exemplo: departamentos de acabamento, material básico de construção e peças sanitárias.

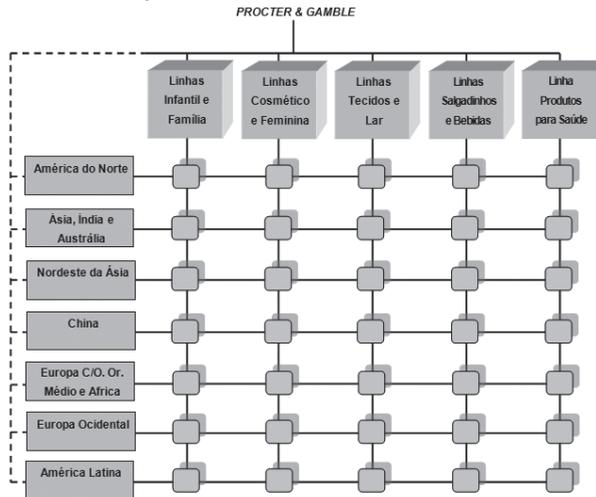
3. Departamentalização por cliente: o trabalho e os funcionários são organizados de acordo com os grupos de clientes, possibilitando que os departamentos se especializem em atender aos clientes conforme suas preferências e expectativas. Por exemplo: departamentos feminino, masculino e infantil.

4. Departamentalização geográfica: utilizada geralmente por grandes empresas que têm filiais distantes fisicamente, organiza o trabalho e os funcionários de acordo com as divisões geográficas, facilitando a contextualização da gestão das unidades. Por exemplo: departamento Sudeste, Nordeste, Sul, Norte e Centro-Oeste.

5. Departamentalização matricial: configuração híbrida que combina diferentes departamentalizações. Geralmente utilizada por grandes empresas ou que envolvem trabalhos especializados, que pode ter na linha horizontal a departamentalização funcional e na vertical as divisões por produtos, clientes, situação geográfica e até mesmo projetos. Por exemplo: uma empresa de projetos tem as funções administrativa, financeira, recursos humanos e planejamento na linha horizontal, que atendem a todas as divisões de projetos na linha vertical: engenharias civil, elétrica, hidráulica, mecânica e arquitetura. Também pode combinar outras formas de departamentalização entre as linhas horizontal e vertical.

Observe, na Figura 3.4, uma possibilidade de departamentalização matricial para compreender seu funcionamento:

Figura 3.4 | Departamentalização matricial: Procter e Gamble



Fonte: adaptada de Williams (2016, p. 168).



Assimile

A departamentalização matricial é uma configuração de estrutura organizacional híbrida que combina diferentes departamentalizações. Geralmente utilizada por grandes empresas ou que envolvem trabalhos muito qualificados (WILLIAMS, 2016, p. 165-168).

Na configuração da Procter e Gamble, na linha horizontal, está a departamentalização por produto que atende à departamentalização geográfica da linha vertical. Obviamente, dentro de cada divisão por produto e geográfica, também é necessário organizar, e pode ser que haja uma departamentalização funcional, por exemplo.

Para fechar esta seção, vamos ver um pouco mais sobre alguns aspectos que influenciam muito nas decisões relacionadas à configuração da estrutura organizacional.

Você já sabe que pela estrutura são definidas a amplitude de controle, a autoridade, as responsabilidades e o modo de comunicação, o que envolve decidir também sobre grau de centralização e especificação do cargo, que você já viu na aula anterior.



Pesquise mais

Leia o artigo *5 dicas para ter uma estrutura organizacional de primeira*, que apresenta sugestões de estrutura organizacional. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

Ampliando um pouco mais a discussão sobre a modelagem do trabalho que você já viu, no tema sobre especificação de cargos, é importante conhecer os dois tipos de desenho organizacional que influenciam as decisões a este respeito.

A configuração mecanicista, típica das teorias iniciais do conhecimento administrativo, é caracterizada por "autoridade centralizada no topo, muitas regras e procedimentos, uma minuciosa divisão do trabalho, amplitudes administrativas estreitas e meios formais de coordenação" (CHIAVENATO, 2014, p. 343), pois tem sua base na hierarquia, especialização, formalidade e estabilidade. Já a configuração orgânica é adaptativa, e por isso é mais adequada a ambientes instáveis e dinâmicos, ou seja, um modelo em que "as organizações operam com um mínimo possível de características burocráticas e com culturas que encorajam a participação das pessoas" (CHIAVENATO, 2014, p. 345). Tem base na abordagem do trabalho em equipe e em redes, para a empresa ser capaz de responder aos desafios do ambiente de negócios.

Williams (2016) sugere o Modelo de Característica do Cargo (MCC) como técnica em que o cargo é especificado de forma a motivar os funcionários, "consiste em criar cargos que acarretem resultados pessoais e de trabalho positivos, como motivação interna para execução do trabalho, satisfação com o cargo e eficácia no trabalho" (WILLIAMS, 2016, p. 175). Tem base na ideia de que se o funcionário sente que o desempenho no cargo é em si gratificante, então o cargo possui motivação interna e proporciona sentimento de realização, pois o trabalho possibilita a prática de habilidades variadas, importância da tarefa, autonomia e feedback que acontece pelo conhecimento dos resultados reais que o trabalho obteve.

Essa discussão está diretamente ligada ao grau de amplitude de controle empregado. A modelagem do trabalho baseada na configuração mecanicista tem uma amplitude de controle estreita, o que favorece o controle, já que é típica para atividades realizadas por funcionários com pouca qualificação. A modelagem do trabalho baseada na configuração orgânica tem uma amplitude de controle larga, pois como geralmente os funcionários são muito qualificados e criativos, um gestor pode conduzir o trabalho de muitos funcionários, considerando que não é necessário o controle forte, pois cada um sabe o que deve fazer.

Estamos encerrando o conteúdo desta seção e, como você já sabe, não é possível esgotar a abordagem de todos os assuntos relacionados, portanto, amplie e aprofunde sua aprendizagem fazendo pesquisas sobre todos os temas. Bom estudo e até logo mais!



Exemplificando

Pensando em um processo de organização cotidiano do gestor, se o objetivo do plano é aumentar as vendas em 3% no mês, todo o time comercial deve ser envolvido diretamente. O gerente é responsável por

garantir a atuação de seu pessoal no departamento comercial e cada membro do time é responsável por desenvolver as atividades definidas pelo gerente, atuando no seu cargo e exercendo sua função dentro da estrutura organizacional. Ao final, o esforço de todos deve contribuir para o alcance dos objetivos planejados.



Faça você mesmo

Você foi convidado a ajudar na especificação de cargo para a área de projetos de uma empresa de Design de Móveis. Os funcionários dessa área realizam trabalhos criativos para elaboração de projetos de móveis conforme as solicitações dos clientes. Todos têm formação superior na área e se sentem muito à vontade para criar os projetos sem interferência do gestor, que, ao final, aprova os projetos e até propõe melhorias, evitando impactar a concepção criativa dos esboços.

Considerando o perfil dos funcionários e do trabalho realizado, defina qual configuração de modelagem de trabalho (organograma) é mais adequada e indique o nível de amplitude de controle ideal para o caso. Justifique suas escolhas pelo conteúdo da seção.

Sem medo de errar

Acompanhe aqui algumas dicas para a solução da situação-problema, a fim de ajudar Beto na organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, listando as atividades e as responsabilidades.

Para definir as atividades e as responsabilidades, após buscar a resposta ao questionamento proposto e fazer a reflexão quanto aos benefícios que o trabalho flexível pode trazer para a Module, monte uma tabela de três colunas.

Na primeira coluna, liste quais atividades devem ser realizadas para organizar o programa. Na segunda, liste as funções que assumem cada atividade, e na terceira coluna indique quais são as responsabilidades associadas a cada atividade.

Lembre-se de que um programa deve envolver as pessoas participantes do processo de mudança. No conteúdo desta seção, você tem vários subsídios que podem ajudar nessa atividade. Entenda qual deve ser a configuração da estrutura organizacional utilizada pela Module, a partir das características de seus funcionários, os quais são qualificados e criativos. Feito isso, fica fácil identificar como é a amplitude de controle e a possibilidade da prática do Modelo de Característica do Cargo (MCC).

Outra dica é responder a estas questões:

1. Quanto à modelagem do trabalho, qual é a configuração de desenho organizacional mais adequada para trabalhos que são realizados por pessoas qualificadas e criativas?

2. Como é caracterizada a amplitude de controle quando o trabalho exige qualificação e criatividade dos funcionários?

Agora é com você! Amplie sua aprendizagem buscando por novas pesquisas sobre os temas apresentados nesta seção e continue a construir seu diferencial profissional. Até mais!



Atenção

Quanto ao desenho organizacional, a configuração mecanicista tem sua base na hierarquia, especialização, formalidade e estabilidade. Já a configuração orgânica é adaptativa e tem base na abordagem do trabalho em equipe e em redes, para a empresa ser capaz de responder aos desafios do ambiente de negócios (CHIAVENATO, 2014, p. 343-345).

Avançando na prática

Desenho organizacional para a criatividade

Descrição da situação-problema

Benjamim é diretor de inovação da Conect, empresa especializada em desenvolver aplicativos para celulares. Seu cotidiano é bastante dinâmico, pois ele é responsável pelo principal negócio da empresa, o que chamamos de *core*, pois os produtos de sua área são constantemente criados e recriados para acompanhar a evolução tecnológica. Ele está constantemente em contato com as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento dos aplicativos, pois cada projeto depende de seu apoio e das habilidades de quem está à frente da gerência de cada ideia.

Benjamim notou que há algum tempo os desenvolvedores de aplicativos de entretenimento estão um pouco desanimados e resolveu pesquisar para identificar qual é o problema.

Após várias entrevistas, ele percebeu que o processo de desenvolvimento de jogos digitais não é finalizado pelas mesmas pessoas que os criam, pois é necessário que

passem pelas atividades de edição de imagens, o que é realizado por outro time, o que afastava a possibilidade de terem feedback sobre a aceitação e o desempenho dos jogos criados por eles.

Benjamim precisa encontrar uma forma de assegurar que esses funcionários tão criativos se sintam motivados com o trabalho, pois são extremamente habilidosos no que fazem e a empresa não pode perdê-los para a concorrência.



Lembre-se

Williams (2016) sugere o Modelo de Característica do Cargo (MCC) como técnica em que o cargo é especificado de forma a motivar os funcionários, que "consiste em criar cargos que acarretem resultados pessoais e de trabalho positivos, como motivação interna para execução do trabalho, satisfação com o cargo e eficácia no trabalho" (WILLIAMS, 2016, p. 175). Tem base na ideia de que se o funcionário sente que o desempenho no cargo é em si gratificante, então o cargo possui motivação interna e proporciona sentimento de realização ao funcionário, pois o trabalho possibilita a prática de habilidades variadas, importância da tarefa, autonomia e feedback que acontece pelo conhecimento dos resultados reais que o trabalho obteve.

Resolução da situação-problema

Como os funcionários que desenvolvem os jogos digitais não conseguem conhecer o desempenho de suas criações, eles se sentem isolados, já que o time que entrega os produtos é o de edição de imagens. Nesse sentido, a prática do Modelo de Característica do Cargo (MCC) pode ser uma boa solução para que os desenvolvedores de jogos digitais sintam que seu trabalho de criação é gratificante. Assim, Benjamim pode propor que após o trabalho de edição, as criações voltem para avaliação de seus criadores, os quais fazem a entrega do produto final e necessariamente recebam o feedback do desempenho dos produtos que criam.



Faça você mesmo

Participar do processo do começo ao fim pode ser bastante gratificante para os funcionários participantes de atividades organizacionais. Assim, como você sugere que um gerente de operações ajuste a modelagem de trabalho dos publicitários de uma empresa de Mídia Digital para que eles se sintam gratificados e motivados com o trabalho que desenvolvem?

Faça valer a pena

1. O engenheiro francês Henri _____ foi o precursor dos processos administrativos. Seus estudos sobre o conhecimento administrativo identificaram que o funcionamento da empresa é dividido em seis funções: Comercial, Financeira, de Administração, de Segurança, de Contabilidade e Técnica. Entretanto, Fayol destacou a função de _____ como a mais importante, pois todas as demais dependem dela, já que seus cinco componentes possibilitam a atuação gerencial, que são: Planejamento, _____, Comando, Coordenação e Controle, que passou a ser conhecido como processo administrativo (MAXIMIANO, 2010, p. 71-72).

Assinale a alternativa que preenche corretamente as lacunas:

- Ford; técnica; gestão.
- Taylor; administração; gestão.
- Fayol; administração; organização.
- Taylor; técnica; gestão.
- Fayol; técnica; organização.

2. Analise a figura:

Figura | Principais etapas ou decisões do processo de organização



Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 83).

Maximiano (2010, p. 83) comenta que "Organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de planos". Algumas das decisões envolvidas com o processo de organização referem-se a definir a divisão do trabalho, atribuir as responsabilidades às pessoas e determinar os mecanismos de comunicação e de coordenação.

Assinale a alternativa correta quanto ao processo de organização:

- O resultado do processo de organização é o ordenamento das partes do todo.
- O processo de organização somente ocorre em algumas empresas grandes.

- c) A divisão do trabalho é o componente de saída mais importante do processo.
- d) A definição de responsabilidade e autoridade é a principal entrada do processo.
- e) A comunicação e a coordenação fluem livremente dentro do processo.

3. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

No processo de organização, o gestor define responsabilidades, determinando as obrigações e deveres dessas pessoas ou grupos quanto às atividades atribuídas na divisão do trabalho, ao que se denomina cargo, sendo que os cargos formam os departamentos

PORQUE

no processo de organização ainda é necessário que o gestor atribua autoridade às pessoas, que é o direito legal dos ocupantes dos cargos dirigirem o comportamento de seu grupo subordinado.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- c) As duas afirmações são falsas.
- d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

Seção 3.3

Tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de organização

Diálogo aberto

Bem-vindo, estudante! Você tem acompanhado como o gestor atua no processo de organização e a cada seção está aprendendo e compreendendo como isso se dá. Dando continuidade ao conteúdo de Modelos de Gestão, nesta seção serão apresentadas tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de organização, destacando a administração participativa e o *empowerment* como duas das principais tecnologias de gestão utilizadas pelos gestores modernos. Sua aprendizagem sobre esses temas é importante para que, ao finalizar a seção, você tenha desenvolvido as seguintes competências: competência geral de conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais; e competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor no processo de organização como meio para garantir a realização das atividades do planejamento. Para isso, acompanhe a nova situação-problema:

Em sua situação baseada na realidade proposta para esta unidade de ensino, você está ajudando o Beto a elaborar um Programa de Trabalho Flexível para a Module, e agora que você já desenvolveu as atividades a serem realizadas para executar o plano, chegou a hora de evoluir um pouco mais.

As tecnologias e as ferramentas de gestão são úteis para a atuação do gestor em todo o processo gerencial. Para garantir a eficácia do processo de organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, a situação-problema desta seção está relacionada a definir quais tecnologias e ferramentas de gestão devem ser utilizadas, esclarecendo as razões de sua escolha, sempre olhando para a capacidade de utilidade desses meios gerenciais. Como apoio à sua decisão, reflita sobre estas questões:

1. Se o Programa de Trabalho Flexível para a Module que você está ajudando Beto a organizar está diretamente relacionado ao time de engenheiros, arquitetos e designers da Module, qual é a importância de proporcionar liberdade para que esses profissionais tomem decisões sobre seus próprios trabalhos para estimular a criatividade?
2. Como o time criativo da Module pode participar do processo de tomada de decisão gerencial?

O objetivo de aprendizagem desta seção é apresentar a você as tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de organização, para que você compreenda a capacidade desses elementos na atuação do gestor no processo de organização. Como tem sido nas demais seções, esta apresentará a você duas tecnologias de gestão bastante empregadas pelos gestores modernos: a administração participativa, que orienta um modelo de gestão em que os funcionários participam das decisões gerenciais, e o *empowerment*, que orienta para um modelo de gestão que empodera (dá poderes) aos funcionários para decidirem sobre as atividades que desenvolvem, de forma a contribuir para os objetivos organizacionais.

A partir de sua aprendizagem sobre este conteúdo, para solucionar a situação-problema desta seção, identifique quais são as melhores opções de tecnologias e ferramentas de gestão a fim de ajudar Beto na condução de seu desafio, para elaborar o Programa de Trabalho Flexível para a Module, afinal, o envolvimento dos funcionários pode ser crucial, já que eles são os principais beneficiários, e a participação no processo poderá fortalecer o esforço de Beto para a eficácia da iniciativa.

Agora é com você, estudante! Acesse e desenvolva todas as atividades propostas na pré e pós-aula e solucione a situação-problema proposta a você. Bom estudo e até breve!

Não pode faltar

Olá, estudante! Prepare-se para mais uma seção de estudos de Modelos de Gestão. Nesta seção, você estudará tecnologias e ferramentas de gestão para o processo de organização, com destaque para duas tecnologias bastante utilizadas: administração participativa e *empowerment*. Veja:

Você já deve ter percebido que a atuação do gestor está diretamente relacionada à evolução dos modelos de gestão, não é mesmo? Isso se deve principalmente à evolução tecnológica e às consequentes mudanças no trabalho e, lógico, no perfil do trabalhador. Nesse contexto, o processo de organização também acompanha as novas tendências e o gestor conta com as tecnologias e ferramentas de gestão desenvolvidas para ajudá-lo nos processos gerenciais. Aqui, iremos discutir como isso acontece e em qual direção a evolução está indo.

Você já aprendeu que durante o processo de organização muitos aspectos influenciam as decisões dos gestores, como: os objetivos, o modo de divisão do trabalho, como atribuir responsabilidades e autoridade e, ainda, como deve ser a centralização das decisões e a amplitude de controle. Também aprendeu que as configurações do desenho organizacional variam conforme as características do trabalho e dos trabalhadores. Agora vamos ver uma introdução com mais alguns elementos que impactam as decisões do processo de organização.

As pessoas trabalham melhor, contribuem mais e se sentem mais felizes quando estão motivadas. O gestor é a liderança responsável por garantir isso através do processo de liderança. Veja como:

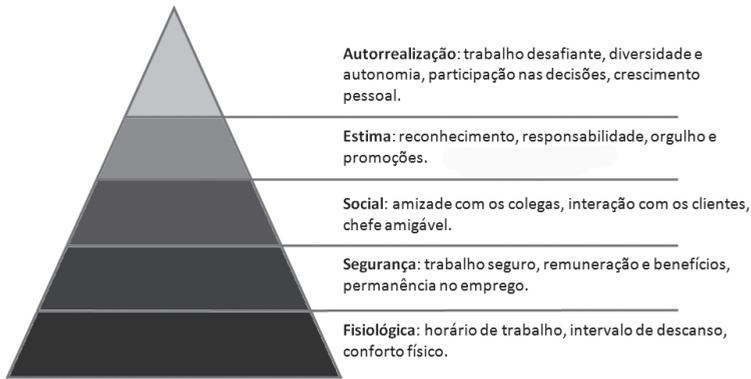
A liderança é o "processo de influenciar outras pessoas para atingirem um conjunto de objetivos organizacionais" (WILLIAMS, 2016, p. 274-275). Os líderes buscam a eficácia, são promotores de mudanças e incentivam a criatividade, a aceitação de riscos e a solução dos problemas.

Uma proposta que auxilia na compreensão sobre liderança é a Teoria dos Traços, que descreve traços (ou características) similares dos líderes eficazes. Nesse sentido, traços "são características relativamente estáveis como capacidade, motivação psicológica ou padrões de comportamento constantes" (WILLIAMS, 2016, p. 276-279), como: determinação, desejo de liderar, honestidade/integridade, autoconfiança, estabilidade emocional, capacidade cognitiva e conhecimento da empresa. Outro elemento da Teoria dos Traços é o comportamento de liderança, pois somente os traços não são suficientes para tornar um líder bem-sucedido, é necessário que os líderes atuem incentivando as pessoas para proporcionar o aumento de satisfação dessas pessoas e o aumento do desempenho, portanto, o comportamento do líder eficaz envolve a consideração com os funcionários e a preocupação com as pessoas.

O tema liderança é bastante amplo e são vários os modelos para pesquisar, para compreendermos como os líderes flutuam por vários estilos. O líder busca continuamente estimular a motivação de seus funcionários, por isso conheceremos um pouco sobre motivação.

