

## FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO – EAD

### Capítulo 1 - O Administrador e seu papel na organização

Neste módulo definiremos o que é Administração e quais são as atividades do administrador e as habilidades necessárias para este profissional ter um bom desempenho.

A capacidade administrativa do homem é muito antiga. Há 3.000 anos, na construção das pirâmides do Egito, certamente trabalharam eficientes gerentes e supervisores, que foram capazes de organizar o trabalho de milhares de pessoas. E exemplos como este são fartos na história. Entretanto, apenas recentemente, houve preocupação de analisar a administração de modo sistemático e coerente.

Os primeiros textos sobre administração são do século XVIII, no início da Revolução Industrial. Um dos primeiros teóricos da administração, Charles Babbage (1792-1871), predisse que o surgimento do mundo industrial iria requerer um estudo sistemático da administração de tarefas e da padronização das operações de trabalho.

Antes do século XX, a maior parte dos textos sobre administração abordava a prática e não a teoria da administração. Em decorrência da expansão industrial, da mudança da natureza da força de trabalho e da passagem para a produção de massa surgiu a necessidade de mais gerentes e de uma compreensão dos fundamentos teóricos da administração.

São várias as definições de administração. Há quem a julgue uma ciência e quem a defina como arte. De modo geral, todas giram em torno do mesmo tema. Para não haver confusão sobre o sentido das palavras, faremos a nossa própria definição do que entendemos por administração e administrador. Iniciaremos comparando duas definições.

A primeira é de 1980 e foi feita pelo presidente da American Management Association - AMA - Associação Americana de Administração, que definiu:

**“administração é realizar coisas por intermédio de outras pessoas”.**

Outra, mais atual, define administração como sendo

**“o trabalho com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”.**

Compare as duas. Quais as diferenças básicas entre elas?

A segunda:

1. Atribui maior ênfase no ser humano nas organizações;
2. Concentra a atenção nos resultados a ser atingidos, nos objetivos, em vez de apenas nos objetos ou nas atividades;

3. Acrescenta o conceito de que a realização dos objetivos pessoais dos participantes deve ser integrada com a realização dos objetivos da organização.

Esta é uma definição mais completa que abrange o entendimento atual do papel das organizações na sociedade e o papel dos administradores. Esta será a definição que adotaremos.

Administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros.

## **O Administrador**

Segundo o Decreto-Lei que criou a profissão de administrador no Brasil, as atividades do administrador compreendem:

a. Elaboração dos pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos, em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização;

b. Pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos;

Como se vê, são várias as atividades possíveis do administrador. Mas para um bom desempenho, quais seriam as habilidades necessárias para ocupar este cargo? Segundo vários autores, as características básicas de um bom administrador são:

**Liderança:** habilidade para influenciar outros na execução de tarefas.

**Auto-objetividade:** habilidade de se avaliar de modo realista.

**Pensamento analítico:** habilidade para interpretar e explicar padrões nas informações.

**Comportamento flexível:** habilidade para modificar o comportamento pessoal para atingir um objetivo.

**Comunicação oral:** habilidade para se expressar claramente em apresentações orais.

**Comunicação escrita:** habilidade para expressar com clareza as próprias idéias ao escrever.

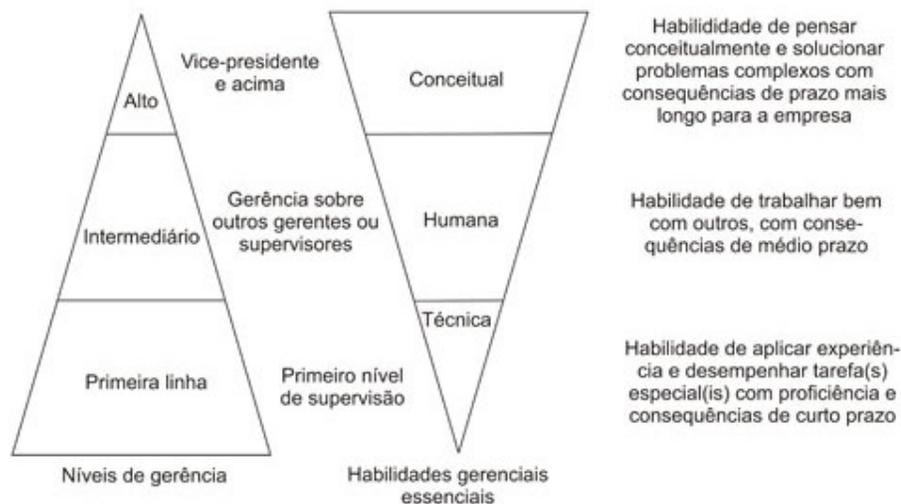
**Impacto pessoal:** habilidade para passar uma boa impressão e infundir confiança.

**Resistência ao stress:** habilidade para desempenhar bem sob condições de forte pressão psicológica.

Quanto mais treinadas estas habilidades, melhores serão os resultados alcançados pelo profissional e pela sua organização.

Todo gerente realiza uma série de tarefas. Ele planeja, organiza, preenche vagas, coordena, motiva, controla e lidera. Entre estas atividades, a mais importante talvez seja o planejamento. Pois antes de planejar, o gerente precisa definir seu objetivo, montar a equipe ideal para atingi-lo, determinar as tarefas e os responsáveis por elas e os procedimentos esperados de cada um. Somente a partir destas ações poderá controlar e liderar o processo.

Segundo o autor Robert L. Katz, todas estas habilidades podem ser agrupadas em três categorias críticas: a conceitual, humana e técnica. Segundo ele, dependendo do nível hierárquico que se ocupe, as habilidades tornam-se mais ou menos necessárias. Quanto maior o nível do profissional, maior a exigência de habilidades para prever e planejar no longo prazo. Em sentido inverso, quanto mais baixo o nível hierárquico, mais imediatistas serão as decisões e as ações. Veja a figura 1.1 abaixo.



Estudos mostram que o gerente de nível mais baixo gasta cerca de 30% do seu tempo em atividades gerenciais e 70% em atividades técnicas. Já o presidente, gasta 90% de seu tempo em atividades gerenciais e menos de 10% em atividades técnicas.

Para vice-presidentes e cargos mais elevados, se exige o que Katz chama de Habilidade Conceitual – ou seja, habilidade de pensar conceitualmente e solucionar problemas complexos. O alcance das decisões deste nível serão de prazo mais longo. Já para o nível intermediário de decisão, o autor propõe o que chama de Habilidade Humana – habilidade para trabalhar bem com outros.

As decisões deste nível atingem o médio prazo. E quanto mais baixo o nível hierárquico, mais de curto prazo serão as decisões e mais técnicas as habilidades requeridas.

Para Peter Druker, a função do gerente é ser eficaz, fazer com que as coisas sejam feitas. Para que isto aconteça, ele propõe cinco hábitos:

1. Gerentes eficazes sabem como empregar o tempo, trabalham controlando o pouco tempo que fica sob seu controle.
2. Conduzem seus esforços para os resultados e não para o trabalho. Perguntam "o que esperam de mim?" e não "quais as ferramentas que possuo?"
3. Fixam-se nas forças e o que elas podem contribuir para se atingir os resultados e não nas fraquezas.
4. Definem prioridades e se orientam por elas.
5. Adotam os passos certos na seqüência certa ouvindo várias opiniões divergentes e não tomando muitas decisões rapidamente.

## **Capítulo 2 - Gestão Organizacional I**

É possível buscar exemplos de práticas de administração em 3.000 a.C, como na construção das pirâmides do Egito que envolveu um enorme esforço de coordenação. Mas as teorias e práticas gerenciais de hoje começaram a surgir apenas a partir da Revolução Industrial no século XVIII. E para entendermos sua concepção e evolução uma imagem deve estar na mente: a máquina.

Com o aparecimento da máquina a vapor de James Watt e o descaroçador de algodão de Eli Whitney teve início uma nova forma de produção e de relações econômicas e sociais. É a origem do Capitalismo. A mecanização transformou o homem de competidor com a natureza em seu senhor. A máquina dominou o imaginário da sociedade e as relações humanas passaram a ser vistas e analisadas dentro da perspectiva da máquina. O conceito mecanicista passou a prevalecer nas organizações. Uma organização eficiente passou a ser aquela que opera como máquina: rotinizada, eficiente, confiável e previsível.

### **Escolas Clássicas da Administração**

#### **A Escola Científica**

Com o surgimento das máquinas e da linha de produção, as organizações passaram a buscar formas eficientes de controle e produção. A primeira abordagem da teoria da administração foi criada por Frederick W. Taylor, criador da Administração Científica.

### **Taylor defendia cinco princípios básicos:**

1. Toda responsabilidade pelo planejamento e pela organização do trabalho cabe ao gerente. Aos trabalhadores cabe a tarefa de implementar isso na prática.
2. Determine a forma mais eficiente de fazer o trabalho com uso de métodos científicos e especifique com detalhes a forma pela qual o trabalho deva ser feito.
3. Selecione a melhor pessoa para desempenhar o cargo, assim especificado.
4. Treine o trabalhador para fazer o trabalho eficientemente.
5. Fiscalize o desempenho do trabalhador para atestar que os procedimentos apropriados estejam sendo seguidos e que os resultados esperados estejam sendo obtidos.

Ao aplicar esses princípios, Taylor defendeu o uso de estudos de tempos e movimentos como meio de analisar e padronizar as atividades de trabalho. O seu enfoque administrativo solicitava observação detalhada e mensuração do trabalho, mesmo do mais rotineiro, para descobrir o melhor modo de fazer as coisas. Sob o sistema de Taylor, atividades simples tais como as de carregadores de barras de ferro e remoção de terra, tornaram-se objetos de ciência. Ele aconselhou a implantação do sistema de pagamento por quantidade produzida e do salário incentivo para os trabalhadores mais produtivos. A aplicação dos métodos da administração científica trouxe enorme aumento na produtividade, que contribuiu para sua rápida utilização.

Ainda hoje, diferentes organizações aplicam os preceitos de Taylor. Como exemplo podemos citar a cadeia de lanchonete McDonald's. A empresa padronizou todos os procedimentos de produção do lanche, de modo que um produto consumido em Pequim seja absolutamente similar ao consumido em Fortaleza. Seus funcionários da linha de frente são treinados para serem parte de uma estudada engrenagem. Assim, quem fritar o hambúrguer segue alguns passos pré-determinados, como colocá-lo na chapa e acionar um botão que soará um apito indicando a hora de virá-lo e outro apito indicará a hora de retirá-lo da chapa e colocá-lo no pão, onde já estarão os outros componentes etc. É uma perfeita linha de montagem, com um mínimo de interferência do funcionário. Este modelo de produção procura automatizar o trabalho humano.

### **Capítulo 3 - A Escola Administrativa**

Os representantes da Teoria Administrativa foram o francês Henry Fayol, o americano F. W. Mooney e o inglês Lyndall Urwick. Eles estudaram e sistematizaram as experiências bem sucedidas nas organizações. A crença destes autores é de que a administração é um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. São deles as bases de técnicas

modernas de administração como administração por objetivos e sistemas de controle e planejamento de orçamentos.

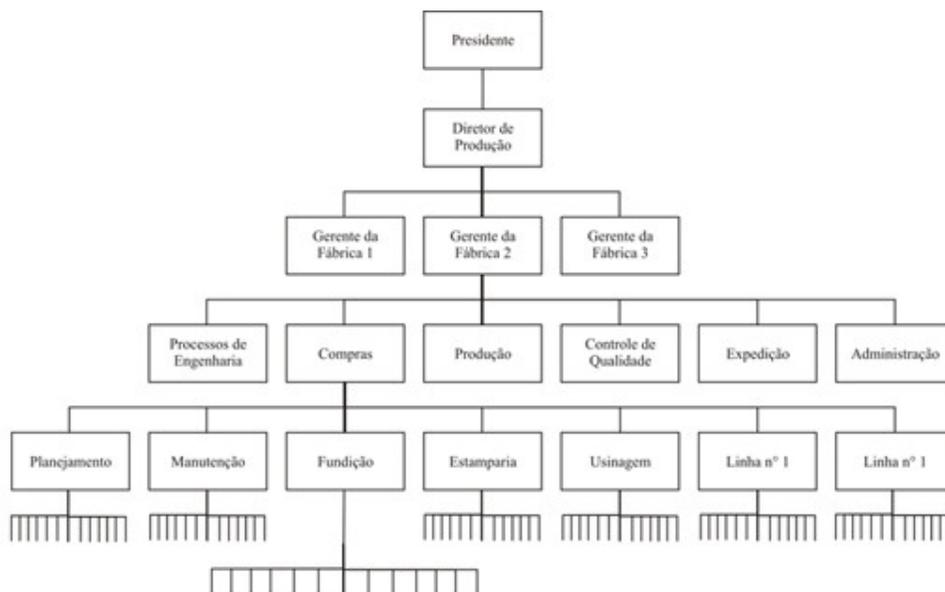
**Os princípios desta escola são:**

1. Unidade de comando: um empregado só deve ter um único chefe.
2. Hierarquia: os superiores têm autoridade para exigir dos subordinados ações que tragam melhores resultados à organização.
3. Amplitude de controle: nenhum chefe deve ter um número grande de subordinados a ponto de atrapalhar a comunicação e a coordenação.
4. Centralização: o poder e a responsabilidade pela tomada de decisões estão nas mãos dos gerentes.
5. Iniciativa: deve ser encorajada em todos os níveis da organização.
6. Divisão do trabalho: o trabalho em uma empresa deve ser dividido em tarefas simples, que leva à especialização do trabalho.
7. Autoridade e responsabilidade: dois princípios que andam juntos. Somente quem tem a autoridade para dar ordens tem a responsabilidade de prestar contas pelo emprego da autoridade.
8. Centralização da autoridade: ocorre sempre que a tomada de decisões concentra-se nas mãos do gerente.
9. Disciplina: obediência, empenho, energia, comportamento e atitudes de respeito devem ser adaptadas aos regulamentos e hábitos da organização.
10. Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais: através de firmeza, exemplos, acordos justos e constante supervisão.
11. Eqüidade: é a igualdade na aplicação das regras a todos os membros da organização.
12. Estabilidade e manutenção do pessoal: para facilitar o desenvolvimento das habilidades.
13. Espírito de união: para facilitar a harmonia como uma base de fortificação.

Esses princípios, muitos dos quais foram anteriormente utilizados por Frederico, o Grande, e outros especialistas militares para transformar os exércitos em "máquinas militares", representam o fundamento da teoria administrativa na primeira metade do século XX. A sua utilização atualmente acha-se muito difundida em diversos setores. Como se percebe, a idéia básica da teoria é de que a administração é um processo de planejamento, organização, direção, coordenação e controle. Muitas das técnicas da moderna

administração, tais como a administração por objetivos - APO -, os sistemas de planejamento e programação de orçamentos vêm desta teoria.

