**CONCEITOS SOBRE GESTÃO NA PRÁTICA.**

**Prof. Me. Roberto A. Santos – FEV/23**

Na disciplina “Processos Gerenciais” vocês verão muitos conceitos discutidos na sala de aula na prática, isso será possível por meio da dinâmica “Conceitos sobre gestão na prática”. Essa dinâmica será feita por meio de etapas, ou desafios, que acontecerão na sala de aula. Os desafios de aprendizagem são divididos na seguinte forma:

1. Os processos empresariais, a produtividade e a qualidade
2. Os custos empresariais, a receita, a mensuração do lucro e alguns indicadores de desempenho.
3. O desenho de processos por meio da ferramenta fluxograma
4. A melhoria de processos, com ênfase na filosofia KAIZEN e na ferramenta PDCA.
5. O desenho da estrutura empresarial por meio de organogramas.
6. Burocracia, sua importância para a organização.
7. Os indicadores de desempenho e o sistema de informação.
8. O planejamento empresarial e a matriz SWOT
9. Motivação, Liderança e desenvolvimento de equipes.

***1º DESAFIO*** – Discutindo os processos empresariais, a produtividade e a qualidade.

As empresas buscam diferentes tipos de desempenhos para assegurar a competitividade, um deles concentra-se na produtividade. Desta forma, vamos vivenciar a dinâmica “fabricação de enfeites” para analisar a empresa mais produtiva, entre as equipes formadas na sala.

***DINÂMICA 1 –*** *Fabricação de enfeites.*

Para isso, imaginem a seguinte situação:

1. Todas as empresas formadas são fabricantes de enfeites
2. Um enfeite deve ser produzido com ¼ de uma folha A4.
3. Cada unidade de matéria-prima custa R$ 40,00.
4. O Valor do gasto fixo por empresa é de R$ 300,00
5. O Professor representa o único comprador de enfeites, ele paga R$ 90,00 por unidade, desde que tenha qualidade.
6. O tempo de produção será 3 minutos
7. Vencerá a empresa mais produtiva.

**Tempos da dinâmica**

* Planejamento 50 minutos (nessa aula)
* Execução 3 minutos (próxima aula)
* Apuração dos Resultados – 30 minutos
* Discussão/processamento dos resultados 40´ - aula seguinte.

**Reflexões**

Como vimos, Taylor enfatizou a variável organizacional “Tarefa” para melhorar a eficiência produtiva. Lembre-se! Eficiência e Eficácia andam juntas, mas são conceitos distintos – eficiência busca a otimização de recursos, gastar menos por unidade produzida; já, a eficácia relaciona-se com os objetivos organizacionais. Taylor transformou o debate sobre a eficiência num conjunto de princípios e técnicas da organização racional do trabalho (ORT) com o objetivo de produzir melhores resultados. Para isto, concentrou esforços nas análises:

* Rotinas e tempos de trabalhos;
* Padronização de processos;
* Especialização do trabalho;
* Materiais e condições de trabalho adequadas.

Na atividade desenvolvida em sala de aula, denominada de “produção de enfeites” cada equipe teve um desempenho diferente. Desta forma, umas foram mais produtivas do que outras. Diante disto reflita sobre as análises apresentadas acima por Taylor, ou seja:

As rotinas e os tempos foram definidos?

Houve padronização de processos?

As pessoas se especializaram?

Os materiais e condições de trabalho foram adequados?

***ANALOGIA COM A SUA REALIDADE***

Considerando esses aspectos, reflita, também, sobre se eles estão presentes no seu ambiente de trabalho. Nunca deixe de refletir aquilo que se aprende na escola com o que acontece no mundo real.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**EXERCÍCIO 1. *Assistir ao VÍDEO***: Taylor e a Administração Científica e responder as questões:

1. O que é administração científica e como ela se realiza?
2. Quais foram os principais objetivos da administração científica?
3. Quais os princípios da administração científica?
4. Administração científica é a aplicação do bom senso, como assim?
5. Por que a compreensão dos princípios de Taylor é tão importante para os gestores de hoje?
6. Enfim, quais foram as principais soluções propostas?

***2º DESAFIO*** – Discutindo os custos empresariais, a receita, a mensuração do lucro e alguns indicadores de desempenho.