Na motivação, além da atuação do gestor e do trabalho, existe um elemento interno do indivíduo – impulsos internos – que emerge de cada pessoa e exerce forte impacto na motivação (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008). Os autores apresentam a hierarquia de necessidades de Maslow, uma das teorias mais conhecidas que explica os impulsos internos, que sugere que "cada um de nós é motivado por cinco necessidades que podem ser organizadas em uma hierarquia de ordem" (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008, p. 113), conforme a Figura 3.5:

Figura 3.5 | Hierarquia de necessidades de Maslow no ambiente organizacional



Fonte: adaptada de Baldwin, Bommer e Rubin (2008, p. 113).



Pesquise mais

Leia o artigo *Teorias de liderança*, que reúne várias propostas sobre liderança, para que você possa aprofundar sua aprendizagem. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/teorias-de-lideranca/22664/>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

Segundo Maslow, “ao atingir cada nível da pirâmide da hierarquia, a pessoa almeja o próximo nível e, conforme o que vai acontecendo em sua vida, ela transita de um nível para outro” (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008, p. 113). Note que a proposta de Maslow não é suficiente para afirmar que o indivíduo necessariamente está feliz ou motivado, mas ela fundamenta e subsidia outros estudos sobre o tema.

Outra abordagem de motivação é a da equidade, que se refere “às percepções dos trabalhadores quanto à justiça dos resultados que recebem no trabalho”, ou seja, os trabalhadores comparam se os resultados de seu trabalho têm equidade com os insumos que dedicam a este trabalho. Os resultados podem ser reconhecimento, remuneração, benefícios, prestígio e mais responsabilidades, por exemplo. Entre os insumos que empenham no trabalho destacam-se: horas extras, qualidade do trabalho, formação e experiência da pessoa. Essa comparação é feita em relação ao seu grupo de comparação. Conforme o julgamento de justiça que o trabalhador faz, ele pode trabalhar mais e melhor por um aumento de salário ou um bônus atraente ou, por outro lado, buscar formas de trabalhar menos (enrolar) para equilibrar a equação de equidade entre os resultados e os insumos (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008). “O entendimento da teoria da equidade explica por que gerentes excelentes não tratam nem recompensam todos os trabalhadores exatamente do mesmo modo” (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008, p. 115), pois isso faria com que todos chegassem ao nível médio, mas os gestores precisam estimular cada trabalhador conforme suas percepções para que cada um empenhe o máximo de suas habilidades.

As abordagens de motivação não podem ser generalizadas, porque elas têm base em fenômenos subjetivos relacionados ao fato das pessoas serem diferentes, o que representa mais um grande desafio ao gestor organizacional em oferecer estímulos motivacionais aos trabalhadores. Amplie sua aprendizagem pesquisando mais sobre motivação. Entre os aspectos que os gestores utilizam para promover os estímulos motivacionais, está a comunicação.

Comunicação é o processo de transmissão de informação de uma pessoa ou de um lugar para outra pessoa ou outro lugar. Embora alguns chefes procurem atenuar o impacto das más notícias, gestores inteligentes compreendem que, no final, a comunicação eficaz e direta entre gestores e funcionários é essencial para o sucesso. (WILLIAMS, 2016, p. 296)



O processo de comunicação pode sofrer interferência de ruídos (qualquer aspecto que atrapalhe a compreensão da comunicação). Nesse sentido, a percepção é um ruído que se diferencia entre as pessoas. Percepção é o “processo pelo qual as pessoas se mantêm atentas, organizam, interpretam e retêm a informação recebida do ambiente” (WILLIAMS, 2016, p. 297-298). Então, a comunicação de uma informação pode ser percebida de modo diferente entre os funcionários e estes podem fazer uma finalização indesejada. Finalização é a “tendência de preencher lacunas de informação faltante supondo que os fatos desconhecidos são coerentes com o que já conhecem” (WILLIAMS, 2016, p. 297-298). Por exemplo, frente à informação de que a empresa precisa reduzir 10% dos custos, os funcionários podem supor que isso significa que 10% dos funcionários serão desligados, o que não é necessariamente verdade.

Para evitar qualquer natureza de ruído, o gestor deve dominar o processo de comunicação. Como todo processo, suas etapas compreendem: entradas (emissor emite a mensagem por um canal), processo (codificação da mensagem), saídas (recepção e decodificação da mensagem) e feedback (retorno sobre a compreensão da mensagem). Dessa forma, o gestor deve escolher um código compreensível para o perfil das pessoas às quais ele pretende transmitir a informação. Também deve se preocupar em utilizar o melhor canal de comunicação para cada caso e deve estar atento à comunicação não verbal, para que esta não contradiga a outra. Acrescentam-se a essas sugestões o esforço do gestor para buscar o feedback e desenvolver a capacidade de ouvir (WILLIAMS, 2016).

Quando o gestor atua com uma boa comunicação, é hora de se preparar para pensar sobre como as pessoas devem participar das decisões e atuação gerencial.

Ao decidir sobre os principais aspectos do processo de organização, o gestor necessariamente passa pelo aspecto da centralização. Nesse sentido, é relevante falarmos sobre delegação, que é a “atribuição de funções, de autoridade, de responsabilidade e de responsabilização” que o gestor define ao fazer a descrição do cargo. “Gestores contemporâneos precisam aprender a capacitar outras pessoas” (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 131), aumentando a participação dos funcionários no trabalho pelo envolvimento deles nas decisões referentes ao seu trabalho. Entretanto, isso não significa sobrecarregar os funcionários com tarefas, mas sim um posicionamento gerencial de compartilhamento de responsabilidades com seus funcionários com controle e monitoramento para garantir a eficácia.

Aqui, chegamos ao ponto ideal para apresentar duas tecnologias de gestão que apoiam os gestores: a administração participativa e o *empowerment*.

A administração participativa é uma tecnologia de gestão baseada em uma “doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo de tomar decisões sobre a administração das organizações” (MAXIMIANO, 2010, p. 371), promovendo o compartilhamento das decisões com funcionários e também com clientes e fornecedores/parceiros, atuando em todas as interfaces do processo decisório organizacional. Para adotar a administração participativa, o gestor deve garantir o desenho organizacional orgânico para favorecer suas premissas. Sua prática pode ser feita por qualquer tipo ou tamanho de organização, variando em maior ou menor grau conforme suas características.



Exemplificando

Como é comum acontecer na gestão de pequenas empresas, João, dono da Panificadora Pão e Manteiga, tomava todas as decisões sozinho. Isso tomava todo o seu tempo, dificultando que João pensasse em inovação e marketing. Após um curso sobre empreendedorismo que fez, João se deu conta de que precisava compartilhar algumas demandas de gestão com seu pessoal. Realizou uma reunião com seus funcionários, que foram estimulados a se expressarem abertamente sobre seus potenciais para o andamento do negócio. Todos aceitaram que fariam uma reunião semanal para discutir as demandas e que ele ficaria à disposição a qualquer tempo para falarem sobre as atividades. Os funcionários se sentiram participantes do processo de gestão e se envolveram mais com os resultados da panificadora, e João conseguiu tempo para colocar em prática várias ações de melhoria, inovação e marketing, sempre discutindo com seu pessoal antes de implementá-las.

Nos anos 1960, Rensis Likert desenvolveu uma pesquisa cujos resultados comprovaram que as empresas com modelo participativo tinham melhor desempenho tanto do ponto de vista da satisfação dos funcionários quanto dos resultados econômico-financeiros (MAXIMIANO, 2010). As estratégias da administração participativa envolvem pelo menos quatro aspectos: aprimoramento da informação (comunicação), participação no processo decisório, participação na direção e participação nos resultados, conforme você observa na Figura 3.6:

Figura 3.6 | Três estratégias de participação

INFORMAÇÃO	DECISÃO	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com clientes • Comunicação com funcionários • Administração visual • Redução da distância social 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão participativa • Equipes autogeridas • Participação na direção da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação nas vendas • Participação no incremento da receita • Ganhos de produtividade • Prêmios por sugestões

Fonte: Maximiano (2010, p. 379).



Refleta

Se a administração participativa e o *empowerment* orientam a delegação de responsabilidades e autonomia na tomada de decisão sobre o trabalho, quem responde pelos erros ou resultados insatisfatórios: o gestor ou o funcionário?

Para que seja possível empregar a administração participativa é necessário que a cultura organizacional seja favorável, pois o processo demanda mudança e ajustes nas atitudes, tanto dos superiores como dos funcionários. Isso significa que devem ser aprimorados os comportamentos, a estrutura e a visão sistêmica (MAXIMIANO, 2010).

Outra tecnologia de gestão ideal para o tema é o *empowerment*, que é “uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas” (FRANCO; CAZELA, 2009, p. 158-159). Na prática, o *empowerment* representa a transferência do poder de decisão a funcionários e equipes, para torná-los mais ativos e proativos, posicionando-se como parceiros da organização, com comprometimento pelo seu trabalho, motivação e criatividade. Para tanto, o gestor deve se preocupar com a comunicação ampla e aberta dos objetivos e das informações organizacionais, reconhecimento, recompensa adequada, meios adequados e tolerância a erros.



Assimile

Tanto a administração participativa como o *empowerment* demandam que a cultura e a estrutura organizacionais favoreçam o compartilhamento na tomada de decisão e nas responsabilidades (FRANCO; CAZELA, 2000).

No *empowerment* também é necessário que a estrutura e a cultura organizacionais estejam adequadas e favoráveis. "A pessoa mais importante em um processo de delegação do poder não é o funcionário que irá receber a autoridade, mas, sim, o gestor que está delegando o seu poder de decisão a ele" (FRANCO; CAZELA, 2009, p. 171), dessa forma, o gestor também deve estar preparado para ajudar os funcionários a crescerem, pois o *empowerment* possibilita que eles decidam e respondam pelas suas decisões. Por isso, é importante que ensine, desafie, acompanhe e dê feedback aos funcionários e às equipes que receberam *empowerment*. Acompanhe agora o que os autores falam sobre o processo de *empowerment*.

Alguns aspectos devem ser observados para a prática do *empowerment*. As pessoas devem ser estimuladas a participarem diretamente das decisões, recebendo responsabilidades pelas metas e pelos resultados. Por isso, essas pessoas necessitam ter liberdade para escolherem métodos e processos de seu trabalho, por atividades grupais de modo coeso, integrado, orientado e apoiado pelo gestor. A atuação desses grupos (equipes) deve ser avaliada tanto pelo gestor como pela autoavaliação (FRANCO; CAZELA, 2009).



Exemplificando

A jovem presidente da Indústria Caravelas, Augusta dos Anjos, pretende modificar o modelo de gestão de autoritário para participativo. Augusta sabe que esse é um processo lento, mas que pode proporcionar resultados muito positivos para o negócio. Para tanto, precisa preparar a estrutura organizacional, conscientizar os funcionários para os novos tempos e prepará-los para assumirem as novas tarefas e responsabilidades decorrentes de sua participação nas decisões da empresa. Augusta sabe que de tudo isso, o seu grande desafio será mudar o modelo mental das pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 48-49).

Veja agora uma ferramenta de gestão bastante útil para a administração participativa e para o *empowerment*: *brainstorming*.

O *brainstorming* é uma ferramenta de gestão cuja técnica de geração de ideias incentiva a proposta de todo e qualquer tipo de ideia, sem que seja submetida a críticas. Sua prática é bastante simples e consiste em reunir as pessoas envolvidas em uma situação. Inicialmente, o problema é claramente exposto, de forma que

seja compreendido por todos. A seguir, cada participante expressa alternativas para solucionar o problema em pauta, as quais são discutidas para que o grupo chegue a um consenso sobre a melhor alternativa ou solução. As reuniões de *brainstorming* podem ser presenciais ou por videoconferência. Seja qual for o modo, é certo que o *brainstorming* favorece a participação das pessoas no processo de decisão organizacional (ROBBINS; DECENZO; WOLTER, 2014).

Chegamos ao final de mais uma seção de Modelos de Gestão. Sua aprendizagem dos temas discutidos aqui é importante para o desenvolvimento das atividades propostas e para a busca do diferencial profissional que você está perseguindo. Bons estudos e até logo mais!



Exemplificando

O gerente de produção Jeferson delegou para os supervisores da linha operacional todas as decisões envolvidas nas atividades de suas equipes. A iniciativa foi muito bem aceita e todos se sentiram motivados a buscar melhores resultados. Entretanto, quando Jeferson percebeu várias decisões foram tomadas de forma equivocada e, embora ele se apressasse para corrigi-las, não conseguiu evitar algum impacto no resultado do mês.

Jeferson teve uma boa iniciativa, entretanto, antes, é necessário capacitar as pessoas para a delegação. Também o gestor deve acompanhar e monitorar o trabalho que seus funcionários estão realizando, para atuar rapidamente assim que surge um problema ou uma falha. O acompanhamento e o monitoramento fazem parte do processo de delegação.



Faça você mesmo

Mariana é uma jovem empreendedora do ramo de restaurante que procura aprender continuamente sobre gestão. Ela herdou a empresa de seu pai, que tinha um perfil de gestão centralizado e autoritário, e decidiu que era necessário mudar para um modelo participativo. Reuniu seus funcionários e expos suas intenções. Mariana ficou surpresa com a reação de alguns funcionários que demonstraram não concordar, por considerarem que a única pessoa capaz e tomar decisões gerenciais é o "chefe". Como você explica essa situação a partir de sua aprendizagem a respeito de percepção individual?

Sem medo de errar

Aqui você encontra algumas sugestões que podem ajudar na solução da situação-problema, a fim de ajudar Beto na organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, indicando quais tecnologias de gestão podem lhe ser úteis no processo de organização.

Para indicar as tecnologias, você deve levar em conta todos os aspectos que Beto precisa observar a fim de preparar a execução do plano de organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module. Uma forma de fazer isso é passar por três etapas:

1ª Etapa: passar todo o conteúdo e listar os principais aspectos que devem ser ajustados no preparo da implantação do programa.

2ª Etapa: indicar quais devem ser as características desses aspectos para a eficácia da implantação do programa.

3ª Etapa: indicar as tecnologias de gestão adequadas para a iniciativa. Nessa etapa, você também pode indicar ferramentas de gestão cujas técnicas auxiliam nas tecnologias de gestão indicadas.

Para ajudar nas suas escolhas, reflita sobre estas duas questões:

1. Qual é a configuração de desenho organizacional ideal para a iniciativa do trabalho flexível? Por quê?
2. Qual é o perfil ideal de liderança para a iniciativa do trabalho flexível? Por quê?

Suas respostas devem ser contextualizadas com a Module.

Visando facilitar a resolução, indicamos ainda a leitura do artigo *O que Jorge Paulo Lemann, Marcelo Tas, Viviane Senna e Bernardinho têm em comum: os seis valores de um líder*, que aborda o perfil comum entre lideranças contemporâneas renomadas. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/colunas/Lideranca-e-Carreira/noticia/2016/07/o-que-jorge-paulo-lemann-marcelo-tas-e-bernardinho-tem-em-comum.html>>. Acesso em: 17 jul. 2016.

Agora é com você! Amplie sua aprendizagem buscando por novas pesquisas sobre os temas apresentados nesta seção – lembre-se: há muito mais para você descobrir de cada tema – e continue a construir seu diferencial profissional. Até logo mais!



Atenção

“A pessoa mais importante em um processo de delegação do poder não é o funcionário que irá receber a autoridade, mas, sim, o gestor que está delegando o seu poder de decisão a ele”, dessa forma, o gestor também deve estar preparado para ajudar os funcionários a crescerem (FRANCO; CAZELA, 2009, p. 171).

Avançando na prática

Administração participativa e o processo de comunicação

Descrição da situação-problema

Pedro, diretor de planejamento da Indústria de Implementos Agrícolas Agrimex, obteve apoio da cúpula administrativa para conduzir a transição do modelo de gestão da empresa para a administração participativa. Com ajuda de sua equipe, Pedro fez tudo que é necessário para sistematizar uma iniciativa de mudança organizacional: elaborou o projeto, preparou o ambiente, selecionou os responsáveis por cada grupo de atividades e executou o plano que tinha o prazo de um ano para ser concluído.

Após três meses do início da mudança, Pedro fez a primeira comparação do desempenho de todas as áreas da empresa e ficou surpreso com o fraco desempenho do departamento financeiro, que não melhorou a produtividade e estava com diversas demandas atrasadas. Após analisar os relatórios, Pedro orientou o gerente da área, Antônio, a fazer um *brainstorming* com a equipe para identificar o que pode estar atrapalhando.

Os problemas levantadas pelos funcionários do departamento financeiro indicavam que eles tinham dificuldades em receber as informações que precisavam em tempo hábil para encaminharem alguns procedimentos. Considerando que até Antônio concorda com o problema identificado, Pedro resolveu investigar a origem do problema em níveis superiores. Foi assim que descobriu que o diretor comercial retia informações que impactavam a área financeira e só as comunicava quando considerava a hora certa, o que provocou vários atrasos no pagamento de fornecedores e prestadores de serviço.

Sendo Pedro e o diretor comercial do mesmo nível hierárquico, como Pedro pode conduzir a solução da questão?



Lembre-se

Para que seja possível empregar a administração participativa é necessário que a cultura organizacional seja favorável, pois o processo demanda mudança e ajustes nas atitudes, tanto dos superiores como dos funcionários. Isso significa que devem ser aprimorados os comportamentos, a estrutura e a visão sistêmica (MAXIMIANO, 2010, p. 384).

Resolução da situação-problema

Como é necessário seguir a estrutura hierárquica, Pedro resolveu pedir ajuda a Cristina, diretora geral, para resolver a situação, de quem recebeu pleno apoio imediatamente.

Cristina fez um bom trabalho para apoiar a mudança de comportamento de Antônio, sensibilizando o diretor comercial sobre a necessidade de se ter um processo de comunicação fluido e transparente para o sucesso da administração participativa e que contava com o envolvimento dele em encaminhar todas as informações sobre as atividades de sua área assim que estivessem consolidadas, pois os processos organizacionais são integrados, o que os torna interdependentes. Para que todos melhorem a produtividade, o foco tem que ser único: os objetivos organizacionais.

Como Antônio estava acessível às orientações, seu esforço para se desprender dos hábitos antigos de filtrar e reter informações foi um sucesso, o que impactou rapidamente o desempenho da área financeira e demais área que dependiam das informações comerciais.



Faça você mesmo

Uma empresa do ramo de eletroportáteis decidiu incentivar seus gestores a praticar o *empowerment*. Como uma das características da cultura organizacional é a orientação para a centralização das decisões nos níveis superiores, foram necessários alguns meses para adaptar a cultura de forma a mudar comportamentos e atitudes dos gestores.

Como a iniciativa era inédita, cada gestor planeja a implantação da prática do *empowerment* em sua área, capacitando seus funcionários para receberem responsabilidades e autoridade sobre seu trabalho. Era necessário uma compreensão clara sobre o que isso representava para o esforço de cada um e as contribuições para os resultados da área toda e para a empresa.

Qual é o tipo de desenho organizacional utilizado para preparar a mudança da cultura organizacional da empresa? Justifique sua resposta a partir do conteúdo da seção.

3. A hierarquia de necessidades de Maslow é uma das teorias mais conhecidas que explica os impulsos internos ((BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008, p. 113).

Qual alternativa define corretamente os impulsos internos tratados pelo texto?

- a) As necessidades ocorrem para todas as pessoas de modo semelhante.
- b) As pessoas são diferentes fora da empresa, mas no trabalho têm as mesmas necessidades.
- c) A hierarquia é aplicada para ambientes de trabalho.
- d) Os impulsos são semelhantes entre os funcionários no ambiente do trabalho.
- e) Cada pessoa é motivada por necessidades que podem ser organizadas em uma hierarquia.