Este tipo de organização é representado pelo conhecido organograma empresarial.



O organograma 1 mostra a empresa dividida sob o princípio da especialização funcional. Cada departamento tem sua própria forma de organização hierárquica. O organograma 2 mostra as particularidades do departamento de produção. Note que o departamento de produção está no mesmo nível hierárquico de outros departamentos, como Finanças, Marketing, Recursos Humanos (organograma 1), mas que os diretores destes departamentos não têm autoridade direta sobre os funcionários da produção.

## **Capítulo 4 - Gestão Organizacional II**

### **Origens e Evolução da Administração**

No módulo anterior vimos algumas escolas da teoria administrativa. Agora vamos continuar conhecendo essas teorias.

#### **Escola Comportamental**

A Escola Comportamental enfatiza a melhoria da eficiência do trabalhador por meio da compreensão dos trabalhadores e não do trabalho. Esta teoria nasceu de experiências feitas por Elton Mayo na fábrica de relés Hawthorne, da Western Electric Company, em Chicago, em 1927. Mayo e colegas separaram dois grupos de trabalhadoras em dois ambientes diferentes e variaram a intensidade da luz para determinar a iluminação ideal para a produtividade. O resultado, porém, mostrou que, qualquer que fosse a intensidade da luz, a produtividade aumentava constantemente. Através de entrevistas de profundidade com as trabalhadoras, eles descobriram que as trabalhadoras trabalharam melhor porque:

1. A sala de teste era agradável para trabalhar;
2. O relacionamento das trabalhadoras com a supervisão foi mais descontraído;
3. As trabalhadoras reagiram à consciência de que estavam participando de uma experiência importante;
4. A participação na experiência criou um sentimento de identidade de grupo.

Mayo chamou a isto fatores de relações humanas e os considerou fundamentais para a produtividade no trabalho. Para Mayo, os gerentes devem não só dominar as técnicas da ciência do trabalho e do aumento da produtividade, mas também as habilidades de relações humanas.

Ainda dentro da Escola Comportamental há o aparecimento da “Teoria X e Teoria Y”. Esta teoria foi desenvolvida por Douglas McGregor é uma abordagem humanística da administração. Veja o quadro a seguir:

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
As pessoas não gostam do trabalho e, se possível, irão evitá-lo.	Não é inerente aos trabalhadores detestar o trabalho, e eles reagirão bem diante de boas condições de trabalho e boas atitudes.
Porque as pessoas não gostam do trabalho, elas devem ser coagidas, ameaçadas, manipuladas, dirigidas e controladas.	As pessoas exercitarão a automotivação e a supervisão para realizar os objetivos da organização como os quais estejam pessoalmente envolvidos
A pessoa comum deseja segurança, tem pouca ambição e evita assumir responsabilidade. Os trabalhadores têm necessidade de receber ordens e realmente preferem que lhes seja dito o que fazer.	A maioria das pessoas pode aprender a assumir responsabilidade.
Poucas pessoas são realmente criativas.	Muitas pessoas são capazes de ser criativas, praticando a inventividade e sendo imaginativas.
As limitadas faculdades intelectuais dos trabalhadores comuns são adequadamente desafiadas pelo moderno desenho do trabalho.	As faculdades individuais do trabalhador médio não são plenamente utilizadas no moderno ambiente industrial.

Para McGregor, Taylor e seus seguidores assumiram uma visão pessimista do trabalhador e criaram um sistema de premiação e punição para incentivar a produtividade no trabalho. Já Mayo e seguidores assumiram uma visão otimista do indivíduo. Taylor, segundo ele, era partidário da Teoria X, enquanto Mayo, da Teoria Y.

## **Capítulo 5 - A Ciência da Administração ou Pesquisa Operacional**

Esta teoria nasceu nos Estados Unidos, no início da Segunda Guerra Mundial, em vista da necessidade de adaptar todo o setor produtivo para uma economia de guerra. Esta teoria afirma que a produtividade do trabalhador pode ser aumentada pelo uso do método científico em combinação com modelos matemáticos das tarefas dos trabalhadores. O sucesso dos Estados Unidos na guerra popularizou esta teoria que tem dois pilares:

1. todos os problemas que caracterizam um sistema podem ser solucionados pela aplicação do método científico e
2. estes problemas sistêmicos podem ser resolvidos pela solução das equações matemáticas que representam o sistema.

Já o método científico tem como pilares:

1. observar o problema onde o sistema está inserido,
2. construir um modelo matemático do sistema,
3. fazer deduções sobre como o sistema atual se comportará sob certas condições e

4. testar o modelo matemático e realizar experimentos para confirmar o funcionamento do sistema.

Esta teoria é bastante usada em setores fabris.

### **Abordagem Contigencial**

Esta teoria defende que não há uma única abordagem para os problemas. Cada situação requer um tipo de solução. Ela surgiu da observação de que as três teorias anteriores – a clássica, comportamental e da pesquisa operacional – nem sempre levavam a uma solução aceitável. Sua característica é ser eclética e prega a aplicação da combinação das várias teorias em vista de cada tipo de problema.

Esta teoria tem uma preocupação humanística e exige que o gerente encare a organização de uma perspectiva multifacetada que reflita a natureza complexa da organização moderna.

Seus críticos destacam a complexidade de sua aplicação e a necessidade de gerentes com muitas habilidades para usá-la com eficácia.

### **Teoria Z**

A Teoria Z é o modo japonês de administrar. Muito menos do que uma abordagem teórica, é, na verdade, uma coletânea de práticas gerenciais.

Ela sustenta que a decisão mais eficaz é aquela tomada em grupo de forma consensual. Supõe que o grupo tem acesso a mais dados, que os membros do grupo serão convencidos pela decisão grupal e que o processo separa as decisões muito ruins das muito boas.

Esta teoria, porém, pressupõe algo inexistente no mundo ocidental, o emprego vitalício, que gera lealdade dos funcionários com a organização e uma força de trabalho constante.

A principal consequência da Teoria Z foi a criação de Círculos de Qualidade, CQ. Pequenos grupos de trabalhadores e gerentes que se reúnem periodicamente para discutir ações que aumentem a qualidade do produto e reduzam custos.

Esta abordagem exige o apoio sincero dos gerentes e é uma das técnicas encontradas na Abordagem da Qualidade de Vida Ativa – Quality of Worklife Approach – QWL. Esta abordagem, da qual o Círculo de Qualidade é uma das técnicas mais conhecidas, se caracteriza por:

1. Maior envolvimento dos trabalhadores nas tomadas de decisão;
2. Comunicação melhor e mais freqüente entre trabalhadores e gerentes;
3. Autocontrole dos trabalhadores sobre aspectos do local de trabalho.

## **A Organização do Futuro**

Como será a evolução das técnicas de gerenciamento? Existem alguns pesquisadores que se arriscam a responder a esta questão. Uma das tendências é o surgimento das chamadas organizações holográficas ou organizações que aprendem.

São quatro os princípios básicos deste tipo de organização:

1. Garantir o todo em cada parte.
2. Criar conexão e redundância.
3. Criar simultaneamente especialização e generalização.
4. Criar a capacidade de auto-organização.

As organizações atuais operam de forma geral da seguinte maneira: o supervisor gasta o seu tempo assegurando-se de que os outros estão trabalhando; a equipe de manutenção "fica por perto" esperando que os problemas surjam; o empregado espera o tempo passar porque não tem trabalho; o empregado X passa uma solicitação para o seu colega Y "porque isso é trabalho dele, não meu"; o controlador de qualidade procura por defeitos que, sob um sistema diferente, poderia ser identificado por aqueles que os produziram etc.

As organizações inovadoras serão aquelas planejadas como sistemas de aprendizado que colocam ênfase especial em estar abertas à investigação e autocrítica. A organização verdadeiramente inovadora será aquela em que atitudes inovadoras e habilidades desejadas do todo estarão contidas nas partes. O desafio de planejar organizações que possam inovar é assim, realmente, um desafio de planejar organizações que possam auto-organizar-se. Pois, a não ser que uma organização seja capaz de mudar para acomodar as idéias e valores que produz, ficará suscetível a eventualmente bloquear as suas próprias inovações.

## **Capítulo 6 - Estruturas Organizacionais**

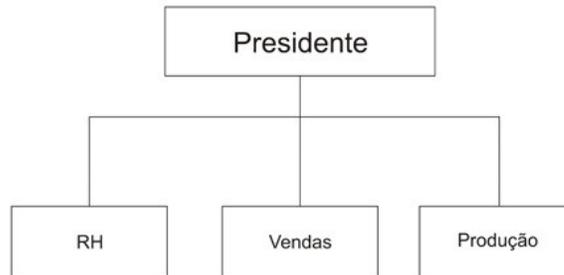
Como vimos anteriormente, a Abordagem Contingencial afirma que a forma de atuar da organização deve levar em conta o ambiente onde está inserida. Sua estrutura, igualmente, deve estar adaptada às exigências do ambiente, para responder de modo eficaz aos desafios que enfrenta.

Uma organização pode estar estruturada de várias maneiras. A mais comum utiliza o processo de departamentalização. Este método consiste em agrupar as pessoas por função, processo, produto, mercado, cliente, área geográfica ou por projeto ou matriz. E em algumas, há uma combinação desses modelos.

Vejamos cada um deles.

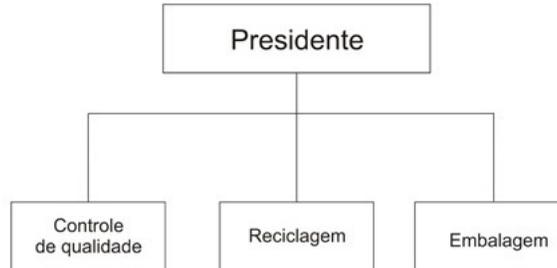
## Função

A estrutura funcional é o método mais antigo de agrupar as pessoas. Esses grupos geram departamentos como Marketing, Finanças, Recursos Humanos, Produção etc. O maior risco deste tipo de estrutura é o das pessoas se preocuparem mais com seu departamento do que com a empresa como um todo, formando pequenos feudos e criando uma falsa rivalidade entre funções.



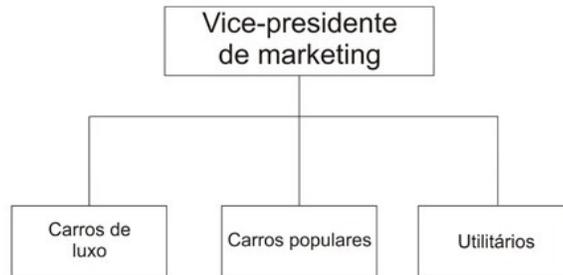
## Processo

A divisão também pode ocorrer por processo. É um tipo de estrutura muito adotado em fábricas.



## Produto

A divisão por produto é muito usada em organizações onde é necessário conhecimento especializado. Geralmente ocorre em empresas diversificadas.



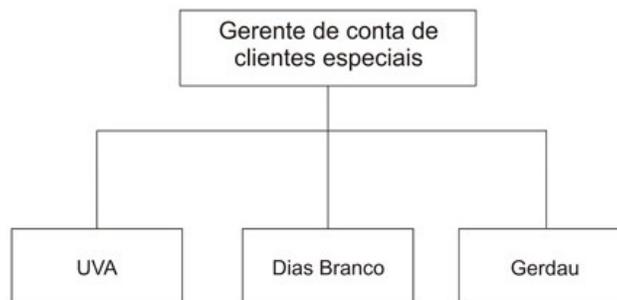
## Mercado

A especialização por mercado ocorre em empresas que sentem a necessidade de diferenciar o atendimento em cada segmento de atuação.



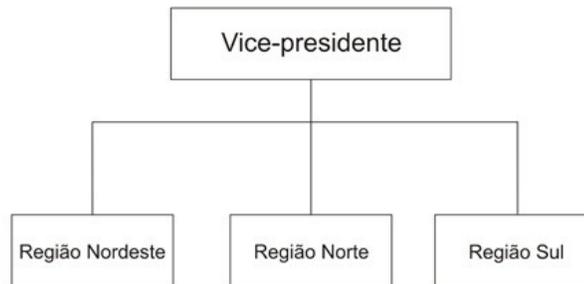
## Cliente

Clientes especiais, que geram grandes lucros, normalmente têm atendimento diferenciado. Acontece comumente em empresas de serviços.



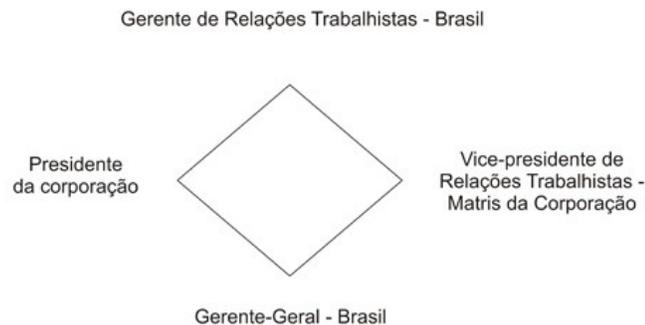
## Geográfica

A organização geográfica é típica de empresas nacionais ou globais. As filiais são unidades de negócio que atendem todos os clientes regionais.



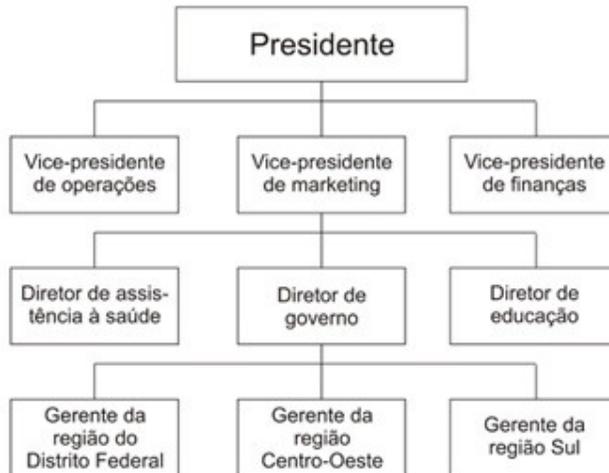
## Matriz ou projeto

A organização matricial combina várias abordagens para buscar eficácia no resultado dos programas ou projetos. Esta estrutura une parte do conceito da abordagem por função com a abordagem por projeto. Seus funcionários pertencem a pelo menos dois grupos formais ao mesmo tempo e respondem a dois chefes – um dentro da área formal e outro dentro da equipe. É uma estrutura muito usada em organizações de setores de alta tecnologia.