Seção 3.4

Aspectos emergentes de organização

Diálogo aberto

Olá, estudante! Bem-vindo à sua última seção de estudos na unidade Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências. Agora que você já percorreu todo o processo de organização nas aulas anteriores, chegou a hora de aprender os aspectos emergentes da atuação do gestor no processo de organização, que apresentará as tendências de estrutura organizacional praticadas pelos gestores modernos, para facilitar desenvolvimento das seguintes competências: competência geral de conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais, e competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor no processo de organização como meio para garantir a realização das atividades do planejamento. Para isso, e também para apoiar a finalização de sua situação baseada na realidade, em que você deve ajudar Beto na organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, acompanhe a situação-problema proposta nesta seção:

A organização do trabalho evolui em consonância com a própria evolução social. Os principais clientes da Module são exigentes e estão dispostos a pagar pelo diferencial nos projetos de engenharia, arquitetura e design de móveis, o que pode representar ganhos interessantes à Module. Para finalizar o processo de organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module, a situação-problema proposta, nesta seção, representa uma oportunidade de incrementar suas indicações para Beto, ao demonstrar quais são as tendências da estrutura organizacional e, conseqüentemente, de organização do trabalho, que estão sendo praticadas pelas empresas modernas que se preocupam com o valor agregado. Para tanto, busque respostas às seguintes questões:

1. Qual é o aspecto comum mais evidente entre as configurações organizacionais das tendências atuais?

2. Como o trabalho flexível pode contribuir diretamente para a criatividade das pessoas dentro da organização?

Ao aprender sobre os aspectos emergentes de organização e a atuação do gestor no processo de organização, você verá algumas opções de estruturas contemporâneas praticadas atualmente como: estrutura em rede, estrutura virtual, estrutura em fronteiras, estrutura organizacional invertida e, enfim, modalidades de trabalho flexível. Esse conteúdo poderá ajudar no diferencial profissional que você está buscando ao cursar Modelos de Gestão.

Quanto à solução da situação-problema, a sugestão é que você faça um quadro comparativo sobre as propostas de estruturas modernas para contribuir para o esforço de Beto para a organização do Programa de Trabalho Flexível para a Module. Com o objetivo de facilitar sua atividade, elabore uma tabela de três colunas, sendo que na primeira deve ser listada a estrutura analisada, na segunda, serão destacadas suas principais características, e na terceira coluna, serão indicados quais aspectos podem ajudar Beto no desafio da iniciativa a que vem se dedicando.

Agora é com você! Desenvolva todas as atividades propostas na pré e na pós-aula, assim como em seu livro didático, pois todo o material foi preparado para facilitar sua aprendizagem sobre Modelos de Gestão. Bom estudo e até logo mais!

Não pode faltar

Olá, estudante! Vamos finalizar a unidade "Organização: processo, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências"? Nesta seção, "Aspectos emergentes de organização", você terá a oportunidade de enriquecer e atualizar sua aprendizagem sobre o processo de organização que você vem acompanhando nesta unidade, pois serão apresentadas algumas configurações de estruturas organizacionais contemporâneas praticadas pelos gestores modernos, para dessa forma consolidar sua compreensão de como o processo de organização é essencial para a atuação do gestor organizacional.

Na época do início da construção do conhecimento administrativo, as estruturas organizacionais funcionais foram importantes para solucionar os problemas típicos daquele período, em que os estudos eram voltados para a eficiência operacional por meio do aumento de produtividade, o que estava alinhado com o contexto social em que as grandes indústrias atuavam. Com a evolução dos estudos sobre estrutura organizacional, surgem novos problemas que, conseqüentemente, demandavam novas configurações capazes de solucionar esses problemas originários da evolução social. Nesse sentido, a partir da era da informação, no final do século XX, mais uma vez foi necessário estudar estruturas organizacionais para os novos contextos sociais.

Embora não tenha surgido ainda um corpo estruturado e integrado de ideias capazes de formar uma nova teoria administrativa, as modernas abordagens em plena era da informação privilegiam aspectos organizacionais como simplicidade, agilidade, flexibilidade, trabalho em equipes e células de produção, unidades autônomas, além de aspectos culturais como ampla participação, comprometimento, focalização no cliente interno e externo, orientação para metas e resultados, busca da melhoria constante e da excelência. A competitividade costuma ser o resultado de toda essa preocupação com o casamento dos aspectos organizacionais com os aspectos culturais.

A ênfase na competitividade e na sustentabilidade passou a ser o aspecto vital para as organizações em um mundo de transações globais e mudanças rápidas e evanescentes. Na última década do século XX, as técnicas de redução e de enxugamento, como a reengenharia de processos, fábricas enxutas, just-in-time, organizações virtuais e as organizações em redes de equipes provocaram o aparecimento de inovações sobre como tocar os negócios de maneira mais simples, econômica, ágil e competitiva. (CHIAVENATO, 2014, p. 55)



Assimile

As transformações sociais na era da informação demandam que as empresas modernas mantenham o foco na competitividade e na sustentabilidade, por meio do emprego da tecnologia para processos simples, ágeis, enxutos e inter-relacionados com o ambiente organizacional e extra organizacional (CHIAVENATO, 2014, p. 55).

O dinamismo social faz com que as organizações se reinventem continuamente e na era da informação as transformações revolucionárias impactam o modo como as organizações funcionam, porque a tecnologia funciona como um elemento desestabilizador das instituições sociais, desequilibrando as estruturas existentes e solucionando os novos problemas, o que, por sua vez, acarreta novos e diferentes problemas. As organizações atuam em um ambiente em que as dimensões de tempo e espaço se transformam rapidamente, inserindo os aspectos de instantaneidade e virtualidade essenciais para o dinamismo organizacional. “Tudo para satisfazer a necessidade de maior urgência, agilidade e de menor tamanho, condições básicas para aumentar a competitividade” (CHIAVENATO, 2014, p. 117) em um ambiente em que a competitividade é o diferencial que as empresas buscam e que as preocupações do gestor organizacional com globalização e inovação estão no mesmo patamar.

Antes de abordar as novas estruturas organizacionais, vamos ver alguns detalhes sobre a abordagem de equipes.

Cada vez mais, os gestores buscam organizar o trabalho nas empresas em equipe, o que está diretamente ligado à prática do *empowerment* e administração participativa, que você aprendeu na aula anterior. Na abordagem de organização do trabalho em equipe, temas como cadeia de comando e delegação de autoridade fazem parte das decisões dos gestores, pois para essa configuração, é necessário transferir responsabilidade para os níveis mais baixos da estrutura organizacional, para que as equipes sejam estimuladas a participarem da gestão com criatividade e comprometimento, o que possibilita flexibilidade e agilidade às organizações, condição ideal para um ambiente competitivo (CHIAVENATO, 2014).

As configurações de equipes mais utilizadas atualmente, de acordo com Chiavenato (2014), são:

1. **Equipes multifuncionais:** em geral formadas temporariamente, agrupam funcionários de várias áreas da empresa em torno de uma demanda específica, os quais vivenciam a dupla gerência, pois reportam para seus gestores de origem e também para o gestor da área da demanda. São ideais para situações que necessitam de habilidades e conhecimentos variados e as equipes se dissolvem ao finalizar a demanda. Por exemplo: um projeto de implantação de trabalho flexível pode obter melhores resultados se for conduzido por uma equipe multifuncional, já que seu objetivo impactará várias partes da organização.

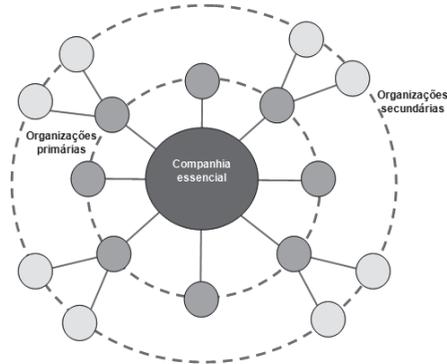
2. **Equipes permanentes:** são formadas dentro de um departamento formal da organização, de modo que os funcionários trabalham juntos em torno das demandas cotidianas e são subordinados a um único gestor. Podem ser formadas em qualquer nível da estrutura. Por exemplo: o departamento de marketing pode formar equipes para tratar especificamente de divulgação e vendas, ou pode ainda formar uma equipe para cada tema, mas ambas dedicando o tempo para suas demandas cotidianamente dentro do departamento.

Chegou a hora de abordarmos as novas configurações de estrutura organizacional contemporâneas, ideias para o sucesso das empresas que buscam a competitividade.

A estrutura em rede, ou *network-structure*, é um tipo de departamentalização dinâmica pelo qual a "organização desagrega suas principais funções em companhias separadas que são interligadas por uma pequena organização central", conforme você observa na Figura 3.7. Atividades como marketing, recursos humanos e até mesmo produção são realizadas por empresas menores que trabalham conectadas à empresa principal por meio de contrato. O organograma é circular e estrelado, interligando todas as organizações participantes da rede (primárias e secundárias) (CHIAVENATO, 2014). Por exemplo: uma empresa americana de calçados esportivos tem a atividade de produção na Ásia, de marketing no México, e a distribuição em algum país da

Europa, de modo que a gestão principal é centralizada na Companhia essencial nos Estados Unidos.

Figura 3.7 | A organização estrelada



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 324).

A estrutura em rede possibilita melhor atuação das empresas na competitividade global, na flexibilidade para conduzir mudanças e manter uma estrutura enxuta, reduzindo custos. Entretanto, o gestor deve ter cuidado com controle, riscos, incertezas, menor lealdade dos funcionários e necessidade de capacitação intensa do pessoal (CHIAVENATO, 2014).

A estrutura virtual é mais uma configuração contemporânea originada pela evolução tecnológica. Com a moderna tecnologia, as dimensões de tempo e de espaço estão tendendo respectivamente à instantaneidade e à virtualidade, ou seja, estão dispensando instalações físicas. A organização virtual é extremamente simples, flexível e ágil, e totalmente assentada na tecnologia da informação. Ela não tem fronteiras definidas e seu campo de atuação pode ser alterado rápida e facilmente. Uma estrutura virtual pode organizar o trabalho de forma que seus funcionários possam realizar as atividades de casa ou qualquer outro lugar que preferam, dispensando a instalação de escritórios convencionais com secretárias, salas, mesas e telefones.



Exemplificando

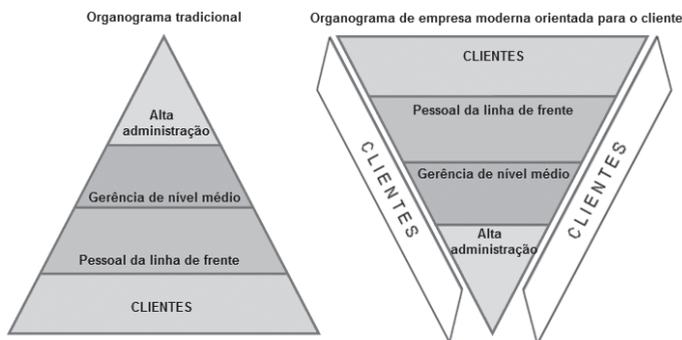
Um exemplo de estrutura virtual é a Amazon, que é a maior livreria virtual do mundo e que não tem livros, estantes ou lojas, mas interliga autores, editoras, vendedores, atacadistas e compradores por meio de seus sistemas em qualquer lugar do mundo. A estrutura virtual é “uma rede virtual de comunicações que amarra e integra o sistema, aproximando eletronicamente pessoas fisicamente distantes e separadas” (CHIAVENATO, 2014, p. 329).

A estrutura virtual está alinhada com a forte tendência da administração moderna de focalizar e concentrar no negócio essencial da organização (*core business*). O negócio essencial é aquilo que a organização sabe fazer melhor que as demais, a sua competência principal (CHIAVENATO, 2014).

A estrutura sem fronteiras é a organização que não está definida ou limitada por fronteiras ou categorias impostas pelas estruturas tradicionais. Esse projeto de organização da empresa suaviza as fronteiras históricas, fazendo com que a empresa tenha mais interdependência do ambiente em que atua. São dois os tipos de fronteiras organizacionais superadas por esse modelo: (i) internas: são aquelas horizontais impostas pela especialização e pela departamentalização do trabalho e as verticais, que separam os níveis organizacionais hierárquicos, ambas típicas das estruturas convencionais; e (ii) externas: são aquelas que separam a organização de seu ambiente onde estão os clientes, fornecedores e outros grupos de interesse. "Para minimizar ou eliminar essas fronteiras, os gerentes podem usar modelos estruturais virtuais ou de rede" (WILLIAMS, 2016, p. 27). Observe que a estrutura sem fronteiras se confunde com estrutura em rede e estrutura virtual, as quais rompem as fronteiras organizacionais.

A estrutura organizacional invertida (voltada para o cliente) é uma configuração proposta pelos estudos de marketing para as empresas modernas que focam o cliente. A pirâmide é invertida, com o cliente no topo da estrutura, que orienta a atuação da empresa em relação ao nível de satisfação dos clientes como parâmetro do desempenho do negócio (KOTLER, 2012), conforme Figura 3.8.

Figura 3.8 | Organograma tradicional versus organograma de empresa moderna orientada para o cliente



Fonte: adaptada de Kotler (2012, p. 130).

No organograma orientado para o cliente, a empresa moderna busca a fidelização dos clientes por meio da satisfação de suas expectativas, o que norteia a atuação de todos na empresa.

Para fechar o tema de aspectos emergentes da atuação do gestor no processo de organização, veja uma apresentação de Trabalho Flexível.



Pesquise mais

Leia o artigo *Modelos flexíveis de trabalho que ajudam as empresas a reduzir seus custos*. Este artigo apresenta brevemente a flexibilidade de local de trabalho. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/modelos-flexiveis-de-trabalho-ajudam-as-empresas-areduzir-seus-custos/96900/>>. Acesso em: 31 jul. 2016.

As principais modalidades de trabalho flexível estão relacionadas a iniciativas que autorizam os funcionários a escolherem o horário, dia e/ou local que criam mais e melhor. Dentro do tema motivação, Chiavenato (2014, p. 485-486) destaca que “a flexibilidade do horário de trabalho é uma maneira de melhorar o desempenho e a satisfação dos empregados”. Os dois modelos mais frequentes de flexibilização do trabalho são: (i) redução do número de dias de trabalho durante a semana, de forma que o funcionário cumpre sua jornada semanal nos dias em que considera mais adequados para suas atividades; (ii) horário flexível do trabalho, que é um ajuste na jornada diária, em que o funcionário escolhe o horário em que desenvolve suas atividades. Outra modalidade que é praticada pelas empresas modernas é a flexibilização de local de trabalho, de forma que os funcionários possam desenvolver suas atividades criativas em *home office* (em casa). Em qualquer dessas modalidades os funcionários geralmente têm maior produtividade e envolvimento com os resultados. Obviamente, é necessário que o funcionário respeite os momentos em que a área necessita de sua presença para determinadas demandas e que produza e entregue as atividades com a qualidade e no prazo esperados.



Refleta

Pense nisto: a configuração da estrutura organizacional define como a empresa funciona, o que significa que todos se orientam pelo modelo escolhido pela empresa. Assim, você acredita que todas as empresas podem praticar o trabalho flexível? Por quê?

Chegamos ao final de mais uma unidade de Modelos de Gestão. Esperamos que seu estudo tenha despertado em você as competências previstas. Continue pesquisando sobre cada tema para ter um diferencial profissional. Até a próxima!



Faça você mesmo

A academia Próatividade tem uma estrutura funcional e horário fixo de trabalho de todos os seus funcionários. Entretanto, ultimamente perdeu alguns clientes que necessitavam usar os serviços da academia em

horários alternativos. Beatriz, a proprietária, pediu sua ajuda para melhorar sua competitividade e fidelizar esses clientes.

Qual é o primeiro aspecto que Beatriz deve ajustar? Justifique sua resposta, descrevendo como a Beatriz deve atuar na gestão dessa mudança.

Sem medo de errar

Acompanhe aqui algumas dicas que podem ajudar na solução da situação-problema desta seção.

Como você deve demonstrar qual tendência de estrutura organizacional pode ajudar Beto no processo de organização do Programa de Trabalho Flexível, é esperado que após sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção, você tenha encontrado as respostas para as questões propostas identificando que o aspecto comum entre as tendências atuais de estrutura organizacional é a redução de fronteiras e também que o trabalho flexível pode aumentar a produtividade e a criatividade dos funcionários porque a liberdade proporcionada pela iniciativa pode fazer com que se sintam mais motivados e envolvidos com os resultados organizacionais.

Para você obter sucesso na sua atividade de indicar o melhor modelo por meio da tabela comparativa que será desenvolvida, lembre-se de que para permitir o trabalho flexível, seja pela escolha do dia, horário ou local, é necessário antes que a empresa tenha uma estrutura que favoreça esse esforço. Como a estrutura organizacional define o funcionamento das empresas, o que impacta também a forma que as pessoas trabalham, analise todos os aspectos que interferem nessa decisão, para que Beto possa efetivamente conseguir alcançar o objetivo de estimular a criatividade e a produtividade dos engenheiros, arquitetos e designers. Também pense criticamente sobre a possibilidade, ou não, dessa iniciativa ser amplamente implantada em todas as áreas da Module. Essa crítica vai ajudar na sua visão sobre esse processo de mudança.

Para tanto, reflita sobre estas questões:

1. Qual é o principal elemento restritivo do trabalho para a flexibilização?
2. Por que a flexibilização do trabalho geralmente é bem aceita pelos funcionários?

Para ajudar no desenvolvimento de sua atividade, leia o artigo *Horário flexível é uma boa opção para empresas e funcionários, diz especialista* (Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/horario-flexivel-e-uma-boa-opcao-para-empresas-e-funcionarios-diz-especialista/94682/>>. Acesso em: 31 jul. 2016) e acompanhe o que o autor fala sobre a flexibilização de horário de trabalho.



Atenção

"A flexibilidade do horário de trabalho é uma maneira de melhorar o desempenho e a satisfação dos empregados" (CHIAVENATO, 2014, p. 485-486).

Avançando na prática

Estruturas organizacionais sem fronteiras

Descrição da situação-problema

A desenvolvedora de programas informatizados para gestão Gere Result vem crescendo vertiginosamente e seus principais gestores estão pensando em torná-la uma empresa global. Um dos aspectos que mais influenciou essa decisão foi o fato de sua principal atividade poder ser desenvolvida por profissionais em qualquer parte do mundo. Essa abertura também poderá possibilitar que a empresa customize os programas conforme o contexto de cada região em que estão seus clientes, fazendo com que ganhe em competitividade na fidelização. Jair, o presidente da Gere Result, quer fazer essa mudança com cuidado e uma de suas principais preocupações nesse momento é qual o primeiro elemento organizacional que deve ser ajustado para que a empresa obtenha êxito nesse esforço.



Lembre-se

Na era da informação as transformações revolucionárias impactam o modo como as organizações funcionam. As organizações atuam em um ambiente em que as dimensões de tempo e espaço se transformam rapidamente, inserindo os aspectos de instantaneidade e virtualidade essenciais para o dinamismo organizacional. "Tudo para satisfazer a necessidade de maior urgência, agilidade e de menor tamanho, condições básicas para aumentar a competitividade" (CHIAVENATO, 2014, p. 117), em um ambiente em que a competitividade é o diferencial que as empresas buscam e que as preocupações do gestor organizacional com globalização e inovação estão no mesmo patamar.

Resolução da situação-problema

Para uma empresa se tornar global, muitos são os desafios a serem enfrentados pelos gestores. Focando a situação-problema, considerando que a estrutura organizacional define como as empresas funcionam, esse é o primeiro elemento de mudança que Jair deve implantar. Com o advento do avanço tecnológico e pelas características das

atividades realizadas pela Gere Result, para atingir o objetivo de globalizar a empresa, Jair pode desenhar uma configuração em rede, que é um dos modelos de estrutura sem fronteiras, pois a iniciativa poderá contar com empresas primárias e secundárias parceiras nos diversos locais onde vai atuar.



Faça você mesmo

Uma indústria de confecção esportiva brasileira, que já utiliza uma estrutura em rede no Brasil, mantendo empresas parceiras que produzem seus artigos em várias cidades, atualmente exporta cerca de 50% de sua produção. Seus principais gestores resolveram que é hora de tornar a empresa globalizada, para que seus produtos satisfaçam ainda mais os clientes. Pensaram em desenvolver os desenhos das confecções pelo seu time de estilistas no Brasil e contratar empresas parceiras para a produção nos cinco continentes, assim, poderá ao mesmo tempo reduzir os custos e focar a sua principal competência, que é a criação das roupas.

Qual deve ser a primeira mudança a implantar? Por quê?