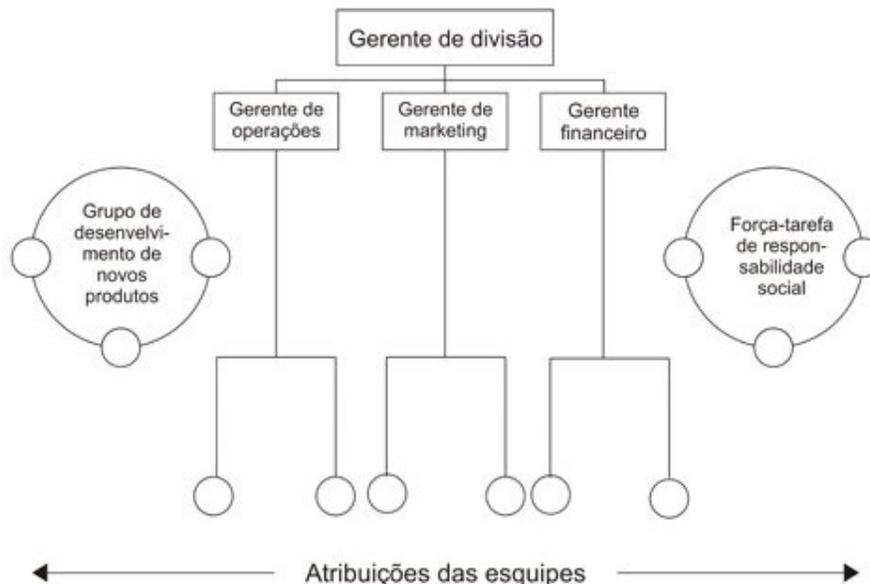
## Combinação

Algumas organizações, normalmente de grande porte, atuando em muitos mercados e setores, trabalham com uma estrutura mista, que pode ter vários tipos de departamentalização.



## Capítulo 7 - Outras estruturas Organizacionais

Um dos maiores problemas das grandes corporações é sua estrutura verticalizada, com muitos níveis hierárquicos. Esta estrutura dificulta a velocidade na tomada de decisões, deixando a empresa muito vulnerável às mudanças ambientais. São estruturas que se assemelham a um grande elefante: poderoso, mas muito lento nas ações. Com vistas a ganhar mais agilidade, empresas como a General Electric e Intel desenvolveram estrutura mais horizontal. Esta estrutura está fundada no trabalho de equipes, permanentes ou temporárias.



## **Organização virtual**

O final do século passado viu o nascimento de um novo tipo de empresa. São as organizações em rede ou virtuais. Apoiadas em redes de computadores interligadas, operam sem fronteiras, com um mínimo de funcionários e sem os custos das funções de suporte. Estão firmemente apoiadas na Internet e na microinformática.

## **Autoridade**

Outra forma de analisar a estrutura da organização é quanto a centralização ou descentralização das decisões. Não há uma maneira correta, ambas têm vantagens e desvantagens. Podemos afirmar que o uso de uma forma ou de outra depende das condições do ambiente onde a organização está inserida. Quando se precisa de respostas rápidas, a descentralização é vantajosa. Entretanto, se não há pessoal treinado o suficiente, a centralização é necessária.

### **As principais vantagens da centralização são:**

- melhor uso de técnicos especializados;
- controle mais rígido das operações;
- uniformidade das decisões.

### **As principais vantagens da descentralização são:**

- melhor adaptação das decisões ao ambiente local;
- respostas mais rápidas;
- treinamento contínuo dos escalões inferiores.

## **Delegar**

Seja qual for a estrutura da organização, recaem sobre os gerentes inúmeras tarefas, normalmente em número maior do que o tempo que ele tem para executá-las. Para desempenhar bem sua função, o gerente deve se concentrar nas mais importantes e delegar as outras à equipe.

As tarefas que devem ser delegadas são as que envolvem questões operacionais e que têm todas as informações necessárias disponíveis. Não se deve delegar a aplicação de ações disciplinares, aconselhamento e problemas morais, questões sigilosas, avaliações de desempenho, planejamento e tarefas específicas do nível gerencial.

A escolha das pessoas certas para receber a delegação é um fator importante para o sucesso da ação. Estas pessoas devem ter habilidade específica, interesse na tarefa e um volume de trabalho que permita desempenhar mais uma função.

Após a delegação, o gerente deve monitorar o trabalho. Quanto mais inexperiente for o funcionário, mais próxima deve ser a monitoração. Os

controles a distância, por sua vez, permitem a utilização máxima das habilidades do funcionário, permitindo seu autodesenvolvimento.

Se houver a escolha certa, tanto o gerente como o funcionário serão recompensados.

## **Capítulo 8 - Cultura Organizacional**

As definições de cultura organizacional são muitas e variam de autor para autor. De um modo geral, podemos chamar de cultura organizacional os valores partilhados pelo grupo de forma estável e duradoura no decorrer do tempo. São características de valores da cultura organizacional:

1. As regularidades comportamentais. A linguagem que o grupo utiliza, os costumes e tradições e os rituais que emprega numa ampla variedade de situações.
2. As normas grupais. Os padrões implícitos e valores que envolvem o trabalho.
3. Regras do jogo: as regras não escritas para se dar bem na organização, “os macetes” que um novo membro tem de aprender para ser aceito, “o modo como fazemos as coisas por aqui”.
4. Filosofia formal: os princípios ideológicos e políticos de amplo espectro que orientam as ações da empresa em relação aos seus acionistas, empregados, clientes etc.
5. Valores adotados: enunciados públicos que a organização afirma realizar, tais como ser “líder de mercado” ou ser “uma empresa socialmente responsável”.
6. Competências consolidadas: certas habilidades para realizar tarefas que passam de grupo a grupo sem serem necessariamente escritas.
7. Clima: os sentimentos e o modo pelo qual ocorre a interação entre os funcionários, com os clientes ou com as pessoas de fora.
8. Hábitos de pensamento: percepções e linguagens usadas pela organização que são transmitidas aos novos integrantes.
9. Significados partilhados: a forma de compreender e interpretar os fatos, que é criada pela convivência diária.
10. “Metáforas de raiz” ou símbolos de integração: as idéias, sentimentos e imagens que os grupos desenvolvem e que se materializam em prédios, layout de escritórios, e outros artefatos materiais do grupo.

Segundo Schein, a cultura organizacional possui os seguintes níveis:

1. O nível dos artefatos, o mais visível;
2. O nível dos valores, uma camada intermediária;
3. O nível das pressuposições básicas. o mais profundo.

### Elementos Superficiais da Cultura Organizacional

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimônias	Eventos especiais nos quais os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos
Rituais	Ações regularmente repetidas para reforçar normas e valores culturais
Histórias	Relatos de eventos passados que ilustram e transmitem normas e valores culturais mais profundos
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar atividades ou eventos que de outro modo poderiam ser confusos
Heróis	As pessoas de sucesso que corporificam os valores e o caráter da organização e da sua cultura
Símbolos	Objetos, ações ou eventos dotados de significados especiais e que permitem aos membros da organização trocarem idéias complexas e mensagens emocionais
Linguagem	Um conjunto de símbolos verbais que geralmente reflete a cultura particular da organização

### Artefatos

O nível dos artefatos é formado pelos fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando interage com um novo grupo, com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis, tais como a arquitetura de seu ambiente físico, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, maneiras de se dirigir aos outros, dispositivos emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização, lista públicas de valores, rituais e cerimônias observáveis etc.

Este nível da cultura é como uma pirâmide: fácil de ser observada, mas difícil de ser compreendida. Por isso, a compreensão correta dos significados exteriores passa por uma convivência diária com o grupo durante algum tempo. É essa experimentação que permitirá a compreensão dos significados mais profundos dos artefatos.

### Valores desposados

Todos os valores de um grupo originam-se de alguém. Quando um grupo é criado, quando enfrenta uma nova tarefa ou desafio, a primeira solução proposta tem a ver com a visão individual de quem a propôs. Estas pessoas, posteriormente, são identificados como líderes ou fundadores.

Se a solução proposta tiver êxito e continuar tendo êxito no decorrer do tempo, os membros do grupo tenderão a esquecer que, no início, a proposta do líder ou do fundador podia ser questionada e ela passará a ser uma solução do grupo.

### **Pressuposições básicas**

Quando ela passa a ser certa e partilhada por todos os integrantes do grupo, torna-se uma pressuposição básica, que forma a raiz da cultura. Essas pressuposições lidam com aspectos fundamentais, tais como a natureza humana, o tempo e o espaço, a relativa importância do trabalho e da família, o papel do homem e da mulher etc.

O conjunto de pressuposições básicas forma a cultura e define para nós o que merece nossa atenção, o que as coisas significam, como reagir ao que está acontecendo e quais ações tomar em vários tipos de situações. Uma vez que desenvolvemos um conjunto integrado de pressuposições, que poderiam ser chamadas de uma visão de mundo ou mapa mental, ficaremos confortáveis com aqueles que partilham da nossa visão de mundo e desconfortáveis e vulneráveis com outros que têm percepções diferentes – seja porque não compreendemos o que está acontecendo, ou, pior, porque percebemos e interpretamos de modo distorcido as ações dos outros.

Chegamos, pois, a uma definição de cultura organizacional, proposta por Schein:

"Cultura é um padrão de pressuposições básicas partilhadas, aprendidas por um grupo à medida que foram capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, que têm funcionado bem o bastante para serem consideradas como válidas e, por essa razão, ensinadas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas".

### **Capítulo 9 - Subculturas e conflitos**

A organização é uma microssociedade. Pode ser um grupo bem integrado ou família que acredita no trabalho conjunto, estar impregnada pela idéia de que "nós somos os melhores da indústria e pretendemos continuar assim", ou, ainda, pode estar dividida em grupos que pensam sobre a realidade de forma muito diferente, tendo diferentes aspirações a respeito daquilo que a organização deveria ser. Tais padrões de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados, determinam a habilidade total da organização em lidar com os desafios que enfrenta.

Um exemplo de organização fragmentada foi estudada há alguns anos por uma universidade. Era uma empresa de seguros, unidade de uma grande organização agrícola. Externamente era uma empresa de pessoas gentis e

interessadas em resolver os problemas dos clientes. Tinha como lema “nós plantamos amigos”. Entretanto, convivendo com esta face externa coesa, a empresa convivia com os conflitos de dois grupos, que partilhavam valores diferentes. Nas reuniões, todos eram corteses, mas desinteressados. Em particular, tratavam-se agressivamente.

As origens dos conflitos foram detectadas em acontecimentos de 10 anos antes. A empresa passou por um período traumático e testemunhou a queda de seu presidente e a demissão de seu sucessor. O novo presidente foi buscar muitos profissionais na empresa concorrente. Formaram-se dois grupos na empresa: o de dentro e o de fora.

O grupo de fora trouxe fortes crenças e sempre usava exemplos como “isto foi o que fizemos lá...”

O novo presidente tentou unir os grupos através de várias ações. Nas reuniões, por exemplo, cada integrante recebeu um nome indígena, para indicar que todos eram da mesma tribo, e aquele que citasse a empresa rival pagaria uma multa.

Mas o que o presidente conseguiu foi camuflar as rivalidades. Pois, se em público tudo parecia bem, em particular eles usavam frases como “nos sentamos nos mesmos lugares como as vacas vão para o mesmo estábulo” ou “é uma perda de tempo, ninguém pode falar a verdade só o que os outros querem ouvir”.

Em poucos anos vivendo nesta situação, a empresa perdeu competitividade e acabou sendo vendida.

Duas visões diferentes de administração.

As diferenças entre os estilos de administração japonês e americano são visíveis. A situação descrita abaixo foi detectada por pesquisa. O ambiente é o de um banco japonês que atua no mercado americano. Seu presidente é japonês e seus vice-presidentes, americanos.

Os mecanismos básicos do controle adotados pela administração numa organização japonesa são tão sutis, implícitos e internos que freqüentemente, olhando de fora, parece que eles não existem. Essa conclusão é um erro. Os controles existem, são bastante estritos, altamente disciplinadores e exigentes, embora muito flexíveis. São muito diferentes dos métodos administrativos utilizados nas organizações ocidentais.

1. Entrevista com os vice-presidentes americanos. Foi perguntado como se sentiam trabalhando para esse banco japonês. "Tratam-nos bem, deixam-nos participar do processo decisório e nos pagam bem. Estamos satisfeitos", foram as respostas. Em seguida os pesquisadores perguntaram se existia alguma coisa que eles pudessem mudar mudariam. Resposta: "Esses japoneses simplesmente **não entendem o que sejam objetivos** e isto nos deixa loucos!"

2. Entrevista com o presidente japonês. Foi perguntado como se sentia trabalhando com americanos. "São muito trabalhadores, leais e verdadeiros especialistas. Achamos que são formidáveis", foi a resposta. Do mesmo jeito como foi feito com os americanos, perguntaram ao presidente se havia alguma coisa que ele mudaria. "Esses americanos parecem incapazes de **compreender o que sejam objetivos!**"

Com cada um dos lados acusando o outro de inabilidade de compreender objetivos, houve uma segunda rodada de entrevistas. Os americanos detalharam suas críticas: "temos todos os relatórios, números necessários, mas não é possível **conseguir do presidente alvos específicos**. Ele não consegue precisar qual o volume em dólares ou qual a porcentagem de diminuição de custos que deseja que realizemos no próximo mês, ou no próximo trimestre, ou mesmo no próximo ano. Como saber se o nosso desempenho o satisfaz e **quais são os objetivos específicos a atingir?**"

Isso parecia válido, porque na América toda organização importante ou empresa do governo dedica uma boa parte do seu tempo para fixar alvos precisos e quantificáveis. Todas as escolas de administração ensinam aos estudantes como transformar objetivos muito vagos em objetivos que se prestam à mensuração. Administração por objetivos (APO), programas de planejamento, avaliação e análise de custo-benefício estão entre os instrumentos básicos de controle na moderna administração de empresas americanas.

Quanto ao presidente japonês, ele explicou; "Se pelo menos eu pudesse fazer esses americanos **compreenderem a filosofia** do nosso banco. Compreender **o que significa o negócio** para nós - como sinto que nós deveríamos lidar com os nossos clientes e qual deveria ser o **nosso papel no mundo** como um todo. Se eles pudessem vestir essa idéia, **descobririam por si mesmos** qual seria o **objetivo adequado para qualquer situação**, não importando em que condição inusitada ou nova estivessem, e eu não teria nunca que dizer a eles quais seriam os alvos."