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Na última década do século XX, as técnicas de redução e de enrugamento provocaram o aparecimento de inovações sobre como tocar os negócios de maneira mais simples, econômica, ágil e competitiva

PORQUE

a ênfase na competitividade e na sustentabilidade passou a ser o aspecto vital para as organizações em um mundo de transações globais e mudanças rápidas.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- As duas afirmações são falsas.
- A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

2. Cada vez mais, os gestores buscam organizar o trabalho nas empresas em equipe, o que está diretamente ligado à prática do *empowerment* e administração participativa. Na abordagem de organização do trabalho em equipe, temas como cadeia de comando e delegação de autoridade fazem parte das decisões dos gestores (CHIAVENATO, 2014, p. 320-321).

Quanto ao tema trabalho em equipe, analise as afirmativas:

I. É necessário transferir responsabilidade para os níveis mais baixos da estrutura organizacional.

II. As equipes são estimuladas a participarem da gestão com rigor e controle.

III. Possibilita flexibilidade e agilidade às organizações, condição ideal para um ambiente competitivo.

IV. Os dois principais tipos de equipes mais utilizados são: temporárias e permanentes.

Assinale a única alternativa que apresenta as afirmativas corretas:

a) II e IV.

b) I e III.

c) I, II e III.

d) II, III e IV.

e) I e IV.

3. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A estrutura em rede, ou *network-structure*, é um tipo de departamentalização dinâmica

PORQUE

a organização desagrega suas principais funções em companhias separadas que são interligadas por uma pequena organização central.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

a) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.

b) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.

c) As duas afirmações são falsas.

d) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.

e) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.

Referências

- BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, William H.; RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- FRANCO, Décio Henrique; CAZELA, Moisés Miguel. Empowerment. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009, p. 158-171.
- FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique F. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MUNCK, Luciano. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- PORTAL ADMINISTRADORES. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008. Disponível em <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 22 set. 2015.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUSA, José Manuel M. de. **Gestão**: técnicas e estratégias no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2009.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**: uma abordagem inovadora para ensinar e aprender princípios de administração. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

Coordenação e controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências

Convite ao estudo

Olá, estudante! Seja bem-vindo à reta final de Modelos de Gestão. Nas aulas anteriores, você aprendeu como o gestor atua por meio do processo de organização, que vem logo após o planejamento, para colocar em ordem o trabalho a fim de alcançar os objetivos. Agora chegou a hora de fecharmos com a última unidade, coordenação e controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências. Nesta unidade, você verá como o gestor organizacional atua nos processos gerenciais para executar o plano com eficácia. Sua aprendizagem desse tema possibilitará o desenvolvimento das seguintes competências:

Competência geral: conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor e conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais.

Competência técnica: conhecer os aspectos e a atuação do gestor nos processos de coordenação e de controle como meios para conduzir os planos, acompanhar e medir o desempenho em relação aos objetivos do planejamento.

O objetivo de aprendizagem desta unidade é que você conheça os processos gerenciais de coordenação e de controle, seus processos e tipologias, opções de tecnologias e ferramentas de gestão, e as tendências praticadas pelos gestores modernos. Para que esse objetivo seja alcançado, acompanhe a situação baseada na realidade proposta nesta unidade.

Pedro Ribeiro é o diretor geral da agência de publicidade Modèlle e recentemente promoveu uma reinvenção do modelo de gestão da empresa para colocar em prática as novas estratégias organizacionais, estabelecidas pela alta administração. Como está satisfeito com seu trabalho de analista sênior, Ribeiro pediu sua ajuda para executar o projeto de um programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da Gestão da Performance, que já está planejado e organizado. Como os processos gerenciais de coordenação (direção) e de controle envolvem mensurar a evolução do desempenho durante e após a execução do projeto, Ribeiro identificou que é hora de incluir também indicadores de desempenho, além dos habituais indicadores financeiros, para acompanhar atividades que realmente levem à excelência organizacional.

Para ajudar nessa missão tão especial, durante as seções da unidade Coordenação e Controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências, você terá a oportunidade de desenvolver várias atividades relacionadas aos conteúdos de que necessita para garantir que na coordenação (direção) os recursos e as pessoas sejam capazes de executar as atividades conforme foram organizadas e que no controle o desempenho seja analisado para eventuais ajustes e para a condução da execução até a implantação do programa. Então, abrace essa missão e estude cada seção desta unidade, desenvolvendo as situações-problema propostas para que sua aprendizagem sobre os temas seja mais um diferencial em sua carreira, independentemente da área do conhecimento.

Por meio do conteúdo desta unidade você aprenderá sobre a atuação do gestor nos processos de Coordenação e de Controle, suas tipologias, como são os processos, quais as opções de tecnologias e ferramentas de gestão e os aspectos emergentes que estão sendo praticados pelas empresas como, *balanced scorecard*; mapas conceituais e mapas mentais; gestão da performance. Bom estudo e até breve!

Seção 4.1

Coordenação: tipologia, processo e aspectos da prática

Diálogo aberto

Olá, estudante! Pronto para começar a última unidade de Modelos de Gestão, Coordenação e controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências? Então, vamos lá. Na primeira seção – Coordenação: tipologia, processo e aspectos da prática –, você desenvolverá as seguintes competências: competência geral de conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor, conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais, e competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor nos processos de coordenação e de controle como meios para conduzir os planos, acompanhar e medir o desempenho em relação aos objetivos do planejamento. Para tanto, analise a situação-problema desta seção.

Considerando o processo gerencial de coordenação, a situação-problema desta seção envolve indicar quais são os principais aspectos a que Ribeiro deve estar atento na sua atuação gerencial durante a coordenação para a execução do projeto de um programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle. A coordenação é responsável por conduzir a aplicação dos recursos definidos para um projeto, programa ou processo e liderar as pessoas envolvidas nas atividades relacionadas para garantir que os objetivos sejam alcançados conforme o esperado. Assim, através de sua aprendizagem sobre o conteúdo da seção Tipologia, processo e aspectos da prática de coordenação na atuação do gestor você poderá identificar quais são os principais aspectos que interferem nas decisões do gestor no processo de coordenação. Como apoio, reflita e encontre respostas para as seguintes questões:

1. Qual a importância do modelo de gestão adotado pela empresa na atuação do gestor no processo gerencial de coordenação?
2. Qual a relação do estilo de direção com o modelo de gestão adotado pela empresa para que o gestor atue no processo de coordenação?

Durante a aprendizagem do conteúdo desta seção, anote os aspectos que você considerar mais relevantes quanto à atuação do gestor no processo de coordenação. Após finalizar a lista, para cada aspecto, anote a razão de sua escolha e os coloque em ordem de importância, sendo o primeiro o mais relevante e o último o menos relevante.

Estudante, para facilitar sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção, você deve se dedicar a todas as atividades propostas de pré e pós-aula que foram preparadas pensando em você. Agora é só mergulhar e ampliar seu diferencial profissional! Até breve.

Não pode faltar

Olá, estudante! Seja bem-vindo à última unidade de Modelos de Gestão, Coordenação e controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências. Nesta primeira seção – Coordenação: tipologia, processo e aspectos da prática –, você verá que o gestor atua pelo processo gerencial de coordenação, também chamado de direção por alguns autores.

A atuação do gestor organizacional acontece por meio do processo gerencial, que envolve os processos POCC – Planejar, Organizar, coordenar e Controlar – e você vai conhecer aqui um pouco mais sobre o processo de Coordenação. Durante a evolução do referencial teórico elaborado, você poderá observar que alguns autores denominam a coordenação como direção, mas os aspectos intrínsecos a este processo são os mesmos. Aliás, durante suas pesquisas você também encontrará outras opções de conjuntos de processos gerenciais, muitos com cinco processos, inclusive liderança. Aproveite para ampliar sua aprendizagem.

A coordenação (direção):



É a função administrativa que se refere ao relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação e apoio às pessoas, por meio de uma adequada comunicação, liderança e motivação. (CHIAVENATO, 2014, p. 373)



Pesquise mais

Leia o artigo *A importância da direção*, que discorre sobre a função gerencial de Direção (Coordenação). Disponível em: <<http://www.>

administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-da-direcao/12100/>. Acesso em: 16 ago. 2016.

Assim como acontece por todo o processo gerencial, o processo de coordenação é tipificado de acordo com o nível da organização em que o gestor atua, conforme Figura 4.1.



Assimile

A coordenação é a função gerencial referente ao relacionamento interpessoal do gestor com seus subordinados, para garantir que o planejamento e a organização sejam eficazes, pois, pela coordenação o gestor orienta e apoia as pessoas e as equipes, por meio de uma adequada comunicação, liderança e motivação. (CHIAVENATO, 2014, p. 373)

Figura 4.1 | A direção nos três níveis da organização

Nível organizacional	Direção	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Direção	Genérica e sintética	Longo prazo	Macro-orientada, aborda a organização como um todo
Intermediário	Gerência	Menos genérica e mais detalhada	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Supervisão	Detalhada e analítica	Curto prazo	Micro-orientada, aborda cada orientação em separado

Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 374).

Chiavenato (2014) comenta que a direção está presente em todos os níveis organizacionais e recebe os nomes de Direção, Gerência e Supervisão, dependendo de onde o gestor atua, nos níveis Institucional, Intermediário ou Operacional, respectivamente. Entretanto, seja em que nível for, ao praticar o processo de coordenação, o gestor organizacional lida com suas equipes subordinadas por meio da liderança, da comunicação e da motivação, temas que você já viu nas aulas anteriores. Também variam a forma de atuação do gestor, conforme as características da área e do trabalho que coordena. Para Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 9), "o líder motiva os funcionários durante o processo de direção das atividades, seleciona canais de comunicação eficazes e resolve conflitos entre os membros da equipe".

Douglas McGregor defende que “cada administrador tende a possuir uma concepção própria a respeito da natureza das pessoas” e que isso determina seu comportamento na relação com as pessoas na empresa. Simplificadamente, McGregor identificou dois modos de o gestor perceber a natureza humana: a Teoria X e a Teoria Y (CHIAVENATO, 2014, p. 375), conforme Figura 4.2.

Figura 4.2 | Os estilos administrativos segundo a Teoria X e a Teoria Y

Administração pela Teoria X	Administração pela Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> • Vigilância e fiscalização das pessoas • Desconfiança nas pessoas • Imposição de regras e regulamentos • Descrédito nas pessoas • Centralização das decisões na cúpula • Atividade rotineira para as pessoas • Autocracia e comando • Pessoas como reursos produtivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrole e autodireção • Confiança nas pessoas • Liberdade autonomia • Delegação de responsabilidades • Descentralização das decisões na base • Atividade criativa para as pessoas • Democracia e participação • Pessoas como parceiros da organização

Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 375).

Observe atentamente que a Teoria X tem aspectos alinhados com a configuração mecanicista e a Teoria Y com a configuração orgânica, que você aprendeu em aulas anteriores, porque, enquanto a primeira é centrada no gestor, a segunda é focada nas pessoas. Esses dois estilos podem ser exercidos pelos gestores em qualquer nível organizacional e é comum que eles transitem entre um e outro, conforme as características do trabalho, das pessoas e, ainda, da prioridade, pois, em momentos de crise a tendência é que os gestores se posicionem mais próximos da Teoria X, para garantir que os objetivos sejam alcançados quando prazos ou processos necessitem de sua interferência imediata. Contudo, cada vez mais os gestores modernos buscam se posicionar na Teoria Y para envolver e motivar as pessoas de suas equipes. Complementando essa abordagem, Likert (apud CHIAVENATO, 2014) identificou quatro sistemas administrativos em relação à atuação dos gestores: (I) autoritário-coercitivo, pelo qual o gestor impõe regras e regulamentos e exige obediência cega e rígida; (II) autoritário-benevolente: cujo comportamento do gestor, embora ainda autoritário, é menos coercitivo, possibilitando alguma participação das pessoas desde que as decisões sejam aprovadas pelos superiores; (III) consultivo: neste sistema, o gestor atua de modo mais aberto, em que permite a participação das pessoas no processo decisório e (IV) participativo, pelo qual o gestor assume postura totalmente democrática, incentivando plena participação das pessoas executoras das atividades, total descentralização e decisão para os níveis abaixo, exigindo apenas um controle dos resultados para apresentar aos seus superiores. Essa proposta de Likert foi importante para o surgimento do campo de estudo administrativo conhecido como Comportamento Organizacional.

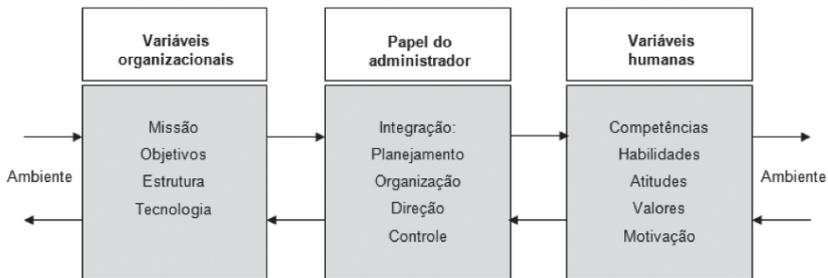


Refleta

Considerando os quatro estilos administrativos de Likert, qual deles é mais adequado à prática da tecnologia de gestão participativa *empowerment*?

Na Teoria Comportamental, o gestor tem o papel de “administrar e promover a integração e articulação entre as variáveis organizacionais e as variáveis humanas, focalizando o ambiente e, mais especificamente o cliente” (CHIAVENATO, 2014, p. 380). Observe as Figuras 4.3 e 4.4.

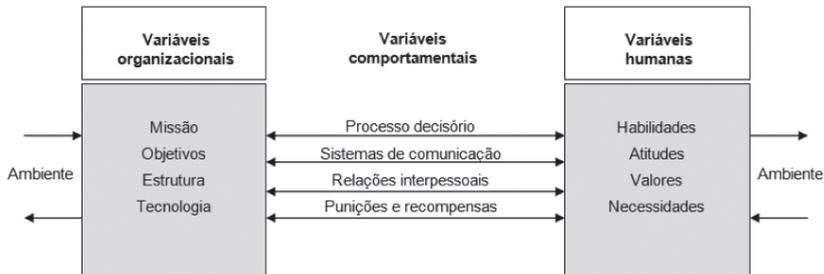
Figura 4.3 | O papel do administrador: integração entre as variáveis organizacionais e variáveis humanas



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 381).

Observe agora como o gestor exerce seu papel:

Figura 4.4 | Os mecanismos de integração utilizados pelos administradores



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 381).

Analisando as duas figuras, você observa que o gestor exerce seu papel pelo processo gerencial – planejar, organizar, dirigir (coordenar) e controlar – e que faz isso por meio do processo decisório, dos sistemas de comunicação, das relações interpessoais e do sistema de punição e recompensa. Então, para coordenar, o gestor necessariamente passa pelas variáveis comportamentais para atingir os objetivos organizacionais, utilizando suas habilidades, atitudes, valores e necessidades. Nesses processos, o gestor se posiciona nos dois estilos de administração e flutua pelos

quatro sistemas administrativos de Likert. Essa abordagem representa como acontece o processo de coordenação. Veja mais:



Exemplificando

Régis assumiu a gerência comercial da Pró Luz, loja de produtos elétricos, e notou que os vendedores trabalham individualmente e sem muita preocupação com a efetivação das vendas. Régis levou essa informação ao proprietário e concluíram que era necessário revisar o sistema de comissão, mas Régis quer ter eficácia, então, para desenvolver vendedores que pensam como uma equipe participativa e motivada, focada nos resultados, qual deve ser sua primeira iniciativa após a revisão do modelo de comissão?

A atuação do gestor em um modelo de gestão participativa demanda alguns cuidados para a eficácia da ação gerencial, dentre eles está a liderança, a comunicação e a motivação. Régis deve discutir o novo modelo com a equipe e ajustar conforme a percepção dos vendedores, para que de fato eles se sintam motivados e envolvidos com sua iniciativa.

Você já sabe que o gestor moderno atua por meio da administração participativa, ou seja, ele delega responsabilidades e autoridade para a tomada de decisão às suas equipes, as quais podem ser multifuncionais ou permanentes (reveja esse tema na unidade anterior). Nesse contexto, observe agora os aspectos na prática do gestor na coordenação do trabalho das equipes.

Equipe se diferencia de grupo porque “gera sinergia positiva por meio do esforço coordenado” (CHIAVENATO, 2014, p. 387), em que existe uma integração dos esforços individuais que resultam em um desempenho maior do que a simples soma das partes. Neste contexto, equipes podem recomendar, fazer e/ou pesquisar para acelerar as coisas, de forma que quando os membros da equipe estão motivados com as tarefas e os objetivos, o alcance destes objetivos e as relações interpessoais podem atingir níveis altos de desempenho da produtividade e da qualidade.

Baldwin, Bommer e Rubin (2008, p. 221) defendem que quando as equipes são efetivas “tomam decisões melhores que os indivíduos e seu desempenho ultrapassa em muito o de seu melhor participante”. Isso significa que a produtividade, a inovação, a criatividade e a rapidez das equipes são maiores e melhores, principalmente para trabalhos complexos.

O gestor organizacional pode envolver as pessoas pelo trabalho em equipe de diversas formas, conforme demonstra Chiavenato (2014, p. 392-395):

- 
- **Participação representativa:** quando os funcionários participam das decisões formais da empresa, geralmente representados por um conselho, ou comissão, formado por um grupo pequeno de funcionários eleitos, com o objetivo de distribuir o poder e equalizar os interesses dos participantes, até dos acionistas;
 - **Força-tarefa:** formação temporária de agrupamento operacional, para demanda específica, é efêmera e integrada e é dissolvida após a finalização da demanda, que pode ser um projeto, uma missão ou uma operação. Geralmente é constituída para atividades de emergência, de empreendimento especial ou de empreendimento conjunto para mudança ou inovação;
 - **Círculos de Qualidade:** a concepção é originária do Japão, voltada para produzir com qualidade e baixos custos. Difundida nos Estados Unidos, esta equipe se reúne periodicamente para discutir formas de melhoria da qualidade de produtos e serviços;
 - **Programas de aquisições de Ações da Companhia:** alinhado com o conceito de Capital Intelectual, esta configuração de equipe envolve planos que possibilitam aos funcionários envolvidos adquirir ou ganhar ações da empresa, fazendo com que se percebam proprietários da empresa.

Se a coordenação é um processo em que o gestor atua junto às pessoas, então é importante que ele tenha capacidade para lidar com essas técnicas que possibilitam conduzir o trabalho das pessoas com motivação e envolvimento para o alcance dos objetivos organizacionais. Além dos aspectos sobre motivação, liderança e comunicação, que você já viu nas aulas anteriores, é importante conhecer alguns detalhes sobre comunicação em equipe.

“A estrutura de comunicação da equipe influencia o seu desempenho e a satisfação das pessoas envolvidas” (CHIAVENATO, 2014, p. 421). Em equipe, a comunicação pode ser centralizada ou descentralizada, conforme as características de sua formação e a urgência de solução. A centralização de certa forma agiliza a solução de problemas mais simples, enquanto a rede descentralizada é mais lenta, pois é necessário analisar as informações de várias pessoas, mas soluciona problemas complexos com mais eficácia e agilidade. Nessa discussão, as reuniões são um importante recurso de comunicação organizacional, pois possibilitam discutir um assunto e encontrar soluções pela união de várias pessoas, são uma forma de intercâmbio de ideias muito utilizada pelos gestores modernos para coletar informações, fazer consultas, tomar decisões, solucionar problemas e promover inovação, em que o gestor deve, ainda, exercitar sua capacidade de negociação (CHIAVENATO, 2014).

Uma equipe de alto desempenho costuma apresentar as seguintes características: "(I) tem tamanho pequeno; (II) os participantes são capazes e complementares; (III) as metas e objetivos de desempenho são compartilhados; (IV) as normas e abordagens de trabalho são produtivas e (V) a responsabilidade é mútua" ((BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008, p. 223).

Chegamos ao final de mais uma aula de Modelos de Gestão. Aprimore sua aprendizagem desenvolvendo as atividades propostas e ampliando suas pesquisas sobre os temas apresentados. Bom estudo e até logo mais!



Faça você mesmo

Para coordenar sua equipe de criação, Bernardo sentiu que era necessário ajustar seu estilo de liderança. Ele tem uma tendência para centralizar as decisões e exercer forte controle sobre o trabalho de seu pessoal, o que não parece ser muito adequado para atividades de criação.