## **Capítulo 10 - A responsabilidade social**

A crescente competição entre as organizações, o processo de globalização e a velocidade das inovações tecnológicas têm imposto às empresas enormes desafios para manter sua participação no mercado e garantir sua sobrevivência. Paralelamente, o desenvolvimento econômico desigual tem aberto enormes fossos entre a parte da sociedade mais escolarizada e a grande maioria de trabalhadores com baixa qualificação e provocado tensões sociais que requerem constante cuidado por parte do governo e da sociedade para que não progridam em conflitos. Soma-se a isto as preocupações ambientais e a formação de grupos civis de pressão. Neste cenário, governos, empresas e sociedades repensam a gestão da produção e buscam um

desenvolvimento sustentável que contemple os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

O consumidor, cada vez mais exigente e informado, valoriza os aspectos éticos e as empresas que adotam práticas éticas de produção e distribuição e valorização do ser humano. As organizações, por seu lado, vêem nessas ações um meio de aumentar seus lucros e potencializar o desenvolvimento.

No Brasil, outro fato muito importante, foi a internacionalização da economia, com a entrada de muitos investidores estrangeiros, principalmente a partir da última metade dos anos 1990. O número de aquisições de empresas brasileiras por empresas estrangeiras cresceu 196,25%. Segundo a Pricewaterhouse & Coopers, 772 empresas brasileiras, sem incluir incorporações, acordos e associações, foram adquiridas pelo capital estrangeiro.

Esse processo de entrada do capital internacional atingiu quase todos os setores da economia, mas principalmente os setores de alimentos e bebidas. Com a entrada desses novos competidores, houve uma profunda alteração na forma de gestão e de como atuar no mercado local. Além da preocupação com o preço e com a qualidade, as organizações passaram a buscar confiabilidade, montar serviço de pós-venda, produzir produtos ambientalmente corretos e ter relacionamentos éticos com seus consumidores, fornecedores e varejistas, além de valorizar as práticas ligadas ao ambiente interno, como a política adotada em relação à segurança de seus funcionários ou produtos e à qualidade e preservação do meio ambiente.

### **O que é Responsabilidade Social?**

Mas afinal, qual a definição exata de responsabilidade social? São muitas as interpretações, mas vamos tentar definir um conceito.

Para alguns “responsabilidade” sugere a idéia de obrigação, para outros de dever, para outros ainda está associada ao comportamento ético e há aqueles que a associam a sinônimo de legitimidade.

### **Vejamos alguns conceitos:**

1953, Bowen: "Obrigação do homem de negócios de adotar orientações, tomar decisões e seguir linhas de ação que sejam compatíveis com os fins e valores da sociedade".

1975, Votaw: "Responsabilidade social significa algo, mas nem sempre a mesma coisa, para todos. Para alguns, ela representa a idéia de responsabilidade ou obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável no sentido ético; para outros, ainda, o significado transmitido é o de responsável por, num modo causal. Muitos, simplesmente, equiparam-na a uma contribuição caridosa; outros tomam-na pelo sentido de socialmente consciente".

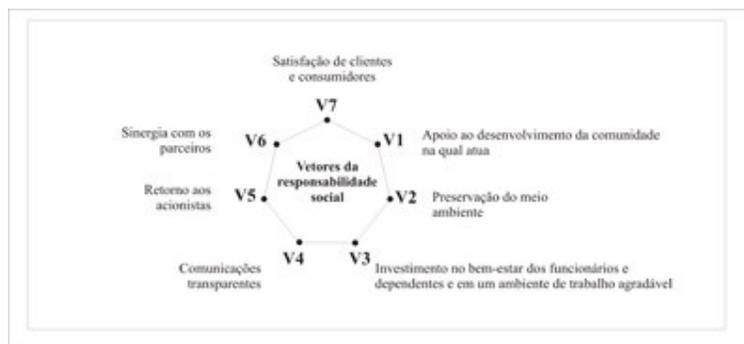
1996, Jaramillo e Ángel: “Responsabilidade social pode ser também o compromisso que a empresa tem com o desenvolvimento, bem-estar e melhoramento da qualidade de vida dos empregados, suas famílias e comunidade em geral”.

Para termos uma definição ampla, que não exclua as várias existentes, ficaremos com a definição de Patrícia Ashley, para quem **responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.**

Para Peter Drucker o fato de a empresa ser bem-sucedida no mercado cresce a necessidade de atuação socialmente responsável, visando diminuir os problemas sociais. Assim, a responsabilidade social é um fator importante para que as companhias mantenham sua sustentabilidade.

Segundo a BSR, Business for Social Responsibility, organização americana que defende a prática da responsabilidade social pelas empresas, 2/3 dos consumidores americanos preferem consumir produtos de empresas socialmente responsáveis.

### Responsabilidade Social para quem?



Mas se a necessidade das organizações serem socialmente responsáveis aparece como unanimidade, há autores de peso que são contra esta prática. Entre os mais destacados estão Milton Friedman, Neil Chamberlain e Henry Manne. Eles defendem que a única responsabilidade das empresas é conseguir lucros, otimizando o uso dos recursos organizacionais, e gerando retorno aos acionistas. Segundo eles, agindo assim, a organização já estaria contribuindo para o desenvolvimento social.

O Bradesco avalia seus investimentos sociais a partir de cinco vertentes:

- Imagem – simpatia do consumidor.
- Marca – visibilidade e recall.
- Mercado – facilitação da entrada em novos mercados.
- Vendas – captação de novos clientes.

- Tributos – dedução do imposto de renda.

Como se percebe, os objetivos são bastante pragmáticos. Mas esta não é uma posição hegemônica. Segundo pesquisa feita pelo Senac-SP, 26,6% das empresas investem socialmente por consciência e cidadania empresarial, 26,2% por visão de missão, e 23,5% por achar que a empresa é responsável pela qualidade de vida. Nesta mesma pesquisa, constatou-se que 24% dos investimentos vão para instituições de caridade e 21,2% para escolas comunitárias.

### **A responsabilidade social e os stakeholders.**

Stakeholders é uma palavra inglesa para o pino que é cravado no chão e onde as cordas da barraca de camping são fixadas. Em Administração é um termo usado para significar os diferentes grupos que são importantes para a sobrevivência da organização. Toda organização tem seu grupo de stakeholders. A orientação estratégica da empresa é determinada pela maior ou menor importância dada a cada um deles.



Orientação a acionistas: a responsabilidade social é entendida como a maximização do lucro. A função de cuidar do aspecto social caberia somente ao Estado. Qualquer ação social é analisada sob o aspecto econômico: só é viável se aumentar o lucro. A contribuição voluntária devia partir do indivíduo e não da empresa.

Orientação ao governo: a responsabilidade social está no estrito cumprimento de suas obrigações jurídico-legal: só faz o que a lei obriga.

Orientação para a comunidade: É a empresa que toma a iniciativa e sua ação tem caráter assistencialista. Esta orientação tem um grande impacto na sociedade e aumenta a visibilidade da empresa e de suas ações.

Orientação aos empregados: a responsabilidade social é a forma de atrair e reter funcionários com qualificação. Geralmente adota padrões e acordos internacionais de gestão de recursos humanos

Orientação a fornecedores e compradores: as ações de responsabilidade social envolvem todos os setores da empresa e a cadeia de produção e consumo. Sua base é o comércio ético e a retenção de fornecedores igualmente éticos.

Orientação para publicação de relatórios: o foco é a publicação do balanço social, utilizando um dos modelos disponíveis, tais como o do Instituto Ethos, Ibase e outros. Existem projetos de lei que querem torná-lo obrigatório para empresas com mais de cem funcionários.

Orientação para o ambiente natural: o desenvolvimento sustentável é a meta das ações da organização, que, normalmente, é certificada pela norma ISO 14000. A organização também atua na gestão de conflitos entre as diversas esferas da sociedade, tais como governo, indústrias, empresas rurais, ciência, pesquisa e outras.

Um exemplo clássico de perda de mercado por prática não responsável é o da Nike. Após denúncia de que seus fornecedores asiáticos usavam mão de obra infantil, as ações da empresa despencaram. Foi preciso o investimento de centenas de milhões de dólares em publicidade e ações de relações públicas para tentar resgatar sua imagem positiva junto ao consumidor.

## **Capítulo 11 - A Nova Forma de Organização do Trabalho**

A organização é uma associação que está presente em toda a nossa vida. Se não nascemos em um hospital, estudamos em uma escola, trabalhamos em uma empresa, compramos em um supermercado, oramos em uma igreja. A primeira função da organização foi prover a sobrevivência humana.

A família é uma das primeiras formas de associação. Ela se formou por necessidade e se formaliza através do ritual do casamento. Existem várias outras instituições humanas:

- religiosa: media os anseios humanos em relação à espiritualidade, é estruturada em normas, doutrinas e rituais,
- política: coordena e regula as ações públicas,
- educacional: prepara o indivíduo para a sobrevivência,
- econômica: regula as relações de produção,
- científica: regula as relações de pesquisa e desenvolvimento e
- assistência social e medicinal: provê a necessidade de auxílio médico e assistencial.

Todas as instituições caracterizam-se por ter uma função social. Possuem uma estrutura formada por pessoas, que trazem um conjunto de valores, idéias e crenças. A forma como a instituição está estruturada e a interação dos valores individuais determina a cultura de cada uma.

Em determinado momento do desenvolvimento da sociedade ocorreu a divisão do trabalho, com o intuito de atingir mais eficientemente o objetivo do grupo. A instituição passou a ser mais formal e a ter menos participantes. Esta associação deu origem à organização de trabalho.

A forma de organização como a conhecemos surgiu com a Revolução Industrial, no século XVIII, e o nascimento do Capitalismo. As máquinas automatizaram a linha de produção e introduziram uma nova forma de trabalho. Surgiu a metáfora do homem-máquina, treinado para executar movimentos repetitivos e controlados numa linha de produção (existe um filme brilhante de Charles Chaplin, chamado Tempos Modernos, que aborda esse modo de produção, típico do início do século XX). A vida familiar, por sua vez, foi sendo moldada pela necessidade de inserção das pessoas no mercado de trabalho.

Nos últimos anos, com o surgimento de novas técnicas de trabalho, o maior acesso a máquinas e equipamentos e a popularização da microinformática, houve profunda modificação na organização do trabalho. O taylorismo – se não lembrar do conceito, reveja o módulo II – foi substituído por nova cultura organizacional.

Na década de 1960, Daniel Katz e Robert Khan mostraram que as empresas se comportavam como sistemas abertos. De acordo com esta abordagem, toda empresa é uma estrutura unificada de subsistemas inter-relacionados sujeitos à influência do ambiente. O crescimento e a sobrevivência da empresa estão relacionados à capacidade com que os subsistemas conseguem atender as exigências do ambiente.

Este processo consiste nos seguintes eventos:

1. Toda organização importa insumos, tais como matérias-primas, equipamentos produtivos, recursos humanos, know-how técnico etc.

*A Grendene, por exemplo, contrata funcionários e compra matéria-prima de fornecedores do Brasil e de outros países.*

2. Alguns desses insumos são usados para transformar outros insumos durante um processo de transformação.

*Na Grendene, os funcionários utilizam seus conhecimentos e as máquinas da linha de produção para transformar PVC em sandálias e outros objetos.*

3. Os insumos transformados são exportados como produtos para o meio – bens ou serviços.

*Os produtos são distribuídos no Brasil e no mundo através de uma rede de revendedores e representantes.*

4. Os produtos são trocados por novos insumos e o ciclo se repete.

*A Grendene vende seus produtos e utiliza o lucro para pagar os funcionários, comprar matéria-prima, investir em novos equipamentos etc.*

No modelo de sistemas abertos, o ambiente que cerca a empresa é a origem dos recursos necessários e, ao mesmo tempo, o destino dos produtos acabados. Dessa forma, a sobrevivência organizacional depende da exata compreensão das necessidades do ambiente e do ajustamento das atividades da empresa às suas demandas.

Observando que o ambiente de toda empresa é constituído de um grupo de empresas mais ou menos interligadas, Eric Trist e Fred Emery dividiram os ambientes em quatro tipos.

1. Plácido. É o ambiente formado por empresas que operam independentes umas das outras. As empresas são normalmente pequenas, como, por exemplo, firmas de jardinagem, e podem ignorar-se entre si e continuar fornecendo a clientes locais.
2. Tranquilo agrupado. As empresas neste ambiente estão mais interligadas e conscientes da existência de uma rivalidade de mercado. As empresas sentem necessidade de terem estratégias e responder às ações dos concorrentes. Supermercados que atuam na mesma região têm este comportamento.
3. Reativos agitados. As interligações das empresas neste terceiro ambiente são mais firmes. As respostas às ações da concorrência têm de ser eficazes, ou corre-se o risco de sair do mercado. O setor de aviação comercial é um dos exemplos deste ambiente.
4. Turbulento. Este ambiente é altamente complexo e mutável. As tecnologias impactam nas organizações de forma estonteante. A quantidade de informações necessárias para se permanecer ativo é avassaladora. É quase impossível prever todas as alternativas, por isso as empresas precisam ser extremamente maleáveis em sua estrutura, prontas para se adaptarem a qualquer mudança inesperada. Os setores

de informática e comunicação são dois exemplos deste tipo de ambiente.

O Brasil, como vários países em desenvolvimento, enfrenta um grande desafio para se adequar às novas exigências do mercado. Segundo dados do IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 60% da mão de obra ativa do Brasil está no mercado informal, são autônomos, biscateiros e trabalhadores sem vínculo formal de emprego. A maior parte deste contingente não tem o ensino básico completo. Outro dado da população brasileira é que menos de 15% chegam à faculdade e menos da metade consegue concluí-la. Entre 1994 e 1997, 90% dos que perderam o emprego eram insuficientemente escolarizados e estavam despreparados para o exercício de suas funções.

## Capítulo 12 - O novo mercado de trabalho valoriza

1. apresentação pessoal impecável,
2. facilidade de relacionamento,
3. ótima comunicação verbal,
4. rapidez de raciocínio e decisão,
5. criatividade e
6. determinação e resistência emocional.

As diferenças de perfis entre o novo e o antigo modo de produção estão na tabela abaixo.

PERFIL ANTIGO	NOVO PERFIL
<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguidor;</li><li>• Leal;</li><li>• Paciente;</li><li>• Especializado;</li><li>• Executor.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciativa e liderança;</li><li>• Criatividade e resistência emocional.</li><li>• Autodesenvolvimento;</li><li>• Trabalho em equipe;</li><li>• Agilidade e flexibilidade;</li><li>• Gerenciamento de risco e educador;</li><li>• Lógica de raciocínio;</li><li>• Prontidão para resolver problemas;</li><li>• Habilidade para lidar com pessoas;</li><li>• Conhecimento de línguas e informática.</li></ul>

### **Esta nova organização tem como características:**

1. maior flexibilidade de gerenciamento;
2. descentralização das empresas e sua organização em redes, tanto nas relações internas quanto nas externas;
3. considerável fortalecimento do papel do capital vis-à-vis o trabalho, com o declínio da influência dos sindicatos de trabalhadores;
4. individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho;
5. incorporação maciça das mulheres na força de trabalho remunerada;
6. sensibilidade à intervenção estatal, que desregula mercados e diminui o alcance de leis de proteção social;
7. atenção ao aumento da concorrência global em um ambiente onde as fronteiras geopolíticas dos países deixaram de ser barreiras ao comércio.

Alguns pesquisadores, analisando as transformações por que passa a sociedade americana são pessimistas com relação ao futuro do trabalho. Segundo eles, na busca frenética por aumentos de produtividade, de competitividade e de melhores margens de lucro, as empresas têm privilegiado estratégias calcadas em redução de custos com mão-de-obra, provocando queda do emprego formal, elevação do desemprego e expansão de empregos informais. Para eles, isso ocorre porque, ao contrário de outros momentos históricos de grandes inovações tecnológicas, em que as vagas suprimidas em um setor eram compensadas pelas abertas em outros, atualmente as transformações atingem todos os setores. O único setor emergente é o do conhecimento, mas este emprega apenas pequena elite de trabalhadores.

Diante desta incapacidade da tecnologia em criar novos postos de trabalho em número significativo, o resultado mais visível será a convivência de duas sociedades de trabalhadores. Uma formada pelos que permanecerem empregados, que verão a jornada de trabalho ser reduzida e terão mais tempo livre. Outra que sofrerá com o aumento da precarização das relações de trabalho, expansão do contingente de pobres e maior desigualdade de renda. Como resultado, ampliar-se-á a exclusão social.

Já outros autores defendem que é muito cedo para tentar traçar os rumos do futuro. E apontam setores que tendem a crescer e absorver parte da mão de obra desempregada, como o Terceiro Setor, dedicado ao trabalho voluntário e formado por organizações não-governamentais.

Assim, novas formas de organização do trabalho podem ser esperadas. O trabalho, mesmo reestruturado, continuará como importante vetor das relações entre indivíduos e sociedades.

O que parece ser um ponto convergente entre os vários estudiosos é que a nova organização do trabalho deixará de ser baseada em recursos e passará a ser alicerçada no conhecimento. O conhecimento será a fonte de inovações contínuas, de competitividade e da sobrevivência final. A nova estrutura organizacional estimulará a criatividade para que ocorra a construção do conhecimento. Para que isso ocorra, haverá um aumento da flexibilidade e autonomia nas funções.

Segundo alguns autores, as organizações do futuro serão aquelas capazes de alinhar as responsabilidades e capacidade de aprender de cada indivíduo e, talvez mais importante ainda, onde existe a possibilidade de aprender e crescer em todos os níveis de sua estrutura. Ou seja, em que todos aprendem juntos e têm a oportunidade de seguir crescendo profissionalmente.

### **Capítulo 13 - Gestão Estratégica**

Todas as organizações possuem uma estratégia de negócio. Seja a microempresa ou a grande corporação internacional. Esta estratégia é a forma como ela enxerga o mercado onde atua, como vê e se defende de ameaças, como prospecta e aproveita as oportunidades que aparecem, como gere seu orçamento etc. O que diferencia as empresas é a forma como fazem essa gestão, como atuam.

Analise a seguinte história: uma senhora vende bananas na periferia da cidade. As bananas são levadas em cima de um burrinho. A senhora e seu filho batem de porta em porta por onde passam e oferecem as bananas a um preço abaixo do comércio local. Analise pelo ponto de vista de marketing:

1. Logística, ela leva o produto até o consumidor.
2. Preço, mais baixo do que o comércio da região.
3. Propaganda, feita de porta a porta.
4. Produto, de fácil aceitação.

Some-se a isto tudo a imagem inesquecível de um burrinho carregado de bananas e uma senhora e seu filho ao lado. Esta senhora é uma micro-organização com uma estratégia de mercado bastante eficiente para o fim que se propõe.

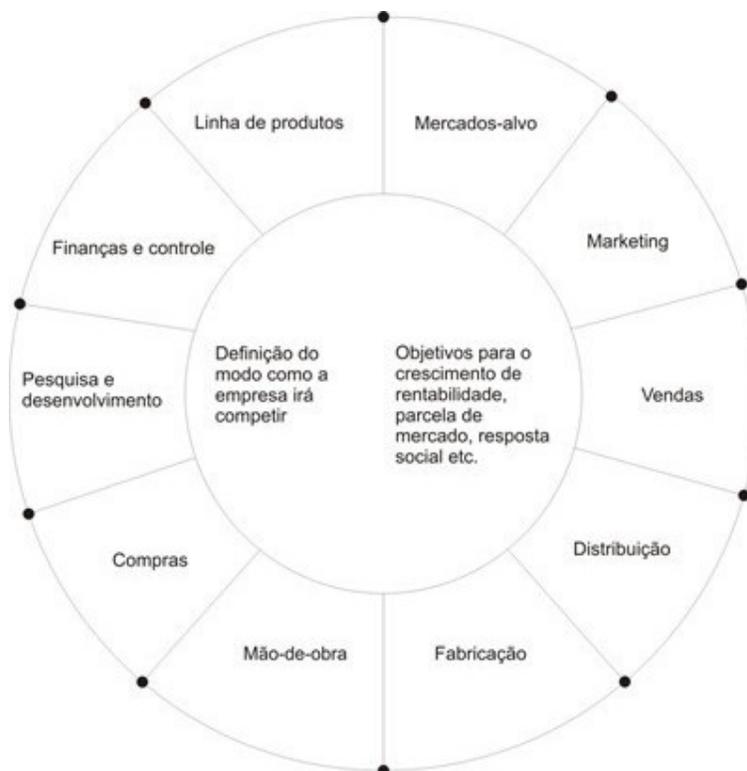
Num cenário muito competitivo, o sucesso das organizações não depende mais de práticas eficientes de processos. É preciso ir além. O que diferencia as empresas entre si é uma estratégia sólida e exclusiva. Esta estratégia tanto pode ser intuitiva, como no exemplo da vendedora de bananas, como desenvolvida explicitamente por meio de um processo de planejamento estratégico.

Normalmente, a estratégia intuitiva é encontrada somente em pequenas empresas. Nas grandes, que não passaram por um processo formal de planejamento, a estratégia evolui a partir da interação das atividades de cada

departamento funcional da empresa. No entanto, a soma dos métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

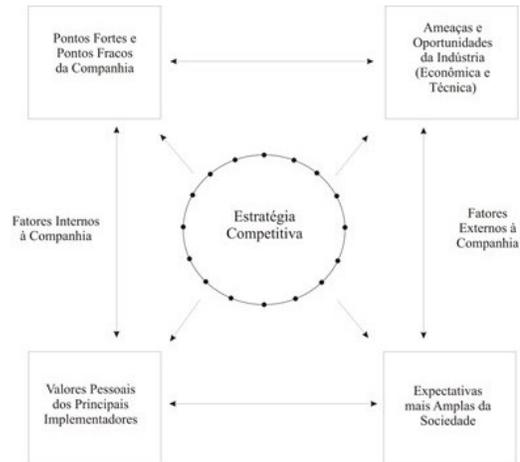
Um bom planejamento estratégico deve responder a algumas questões:

1. Quem são e como agem meus concorrentes?
2. Quais são as ameaças ao meu negócio?
3. Quais são as oportunidades que não aproveitamos?
4. De que modo meu setor irá se desenvolver?
5. Qual a melhor posição a ser adotada para competir a longo prazo?



A figura 8.1 mostra que a estratégia competitiva é a forma de determinar um lugar a chegar e combinar com os meios que serão usados para se chegar lá. Algumas empresas usam termos diferentes para o mesmo sentido, assim "meta", "missão", "objetivo" podem ter o mesmo significado para diferentes organizações. O que precisamos ter claro é a diferença entre "fim" – onde a empresa pretende chegar - e "meios" – como e com que recursos pretende chegar. No centro da figura estão as metas da organização, seus objetivos econômicos e não-econômicos. Os raios simbolizam as políticas operacionais básicas com as quais a organização pretende atingir as metas.

Dependendo do setor de atuação, a administração pode ser mais ou menos específica na articulação destas políticas operacionais.



A figura 8.2 olha a estratégia e o mercado de uma forma mais ampla. Mostra que toda ação estratégica está apoiada em quatro pilares básicos.

1. Pontos Fortes e Fracos. Toda organização tem aspectos que a diferenciam em relação à concorrência, como tecnologia, recursos financeiros, força da marca, liderança de mercado etc. São perfis que podem ser melhores ou piores em comparação aos outros concorrentes. Saber onde a organização é forte e onde é inferior à concorrência é fundamental para traçar uma estratégia correta.

2. Valores pessoais. São as motivações e as necessidades dos principais executivos. Os pontos fortes e fracos combinados com os valores determinam os limites internos do sucesso da implementação da estratégia.

3. Ameaças e oportunidades. É o mercado onde a organização atua. Determina os limites externos de sua atuação, o grau de risco e as recompensas potenciais para sua atuação.

4. Expectativas amplas. Engloba o que a organização espera de políticas governamentais, interesses sociais e outros.

A análise correta destes quatro fatores englobados é fundamental para o sucesso ou fracasso da estratégia a ser implementada. Um dos modos de fazer isto é seguir um roteiro de perguntas sobre metas e políticas:

1. As metas são mutuamente alcançáveis?
2. Será que as políticas operacionais básicas se dirigem para as metas? Se reforçam mutuamente?

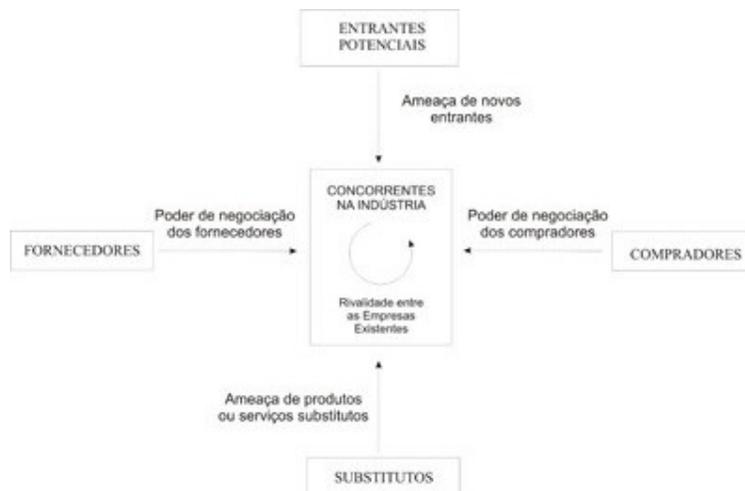
**As metas e as políticas:**

1. Exploram as oportunidades?
2. Abordam as ameaças?
3. Atendem aos interesses mais amplos da sociedade?
4. Se ajustam aos recursos disponíveis?
5. Refletem aquilo que a organização faz bem?
6. Foram bem compreendidas pelos principais executivos?
7. Têm congruência com os valores internos?

Estas e muitas outras questões devem ser formuladas na análise da estratégia.

### **Análise do mercado**

Existem cinco forças competitivas básicas.



**Barreiras de entrada:** Existem diversos tipos de barreiras para entrada de novos concorrentes, como a necessidade de alto investimento, que é o caso da indústria de mineração, existência de patentes, como indústria farmacêutica, legislação, como nas telecomunicações, que é uma concessão governamental e outras. Quanto maior a barreira, menor o risco de ingresso de novos competidores.

**Ameaça de substituição:** Um exemplo clássico é a esponja de aço versus a esponja de material sintético. Durante anos, a esponja de aço, Bombril, reinou absoluta no mercado de material de limpeza, até que a 3M, por sinal uma indústria que se posiciona como organização de inovações, lançou a esponja de material sintético que substituiu a de aço com algumas vantagens.

**Poder de negociação dos compradores:** No mercado de varejo, as redes de supermercados são um exemplo desse poder. Durante o governo Fernando Henrique Cardoso, 199 -199 , por exemplo, foram as responsáveis pelo controle da inflação, pois não aceitaram muitos aumentos de preços que a indústria gostaria de impor. Com medo de perder seu maior mercado, ficando fora das gôndolas, as indústrias tiveram de ceder e manter preços.

**Poder de negociação dos fornecedores:** Quanto menor for o número de fornecedores e menos substituível for o produto, menor é a concorrência do setor e maior é a força dos fornecedores. Um exemplo é a indústria de papel de impressão, onde atuam não mais de quatro organizações. Os preços praticados no mercado interno são sempre alinhados com o mercado externo, independente da demanda. Outro exemplo é o produto protegido por patente, que só pode ser produzido por uma única organização.

**Rivalidade entre atuais concorrentes:** Quanto mais rivalidade houver no setor, mais baixos serão os preços praticados e menor a rentabilidade total. Estas cinco forças competitivas determinam a intensidade da concorrência no setor e orientam a formulação das estratégias. Mas nunca devemos nos esquecer do fator Governo. Uma lei pode acabar literalmente com um segmento e criar outro. Foi o que aconteceu com a indústria de manipulação de amianto. Ao se comprovar que a manipulação da matéria prima fazia mal aos operários da linha de produção, a lei proibiu sua manipulação. Caixas d'água, por exemplo, passaram a ser fabricadas com fibras sintéticas. Para fabricantes que manipulavam o amianto a lei foi mortal. Para empresas como a Tigre, especialista em tubos e conexões de PVC, foi uma enorme oportunidade. Bastou ampliar a linha de produção e aproveitar a sinergia na distribuição dos produtos existentes para passar a atuar num novo segmento.

O caso extremo de intensidade competitiva é o setor em concorrência perfeita, onde a entrada é livre, existem numerosas empresas, a rivalidade entre elas é extrema, nenhuma tem poder de negociação em relação a fornecedores e clientes, e todos os produtos são semelhantes.

## **Capítulo 14 - Gestão Estratégica II**

Neste módulo vamos discutir sobre as barreiras de entrada e de saída de um setor, que são um dos fatores fundamentais para definir a rentabilidade das organizações.