Qual dos estilos de liderança identificados por Likert deve ser adotado por Bernardo?

Sem medo de errar

Estudante, sua situação-problema desta seção envolve indicar quais são os principais aspectos a que Ribeiro deve estar atento na sua atuação gerencial durante a coordenação para a execução do projeto de um programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da *gestão da performance*, para a Modèlle. Por isso, durante sua aprendizagem do conteúdo desta seção, as respostas que você encontrou para as duas questões propostas na situação-problema referem-se ao fato de que, para o gestor atuar pelo processo de coordenação, é importante que o modelo de gestão praticado esteja alinhado com seus objetivos, para que estes objetivos sejam alcançados. Da mesma forma, o estilo adotado pelo gestor na condução do processo de coordenação também pode facilitar a execução de uma iniciativa voltada para a gestão participativa. Nesse sentido, a sugestão é que você faça o seguinte: para cada aspecto que você anotar em sua lista, associe temas já aprendidos em aulas anteriores. Por exemplo, caso considere importante o tema sobre a Teoria X e Teoria Y, visite o conteúdo anterior para encontrar abordagens da mesma linha conceitual. Isso fará com que você cruze sua aprendizagem de Modelos de Gestão, pois todos os temas são relacionados, de alguma forma.

Essa dica facilitará a classificação de sua lista de aspectos em ordem de importância para ajudar o Ribeiro nessa etapa.

Para ajudar no relacionamento de conteúdos, responda:

- Qual a relação do processo de coordenação (direção) com os processos gerenciais de planejamento e de organização que você viu nas aulas anteriores?

Agora é com você. Desenvolva sua atividade e ajude o Ribeiro a atuar no processo de coordenação. Até logo mais!

As organizações contêm pessoas e uma das funções mais importantes do gerenciamento é dirigir e coordenar as atividades dessas pessoas. Quando os gerentes motivam os funcionários, dirigem suas atividades, selecionam o canal de comunicação mais eficaz ou resolvem conflitos entre os membros, eles estão envolvidos em questões de liderança. (ROBBIN; DECENZO; WOLTER, 2014, p. 9)



Avançando na prática

Relação entre gestão participativa e atitudes de liderança, comunicação e ações motivacionais

Descrição da situação-problema

Jean é gerente de produção há 10 anos e sempre conduziu sua área com muita eficiência, obtendo resultados operacionais e financeiros expressivos. Ele está preocupado com uma novidade que lhe foi comunicada na última reunião com os Diretores: a empresa está preparando a mudança do modelo de gestão para a gestão participativa e para a *balanced scorecard* (BSC). Por isso, recebeu a incumbência de reunir seu pessoal e discutir sobre os indicadores, para contribuir com a construção do BSC, só que Jean não sabe como conduzir esse processo, pois sempre tomou as decisões gerenciais sozinho.

Como Jean pode resolver a situação-problema e trazer seu pessoal para participar dessa discussão?



Lembre-se

A coordenação é um processo em que o gestor atua junto às pessoas, então, é importante que ele tenha capacidade para lidar com as técnicas de liderança. Para Williams (2016, p. 274), “liderança é o processo de influenciar outras pessoas para atingirem um conjunto de objetivos organizacionais”, ou seja, o gestor com habilidades de liderança motiva seu pessoal a se envolver com a realização dos objetivos organizacionais.

Resolução da situação-problema

A solução da situação-problema envolve o Jean preparar seus colaboradores para a gestão participativa. Primeiramente, deve organizá-los em equipe, para que se envolvam com os resultados, mas deve ser uma equipe permanente, dentro das premissas da gestão participativa, ou seja, seus funcionários devem ser estimulados a tomar as decisões sobre essa demanda e discutir os indicadores de desempenho relacionados às atividades da área que Jean gerencia. Voltando um pouco no conteúdo de Modelos de Gestão, uma ferramenta que pode ajudar é o *benchmarking*, pois é de fácil aplicação e possibilita que as pessoas emitam opiniões sem sofrer críticas.



Faça você mesmo

Pérola é gerente comercial de uma grande loja de calçados e ultimamente, com a crise econômica, as vendas têm caído continuamente. Pérola sabe que precisa tomar alguma atitude para reverter a situação. Ela conduz cinco vendedores e um supervisor. Geralmente decide tudo sozinha e não tem o hábito de escutar seus vendedores sobre os comentários dos clientes.

Como Pérola pode mudar a forma de coordenar o trabalho dos funcionários subordinados para melhorar as vendas?

Faça valer a pena

1. A coordenação “é a função administrativa que se refere ao relacionamento _____ do administrador com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser _____, eles precisam ser complementados pela orientação e apoio às pessoas, por meio de uma adequada comunicação, liderança e _____” (CHIAVENATO, 2014, p. 373).

Escolha qual alternativa completa as lacunas corretamente:

- lógica; eficazes; promoção.
- interpessoal; eficazes; motivação.
- lógica; eficientes; motivação.
- interpessoal; eficientes; promoção.
- lógica; ágeis; motivação.

2. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

A atuação do gestor na direção depende dos níveis Institucional, Intermediário ou Operacional.

PORQUE

A direção está presente em todos os níveis organizacionais e recebe os nomes de Direção, Gerência e Supervisão.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- c) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- d) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- e) As duas afirmações são falsas.

3. Quanto à tipologia de direção identificada por Likert, analise as afirmativas:

- I. Participativo (democrática-coercitiva e incentiva a adesão das pessoas).
- II. Autoritário-coercitivo (imposição de regras, regulamentos e obediência).
- III. Autoritário-benevolente (autoritarismo coercitivo com alguma participação das pessoas).
- IV. Consultivo (mais aberto e permite a participação das pessoas no processo decisório).

Assinale a única alternativa que apresenta as afirmativas corretas:

- a) II e IV.
- b) I e III.
- c) I, II e IV.
- d) III e IV.
- e) II, III e IV.

Seção 4.2

Controle: tipologia, processo e aspectos da prática

Diálogo aberto

Bem-vindo, estudante! Pronto para mais uma seção de estudos em Modelos de Gestão? Nesta seção, você percorrerá a abordagem sobre tipologia, processo e aspectos da prática de controle na atuação do gestor. O processo gerencial de controle é o último do modelo POCC, pelo qual o gestor atua para acompanhar e monitorar se a realização das atividades planejadas, organizadas e coordenadas está no caminho certo para o atingimento dos objetivos, o que também poderá ajudar você a desenvolver a competência geral de conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor, conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais, e a competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor nos processos de coordenação e de controle como meios para conduzir os planos, acompanhar e medir o desempenho em relação aos objetivos do planejamento. Para que esse objetivo se concretize, acompanhe a atividade proposta nesta seção.

A situação-problema desta seção está relacionada ao conceito, tipologia e acompanhamento do processo gerencial de controle, pois toda atividade sistematizada pelo processo gerencial, necessariamente, é monitorada, para garantir que os objetivos definidos pelo planejamento estejam sendo alcançados e que as atividades organizadas estejam sendo coordenadas com eficácia, mesmo que isso signifique eventualmente voltar e ajustar decisões dos processos gerenciais anteriores. Assim, a situação-problema desta seção envolve indicar quais são as principais preocupações a que Ribeiro deve se dedicar na sua atuação gerencial durante o controle da execução do projeto de um programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle. Como apoio, encontre respostas para as seguintes questões:

1. Qual a importância do monitoramento na atuação do gestor para a eficácia de atividades sistematizadas?

2. Qual o impacto nos processos gerenciais anteriores quando o processo de controle identifica uma necessidade de ajuste nas decisões gerenciais?

Durante a evolução desta aula, anote os aspectos que você considerar importantes, justifique cada um e classifique-os em ordem de relevância, sendo o primeiro o de maior relevância e o último o de menor relevância.

Agora é com você. Desenvolva todas as atividades desta aula e construa uma aprendizagem importante para suas oportunidades futuras!

Não pode faltar

Olá, estudante! Chegou a hora de você percorrer o último processo gerencial: o controle. Nesta seção, Controle: tipologia, processo e aspectos da prática, você verá como o gestor atua pelo processo de controle, conforme os tipos, a dinâmica do processo e as tendências da prática.

Como você já sabe, o gestor atua na organização por meio do processo gerencial, cujo modelo adotado aqui envolve planejar, organizar, coordenar e controlar. No planejamento, as decisões são referentes ao que se pretende fazer (objetivo), na organização, as atividades e as responsabilidades são atribuídas às pessoas, assim como os recursos disponibilizados são aplicados, para a realização do objetivo definido pelo planejamento. Na coordenação, o gestor conduz o trabalho das pessoas na direção correta, o que demanda monitoramento e acompanhamento, que são executados pelo processo de controle.



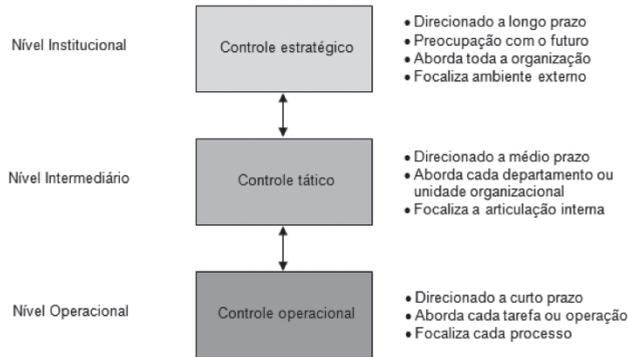
Controle é um processo regulatório que estabelece padrões para permitir alcançar objetivos organizacionais, comparar desempenho real com o padrão e adotar medidas corretivas quando necessário para aproximar o desempenho aos padrões. O controle é obtido quando o comportamento e os procedimentos operacionais satisfazem os padrões e objetivos da empresa. Entretanto, controle não é apenas processo posterior ao fato. Medidas preventivas também representam uma forma de controle. (WILLIAMS, 2016, p. 316)

A atuação do gestor no processo de controle é importante para evitar e prevenir eventuais riscos relacionados às atividades que são desenvolvidas, as quais devem seguir rigorosamente os padrões estabelecidos para garantir segurança de que os objetivos serão alcançados conforme programado (WILLIAMS, 2016).

Quanto à tipologia do processo gerencial de controle, Chiavenato (2014, p. 495-

496) destaca que, assim como os demais processos administrativos, “o Controle está presente em todos os níveis organizacionais”, conforme Figura 4.5.

Figura 4.5 | Os três níveis de controle



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 496).

Estudante, você já sabe que o gestor atua em todos os níveis organizacionais, e quando está envolvido com o processo gerencial de controle, independentemente do nível em que ele esteja, a preocupação é a mesma: “monitorar e avaliar incessantemente as atividades e operações da organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 496).

De modo geral, no processo de controle, o gestor se preocupa em:

- Padronizar o desempenho.
- Padronizar a qualidade dos produtos ou serviços.
- Proteger os bens organizacionais.
- Limitar a quantidade de autoridade.
- Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas.
- Garantir os meios preventivos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para Chiavenato (2014, p. 497), “a finalidade do controle é assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos previamente” e o processo de controle passa por quatro etapas básicas:

1. Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho: um padrão é um nível de atividade que serve de modelo para a avaliação do desempenho, funcionando como marco para determinar se a atividade é ou não adequada e, ainda, o que deve ser feito. Os objetivos podem ser de quantidade, qualidade, tempo e custo.

2. Avaliação ou mensuração do desempenho atual: deve ser expressa de modo a possibilitar a comparação entre o desempenho e o objetivo ou padrão estabelecido. A avaliação é a mensuração para verificar se os resultados estão atendendo as expectativas e, ainda, se é necessário promover correções.

3. Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos: está relacionado a verificar se os meios estão seguindo os fins para alcançar os objetivos. Pode ocorrer antes, durante e após as operações.

4. Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades: recurso para corrigir as operações quanto a variações, erros ou desvios em relação ao padrão para manter o desempenho em níveis esperados.



Pesquise mais

Leia o artigo *A importância do processo de controle: como ter um processo de controle eficaz e eficiente*. O artigo apresenta, resumidamente, três fases do processo de controle gerencial. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-processo-de-controle/68740/>>. Acesso em: 24 ago. 2016.

Para Williams (2016, p. 16), “o controle é importante porque existem muitos riscos envolvidos quando uma empresa falha ao atingir os padrões” e uma das formas de se fazer isso é o *benchmarking*, que você já viu em aulas anteriores. Às etapas definidas por Chiavenato, Williams acrescenta que o processo de controle é dinâmico e cibernético, pois ao analisarem os desvios e implantarem ações corretivas, os gestores e funcionários precisam repetir esse controle no novo processo corretivo, para manter o rumo, até que seja possível alcançar os objetivos desejados. São três os métodos básicos:

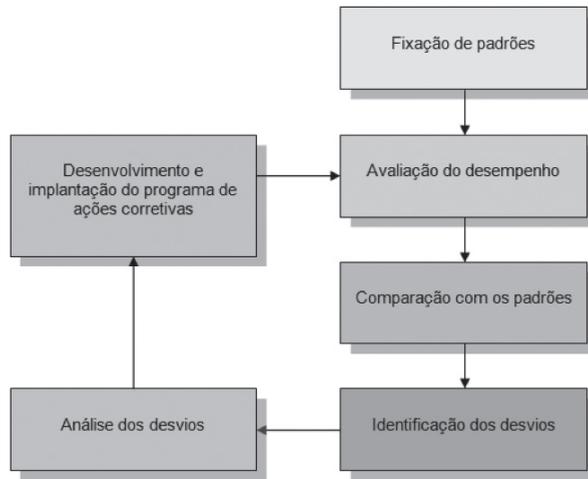
1. Controle de feedback: mecanismo que reúne informações sobre os desvios após o acontecido, cujos dados servem para corrigir as deficiências para a melhoria do desempenho individual e organizacional.

2. Controle simultâneo e cibernético: soluciona problemas originários do controle de feedback, pela coleta de informações sobre as deficiências de desempenho à medida que ocorrem, cujo ciclo se repete tantas vezes quanto for necessário.

3. Controle por *feedforward*: é um mecanismo preventivo, para coletar informações a respeito de deficiências no desempenho antes que ocorram, pelo monitoramento dos sintomas, e não dos resultados (como os controles de feedback e o simultâneo). É ideal para evitar problemas.

Para facilitar sua aprendizagem, veja na Figura 4.6 a representação de um controle cibernético.

Figura 4.6 | Processo de controle cibernético



Fonte: adaptada de Williams (2016, p. 319).

Conforme você observou na Figura 4.6, o processo de controle cibernético é contínuo, já que faz incessantes avaliações do desempenho, cujos resultados podem levar a novas ações corretivas e, conseqüentemente, novas avaliações do desempenho, e assim por diante.



Assimile

O processo gerencial de controle é o meio pelo qual o gestor garante que as atividades realizadas sejam capazes de concretizar os objetivos planejados, organizados e dirigidos, de forma que a atuação das pessoas esteja alinhada com os padrões definidos (CHIAVENATO, 2014, p. 497).

Você pode estar pensando: como o gestor faz para controlar? Então acompanhe o que Williams (2016) fala a este respeito. Os gestores podem atuar no processo de controle por meio de cinco métodos:

1. **Burocrático:** é exercido de cima para baixo, quando os gestores usam a autoridade do cargo para influenciar o comportamento dos funcionários por meio de recompensas ou de punições, de acordo com a dedicação desses funcionários quanto à observância das políticas, regras e procedimentos estabelecidos.
2. **Objetivo:** representa a evolução do controle burocrático, mas focado em observar e avaliar o comportamento e/ou a produtividade dos funcionários (o desempenho), pode ser comportamental ou de produção.
3. **Normativo:** o controle molda crenças e valores das pessoas envolvidas, que devem ser amplamente divulgados e partilhados por toda a empresa, e demandam

dois cuidados: (I) cuidado na contratação dos funcionários com base em atitudes e valores; e (II) gestores e funcionários aprendem o que deve ou não ser feito sob orientação de pessoas mais experientes, observando suas atitudes e escutando suas histórias sobre a empresa.

4. Ajustado: também baseado em crenças e valores, mas são criados e negociados por grupos de trabalho que têm autonomia e responsabilidade integrais pela execução das tarefas relacionadas. Evolui por duas fases: (I) os participantes dos grupos aprendem trabalhando em conjunto e criam os valores e crenças a partir da supervisão que fazem uns dos outros, o que orienta os comportamentos; e (II) formalização das regras objetivas que orientam e controlam comportamentos dos participantes do grupo. Este método pode trazer estresse ao passo que os membros buscam continuamente garantir a manutenção das regras e valores que criaram.

5. De autocontrole: também conhecido como autogestão, é um método em que gestores e funcionários controlam seus comportamentos, cujos limites devem ser claros para orientar adequadamente as pessoas, as quais fixam e controlam suas próprias metas e desempenho, premiando ou punindo a si próprias. Os líderes contribuem ensinando as pessoas quais são as habilidades de que necessitam para maximizar e monitorar sua própria eficácia.



Refleta

Williams (2014, p. 325) destaca que “se você controla apenas uma dimensão, tal como os custos, então outras dimensões, como marketing, serviços aos consumidores e qualidade deverão ficar prejudicadas”, ou seja, o processo de controle deve ser amplo, envolvendo todas as dimensões que impactam e são impactadas pelas atividades realizadas.

Como você verá oportunamente nesta unidade, o *balanced scorecard* (BSC) é uma tecnologia de gestão bastante adequada para o processo de controle.



Exemplificando

Claudio é um mestre de obras bastante experiente. Para garantir que a obra seja realizada conforme o esperado, em termos de prazo, custo e qualidade, Claudio exerce um controle bastante rigoroso em relação às atividades dos funcionários sob sua responsabilidade. Diariamente ele repassa as demandas do dia com os profissionais envolvidos na construção, conforme as definições dos planos previamente elaborados, e durante o dia Claudio visita várias vezes cada setor da obra com os seus controles em mãos, afinal, ele será cobrado caso não perceba a necessidade de

promover rapidamente as correções necessárias ou se deixar de punir os prejuízos causados por algum funcionário. Qual o método de sistema de controle que Claudio adota?

Considerando que Claudio faz o controle utilizando a autoridade de seu cargo, com base na observância das políticas, regras e procedimentos estabelecidos, ele exerce o controle burocrático.

Para fechar o tema desta seção, Chiavenato (2014) apresenta que o gestor deve ter clareza na compreensão de que para conseguir conduzir um sistema eficaz de controle precisa reunir estas características:

- Orientação estratégica para resultados; orientação rápida e visão panorâmica para indicar desvios e ações corretivas.
- Compreensão e clareza dos dados e dos relatórios.
- Flexibilidade para se adaptar a novas situações.
- Autocontrole para gerar confiabilidade, comunicação e envolvimento das pessoas.
- Natureza positiva privilegiando a mudança e a melhoria.
- Clareza e objetividade para garantir o propósito fundamental da melhoria do desempenho.

Chegamos ao final de mais uma seção. Esperamos que sua aprendizagem sobre os temas aqui apresentados contribua para o diferencial profissional que você está procurando em Modelos de Gestão. Agradecemos sua companhia e até logo mais. Bom estudo!



Faça você mesmo

Rafaela é a líder de uma equipe responsável por conduzir todas as atividades operacionais de uma grande empresa prestadora de serviços de telemarketing. Ela realiza reuniões semanais com sua equipe como está o andamento das demandas atuais e a operacionalização das novas demandas. Para que tudo dê certo, Rafaela precisa de uma equipe formada por pessoas muito bem preparadas para o que fazem, sendo que cada uma adota um cliente, mas a forma de operação deve seguir um padrão predefinido por essa própria equipe, que também deve acompanhar o andamento das atividades sob sua responsabilidade e propor ações corretivas a tempo de alinhar o desempenho de modo efetivo e satisfatório.

Qual método de sistema de controle Rafaela utiliza com sua equipe?

Sem medo de errar

Acompanhe aqui algumas sugestões para ajudar na sua solução da situação-problema desta seção, de indicar as principais preocupações a que Ribeiro deve se dedicar na sua atuação gerencial durante o controle da execução do projeto de um programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle. Quanto às questões provocadas na apresentação da situação-problema, é esperado que você perceba que a importância do monitoramento para a eficácia é sua capacidade de evidenciar se são necessários ajustes ou realinhamentos na execução das atividades de forma a garantir o alcance dos objetivos esperados, e que as decisões do processo de controle podem impactar os processos gerenciais anteriores pela eventual necessidade de revisão no planejamento, na organização ou na coordenação.