### **Barreira de entrada**

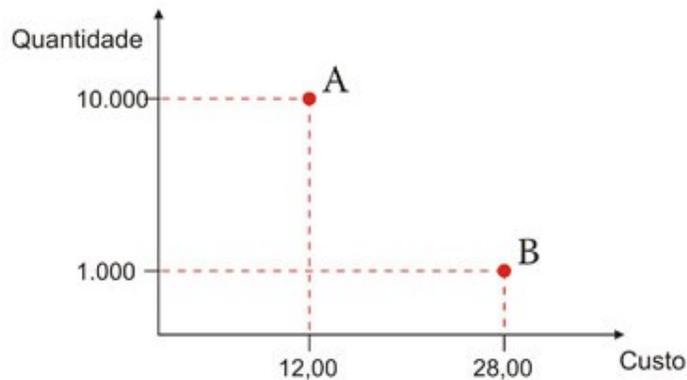
Quase sempre quando há entrada de novos competidores num setor, a rentabilidade média cai. Os novatos normalmente têm recursos significativos e fazem grande esforço para ganhar mercado. Assim, os preços tendem a cair e os custos a subir. A atratividade do setor para novos atuantes depende da existência e intensidade de barreiras de entrada.

Se as barreiras são altas, a entrada é pouco atrativa.

### Existem nove barreiras de entrada:

**1. Economia de escala.** Economias de escala permitem custos unitários baixos em vista de alta produção. A empresa novata para vender no mesmo nível de preço sujeita-se a dois caminhos: arriscar uma alta produção, para ter custo unitário baixo, mesmo sem ainda ter participação no mercado, ou ser mais cautelosa e produzir pouco, achatando a margem de lucro.

	Quantidade Produzida	Custo Unitário	Margem de lucro (preço de venda – custo unitário)
Hipótese A	10.000	12,00	18,00
Hipótese B	1.00	18,00	2,00



No exemplo da figura acima, estamos pressupondo um mercado bastante simplificado onde todos os óculos são similares e as empresas produzem e vendem diretamente ao consumidor por \$ 30,00 a unidade. Uma novata que queira entrar neste mercado terá de manter o preço de venda. Na primeira hipótese ela tem alta margem de comercialização, mas vai arriscar ficar com um estoque alto pois fabricará 10 mil unidades sem ainda ter certeza da venda. Na segunda hipótese, ela será mais cautelosa, mas achatará bastante sua margem.

Em um mercado assim, a atratividade para novos concorrentes é bastante baixa.

**2. Diferenciação de produto.** A Nestlé é líder nacional em comida para bebê, tem uma marca forte junto à mente das famílias, é considerada uma empresa confiável com produtos de alta qualidade e preço justo. Os pais de bebês têm enorme preocupação com a saúde de seus filhos e até estão dispostos a pagar um pouco a mais para comprar um produto em que confiam, o que se traduz em lealdade à marca. Imaginem, então, o lançamento de uma comida para

bebê por uma empresa que não atue neste segmento. Ela terá de fazer altíssimo investimento em marketing para conquistar a confiança dos pais. Como a Nestlé é líder há muitos anos, tem economia de escala. Assim, como vimos anteriormente, a estreante terá de trabalhar com alto risco de produzir mais do que irá vender ou achatar bastante suas margens. Normalmente, o ingresso num mercado assim requer longo período de investimento e altíssimo risco. Logo é um segmento de baixíssima atratividade para outros concorrentes.

**3. Necessidade de capital.** Quanto maior o investimento para participar de um mercado, maior a barreira de entrada. Isto é bastante comum na indústria de extração de minérios. Para atuar neste mercado é preciso altos investimentos e as margens são pequenas. A aplicação de capital neste mercado é considerado arriscado demais.

**4. Custo de mudança.** São custos que o comprador tem quando muda de um fornecedor de produto para outro. Estes custos podem incluir novos treinamentos, novos equipamentos auxiliares, necessidade de assistência técnica e outros. Um exemplo é o setor de aviação comercial. Para baixar custos de manutenção e treinamento, as companhias aéreas optam por um único fornecedor de aeronaves e motores. Aqui o custo de mudança é altíssimo e só acontece por necessidade extrema, como a falência do fornecedor.

**5. Acesso aos canais de distribuição.** O sucesso de uma organização passa necessariamente pela sua capacidade de distribuir adequadamente seus produtos. Se houver impedimentos para chegar ao consumidor, isto será uma barreira muito alta. Estas dificuldades podem ser de vários tipos: os canais de distribuição já são adequadamente atendidos pelos fornecedores existentes, há forte vínculo entre os fornecedores atuais e os distribuidores ou mesmo existem contratos de exclusividade que impedem o distribuidor de atender novos fornecedores. Estas dificuldades para serem contornadas normalmente implicam em maiores descontos, investimento em publicidade e em grande esforço de promoção e vendas. No mercado de revistas em bancas de jornal, por exemplo, as duas maiores distribuidoras pertencem às duas maiores editoras do setor – Abril e Globo. Quando a barreira de entrada é muito alta, às vezes uma nova empresa para ultrapassá-la terá de criar seu próprio canal de distribuição.

**6. Desvantagens de custos.** Existem vantagens de custos para empresas já estabelecidas que não dependem de nada do que já vimos. É o caso de vantagens como as seguintes:

A) **Tecnologia patenteada:** Somente uma empresa pode fabricar o produto que não tem similar

B) **Acesso favorável à matéria-prima:** As empresas estabelecidas podem ter dominado as fontes principais.

C) **Localizações favoráveis:** As melhores localizações já estão ocupadas.

D) **Subsídios oficiais:** Verbas governamentais podem dar às empresas vantagens duradouras.

**7. Curva de aprendizagem.** Em alguns setores, os custos unitários declinam, aumentando as margens de lucro, à medida que as empresas acumulam maior experiência na fabricação de um produto ou no fornecimento de um serviço. É o caso da construção de hipermercados. Os custos de montagem de uma loja das grandes redes como Carrefour, Extra, Wal Mart, é a metade do que era há alguns anos, devido a padronização das construções.

**8. Política governamental.** Leis podem impedir a entrada de organizações não autorizadas num determinado setor ou limitar o número de concorrentes por exigir altos investimentos. No caso da telefonia, transporte de passageiros e telecomunicações, as empresas precisam de autorização para operarem. No caso de alimentos industrializados e remédios, as empresas têm de ter autorização para lançar produtos no mercado e para consegui-la podem ficar anos tendo de fazer testes laboratoriais.

**9. Capacidade de retaliação.** Outra barreira para a entrada de novos concorrentes num setor é a capacidade de retaliação contra os novatos. Estes setores caracterizam-se por ter poucas organizações e com uma ou mais das seguintes características: excedente de caixa, excesso de produção, forte relacionamento com os canais de distribuição, atuação em segmento com crescimento lento ou saturado. A existência de margens pequenas no setor também é um fator inibidor de entrada de novos concorrentes.

### **Barreiras de saída**

Barreiras de saída elevadas mantêm as empresas competindo mesmo que estejam obtendo retornos baixos ou até negativos sobre seus investimentos. As principais barreiras de saída são:

- **Ativos especializados:** Ativos altamente especializados para uma determinada atividade ou localização com baixos valores de venda e altos custos de transferência ou conversão.
- **Custos fixos de saída:** São formados por acordos trabalhistas que prevêm altas indenizações aos funcionários, alto custo de restabelecimento, capacidade de manutenção de componentes etc.
- **Inter-relações estratégicas:** Mesmo indo mal, pode ser importante para a organização permanecer num segmento devido a imagem, compartilhamento de instalações com outra linha de produtos e sinergia de marketing.
- **Emocionais:** A administração pode se identificar com a atividade, existir relação de lealdade com os funcionários, orgulho e outras.
- **Governamental:** Desencorajamento por parte do governo devido ao desemprego e efeito econômico regional que causaria o fim da atividade.

## Cenários de lucratividade

O melhor cenário para a lucratividade de um setor é a existência de altas barreiras para entrada de concorrentes e baixas barreiras para a saída de competidores mal sucedidos. Assim, quem não está conseguindo bons retornos sobre o investimento abandona o setor ao invés de baixar preços ou partir para táticas de vendas extremas. No caso de haver baixas barreiras para entrada e saída, o setor é considerado desestimulante, pois sempre haverá novos competidores entrando. Em setores onde as barreiras de entrada e saída são altas o potencial de lucro é alto, mas o risco também, pois os malsucedidos permanecerão lutando. O pior cenário é o que tem baixas barreiras de entrada e altas barreiras de saída. Aqui as oscilações do mercado induzem novos competidores a entrar no setor e as altas barreiras de saída impedem os malsucedidos de sair.

## Capítulo 15 - Práticas de Gestão

A definição de liderança parece ser um pouco complexa. Existem dezenas de definições e muitas são conflitantes. Entretanto, quando se trata de apontar líderes, a convergência é muito grande. Quem discordaria de uma lista como a seguinte:

### Exemplos de Grandes Líderes

Abraham Lincoln	Mao Tse-tung
Adolf Hitler	Martin Luther King Jr.
Franklin D. Roosevelt	Mikhail Gorbachev
Getúlio Vargas	Moisés
John F. Kennedy	Napoleão Bonaparte
Mahatma Gandhi	Winston Churchill

Um traço comum entre personalidades tão diferentes é a capacidade de influenciar pessoas. Entretanto, esta capacidade por si só não basta, pois um chefe, ameaçando o funcionário de demissão pode influenciá-lo, mas não se tornaria líder por isso. É preciso que a influência seja sancionada pelos seguidores.

Os líderes também desempenham um papel importante na função simbólica, tanto para o público interno como para o externo. Ele representa o grupo e suas idéias.

Outro fator a ser considerado na análise da liderança é a situação. Mahatma Ghandi teria tido êxito na sua campanha pela independência da Índia com o programa de desobediência civil se estivesse opondo-se aos nazistas e não aos ingleses? Hitler conseguiria mobilizar a Alemanha atual com sua pregação anti-semita? A resposta para ambas as questões é **não**. Se estivesse enfrentando um regime totalitário e violento como o da Alemanha nazista, das décadas de 1930-1940, as forças indianas de resistência seriam aniquiladas em

pouco tempo. Eles foram vitoriosos contra os ingleses porque enfrentavam um estado democrático, que tinha uma imprensa livre e forte, além de um sentimento nacional de civilidade que repugnava ações violentas. Quanto à mobilização de um país democrático como a Alemanha atual com teses racistas, a resposta é igualmente negativa, pois a própria constituição nacional proíbe a discriminação racial ou religiosa.

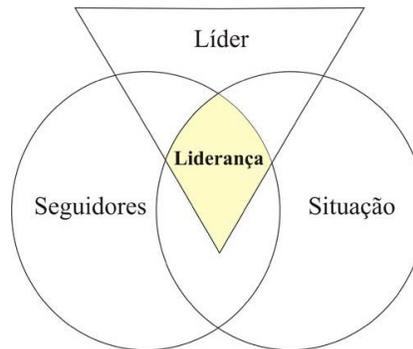
Assim, podemos concluir que os dois estilos de liderança exemplificados, que, por sinal, foram contemporâneos, só prevaleceram devido às situações particulares em que estava inseridos.

### **Estilos de liderança**

Existem vários estilos de liderança, todos derivando de três básicos:

- **Autoritário:** Toma todas as decisões por si mesmo.
- **Democrático:** Trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões.
- **Liberal:** Deixa que o grupo por si só faça o que quiser.

Existe muita polêmica sobre qual estilo é o correto. Na verdade, devemos analisar cada um de acordo com a situação. Pesquisas recentes mostram que o trabalhador russo é pouquíssimo produtivo com líderes liberais. Já em organizações como a Hewlett Packard, HP, fabricante de computadores, onde o trabalho é organizado em torno de equipes de projetos, sem hierarquia definida, um líder autoritário ou concentrador se sairia muito mal.



Outra maneira de analisar o estilo da liderança é analisando o comportamento. De modo geral, os líderes têm duas formas de agir: orientados aos funcionários ou orientados às tarefas. O primeiro comportamento visa a satisfazer as necessidades sociais e emocionais dos membros do grupo, enquanto o segundo é orientado para a execução das tarefas.

### **Substitutos de liderança**

Alguns pesquisadores defendem que a situação é mais importante do que o comportamento do líder. Para esta teoria, tarefas consideradas gratificantes

são automotivadoras, sejam executadas sob a supervisão de um líder autoritário seja sob a de um líder liberal.

Em organizações onde as regras e procedimentos são detalhados e pouco flexíveis, também há uma neutralização do estilo de liderança.

### **Balanced Scorecard**

O Balanced Scorecard (BSC) é um sistema de avaliação de desempenho criado por Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Seu principal diferencial é complementar as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificar os processos internos que devem ser aprimorados e analisar as possibilidades de aprendizado e de crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação. Várias empresas no mundo utilizam o sistema, tais como Mobil Oil, Chase Manhattan, Xerox e outras.

#### **Passo 1**

O primeiro passo proposto pelo BSC é definir as metas de três ou cinco anos. As metas definem onde a organização quer chegar e como fará isso. O passo seguinte é criar o cenário das hipóteses da trajetória para se chegar lá. A cada três meses, os gerentes devem obter feedback sobre o ponto do percurso a que se propuseram chegar e aquele em que se encontram.

#### **Passo 2**

Para se ter uma boa avaliação é preciso coletar dados. É fundamental ter um fluxo de informações constantes, para saber como está indo a empresa.

#### **Passo 3**

Em terceiro lugar, deve-se ter sempre a oportunidade de avaliar se o rumo traçado está sendo seguido.

É possível, além disso, que surjam no mercado mudanças inesperadas. Em função delas é preciso saber se a estratégia que se quer implementar continua sendo válida. Se a conclusão for não, a estratégia deve ser mudada e atualizada de acordo com as novas condições.

### **Como funciona**

Robert Kaplan, criador do sistema, exemplifica seu funcionamento da seguinte forma: para uma meta de "obter maiores lucros", definimos que se pode aumentar as vendas com os clientes existentes. Dizemos, então, que ampliar as vendas é o meio de se "obter maiores lucros".

Como aumentar as vendas? Se os clientes estão satisfeitos e gostam de fazer negócios conosco, o aumento da satisfação do cliente é o fator impulsionador do aumento das vendas.

E assim impõe-se uma nova pergunta: o que temos de fazer para aumentar o nível de satisfação do cliente?

Suponhamos que os cliente valorizem a entrega do produto no prazo ou em prazos mais curtos. Melhorar os prazos de entrega será o fator impulsionador para gerar maior satisfação do cliente. Neste caso, como faremos para melhorar os prazos de entrega?

Teremos de analisar o processo interno e passar a medir o tempo de produção nos diversos estágios.

Ao analisar o processo de produção, podemos chegar à conclusão de que temos de treinar e capacitar os funcionários em processos just-in-time e implementar um processo de fabricação mais rápido.

Trata-se, definitivamente, de uma cadeia completa de relações de causa e efeito.

### **Fluxograma do uso do Balanced Scorecard**

O exemplo acima pode ser representado da seguinte forma:



### **Balanco Social e Normas ISO**

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma entidade sem fins lucrativos, fundada com a missão de difundir a gestão de negócio socialmente responsável. Idealizada por empresários do setor privado, tem 1190 associados entre as maiores empresas do país, que respondem por 30% do PIB e empregam um milhão de pessoas.

Um ponto comum entre essas empresas é o interesse em estabelecer padrões éticos de relacionamento com funcionários, fornecedores, comunidade, acionistas, poder público, meio ambiente e clientes.

Um dos prêmios mais importantes nesta área é o Prêmio Balanço Social, criado em 2001 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Aberj, Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais, Apimec, Fundação Instituto de Desenvolvimento Empresarial e Social, Fides, Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, Ibase, e Instituto Ethos. O objetivo do prêmio é incentivar as empresas a divulgar as práticas estratégicas de gestão empresarial socialmente responsável. Para a premiação, não são consideradas as ações impostas por lei, mas somente as voluntárias..

O balanço social é um demonstrativo elaborado anualmente pelas empresas para prestar contas das atividades e dos impactos econômicos, sociais e ambientais da organização. Reúne um conjunto de informações sobre projetos, benefícios e ações sociais. No documento, a organização expõe políticas internas e externas, explicitando suas ações em relação aos seus colaboradores, dependentes e pela comunidade. Não são expostas aqui as ações que são obrigatórias por lei. Com isso, dá transparência a suas atividades, tornando públicos seus compromissos com o desenvolvimento sustentável.

As origens do balanço social estão na Europa do pós-guerra, onde empresas tomaram consciência de seu papel na reconstrução dos países devastados pelo conflito. No Brasil, o primeiro balanço foi publicado em 1984, numa iniciativa de uma subsidiária da Petrobrás, a Nitrofertil. Mas o impulso definitivo para a divulgação do balanço social veio em 1997, quando Herbert de Souza, o Betinho, e o Instituto Brasileiro de Análises Econômicas e Sociais, Ibase, promoveram uma série de eventos que sensibilizaram a sociedade.

O balanço está dividido em quatro partes.

**A primeira parte:** a empresa apresenta sua missão - a razão de ser da organização - e sua visão - para onde quer ir e como fará para chegar lá -, o perfil do empreendimento e o setor da economia onde atua.

**A segunda parte:** está reservada para o detalhamento da empresa. Seus princípios e valores, estrutura de funcionamento e governança corporativa – estrutura e funcionamento do Conselho de Administração.

**A terceira parte:** é reservada para o detalhamento da atividade empresarial, como indicadores de desempenho econômico e social, ações internas de

fortalecimento de relações com seus funcionários e externas, com seus fornecedores e parceiros, ações envolvendo a comunidade e seus investimentos sociais e indicadores de desempenho ambiental.

**A quarta parte:** é destinada aos anexos.

### **Linha do tempo**

Estes são os principais fatos que marcaram o surgimento e evolução do balanço social;

**1919** – A Constituição de Weimar, Alemanha, introduz o conceito de “função social da propriedade”.

**1960** – Surgem nos Estados Unidos os movimentos de responsabilidade social.

**1965** – A Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresa, ADCE, lança sua carta de princípios.

**1972** – A Singer publica o primeiro balanço social no mundo. A ONU discute a criação de um código de conduta para empresas transnacionais.

**1976** – A Fundação Fides e a ADCE estudam o tema da responsabilidade social.

**1978** – A Fides apresenta a proposta de Balanço Social.

**1984** – A Nitrofértil lança o primeiro Balanço Social no Brasil.

**1985** – Em Portugal, torna-se obrigatória a apresentação do Balanço Social para empresas com mais de 100 empregados.

**1986-1994** – Lideranças econômicas da Europa, Japão e Estados Unidos elaboram o Principles for Business, que consideram a importância de, paralelamente aos lucros para os acionistas, haver responsabilidade para com funcionários, clientes, fornecedores, financiadores, comunidade, governos locais e nacionais, ou seja, com todos os stakeholders.

**1988-1993** – Elaboração do código de ética para o comércio internacional entre cristãos, muçumanos e judeus.

**1990** – Nos Estados Unidos, o Domini 400 Social Index não admite empresas envolvidas com tabaco, álcool, jogo, armas e geração de energia elétrica.

**1992** – Surge a ISO 14000 de Gestão Ambiental, em decorrência da ECO 92, reunião mundial patrocinada pela ONU para discutir o desenvolvimento sustentável do século XXI.

**1996** – Lei na Dinamarca obriga empresas com ações na bolsa de valores a publicar balanço ambiental auditado por auditores externos.

**1997** – Herbert de Souza, o Betinho, e o Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas, Ibase, promovem eventos, propõem modelo e incentivam a publicação de balanço social. É fundada a GRI, Global Reporting Initiative, movimento internacional pela adoção e uniformização dos relatórios socioambientais publicados pelas empresas.

**1998** – Em Porto Alegre, lei municipal cria o balanço social para empresas estabelecidas no município.

**1999** – 1ª conferência do Instituto Ethos. A Câmara Municipal de São Paulo lança o selo “Empresa Cidadã”.

**2000** – Lançada a primeira versão dos indicadores Ethos de responsabilidade social. A ONU promove o Global Compact, pacto global, com nove princípios nas áreas de direitos humanos, trabalho e meio ambiente.

**2001** – O Instituto Ethos lança o guia de elaboração de relatório anual de responsabilidade social.

**2003** – Seminário de capacitação em Balanço Social.

**2004** – Lançamento oficial no Brasil das Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade da GRI, Global Reporting Initiative, movimento internacional pela adoção e uniformização dos relatórios socioambientais publicados pelas empresas.

## **Normas ISO**

ISO é a sigla para International Organization for Standardization, uma organização ligada à ONU, constituída por membros de diversos países, entre eles o Brasil, que propõe a padronização de processos de produção e serviços com vistas a facilitar o comércio nacional e internacional.

As duas normas mais famosas da ISO são as da família 9000 e 14000. A primeira é concedida a empresas com gestão de qualidade nos processos de produção à pós-venda, e a segunda, a empresas com correta gestão ambiental.

A série ISO 9000 é um conjunto de normas que estabelecem bases para regular a eficácia dos sistemas da qualidade adotados pelas empresas. Em nenhum momento, porém, exigirá que o produto fabricado atenda a quaisquer requisitos ou regulamentos técnicos.

As normas da série ISO 9000 não tratam diretamente da qualidade de produtos e sim da estabilidade do seu processo de produção e sua repetibilidade. A título de ilustração, pode-se dizer que o certificado ISO 9000 não garante que a cerveja de uma determinada cervejaria seja mais saborosa que a de outra não-certificada. Garantirá, porém, que as características da cerveja da cervejaria certificada serão mantidas no decorrer do tempo.

Para obter a certificação, a empresa tem de estar de acordo com as várias exigências das normas. A adequação e a implantação dos novos procedimentos são feitos por consultorias autorizadas. No caso do Brasil, a

Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, é a entidade responsável pelo credenciamento das consultorias. De tempos em tempos, as empresas certificadas passam por auditoria e, caso estejam descumprindo algumas das exigências, podem perder a certificação.

Os passos para obtenção da norma 9000, por exemplo, são:

1. Definir os objetivos e as metas da qualidade;
2. Definir a política de qualidade;
3. Identificar os processos e mostrar a relação entre eles;
4. Definir como cada processo irá funcionar;
5. Definir como os resultados serão acompanhados e medidos.

O sucesso para implantação e manutenção dos processos de gestão da qualidade ou da responsabilidade ambiental passa pela adesão de toda a empresa. Cada funcionário deve estar comprometido com as metas e envolvido no processo. Para tanto, é comum as empresas formarem equipes de facilitadores, pessoas previamente treinadas que desempenham o papel de divulgadores e motivadores organizacionais.

Em 2006 havia 7503 empresas certificadas com a ISO 9001, no Brasil, sendo 72 delas no Ceará. O Estado com maior número de certificações era São Paulo, com 3663. Quanto à norma 14001, foram concedidas 552 certificações em todo o país.

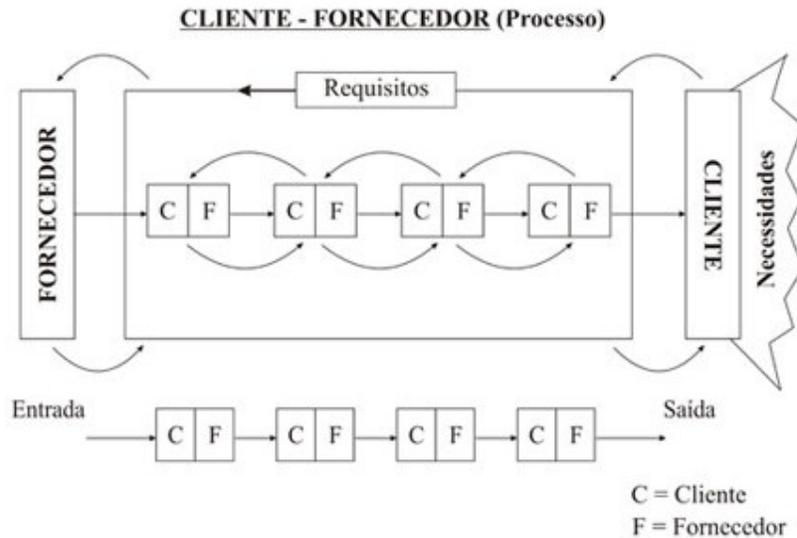
## **Capítulo 16 - Gestão de Processos**

Gestão de processos não é uma função nova. Adam Smith, um dos primeiros estudiosos da administração, já a relatava em um estudo sobre uma fábrica de alfinetes. O que mudou e tornou o tema muito atual foi a necessidade de otimizar os processos para conseguir a melhor relação custo, preço final do produto ou serviço e qualidade, devido ao acirramento da competição nos mercados.

Os objetivos dos métodos de gerenciamento de processos são identificar as oportunidades de melhoria das operações e aquelas que não acrescentam valor ao cliente, e podem ser substituídas ou minimizadas, e integrar os vários processos internos.

Na visão da gestão de processos, as relações dentro da organização são sempre uma interação entre cliente e fornecedor. O Departamento de Produção, por exemplo, é fornecedor do Departamento de Vendas, à medida que produz o que vai ser vendido, e é cliente do Departamento de Compras, que lhe fornece os insumos para a produção do produto. De modo geral, os departamentos são clientes em determinadas situações e fornecedores em outras, dependendo dos processos em que estejam envolvidos.

A figura a seguir ilustra esta situação.



O sucesso da organização num ambiente extremamente competitivo e mutável está muito relacionado com a compreensão dos processos e de sua gestão. A figura a seguir mostra a diferença entre a visão tradicional e a visão de processo.

Atributos	Visão Tradicional	Visão de Processo
1. Foco	Chefe	Cliente
2. Relacionamento	Cadeia de Comando	Cliente - Fornecedor
3. Orientação	Hierárquica	Processo
4. Quem toma decisão	Gerência	Todos os participantes
5. Estilo	Autoritário	Participativo

Em cada organização existem processos que são fundamentais para garantir o sucesso dos negócios, são os processos chaves. Estes processos produzem resultado de alto impacto para os clientes e para os resultados da organização. Falhas nestes processos comprometem o desempenho de todo o sistema e coloca em risco grande quantidade de recursos. Dessa forma, a gestão de processos é um meio para a organização atingir suas metas.

Após a análise de processos, o gestor deve ser capaz de identificar tudo o que os processos contemplam e o que não contemplam e suas inter-relações. Deve, ainda, estabelecer objetivos e metas a ser atingidos com o esforço de aperfeiçoamento dos processos chaves.

O gerente de processos é um profissional que conhece as necessidades e exigências dos consumidores e as restrições internas de tecnologia e recursos. Deve estar apto a propor melhorias nos procedimentos e a redefinir políticas.

## Fluxogramas

Uma das formas de comunicar à organização as etapas dos processos é através de fluxogramas. Fluxograma é uma maneira de representar graficamente um processo existente ou a ser criado. Veja o exemplo a seguir: é um fluxograma de seis passos para organizar uma festa de aniversário.



No exemplo acima usamos o diagrama de blocos, que é um dos tipos de fluxograma. Outros são o fluxograma padrão, que analisa as inter-relações, fluxograma funcionais, que mostram os fluxos entre organizações ou áreas, e fluxogramas geográficos, que mostram os fluxos entre localidades – veja os exemplos no arquivo PowerPoint anexo ao módulo.

Os fluxogramas são ferramentas que, além de facilitar a comunicação, permitem visualizar como os elementos se relacionam e comparar com o processo real.

Seu objetivo é adquirir conhecimento sobre o processo.

### **Perspectiva do cliente**

A sobrevivência da organização depende do cliente e a opinião do cliente é, de fato, a única importante. Se um cliente acha que um produto é ruim, ele é ruim, independente de quantos recursos se gastou para produzi-lo ou quanto esforço de controle de qualidade se demandou. A gestão de processos não pode esquecer esta premissa e deve estar sempre atenta às mudanças do ambiente e pronta para alterar os processos para se adaptar a elas. Num ambiente fortemente concorrencial, é grande o número de ameaças de substituição ou obsolescência de produtos e serviços. Por exemplo, antes da invenção das câmaras fotográficas digitais, revelar filmes e ampliar fotografias em uma hora era um grande diferencial. Hoje, máquinas automáticas fazem isso em 1 minuto a um custo abaixo de R\$ 1,00. As lojas de ampliação de fotografias ou modificam seus processos e atualizam seus recursos tecnológicos ou saíram do mercado.

### **Gargalos do processo**

Gargalos são pontos que ditam o ritmo do processo. Identificar e eliminar gargalos é uma das formas de dar agilidade ao processo. Na linha de produção é fácil identificar gargalos, mas em outros setores o esforço de identificação pode ser enorme, como costuma ocorrer nos processos administrativos.

Um exemplo de gargalo é a digitação de dados num sistema de informática. Não importa qual a velocidade de processamento do sistema, a velocidade será sempre ditada pela digitação manual. Uma maneira teórica de contornar este gargalo seria implantar um sistema de digitalização por scanner.

## **Capítulo 17 - A Administração no Século XXI**

Nos últimos 60 anos o mundo experimentou um extraordinário avanço tecnológico e um sensível aumento na velocidade da obsolescência das novidades. Enquanto uma invenção no século XIX demorava décadas para ser superada por outra, hoje calcula-se que a cada seis meses uma novidade tecnológica já esteja defasada. Dentro deste cenário frenético, é muito difícil, senão impossível, prever quais serão os próximos avanços tecnológicos e de que forma eles impactarão na vida social e empresarial. Mesmo com relação a nossa conhecida Internet, que permite que você faça este curso a distância, os caminhos ainda são obscuros.