Para identificar quais aspectos de controle Ribeiro deve considerar, após a anotação realizada durante a aula, analise cada aspecto com foco na seguinte questão:

- Dentre todos os aspectos identificados, qual você percebe como o mais capaz de possibilitar que o gestor garanta o atingimento dos objetivos propostos?

Após encontrar a resposta para cada aspecto listado, volte a fazer nova classificação, mas pensando nessa questão. Aqui, você deve colocar como relevância o grau de capacidade que cada aspecto do processo de controle tem para garantir que os objetivos sejam realizados.

Bom estudo e até logo mais!



Atenção

Para Williams (2016, p. 16), “o controle é importante porque existem muitos riscos envolvidos quando uma empresa falha ao atingir os padrões”.

Avançando na prática

Tipos e métodos de processo gerencial de controle

Descrição da situação-problema

A empresa de motores elétricos Chok está colocando em prática uma importante atividade para diagnosticar problemas em seus processos. Joaquim, gerente de produtos, tem sob sua responsabilidade as áreas de inovação e de produção. Ele atua no processo de controle de modo diferente nas duas áreas. Com a equipe de engenheiros que elaboram produtos novos e pesquisam novas tecnologias, Joaquim

possibilita que os membros da equipe tenham plena autonomia sobre suas atividades, assim como os controles pontuais de projetos e de prazos. Obviamente, essa equipe é formada por profissionais altamente especializados no que fazem e costumam entregar os resultados no prazo e com a qualidade esperados. Já com os funcionários da área de produção, Joaquim exerce um controle mais próximo, o que toma quase todo o seu tempo de gerência, pois ele precisa monitorar constantemente, observando se a produção está seguindo os padrões definidos e se estão se comportando conforme as políticas institucionais. Quanto ao processo de recompensa, os engenheiros ganham um bônus sobre as inovações que agregam muito valor aos produtos. Por outro lado, os funcionários da produção são eventualmente punidos caso deixem de observar algum procedimento essencial para a qualidade e a produtividade.

Por que Joaquim dedica dois métodos de sistema de controle diferentes entre as áreas que gerencia?



Lembre-se

Quanto à tipologia do processo gerencial de controle, Chiavenato, (2014, p. 495-496) destaca que “assim como os demais processos administrativos, o controle está presente em todos os níveis organizacionais: institucional, gerencial e operacional”. Já para Williams (2016, p. 321-325), “os gestores podem atuar no processo de controle por meio de cinco métodos: (i) Burocrático; (ii) Normativo; (iii) Objetivo; (iv) Ajustado; e (v) De autocontrole”.

Resolução da situação-problema

Joaquim utiliza o controle burocrático com o pessoal da produção, pois exerce o controle de cima para baixo e utiliza a autoridade de seu cargo para influenciar o comportamento dos funcionários em relação à observância das políticas, regras e procedimentos estabelecidos. Já com a equipe de engenheiros da área de inovação, Joaquim emprega o controle de autocontrole (autogestão), pois os engenheiros têm total liberdade para decidirem a respeito de suas atividades e eles próprios controlam os resultados. Isso se deve à necessidade que Joaquim tem de monitorar em função da especialidade que os funcionários das duas áreas têm. Os engenheiros são especialistas no que fazem e não precisam que alguém diga a eles o que e como fazer. Já os funcionários da produção, geralmente, têm formação insuficiente para terem essa liberdade, e, além disso, na produção os riscos presentes na realização das tarefas são iminentes, por isso Joaquim deve estar atento para promover ações corretivas assim que os desvios acontecerem, a fim de garantir que o desempenho da área de produção concretize os objetivos organizacionais.



Faça você mesmo

Em uma empresa de comunicação publicitária, o gerente operacional conduz o processo de controle de um modo bem diferente do que acontece na indústria. Veja o caso do Carlos, que gerencia a área de marketing digital da Plus Publicidade. Ele faz duas reuniões semanais relativamente rápidas com sua equipe de publicitários. Na segunda-feira, por volta de dez horas, eles se reúnem para discutir as demandas da semana, de forma que a equipe recebe as orientações gerais sobre o que deve ser feito e se organize para realizar as tarefas liberdade de decisão sobre os métodos de execução. A segunda reunião acontece na quinta-feira, para discutir como está a condução das atividades e verificar se é necessário fazer algum ajuste em razão de desvios inesperados. Carlos não faz esta reunião de sexta-feira porque é comum que alguns membros da equipe trabalhem em *home office*, conforme combinado já há alguns meses (e tem dado muito certo – a produtividade aumenta consideravelmente). Identifique e explique o método do sistema de controle empregado por Carlos com a equipe de publicitários.

Faça valer a pena

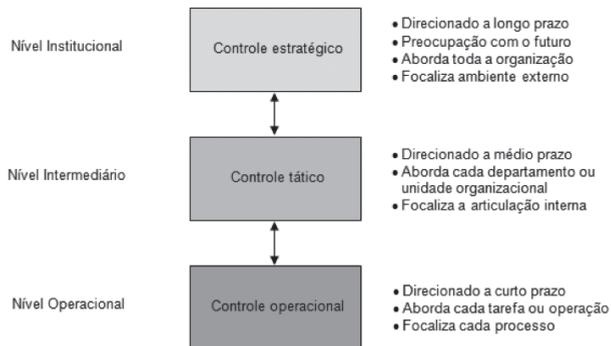
1. Controle é um processo _ _ _ _ _ que estabelece _ _ _ _ _ para permitir alcançar objetivos organizacionais, comparar desempenho real com o padrão e adotar medidas _ _ _ _ _ quando necessário para aproximar o desempenho aos padrões (WILLIAMS, 2016, p. 316).

Escolha qual alternativa preenche as lacunas corretamente:

- a) documental; padrões; posteriores.
- b) regulatório; objetivos; burocráticas.
- c) regulatório; padrões; corretivas.
- d) regulatório; padrões; posteriores.
- e) documental; objetivos; burocráticas.

2. Quanto à tipologia do processo gerencial de controle, Chiavenato (2014, p. 495–496) destaca que, assim como os demais processos administrativos, o controle está presente em todos os níveis organizacionais, conforme figura:

Figura 4.7 | Os três níveis de controle



Fonte: adaptada de Chiavenato (2014, p. 496).

Qual a principal semelhança do processo de controle por todos os níveis organizacionais?

- Garantir o comportamento padrão de todos os gestores.
- Possibilitar que o trabalho seja realizado de acordo com os valores dos consumidores.
- Assegurar que o trabalho seja eficiente e proporcione muito lucro.
- Monitorar e avaliar incessantemente as atividades.
- Envolver os gestores nas atividades que as equipes organizam.

3. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

Pelo processo de controle, os gestores avaliam e dirigem o desempenho das pessoas e padronizam a qualidade dos produtos ou serviços.

PORQUE

Devem garantir os meios preventivos para o alcance dos objetivos organizacionais.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- As duas afirmações são falsas.

Seção 4.3

Tecnologias e ferramentas de gestão para os processos de coordenação e de controle

Diálogo aberto

Olá, estudante! Seja bem-vindo a mais uma seção de Modelos de Gestão. Nesta terceira aula da unidade Coordenação e controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências, o conteúdo aborda as Tecnologias e ferramentas de gestão para os processos de coordenação e de controle e sistemas integrados. Sua aprendizagem sobre os temas apresentados facilitará o desenvolvimento da competência geral de conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor, conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais, e a competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor nos processos de coordenação e de controle como meios para conduzir os planos, acompanhar e medir o desempenho em relação aos objetivos do planejamento. Para que esse objetivo se concretize é importante que você solucione as situações-problema.

A situação-problema desta seção envolve sua decisão sobre a utilização de tecnologias e ferramentas de gestão para os processos gerenciais de coordenação e de controle. Assim, você deve definir quais são as melhores opções de tecnologias e de ferramentas de gestão para cada processo – coordenação e controle – que o Ribeiro deve utilizar para subsidiar a execução eficaz do projeto de um programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle. Para ajudar nesta atividade, busque responder à seguinte questão: Por que utilizar tecnologias e ferramentas de gestão para os processos gerenciais de coordenação e de controle é importante para a atuação do gestor?

Durante sua aprendizagem sobre o conteúdo desta seção, a respeito de tecnologias e ferramentas de gestão para os processos de coordenação e de controle, você terá uma base para desenvolver sua atividade, pois serão apresentados: método para solução de conflito na tomada de decisão, Teoria da fixação de metas, princípio de pareto, diagrama de Ishikawa, gerenciamento do desempenho, sistema integrado e *brainstorming* eletrônico.

Como sugestão de apoio à sua atividade, elabore um resumo de cada opção de tecnologia e de ferramenta de gestão para o processo gerencial de controle, contendo: conceito, utilização na prática e vantagens. Escolha pelo menos uma opção de cada.

Desenvolva todas as atividades e bom estudo. Até logo mais!

Não pode faltar

Olá, estudante! Pronto para começar mais uma seção de Modelos de Gestão? Aqui você verá um pouco mais sobre tecnologias e ferramentas de gestão úteis ao processo gerencial, em especial aos processos de coordenação e de controle. complementarmente, você também verá uma abordagem sobre sistemas integrados, apresentando alguns meios pelos quais os gestores atuam pelos processos de coordenação e de controle.

Como você já viu nas aulas anteriores, em todos os processos gerenciais existem dois processos básicos: tomada de decisão e mudança organizacional. O conceito a respeito desses temas foi apresentado a você nas primeiras aulas desta unidade. Agora, vamos abordá-los novamente como meios para os gestores conseguirem promover os ajustes (mudanças) durante sua atuação, especialmente pelo fato de que tanto no processo de coordenação, como no processo de controle o gestor pode, a qualquer momento do fluxo, implementar mudanças para ajustar os caminhos que as atividades estão seguindo, a fim de garantir o atingimento dos objetivos propostos no planejamento.

Durante a coordenação e o controle da realização das atividades, o gestor e as pessoas envolvidas podem observar a necessidade de fazer realinhamentos por diversas razões, o que demanda um processo de decisão para buscar as melhores opções para as mudanças necessárias. O gestor pode enfrentar situações de conflito, pois é como mudar a regra do jogo durante o campeonato, e existe o risco de gerar alguma desmotivação. Williams (2016, p. 95) comenta que "a maioria das pessoas encara o conflito negativamente. No entanto, o tipo certo de conflito pode conduzir a uma melhor tomada de decisões em grupo". O autor apresenta dois tipos de conflitos dessa natureza: (I) Conflito tipo C: conhecido como conflito cognitivo, está relacionado à diferença de opinião que os membros do grupo podem apresentar sobre a solução de um problema, em razão de suas experiências anteriores e suas expertises. Essa situação pode ser conduzida pelo gestor a um exame, uma comparação e uma conciliação da melhor solução possível; e (II) Conflito tipo A: ligado a questões afetivas, este conflito se refere a reações emocionais dos participantes quanto a um desacordo que é pessoal, e não profissional. Pode levar os participantes a desenvolverem ressentimentos, desconfiança, ceticismo ou apatia em relação à solução e se o gestor não for capaz de transformá-lo em conflito tipo C, pode destruir a eficácia da equipe quanto ao problema enfrentado, pois muda o foco da solução para a defesa de

percepções individuais de pessoas que podem se tornar hostis.

Uma das ferramentas de gestão de conflitos que pode ser útil para essas situações é o método pelo qual o próprio grupo busca a solução para criar o conflito tipo C, "atribuindo a uma pessoa ou a um subgrupo o papel de crítico", por meio de cinco passos (WILLIAMS, 2016, p. 95): (I) gerar uma solução potencial; (II) nomear um crítico e questionador da solução; (III) apresentar a crítica da solução potencial para os principais tomadores de decisão; (IV) colher informações adicionais relevantes; e (V) decidir pela aplicação, alteração ou não aplicação da solução proposta originalmente.

Interessante essa ferramenta de gestão, não é mesmo? Já que existe o conflito, por que não envolver as pessoas para que busquem a melhor solução possível?

Estudante, você já sabe que o *brainstorming* é uma ferramenta de gestão ideal para a geração de ideias (visite suas aulas da Unidade 3). No caso de conflitos, uma opção dessa ferramenta é o *brainstorming* eletrônico, que é capaz de "gerar um grande número de soluções alternativas [...] e suplanta as desvantagens associadas ao *brainstorming* face a face" (WILLIAMS, 2016, p. 97). O método é o mesmo do original, só que feito em uma plataforma informatizada. Veja algumas vantagens de utilizar essa ferramenta: os membros não precisam esperar sua vez para expressarem suas sugestões; as ideias são expressadas no momento em que ocorrem, evitando esquecimentos; reduz o receio de sofrer críticas diretas às ideias; e pode utilizar o anonimato.

O método pode ser organizado em um mesmo local, com um computador e um aplicativo específico para cada membro, que iniciam e terminam o processo de geração de ideias ao mesmo tempo, dificultando a identificação de quem está se expressando. A atividade é conduzida por um mediador. Expressadas as ideias, os comentários são categorizados e agrupados em ordem de relevância, após eliminadas as redundâncias. Na sequência, o grupo toma a decisão da melhor opção e define os responsáveis pela condução da ação (WILLIAMS, 2016).

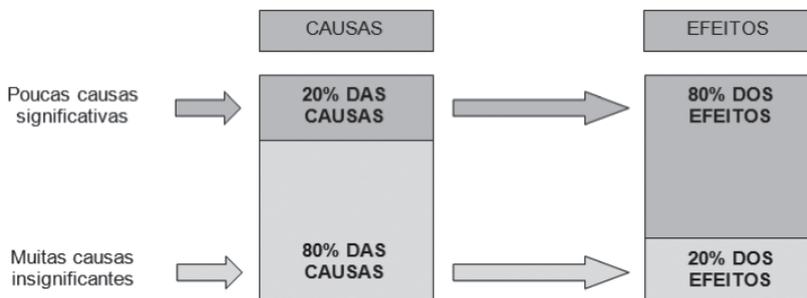
A ferramenta de gestão para mudança orientada a resultados suplanta o foco na atividade, envolvendo as pessoas na solução que irá melhorar rapidamente o resultado, pela qual "os gestores introduzem alterações nos procedimentos, na filosofia ou no comportamento somente se tiverem possibilidade de melhorar o desempenho avaliado" (WILLIAMS, 2016, p. 136). Essa ferramenta pode motivar as pessoas a se envolverem em decisões de mudanças para aperfeiçoar o desempenho. Para tanto, é necessário testar se a mudança de fato é capaz de aperfeiçoar os resultados. "O gestor deve fornecer feedback sobre o desempenho a todos que se esforçaram para implantar os ajustes, mesmo que isso signifique ter que reunir novas possibilidades quando a mudança não for capaz de melhorar os resultados" (WILLIAMS, 2016, p. 225).

Para o caso de o gestor identificar que as atividades desviaram dos objetivos, uma ferramenta de gestão para essa situação é a teoria da fixação de metas, a qual "afirma que as pessoas se tornarão motivadas na extensão em que aceitarem metas

específicas e desafiadoras a receberem um feedback que indique seu progresso no cumprimento das metas” (WILLIAMS, 2016, p. 271-286). Esse método tem três extensões: (i) especificidade da meta, que deve ser detalhada, exata e inequívoca; (ii) dificuldade da meta, que deve ser desafiante para ser cumprida; e (iii) aceitação da meta, quando as pessoas compreendem e concordam conscientemente com a meta. Essa pode ser uma técnica motivacional para coordenar as equipes de trabalho. Nesse caso, o gestor pode assumir a liderança orientada a metas, atuando pela fixação de metas desafiadoras, mantendo as expectativas de desempenho das pessoas elevadas e demonstração de confiança de que a equipe conseguirá resultados extraordinários.

Uma ferramenta de gestão bastante útil para o processo de tomada de decisão, portanto, para todos os processos gerenciais, é o princípio de Pareto. Vilfredo Pareto (apud CHIAVENATO, 2014, p. 264) determinou que “parte de uma representação gráfica feita por meio do histograma, um diagrama de barras verticais para dirigir a atenção sobre os problemas mais importantes e prioritários que estão localizados nas barras mais altas, deixando as mais baixas para constatação posterior”, conhecido como princípio 80-20, porque identifica e prioriza os problemas mais importantes. De modo simplificado, foca a solução de 20% dos problemas que causam 80% das consequências, favorecendo a tomada de decisão pontual nos problemas prioritários. Acompanhe o histograma do princípio de Pareto na Figura 4.8:

Figura 4.8 | O princípio de Pareto ilustrado



Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 193).

Para você compreender a prática do princípio de Pareto, considere que uma empresa pode identificar utilizando aplicativos de planilhas e gráficos, por exemplo, que 20% de seus clientes são responsáveis por 80% das vendas, ou que 80% dos custos são referentes a 20% dos produtos que fabrica. Então, no primeiro caso, o gerente deve focar esses 20% de clientes por serem mais importantes que os demais e, no segundo caso, o gerente deve promover esforços para reduzir os custos desses 20% de produtos para obter um impacto maior no controle de custos de fabricação. Essa ferramenta é bastante útil para todo tipo de controle gerencial, de todas as áreas

da empresa, assim como tomadas de decisão estratégicas pela possibilidade de focar ações mais impactantes. Entretanto, é necessário saber dosar o foco de atuação, pois não se deve desprezar as 80% das causas que impactam 20% dos efeitos, visto que a inobservância pode fazê-los crescer.

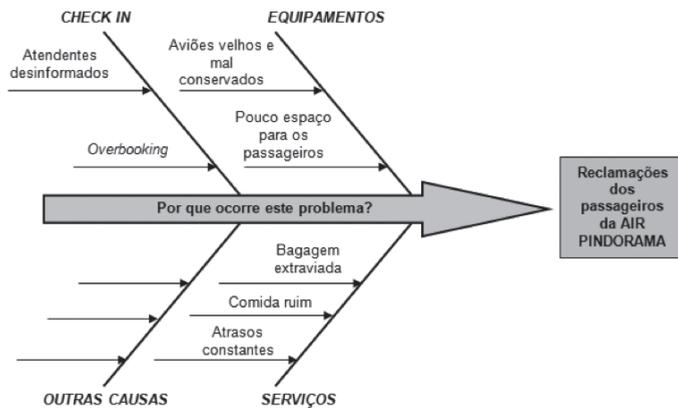
Outra ferramenta de gestão bastante útil à atuação do gestor para a tomada de decisão é o gráfico de Ishikawa, também conhecido como diagrama de Ishikawa ou gráfico espinha de peixe. “Criado por Kaoru Ishikawa, o diagrama que tem a forma de uma espinha de peixe é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário [...]” (MAXIMIANO, 2010, p. 194). É de fácil utilização, bastando lápis e papel, pois as partes que representam as espinhas do peixe reúnem as possibilidades de causa para um problema específico, que está na cabeça do peixe. Pode ser praticada por meio da tecnologia de gestão *brainstorming*, preferivelmente em equipe, para se buscar as possibilidades da relação causa-efeito de um problema com sua origem, conforme você observa na Figura 4.9.



Assimile

O diagrama de Ishikawa é uma ferramenta de causa-efeito e de fácil aplicação para encontrar soluções de problemas (MAXIMIANO, 2010, p. 194).

Figura 4.9 | Exemplo do diagrama de Ishikawa ou diagrama “espinha de peixe”



Fonte: adaptada de Maximiano (2010, p. 195).



Pesquise mais

Leia o artigo *Diagrama de Pareto: guia geral (passo a passo)*. Você conhecerá os aspectos do Princípio de Pareto na prática. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/04/diagrama-de-pareto-passo-a-passo.html>>. Acesso em: 5 set. 2016.

No exemplo representado pela Figura 4.9, a empresa Air Pindorama está buscando identificar quais podem ser as principais causas dos problemas de reclamações dos passageiros. A equipe que participa da prática deve discutir cada causa, para definir quais, provavelmente, são as principais, a fim de empenhar esforços para solucioná-las, com o objetivo de resolver ou minimizar o problema.

Quanto às tecnologias de gestão, você já aprendeu a respeito de *empowerment*, *benchmarking*, modelos de trabalho flexível e administração participativa. Uma tecnologia de gestão bastante utilizada para o processo de controle é o gerenciamento do desempenho.

Baldwin, Rubin e Bommer (2008, p. 135) comentam que “em termos simples, o trabalho dos gerentes é fazer com que seu pessoal seja o mais bem-sucedido possível porque eles próprios só alcançam o sucesso se seu pessoal for bem-sucedido”. Note que o sucesso do gerente é reflexo do sucesso de seu pessoal, por isso, os gestores devem ser capazes de escolher as pessoas certas para cada atividade e garantir um relacionamento motivador para que seu pessoal se envolva com os resultados. Por outro lado, os funcionários necessitam compreender com clareza esse relacionamento e o sistema de desempenho e de recompensa, das oportunidades de progresso profissional e social. Então, o gerenciamento do desempenho pode ser um meio bastante eficaz para o sucesso de todos os envolvidos nas demandas. Dessa forma, torna-se importante o gestor fazer a avaliação do desempenho.

Definidos os padrões no processo de controle, o gestor faz a avaliação do desempenho, que consiste na mensuração se o resultado está ocorrendo conforme o esperado, e em identificar se são necessárias e quais são as ações de correção. “As pessoas prestam atenção naquilo que é mensurado. Obviamente, o sistema de medição do desempenho deve atuar mais como reforço do bom desempenho e não simplesmente como uma tentativa de correção do mau desempenho” (CHIAVENATO, 2014, p. 501). A mensuração ocorre por meio do padrão estabelecido, de forma que, se já durante as operações os resultados estiverem abaixo do esperado, o gestor implementa esforços para corrigir o rumo, e se estiverem conforme o esperado, deve então garantir a motivação do pessoal para continuar buscando o melhor desempenho.

Robbins, DeCenzo e Wolter (2014) sugerem algumas atitudes para os gestores em relação ao gerenciamento do desempenho: manter uma documentação contínua do desempenho de seu pessoal; usar também medidas baseadas em comportamentos; combinar padrões relativos e absolutos; utilizar múltiplos indicadores; avaliar seletivamente; capacitar-se para a avaliação do desempenho; ouvir o que os funcionários têm a dizer; identificar os problemas; esclarecer alternativas; elaborar planos de ação a partir das conclusões; e atuar com ética.

Estudante, para fechar esta seção, veja agora o sistema integrado, uma tecnologia de gestão muito importante para a atuação do gestor. Os sistemas de informações

gerenciais transformam os dados organizacionais em informações, as quais são disponibilizadas para apoiar a tomada de decisão gerencial. O sistema integrado mais comum é o ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou planejamento de recursos empresariais. Este sistema é definido como “uma arquitetura de sistemas de informação que facilita o fluxo de informações entre todas as atividades da empresa” (ZENARO, 2009, p. 242), por meio de um banco de dados centralizado, que interage com um conjunto integrado de aplicativos informatizados para consolidar as operações do negócio em um único ambiente computacional. O ERP pode integrar dados-chave e de comunicação de todas as áreas e regiões geográficas da empresa. Pode ainda integrar as atividades de vendas, marketing, recursos humanos, produção e outras, fornecendo informações detalhadas sobre as operações da empresa, disponíveis para os gestores e demais participantes, conforme o nível organizacional em cada um atua. Um exemplo de ERP é o CRM (*Customer Relationship Management*), ou gestão do relacionamento com o cliente, pelo qual os gestores podem identificar o perfil e as preferências dos clientes, diretamente ligado às atividades de marketing, vendas e prestação de serviços.



Refleta

Um aspecto comum entre as várias opções de sistemas integrados é a capacidade de proporcionar meios para a coordenação e o controle das atividades. Como você considera esse aspecto de controle que os sistemas integrados oferecem em termos da atuação das pessoas?

Estudante, o emprego de tecnologias e ferramentas de gestão possibilita ao gestor escolher a melhor opção para ajudá-lo na solução dos problemas organizacionais que enfrenta, conforme o contexto apresentado, como recurso gerencial efetivo e prático (FRANCO; CAZELA, 2009).

Chegamos ao final de mais uma seção de Modelos de Gestão e esperamos que você tenha aproveitado para continuar a formar seu diferencial profissional para futuras oportunidades de gestão na área em que você se formará. Bom estudo e até logo mais!



Exemplificando

O CRM de uma fábrica de cosméticos tem acusado que 20% das reclamações são referentes à embalagem dos produtos, que estão quebrando com facilidade. Como o gestor pode utilizar essa informação do sistema integrado CRM para a tomada de decisão?

O CRM está apontando o que é defendido pelo princípio de Pareto, em que 20% das causas são responsáveis por 80% dos problemas. Sabendo

disso, o gestor concentra sua atenção na solução do problema, utilizando meios gerenciais como *brainstorming*, por exemplo, para saber como os funcionários que trabalham na produção e na venda dos produtos podem contribuir para a rápida solução, associando o uso do diagrama de Ishikawa para saber a origem do problema nas embalagens (fornecedor pouco comprometido, material de baixa qualidade, armazenamento inadequado ou manipulação fora do padrão durante a produção, por exemplo).



Faça você mesmo

O supermercado Compre-aqui tem crescido continuamente e o Pedro, seu proprietário, acredita que está na hora de implementar um sistema integrado, pois já não é mais capaz de controlar as vendas, os estoques e outras informações importantes para a tomada de decisão gerencial.

Qual sistema integrado você indica que Pedro utilize?

Sem medo de errar

Estudante, para apoiar sua solução da situação-problema desta seção, em que você deve definir quais são as melhores opções de tecnologias e ferramentas de gestão para os processos gerenciais de coordenação e de controle que o Ribeiro deve utilizar para subsidiar a execução eficaz do projeto do programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle, acompanhe as sugestões a seguir.

Ao responder à questão proposta na situação-problema, é esperado que você compreenda a importância do uso de tecnologias e ferramentas de gestão pelo gestor, que reside na capacidade desses recursos gerenciais auxiliarem a tomada de decisão de forma efetiva na solução dos problemas, preferivelmente com a participação das pessoas.

Como já mencionado anteriormente, o conhecimento de Modelos de Gestão é cumulativo, de forma que tudo o que você aprendeu nas aulas anteriores deve se somar à sua aprendizagem do conteúdo desta seção. Portanto, ao elaborar os resumos solicitados, amplie e aprofunde sua visão do tema fazendo pesquisas sobre as opções apresentadas aqui e outras que os gestores utilizam na prática gerencial.

Para apoiar essa sua busca, responda: Quais os principais aspectos das tecnologias e ferramentas de gestão que gestores devem considerar ao escolherem as melhores opções para facilitar sua atuação gerencial?

Agora é com você! Amplie seus horizontes sobre Modelos de Gestão e adicione

mais um diferencial na sua formação para ter sucesso nas oportunidades futuras em sua carreira! Até a próxima.



Atenção

Estudante, o emprego de tecnologias e ferramentas de gestão possibilita ao gestor escolher a melhor opção para ajudá-lo na solução dos problemas organizacionais que enfrenta, conforme o contexto apresentado, como recurso gerencial efetivo e prático (FRANCO; CAZELA, 2009).

Avançando na prática

Tomada de decisão em equipe, com emprego de tecnologias e ferramentas de gestão

Descrição da situação-problema

Patrícia é gerente comercial de uma grande loja de roupas e está conduzindo esforços para aumentar as vendas, visando superar a queda contínua no faturamento. O programa determina que todo o time comercial seja preparado para oferecer os produtos aos clientes de modo que ninguém saia sem comprar alguma peça. Para isso, elaborou um novo método de comissão, com a participação dos vendedores, sendo que quanto mais o vendedor vende, maior será a porcentagem de sua comissão, iniciando em 5% e podendo chegar a 10%. Entretanto, durante a coordenação e o controle que Patrícia conduz sobre as ações desse esforço, foi observado que o estoque das peças mais baratas está muito abaixo do nível médio necessário, o que dificulta o objetivo dos vendedores de convencer os clientes a não saírem de mãos vazias da loja. Para piorar, os fornecedores não conseguem repor o estoque rapidamente. Patrícia pediu ao seu time que a ajude a reelaborar o sistema de comissão para que os vendedores continuem motivados a vender e o objetivo de aumentar o faturamento seja realizado.



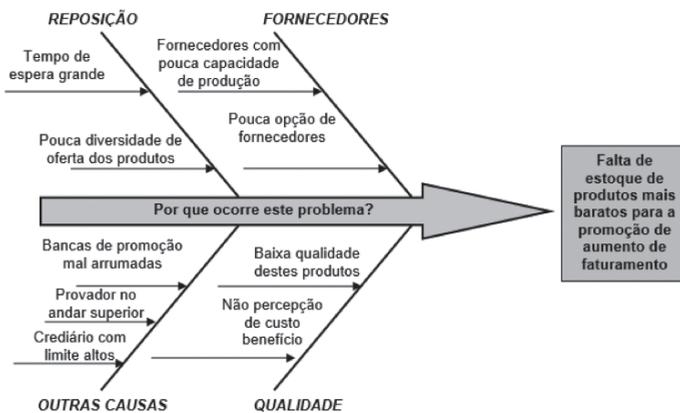
Lembre-se

O diagrama de Ishikawa, ou gráfico espinha de peixe, tem a finalidade de organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema prioritário. "É de fácil utilização, bastando lápis e papel, pois as partes que representam as espinhas do peixe reúnem as possibilidades de causa para um problema específico, que está na cabeça do peixe" (MAXIMIANO, 2010, p. 194). Pode ser praticada por meio da tecnologia de gestão *brainstorming*, preferivelmente em equipe, para buscar as possibilidades da relação causa-efeito de um problema com sua origem.

Resolução da situação-problema

Patrícia pode promover um *brainstorming* com seu time e utilizar uma ferramenta de gestão bastante simples de praticar, o diagrama de Ishikawa, pelo qual ela e seus funcionários conseguirão identificar as causas dos problemas e a melhor solução. Por fim, podem definir que uma forma de superar a crise comercial da loja é fazer promoções muito atraentes diariamente, de forma que a cada dia o produto em promoção deve ser mudado, para que os clientes voltem mais vezes querendo aproveitar essas oportunidades. Essa possibilidade foi sugerida pelos vendedores após participarem das discussões para elaboração do diagrama de Ishikawa (Figura 4.10) para o problema, a partir das conversas que tiveram com os clientes.

Figura 4.10 | Diagrama de Ishikawa para solucionar problema de estoque de produtos mais baratos durante o esforço de aumentar o faturamento



Faça você mesmo

João gerencia o departamento de produção de uma fábrica de cadeiras e observou que um ou outro funcionário operacional tem reclamado das frequentes paradas na produção para manutenção das máquinas, cujos problemas têm causado defeitos nos pés das cadeiras, tornando-os suscetíveis a vincos, tanto que alguns produtos já foram devolvidos pelos lojistas em razão de terem quebrado. A empresa ainda não emprega tecnologias e ferramentas de gestão.

Como você sugere que João coordene a solução do problema utilizando tecnologias e ferramentas de gestão? Justifique sua resposta apontando as vantagens da utilização das suas sugestões.

Faça valer a pena

1. Uma ferramenta de gestão de conflitos é o método pelo qual o próprio grupo busca a solução para criar o conflito tipo C (diferença de opinião entre os participantes), atribuindo a uma pessoa ou a um subgrupo o papel de crítico, por meio de cinco passos (WILLIAMS, 2016).

Quanto a este tema, analise as seguintes afirmativas, identificando quais são verdadeiras (V) e quais são falsas (F):

- () Gerar uma solução potencial.
- () Nomear um gestor simpático à solução.
- () Apresentar a crítica da solução potencial para os principais tomadores de decisão.
- () Colher informações adicionais relevantes.
- () Decidir pela manutenção e permanência da proposta originalmente.

Escolha a opção correta quanto às afirmativas Verdadeiras (V) ou Falsas (F):

- a) V-F-V-V-F.
- b) F-F-V-V-F.
- c) F-V-F-F-V.
- d) V-V-F-F-V.
- e) V-F-V-F-V.

2. No caso de conflitos, uma opção de ferramenta é o *brainstorming* eletrônico, que é capaz de gerar um _____ número de soluções _____ [...] e suplanta as _____ associadas ao *brainstorming* face a face.

Escolha qual opção preenche as lacunas corretamente:

- a) grande; alternativas; premissas.
- b) grande; alternativas; premissas.
- c) benefício; próprias; desvantagens.
- d) grande; alternativas; desvantagens.
- e) benefício; próprias; premissas.

3. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

As pessoas devem receber feedback que indique seu progresso no cumprimento das metas.

PORQUE

A teoria da fixação de metas defende que as pessoas se tornarão pouco motivadas na extensão em que as metas específicas forem desafiadoras.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- d) As duas afirmações são falsas.
- e) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.

Seção 4.4

Aspectos emergentes de coordenação e de controle

Diálogo aberto

Olá, estudante! Pronto para percorrer a última seção da unidade de Modelos de Gestão? Aqui você verá sobre os Aspectos emergentes da atuação do gestor nos processos de coordenação e de controle. Uma excelente oportunidade para vermos alguns detalhes sobre *balanced scorecard* (BSC), mapas conceituais e mapas mentais e gestão da performance. Todos assuntos atuais que os gestores devem conhecer. Sua aprendizagem sobre esses temas facilitará o desenvolvimento da competência geral de conhecer os fundamentos, aspectos, tendências e aplicação dos processos gerenciais, para ser capaz de atuar como gestor, conhecer e aplicar as tecnologias e ferramentas de gestão, a fim de promover as mudanças organizacionais facilitadoras do atingimento dos objetivos organizacionais por meio dos modelos de gestão ideais, e a competência técnica de conhecer os aspectos e a atuação do gestor nos processos de coordenação e de controle como meios para conduzir os planos, acompanhar e medir o desempenho em relação aos objetivos do planejamento. Para que esse objetivo se realize, acompanhe a situação-problema proposta nesta seção:

Agora que você já conhece os processos gerenciais de coordenação e de controle, a situação-problema desta seção possibilita que você solucione sua situação baseada na realidade, pois sua missão deve ser finalizada por meio da indicação de como Ribeiro deve conduzir os processos de coordenação e de controle do projeto de um programa de BSC, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle. Para nortear o desenvolvimento de sua atividade, busque respostas para as seguintes questões:

1. Qual a relação entre gestão de performance e BSC?
2. Como os indicadores não financeiros podem ajudar na performance organizacional?

Note que os temas apresentados nesta seção sobre BSC, mapas conceituais e mapas mentais e gestão da performance certamente são capazes de contribuir para a aprendizagem necessária ao desenvolvimento da atividade e para você, enfim, finalizar

sua situação baseada na realidade proposta na Seção 4.1 desta unidade.

Amplie sua pesquisa sobre BSC e gestão da performance, para ganhar consistência no fundamento de suas indicações. Elabore um documento contendo duas colunas: uma para o processo de coordenação e outra para o processo de controle. Em cada linha indique: qual é a tipologia, como o processo pode ser colocado em prática em cada um desses dois processos. Nesta última linha, sua proposta deve ser resumida e clara, de forma que oriente o Ribeiro na condução da coordenação e do controle do projeto de um programa de BSC, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle.

Agora é com você! Desenvolva as atividades e aprimore sua aprendizagem. Até logo mais!

Não pode faltar

Olá, estudante! Depois de percorrer muitas abordagens interessantes de Modelos de Gestão, para contribuir com sua capacidade para assumir desafios de gestão na área em que vai se formar, chegamos à última seção. Aqui na unidade coordenação e controle: processos, tecnologias e ferramentas de gestão e tendências, você verá algumas tecnologias de gestão contemporâneas que os gestores modernos vêm utilizando. No conteúdo dos Aspectos emergentes da atuação do gestor nos processos de coordenação e de controle, você verá um pouco mais de detalhes sobre *balanced scorecard*, mapas conceituais e mapas mentais e, ainda, gestão da performance, sempre do ponto de vista da atuação do gestor.

Como você já sabe, muitas tecnologias e ferramentas de gestão são úteis para todos os processos gerenciais, por isso, alguns dos temas que serão apresentados a você nesta seção servem aos processos de coordenação e de controle, mas podem facilitar a atuação do gestor também nos processos gerenciais de planejamento e de organização.

Boa parte do conhecimento administrativo é dedicada a estudos voltados para a eficiência produtiva e financeira. Essa visão fez com que os gestores utilizassem os indicadores financeiros para mensurarem o desempenho das organizações. Entretanto, em uma era em que o desenvolvimento tecnológico e o novo perfil de trabalhadores indica que a ordem é buscar os objetivos organizacionais por meio da participação na tomada de decisão e do comprometimento das pessoas com os resultados organizacionais, os indicadores financeiros já não são mais capazes de representar como o desempenho das pessoas participantes evolui e contribui para os esforços gerenciais. Nesse contexto, surge o *balanced scorecard* (BSC).

O BSC é uma ferramenta de gestão que traduz a estratégia organizacional para

indicadores de desempenho capazes de mensurar dimensões não financeiras, como satisfação do cliente ou eficácia dos processos operacionais, e proporcionar uma gestão inovadora, que busca a criação de valor e o engajamento dos *stakeholders*, como clientes, acionistas, gestores, funcionários, sindicatos e fornecedores. A intensa complexidade do processo de tomada de decisão na gestão atual demanda que os gestores utilizem ferramentas e tecnologias de gestão capazes de apoiá-los quantitativa e qualitativamente, a partir de um prisma variado de perspectivas do desempenho gerencial (GRAZIANO, 2009).

O que os gestores fazem para utilizar o BSC?

De acordo com Graziano (2009), para a prática do BSC, o gestor deve seguir quatro etapas: (I) traduzir a visão estratégica (onde a empresa quer estar no futuro?): entender a missão – para que a empresa existe, e esclarecer a visão; (II) traduzir a estratégia organizacional (quais são os objetivos organizacionais?): traduzir os objetivos estratégicos em objetivos específicos e identificar os pontos fortes que a empresa apresenta para alcançá-los, em que cada parte envolvida determina as medidas para o *scorecard*, alinhadas aos objetivos organizacionais; (III) planejar e estabelecer metas: estabelecer as metas e o orçamento relacionado para que as metas contribuam para o atingimento dos objetivos organizacionais; e (IV) receber feedback estratégico: aprender pelo retorno em relação às medidas do *scorecard*, promovendo a avaliação do desempenho. Observe que o BSC alinha o planejamento estratégico com as ações operacionais. Williams (2016) comenta que para praticar o BSC, os gestores devem adotar quatro perspectivas:

1. Financeiras: controles orçamentários, de fluxo de caixa e valor econômico agregado (EVA - *Economic Value Added*). O balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e os índices financeiros demonstram a situação financeira, de lucros ou perdas e de liquidez da empresa no presente. O EVA representa o custo do capital investido, ou seja, o quanto os lucros excedem o capital em cada área da empresa.

2. Dos clientes (ou consumidores): controles da satisfação e da perda de clientes. A identificação das razões pelas quais os clientes vão embora pode ser uma oportunidade para a empresa tomar medidas corretivas visando solucionar o problema, trazer os clientes de volta e conquistar novos clientes.

3. Internas: estão relacionadas ao controle da qualidade, considerando os processos, as decisões e as ações gerenciais e dos trabalhadores dentro da organização. É a demonstração da excelência da empresa. Pode envolver aspectos ligados à excelência, ao valor e à conformidade quanto às expectativas de qualidade. O gestor deve estar atento aos produtos e aos serviços para garantir a qualidade capaz de agregar valor percebido pelos clientes.