Mas não são só as novidades tecnológicas que são fatores de mudança nas organizações. Alterações demográficas, sociais e legais também são muito importantes.

Abaixo descreveremos algumas tendências que parecem se firmar no cenário de curto e médio prazos.

### **Economia da Informação**

O mundo dos negócios está se deslocando de sua base tradicional industrial para uma economia de serviços, baseada na informação. Isto representa uma mudança estrutural tão importante quanto a passagem da economia agrícola para o mercantilismo. Isto provocará uma mudança no perfil dos empregos. No início do século XX o setor que mais empregava era o industrial. Hoje e nos próximos anos será o da tecnologia da informação e do processamento de informações, que abrigará os chamados trabalhadores da informação: programador de computadores, professor, pesquisador, advogado, consultores. Esta tendência está sendo verificada há três décadas.

Estes novos empregos trarão mudanças na prática da administração. A produtividade será medida de forma diferente do que numa linha de produção e os gerentes terão de ser especialistas em motivação, pois estarão tratando com trabalhadores mais qualificados que os de chão de fábrica.

### **Mudança na natureza do trabalhador**

Já está acontecendo um envelhecimento da força de trabalho. Seja por força da legislação previdenciária, que inibe a aposentadoria precoce, seja pela melhoria das condições de vida e saúde, que permitem que a pessoa tenha condições de trabalho por muito mais tempo que anteriormente.

## **Mulheres**

As últimas décadas presenciaram um crescente contingente feminino ingressando na força de trabalho. Praticamente não há setor ou cargo que não seja ocupado por mulheres em todo o mundo – exceção dos países de forte tradição islâmica.

Até a década de 1960, o modelo para mulheres era o de esposa e mãe e o homem era quem trazia o dinheiro do sustento. A mulher era a dona da casa.

Hoje, o quadro mais comum é o de marido e mulher trabalhando fora.

## **Empregos mais qualificados**

Haverá um crescimento de ofertas de empregos de alta qualificação. Os novos cargos da organização requererão pessoal com nível mais elevado de ensino formal, informal e técnico.

## **Educação**

Conforme falamos, os empregos estão exigindo cada vez mais educação formal e técnica. O Estado, porém, não consegue implementar políticas eficazes para melhorar o nível de ensino que atende a maior parte da população. Em conseqüência, esta força de trabalho está virtualmente fora da disputa pelos melhores postos de trabalho. Esta triste realidade, porém, não é exclusividade do Brasil. Em pesquisa feita no final dos anos 1980, nos Estados Unidos, constatou-se que entre 17 a 21 milhões de adultos são analfabetos e um número muito maior é constituído de analfabetos funcionais, ou seja, não conseguem lidar com tarefas básicas como preencher um cheque, entender uma instrução de um aparelho elétrico etc.

A saída de curto prazo é as organizações investirem em educação corporativa. As que atuam em mercados de alta tecnologia já fazem este investimento. Algumas estão abrindo suas próprias instituições, outras fazendo convênios de treinamento com entidades estabelecidas.

## **Menos filhos**

No final do século passado, o número de nascimentos declinou drasticamente. O modelo anterior de famílias com muitos filhos perdeu lugar para famílias de um a dois filhos. O efeito deste fato será sentido dentro de mais alguns anos, quando haverá um decréscimo na oferta da mão de obra jovem. Setores que empregam este tipo de mão de obra terão dificuldades na seleção e contratação. A gerência terá de achar soluções criativas. Prevê-se um aumento

da robotização nos setores mais mecanizados, contratação de idosos e oferta de postos a deficientes físicos.

### **Informática**

O cenário tecnológico tem dois caminhos paralelos: novidades em ritmo cada vez maior e queda nos preços. Isto tem levado a popularização do uso de computadores e colocado a Internet como um importante canal de comunicação entre pessoas e empresas e criando um novo mercado de consumo, o mercado virtual. A Dell é o exemplo de empresa de sucesso criada para este novo mercado. Ela é líder mundial na venda de computadores e seu único canal de venda é a Internet.

Os gerentes e as organizações não podem desprezar as oportunidades e ameaças ao negócio que a informática apresenta.

### **Habilidades pessoais**

Os gerentes serão pessoas mais treinadas e hábeis nas técnicas gerenciais e nas habilidades interpessoais. Se antes os gerentes eficazes eram os que reagiam prontamente às mudanças do ambiente, tinham uma atitude reativa, agora o que se procura são aqueles com habilidade para antever os movimentos do mercado, que tenham uma atitude pró-ativa.

A seguir, um quadro com as oito tendências deste século nas organizações.



## **Capítulo 18 - Gerência de Projetos**

Neste módulo estaremos discutindo a Gerência de Projetos e o uso de um método de desenvolvimento de produto ou serviço focado nas necessidades dos clientes.

### **Conceituando**

Um projeto é uma atividade temporária com datas para começar e terminar e com uma previsão orçamentária a cumprir, que visa a criar ou aperfeiçoar um produto ou serviço. O papel do gerente de projeto é assegurar que os objetivos sejam atingidos dentro do prazo e do orçamento determinados, e de acordo com os parâmetros de qualidade propostos.

Enquadram-se na categoria de projetos inúmeras iniciativas, tais como o desenvolvimento de normas para orientar as telefonistas em como atender as ligações, a construção de um prédio de apartamentos e a elaboração de processos de venda que visem a aumentar a taxa de fechamento de pedidos.

O sucesso de um projeto está, entre outros fatores, em sua definição bastante clara. Para que os integrantes não se percam em longas discussões sobre o produto ou serviço ideal, deve-se determinar no início, tudo o que deve e, principalmente, o que não deve ser feito. É a definição do escopo do projeto.

Para sua correta condução alguns passos devem ser seguidos:

- Recursos Humanos: A equipe deve ser escolhida de acordo com as habilidades individuais e trabalhar unida;
- Tempo: Os prazos para conclusão de cada etapa devem ser rigorosamente monitorados. A criação de relatório de progresso, que circulará entre os integrantes, é uma forma impessoal de cobrar mais empenho daqueles que não estão conseguindo cumprir os prazos;
- Integração: Cabe ao gerente do projeto fiscalizar o cumprimento de todas as etapas;
- Qualidade: O padrão esperado de qualidade deve ser perseguido em cada etapa;
- Custo: O custo total do projeto deve ser dividido por etapa e sua manutenção deve ser perseguida;
- Risco: O gerente deve estar atento a todos os riscos de atraso na conclusão de cada etapa e se antecipar a eles;
- Parcerias: Em muitos projetos há a necessidade da participação de pessoas externas à organização, como fornecedores, clientes-alvo etc.

Antes de passarmos ao gerenciamento de projetos, vamos reforçar o conceito de projeto. O PROJETO É:

- Atividade temporária caracterizada por uma seqüência clara e lógica de eventos que visa a atingir um objetivo dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade.

## **Gerenciamento de projetos.**

O gerenciamento de projetos ganhou popularidade nas últimas décadas em função de várias mudanças na organização. Algumas delas foram:

1. Processo de terceirização e redução de mão de obra – menos pessoas para realizar mais tarefas;
2. Projetos e serviços maiores e mais complexos;
3. Competição feroz;
4. Acesso à informação mais fácil;
5. Aumento no nível de exigência dos clientes;
6. Desenvolvimento tecnológico exponencial.
7. Internacionalização da economia, onde empresas transnacionais buscam práticas uniformes de gerenciamento.

O gerenciamento de projetos pode ser usado em qualquer tipo de projeto e em qualquer linha de negócios. É função do gerente de projeto agilizar as decisões, aumentar o controle sobre cada etapa, integrar todas as áreas envolvidas e gerenciar o risco de fracasso. Cabe ainda a este profissional adaptar e reorientar a estrutura do projeto, em vista das mudanças no ambiente competitivo.

Muitas das causas do fracasso de projetos são externas e estão fora do controle da organização, como mudança no cenário político-econômico, evolução tecnológica e outras. Mas muitas também são internas e perfeitamente controláveis, tais como:

1. Estimativa de tempo para execução mal feita;
2. Pouca compreensão da complexidade das tarefas;
3. Sistema de controle inadequado;
4. Treinamento e capacitação inadequados;
5. Falha na liderança com o aparecimento de círculos de poder paralelos e rivais;
6. Metas mal estabelecidas etc.

## **QFD**

Durante a década de 1960, o Japão experimentou forte crescimento na indústria automobilística. Em razão disto, a indústria realizava constantes modificações nos modelos e lançava muitos veículos novos. Surgiu a

necessidade de criar um modelo que garantisse a qualidade do produto desde a fase do projeto.

Yoji Akao e Shigeru Mizuno deram origem ao método conhecido como Quality Function Deployment (QFD) traduzido para o português por Desdobramento da Função Qualidade.

O QFD é um método para desenvolvimento de produtos, também utilizado para desenvolver serviços, que, além de garantir a qualidade desde as fases iniciais, ouve as exigências dos clientes e as traduz em características mensuráveis, criando produtos e serviços que atendam ou superem as expectativas desses clientes.

Ainda é um método de pouca aplicação no Brasil e sua implementação iniciou após 1995. As empresas que implantaram o método procuravam, de modo geral, uma melhoria no processo de desenvolvimento de produto, já havendo registro do seu uso para a comercialização de tomates em supermercados.

**Os passos básicos são:**

- 1) Identificação das necessidades dos clientes (do que o cliente precisa? Como ele quer o produto? Quanto está disposto a pagar por ele? Etc.);
- 2) Estabelecimento do conceito do produto (qual produto ou serviço atende da melhor forma a necessidade do cliente?);
- 3) Projeto do produto ou serviço e do processo (como desenvolver o produto ou serviço ideal para atender as necessidades do meu cliente tendo em vista os recursos disponíveis?);
- 4) Estabelecimento dos padrões-proposta (definir quais os atributos do produto ou serviço que são valorizados pelo cliente);
- 5) Fabricação e teste do lote piloto (teste de procedimentos para chegar ao produto ou serviço final);
- 6) Avaliação da satisfação do cliente (buscar a aprovação do cliente e corrigir falhas, se houver, até chegar ao produto ou serviço ideal);
- 7) Estabelecimento da padronização final (o produto ou serviço passa a fazer parte do portfólio da empresa);
- 8) Reflexão sobre o processo de desenvolvimento (análise dos resultados).

**Capítulo 19 – Resumo**

Nos módulos do curso, você pôde ver os diferentes tipos de organizações, as várias teorias de administração, o papel do administrador e das empresas e começar a estudar as várias forças que atuam no mercado.

Começamos por definir o que é a administração. Nossa definição foi a de que administração é “o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros”. Vimos, ainda, as funções do administrador.



Nos módulos II e III conhecemos as diferentes teorias da administração e as diferentes estruturas organizacionais. Seguimos uma linha histórica, começando pelas teorias da Escola Clássica, Taylorismo e Administrativa, e depois vimos a comportamental de Mayo, a Teoria X e Teoria Y, a Pesquisa Operacional, a

teoria Contingencial e a abordagem japonesa, a Teoria Z. E começamos a refletir sobre o futuro da administração. Você estudou e refletiu sobre uma abordagem mecanicista do trabalho no estudo de caso.

No módulo IV conhecemos as diferentes possibilidades de estruturas organizacionais. Vimos que as empresas podem se estruturar de acordo com o mercado em que atuam, por produto, processo, departamentos, clientes e formas mistas. Vimos também que as decisões podem ser centralizadas ou descentralizadas, ambas apresentando vantagens e desvantagens.

No módulo seguinte, vimos o que é cultura organizacional e como ela se forma. A existência de subculturas e a geração de conflitos devido a rivalidade entre grupos internos. Pudemos ver, também, a diferença entre a visão americana e a japonesa sobre o que é administração. E no estudo de caso, você teve oportunidade para refletir em como combater práticas ruins para a empresa, como o racismo.

No módulo VI falamos sobre a ética e a responsabilidade social nas empresas. Definimos que “responsabilidade social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade”. Mostramos que nem todas as empresas entendem a prática da responsabilidade social da mesma maneira e que existem autores que defendem que não cabe à empresa ter ações no campo social, que este papel é exclusivo dos governos. Vimos, ainda, no estudo de caso, uma experiência bem sucedida de empregar aposentados.

No módulo VII refletimos sobre as novas formas da organização do trabalho. A organização passou de uma estrutura fabril para um sistema aberto, que interage com a sociedade onde atua. Analisamos como é esta interação.

Vimos, também, quais são as características do trabalhador que são valorizadas na nova empresa.

Nos módulos VIII e IX mergulhamos na estratégia de mercado. Refletimos sobre os caminhos que levam as organizações ao sucesso ou ao fracasso, quais as forças sociais atuantes, como determinam a atratividade do negócio e a rentabilidade e os riscos. Estudamos as barreiras de entrada e de saída e sua importância estratégica.

No módulo X começamos a ver as práticas de gestão, como agem as lideranças e o uso de uma ferramenta de análise de desempenho, o Balanced Scorecard.

No módulo XI conhecemos o Instituto Ethos e o prêmio Balanço Social. Esta instituição foi criada por empresas para difundir a prática das ações socialmente responsáveis. O Balanço Social, como vimos, é uma forma das empresas divulgarem suas ações sociais. Neste módulo também vimos o que são as normas ISO.

Nos módulos XII e XIII estudamos dois temas muito atuais. A gestão de processo e a gerência de projetos.

A gestão de processo identifica as oportunidades de melhoria das operações e aquelas que não acrescentam valor ao cliente, e podem ser substituídas ou minimizadas, e integra os vários processos internos. Você pôde ver vários tipos de fluxogramas e suas funções.

A gerência de projetos é uma atividade temporária com datas para começar e terminar e com uma previsão orçamentária a cumprir, que visa a criar ou a aperfeiçoar um produto ou serviço. Vimos que o papel do gerente de projeto é assegurar que os objetivos sejam atingidos dentro do prazo e do orçamento determinados, e de acordo com os parâmetros de qualidade propostos. Mostramos, ainda, uma das ferramentas de controle de projetos, o QFD – Quality Function Deployment, que foi traduzido como Desdobramento da Função Qualidade. No estudo de caso, você pôde analisar a aplicação do método.

No penúltimo módulo tentamos ver como será a empresa do futuro. Vimos quais são as tendências do presente e projetamos como elas desenharão o futuro. Na apresentação de PowerPoint, vimos quais são as tecnologias emergentes mais importantes deste início de século e as modificações que trarão nas relações sociais e empresariais.