4. De inovação e aprendizado: representa a capacidade organizacional para inovar e aprender, aperfeiçoando e criando valor, pela melhoria contínua de produtos

e serviços, a renovação de processos e até mesmo questões ambientais envolvidas na inovação. Veja um exemplo de BSC:

Figura 4.11 | BSC adotado pela Southwest Airlines

	METAS	PADRÕES	MEDIDAS	INICIATIVAS
FINANCEIRAS	Lucratividade	30%	Valor de mercado	
	Aumento da receita	20%	Receita por poltrona	
	Redução de custos	5%	Custo do <i>leasing</i> de aeronaves	
	Pontualidade de voos	Nº 1	Índice de <i>aterriçamento pontual</i>	
CONSUMIDORES	Menores tarifas	Nº 1	Classificação feita pelos consumidores (pesquisa de mercado)	Gerenciamento da qualidade, programa de fidelização dos consumidores
INTERNAS	Movimentação rápida no solo	30 minutos	Tempo de permanência no aeroporto	Programa de otimização da duração do ciclo
		90%	Decolagem pontual	
APRENDIZADO	Alinhamento da equipe de apoio nos aeroportos com as metas da empresa	Ano 1: 70%	% do pessoal de apoio que é acionista	Plano de opção de compra de ações pelos funcionários. Treinamento do pessoal de apoio
		Ano 3: 90%	% do pessoal de apoio treinado	
		Ano 5: 100%		

Fonte: adaptada de Williams (2016, p. 326).



Refleta

As empresas buscam cada vez mais melhorar seus desempenhos para atrair investidores. Dessa forma, o gestor deve ficar atento para o fato de que as pessoas são o principal recurso organizacional capaz de proporcionar essa oportunidade. Pense nisso!

Baldwin, Bommer e Rubin (2008) defendem que para fazer um feedback efetivo, é necessário: ser específico, focar o problema (não a pessoa), maximizar o retorno absoluto (não o relativo ou a comparação com os outros), ser pontual (retornar o mais cedo após a ocorrência), focar o futuro e incluir sugestões de melhorias. Já Williams (2016, p. 225) sugere que “o feedback em 360° pode ser uma opção para suplantar as dificuldades típicas do feedback de desempenho”. O modelo ganha credibilidade por envolver a participação de quatro fontes: o chefe, os subordinados, os colegas e os próprios funcionários. Podendo contar com apoio de consultor, os dados são coletados anonimamente (exceto o do chefe) e combinados na forma de um relatório de feedback que compara a autoavaliação dos funcionários com as demais avaliações recebidas.



Pesquise mais

Leia este artigo sobre *balanced scorecard*, que apresenta esta ferramenta de gestão de modo breve e simples. Disponível em: <<http://www.lyfreitas.com.br/ant/pdf/Balanced%20Scorecard.pdf>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

Graziano (2009, p. 266) comenta que “a ferramenta BSC pode ser usada por qualquer organização [...], pois permite uma visão balanceada e integrada da organização. [...] Faz-se necessário o envolvimento da alta administração no momento da construção dos indicadores” para obter a eficácia esperada pela prática de BSC. Maximiano (2010) ratifica essa ideia ao afirmar que os novos modelos das organizações estão voltados para a aprendizagem organizacional. Nesse sentido, Rodrigues e Cruz (2009) comentam que o conhecimento dos funcionários passa a ser o principal ativo intangível organizacional porque é capaz de criar a vantagem competitiva das empresas. Para que a organização seja capaz de melhorar sua performance pela aprendizagem organizacional, além de utilizar a tecnologia de gestão de capital intelectual, ainda é necessária a tecnologia de gestão do conhecimento, para incorporar o conhecimento e a criatividade dos funcionários na forma de produtos e serviços internalizados nos processos organizacionais para a criação de valor organizacional diante de clientes e investidores. Esse é o contexto que insere a abordagem de algumas ferramentas que possibilitam ao gestor melhorar o desempenho organizacional por meio da competência e do conhecimento das pessoas.

Silva (2015) define que os mapas conceituais têm origem no campo de estudo de ensino e surgem como ferramentas para a organização e representação do conhecimento a partir de uma proposta para facilitar a aprendizagem significativa, que utiliza diagramas elaborados a partir de conceitos-chave. Em gestão, o modelo é útil, tanto ao gestor como aos funcionários, pela sua capacidade de apoiar a resolução de problemas, planejar uma aprendizagem, organizar documentos e relatórios, preparar-se para testes e exames, identificar e integrar tópicos de um tema, sendo considerado uma maneira de organizar conteúdos de qualquer tema relacionado à organização cognitiva de quem elabora os mapas conceituais, o que significa o uso de conhecimentos e da inteligência. O modelo busca o entendimento, a compreensão e o relacionamento com as práticas e as oportunidades cotidianas pessoais e profissionais.

Marins (2009) apresenta que os mapas mentais são ferramentas que possibilitam memorização, organização e representação da informação para facilitar os processos de aprendizagem, de administração, de planejamento e de tomada de decisão. Ao elaborar os mapas mentais, as pessoas representam suas ideias utilizando as funções cognitivas dos hemisférios cerebrais de modo harmônico, o que fortalece as atividades intelectuais em torno de um objetivo ou propósito. Sua representação é acompanhada de imagens e cores, permitindo fazer associações lógicas e afetivas que o próprio mapa mental em elaboração desperta nas pessoas.



Pesquise mais

Para finalizar os temas de mapas conceituais e mapas mentais, assista ao vídeo *Como e por que fazer mapas mentais - ICONIC Insights*. Este

vídeo aborda de modo simples a elaboração de mapas mentais para a criatividade, solução de problemas e tomada de decisão. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=W3Ze-qER0BY>>. Acesso em: 13 set. 2016.

Observe que o modelo de mapas mentais tem base nas premissas dos mapas conceituais, ou seja, facilitar a aprendizagem por meio da organização e representação de suas ideias, o que possibilita às pessoas que elaboram esses mapas o despertar de seus potenciais de criatividade e foco em objetivos, a partir do método para “construir, refletir, criticar, produzir, argumentar e projetar o conhecimento de forma significativa” (MARINS, 2009).



Exemplificando

Daniel recebeu uma demanda para criar e gerenciar um projeto sobre Qualidade de Vida no Trabalho e Alta Performance. A oportunidade foi oferecida pelo diretor de recursos humanos, considerando a formação do funcionário na área de saúde. Mas Daniel anda bastante apreensivo porque está meio perdido para iniciar o projeto. Ao comentar sobre suas dúvidas com uma colega de trabalho mais experiente em projetos, Daniel gostou da sugestão de elaborar um mapa mental para identificar as possibilidades do projeto, o que ele poderia ter feito com lápis e papel, mas preferiu fazer por meio de um software (soube que o Mindmeister e o Canvas são bastante úteis, mas há muitas outras opções de aplicativos).

Após organizar suas ideias, Daniel conseguiu criar e visualizar com clareza os caminhos a seguir na gerência do projeto solicitado.

O gestor moderno cada vez mais atua utilizando tecnologias e ferramentas de gestão úteis à aprendizagem e ao desempenho das pessoas, que, conseqüentemente, contribuem para a capacidade da organização de melhorar seu desempenho continuamente e criar valor organizacional.

Para encerrar esta seção e a disciplina Modelos de Gestão, Fernandes (2006) apresenta a gestão de performance destacando que cada vez mais as organizações buscam por modelos de gestão voltados para a valorização dos ativos intangíveis, principalmente os relacionados às pessoas, suplantando o velho modelo de busca por eficiência produtiva. Além disso, utilizam tecnologias de gestão como capital intelectual, que cria valor diante dos investidores por meio do capital humano. Fernandes (2006) indica que o tema Performance está diretamente ligado ao *balanced scorecard* (BSC), pois a performance é referente aos resultados obtidos pelas pessoas individualmente, contribuindo para o desempenho organizacional, embora possa ser praticado sempre que puder contribuir para o desempenho organizacional por meio do aumento

da produtividade. Atualmente, estudos sobre performance buscam compreender como questões de gestão de pessoas voltadas para os sistemas de trabalho de alta performance impactam positivamente os resultados obtidos.



Assimile

Os gestores modernos buscam por modelos de gestão voltados para a valorização dos ativos intangíveis como meio de melhorar a performance, principalmente os relacionados às pessoas, como capital intelectual e gestão do conhecimento. Com essa mesma capacidade, “a Gestão da Performance está diretamente ligada ao Balanced Scorecard (BSC)” (FERNANDES, 2006, p. 67).

As empresas que gerenciam o desempenho podem, ao mesmo tempo, serem produtivas e ótimos lugares para trabalhar:

Quando ótimas habilidades de gerenciamento de pessoas são aplicadas consistentemente em organizações, coisas notáveis podem acontecer. As pessoas se exaltam com suas empresas e seus empregos, as empresas tendem a apoiar e premiar essas pessoas de modos excepcionais, e o trabalho do gerente é infinitamente mais satisfatório e recompensador. Os gerentes que mais contribuem para culturas de alto desempenho e ótimos lugares para trabalhar compartilham três coisas: 1) uma crença no poder do gerenciamento de pessoas para influenciar o sucesso organizacional; 2) um entendimento das práticas de gerenciamento de pessoas que mais influenciam o compromisso e o desempenho; 3) motivação, e até coragem, de gerenciar de um modo que coloca as pessoas em primeiro lugar, mesmo em organizações cuja tradição é de pouco apoio a tal comportamento. (BALDWIN; BOMMER; RUBIN, 2008, p. 305-306)



Pesquise mais

Leia o artigo *Performance prism: conceitos e perspectivas*. Este artigo apresenta uma ferramenta de gestão para a gestão da performance e o BSC. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/performance-prism-conceito-perspectivas.html>>. Acesso em: 7 ago. 2016.

Estamos finalizando Modelos de Gestão e a mensagem final para você que nos acompanhou até aqui é que o gestor moderno busca incessantemente por meios

para melhorar o desempenho organizacional e ele sabe que isso somente é possível por meio do envolvimento, participação e comprometimento dos funcionários, pois as pessoas são o recurso organizacional mais importante, pela sua capacidade de efetivamente contribuir para os objetivos organizacionais e a criação de valor diante de clientes e investidores. São inúmeras as opções de tecnologias e ferramentas de gestão para apoiar o gestor nessa busca, sendo que as escolhas dos modelos devem levar em conta o contexto da empresa em que o gestor atua. Dessa forma, desejamos muito sucesso a você nas suas futuras oportunidades em gestão na área em que está se formando, pois em qualquer atividade organizacional a atuação do gestor é necessária e você já tem um diferencial.



Faça você mesmo

Mariana é responsável pelas atividades operacionais do maior salão de beleza de uma cidade do interior. A proprietária do salão solicitou a Mariana que elaborasse um novo procedimento de recepção de clientes, de forma a reduzir o tempo de espera, porém sem que haja espaços ociosos entre os cabeleireiros. Sem ter ideia de como começar, Mariana pediu sua ajuda para criar esse procedimento com sucesso.

Como você sugere que Mariana desperte sua criatividade para ser capaz de elaborar o procedimento solicitado?

Sem medo de errar

Veja algumas sugestões para apoiar sua solução da situação-problema desta seção, em que você deve elaborar um documento contendo os aspectos emergentes de coordenação e controle. Ao responder às questões propostas na situação-problema, é esperado que você entenda que os indicadores não financeiros podem ajudar na performance organizacional pela sua capacidade de mensurar aspectos mais amplos da atuação das pessoas, o que também pode estimular maior comprometimento e envolvimento da equipe nos esforços gerenciais, pois envolve reconhecimento e oportunidades para as pessoas com alto desempenho.

Para ajudar na sua atividade e finalizar a situação baseada na realidade de auxiliar o Ribeiro a implantar um programa de *balanced scorecard*, utilizando princípios da gestão da performance, para a Modèlle, a sugestão é que ao elaborar o documento solicitado na situação-problema desta seção, você resgate todas as atividades desenvolvidas nas aulas anteriores desta unidade e organize as etapas que o Ribeiro deve desenvolver para alcançar seu objetivo.

Elabore um relatório para o Ribeiro contendo quatro tópicos, com indicações de como ele deve planejar o programa e definir os objetivos, como as atividades podem

ser organizadas para a implantação do programa e como devem ser a coordenação e o controle destas atividades, levando em conta que BSC e gestão da performance estão ligadas à administração participativa.

Para apoiar seus esforços, seguem algumas dicas de pesquisas complementares sobre os temas:

- Performance do *balanced scorecard* – BSC. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/33432/performance-do-balanced-scorecard-bsc>>. Acesso em: 8 set. 2016.
- *Balanced scorecard* – BSC (análise e aplicações). Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/03/o-que-e-balanced-scorecard-bsc.html>>. Acesso em: 8 set. 2016.
- Gestão da alta performance é decisiva para as empresas. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bl9DX2764N0>>. Acesso em: 13 set. 2016.
- Mentalidade da alta performance: cinco passos simples | Oi Seiti Arata 21. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=ea_o7Ce_lec>. Acesso em: 13 set. 2016.

Estudante, finalize sua atividade aproveitando cada tema aprendido para que você tenha um diferencial profissional e aproveite as oportunidades futuras em gestão! Agradecemos por sua companhia em Modelos de Gestão e desejamos sucesso!



Atenção

A gestão de performance destaca que cada vez mais as organizações buscam por modelos de gestão voltados para a valorização dos ativos intangíveis, principalmente os relacionados às pessoas, suplantando o velho modelo de busca por eficiência produtiva. Além de tecnologias de gestão como capital intelectual, que cria valor diante dos investidores por meio do capital humano, o tema performance “está diretamente ligado ao Balanced Scorecard (BSC)”, embora possa ser praticado sempre que puder contribuir para o desempenho organizacional por meio do aumento da produtividade (FERNANDES, 2006, p. 67).

Avançando na prática

Feedback 360° e gestão de performance

Descrição da situação-problema

José Carlos, mais conhecido como Cacá, é um jovem gestor de criação de uma agência de publicidade. Apesar da pouca idade, Cacá já tem bastante experiência em

atividades de criação publicitária, porém a demanda que recebeu recentemente tem tirado seu sono, pois não sabe por onde começar.

Beto, seu diretor, solicitou a Cacá que fosse desenvolvido um programa para melhorar o desempenho do time de criação, pois as últimas peças indicavam que as ideias estavam se repetindo, o que não combina com o que se espera dessa área da publicidade, pois cada cliente é um caso à parte e deve gerar uma peça publicitária específica.

Empregando o que tem de experiência em gestão, Beto reuniu-se com seu time para discutir o problema a partir de um *brainstorming* presencial. Os publicitários levantaram várias possibilidades do que pode estar ocasionando a baixa criatividade, com destaque para a falta de feedback, pois se estão produzindo e não estão obtendo respostas negativas, concluem que tudo está indo bem, mesmo que não esteja.

Cacá concorda com a conclusão de seu time e pediu ajuda para escolher alguma tecnologia ou ferramenta de gestão que o auxilie na condução de um modelo participativo, estimulante e desafiador.

Qual a melhor forma de atuação para Cacá conseguir resolver a situação-problema?



Lembre-se

Williams (2016, p. 225) sugere que “o feedback em 360° pode ser uma opção para suplantare as dificuldades típicas do feedback de desempenho”. O modelo ganha credibilidade por envolver a participação de quatro fontes: o chefe, os subordinados, os colegas e os próprios funcionários. Podendo contar com apoio de consultor, os dados são coletados anonimamente (exceto o do chefe) e combinados na forma de um relatório de feedback que compara a autoavaliação dos funcionários com as demais avaliações recebidas.

Resolução da situação-problema

O fato de os publicitários do time do Cacá já terem identificado que um dos principais problemas é a falta de feedback facilita a escolha de meios para que ele consiga solucionar essa questão e, conseqüentemente, obter a melhoria de desempenho do time: a gestão de performance.

Performance está relacionada à produtividade. No caso de publicidade, produtividade está relacionada à criatividade, então, Cacá pode preparar e implementar um programa de feedback 360°, pelo qual todos os envolvidos recebem retorno de sua atuação, o que representa uma importante oportunidade de melhoria da performance das pessoas para a melhoria do desempenho organizacional.



Faça você mesmo

Coutinho é um engenheiro bastante experiente e muito respeitado pelos colegas, mesmo sendo um profissional que não tem iniciativa para evoluir sua formação e somente participa dos treinamentos oferecidos pela empresa quando obrigado pelo seu gerente. Na empresa em que Coutinho trabalha está sendo implantado um programa de gestão da performance, para que o desempenho e a motivação de todos melhorem. Por isso, há um mês terminou uma importante iniciativa da empresa em colocar em prática o feedback 360°. Para surpresa de todos, Coutinho voltou bastante cabisbaixo do encontro que teve com o gerente, pois as avaliações indicaram que ele é uma pessoa muito querida, mas sua desatualização está atrapalhando o desempenho do time e, logicamente, da empresa.

Como você sugere que o gerente do Coutinho trate a situação com base nas premissas da gestão da performance?

Faça valer a pena

1. Analise a relação entre as seguintes afirmativas:

O *balanced scorecard* (BSC) é capaz de garantir a satisfação do cliente e a eficácia dos processos operacionais.

PORQUE

É uma ferramenta de gestão que traduz a operação organizacional para indicadores de desempenho de produtividade.

Analisando as afirmações acima, escolha a opção conclusiva:

- a) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda justifica a primeira.
- b) A primeira afirmação é verdadeira, e a segunda é falsa.
- c) As duas afirmações são verdadeiras, e a segunda não justifica a primeira.
- d) A primeira afirmação é falsa, e a segunda é verdadeira.
- e) As duas afirmações são falsas.

2. Para a prática do *balanced scorecard* (BSC), o gestor deve seguir quatro etapas (GRAZIANO, 2009, p. 260-261).

Quanto a este tema, analise as seguintes afirmativas, identificando quais são verdadeiras (V) e quais são falsas (F):

() Traduzir a visão estratégica.

- () Traduzir a estratégia organizacional.
- () Planejar e estabelecer planos.
- () Receber feedback operacional para aprender e avaliar as metas.

Escolha a opção correta quanto às afirmativas Verdadeiras (V) ou Falsas (F):

- a) V-V-F-V.
- b) V-V-F-F.
- c) F-F-V-F.
- d) V-F-F-F.
- e) F-V-F-V.

3. Williams (2016, p. 326-334) comenta que para praticar o BSC, os gestores devem adotar quatro perspectivas.

Quanto ao tema proposto pelo texto, analise as afirmativas:

- I. Financeiras (demonstram a situação financeira futura).
- II. Dos clientes (nível de satisfação e grau de perda de clientes).
- III. Internas (qualidade dos processos, das decisões e das ações gerenciais e dos trabalhadores).
- IV. De inovação e aprendizado (capacidade individual para inovar e aprender, aperfeiçoando e criando ideias, pelos processos produtivos permanentes de produtos e serviços).

Assinale a única alternativa que apresenta as afirmativas corretas:

- a) II, III e IV.
- b) I e IV.
- c) II e III.
- d) I, II e III.
- e) II e IV.

Referências

- BALDWIN, Timothy T.; BOMMER, William H.; RUBIN, Robert S. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DAFT, Richard L. **Organizações**: teoria e projetos. 11. ed. norte-americana. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- FERNANDES, Bruno Henrique R. **Competências & desempenho organizacional**: o que há além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FRANCO, Décio Henrique; CAZELA, Moisés Miguel. Empowerment. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009, p. 158-171.
- GRAZIANO, Graziela O. Balanced Scorecard - BSC. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.
- KEELING, Ralph; BRANCO, Renato Henrique F. **Gestão de projetos**: uma abordagem global. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MUNCK, Luciano. **Gestão da sustentabilidade nas organizações**: um novo agir frente à lógica das competências. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- MARINS, Antomar. O que são mapas mentais? **Administradores.com**. 25 fev. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-que-sao-mapas-mentais/28259/>>. Acesso em: 13 set. 2016.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTAL ADMINISTRADORES. [s.d.] Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/>>. Acesso em: 22 set. 2015.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae>>. Acesso em: 22 set. 2016.
- REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA. Rio de Janeiro: Associação Nacional

de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 22 set. 2015.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.

RODRIGUES, Edna de A.; CRUZ, Claudia Andressa. Aprendizagem organizacional: capital intelectual e gestão do conhecimento. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

SILVA, Edson C. Mapas conceituais: propostas de aprendizagem e avaliação. **Administração: ensino e pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 785-815, out. /dez. 2015. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/385/196>>. Acesso em: 13 set. 2016.

SOUSA, José Manuel M. de. **Gestão**: técnicas e estratégias no contexto brasileiro. São Paulo: Saraiva, 2009.

WILLIAMS, Chuck. **ADM**: uma abordagem inovadora para ensinar e aprender princípios de administração. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

ZENARO, Rogério dos S. Sistema de informações gerenciais. In: FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de A.; CAZELA, Moisés Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2009.

ISBN 978-85-8482-559-2



9 788584 825592 >