A mensuração de resultados é essencial para análise do desempenho empresarial, pois são eles que permitem ao gestor tomar decisões acerca do que devem fazer para melhoria contínua da organização. Os resultados são medidos por indicadores, ou seja, por formas representativas daquilo que se pretende medir. Neste exercício, vocês utilizarão os seguintes indicadores:

1. Receita da empresa
2. Gasto Total
3. Lucro Líquido
4. Produção por funcionário
5. Produtividade geral
6. Índice de qualidade

Segue, abaixo, o quadro “resultados” com as respectivas fórmulas:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Resultados** | **Representação** | **Forma de Cálculo** |
| Receita | R$ | Preço de venda (X) Quantidade de produtos vendidos. |
| Gasto total | R$ | Gastos variáveis (+) Gastos fixos |
| Lucro Líquido | R$ | Faturamento (-) Gasto Total |
| Produção média /Funcionário | Quantidade | Total de produção (/) quantidade de funcionários do setor |
| Produtividade Geral | R$ | Gasto Total (/) quantidade de produtos produzidos |
| Índice de Qualidade | % | (Total de produtos fabricados com qualidade (/) Total de produtos fabricados) (x) 100 |

**Observação:** produtividade geral = gasto unitário por produto (Valor de recursos empregados para produzir ou comercializar uma unidade de produto).

**EXERCÍCIO 2 –** CONTROLE DE RESULTADOS POR MEIO DE INDICADORES (1)

Enviar os seguintes resultados para o professor:

|  |  |
| --- | --- |
| Líder da equipe | Nome e e-mail |
| **Resultados** | **Valores** |
| Faturamento |  |
| Gasto total |  |
| Lucro Líquido |  |
| Produção média /Funcionário |  |
| Produtividade Geral |  |
| Índice de Qualidade |  |

**EXERCÍCIO 3 –** COMPARAÇÃO DE RESULTADOS ENTRE EMPRESAS CONCORRENTES.

Depois que cada equipe mensurar o próprio resultado todos devem comparar os resultados com as demais equipes que produziram os enfeites. Para isso, utilizem a tabela abaixo.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | *Sua empresa* | *Empresa*  *1* | *Empresa*  *2* | *Empresa*  *3* | *Empresa*  *n* |
| Faturamento |  |  |  |  |  |
| Gasto total |  |  |  |  |  |
| Lucro Líquido |  |  |  |  |  |
| Produção média /Funcionário |  |  |  |  |  |
| Produtividade Geral |  |  |  |  |  |
| Índice de Qualidade |  |  |  |  |  |

***3º DESAFIO*** – O desenho de processos por meio da ferramenta fluxograma

Um **FLUXOGRAMA** é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho (OLIVEIRA, 2009)

Antes de desenhar um processo é preciso defini-lo, considerando, para isso, a melhor forma de realizá-lo, sempre com ênfase na eficiência, ou seja, um processo eficiente é aquele que produz resultados desejados, com economia de recursos (tempo, materiais, pessoas, dinheiro) e qualidade.

Um **PROCESSO** nada mais é do que um conjunto de etapas que devem ser realizadas para produzir algo, um produto ou serviço.

**[ETAPA 1....ETAPA 2...ETAPA n]**

Os processos devem ser definidos em todas as tarefas da empresa, independentemente da área ou setor, até a abordagem de uma telefonista tem que ser padronizada para melhor atender os clientes. Pensou se você liga em uma empresa, por exemplo, e a telefonista diz FALA! Não seria melhor se a sequência da fala dela fosse: o nome da empresa, um cumprimento (bom dia/tarde) e a fala: em que posso ajudá-lo(a)?

Um dos principais desafios de um gestor da produção industrial é a conquista da produtividade empresarial, e uma das técnicas utilizadas para isso é a análise de processos que envolve a continua revisão dos principais componentes de um processo – o próprio processo em si, as pessoas, as tecnologias, os tipos de desempenhos esperados etc.

O desenho de um processo por meio de um ***FLUXOGRAMA*** é essencial porque permite às empresas as seguintes vantagens:

* Facilitar a visualização do processo/projeto como um todo
* Identificar oportunidades que contribuam para otimização do processo
* Identificar riscos, falhas e processos que não agregam valor
* Ajuda na elaboração das atividades e tarefas
* Contribui para um melhor entendimento do processo de todos os membros da equipe

As representações gráficas básicas de um FLUXOGRAMA e utilidades são:

Início de processo

Indica o início ou o fim de um fluxo no diagrama de processos

Processo

Indica um determinado processo e suas funções e atividades

Decisão

Mostra que uma decisão terá que ser tomada e que o fluxo do processo seguirá determinada direção em função dessa decisão.

Documento

É um tipo de dado ou informação que pode ser lida por pessoas, como um relatório impresso, por exemplo

Seta

A seta, um símbolo de conexão que serve para indicar uma interligação entre dois outros símbolos e a direção do fluxo.

**EXERCÍCIO 4.** Pensando na fabricação de enfeites, a que colocaram em prática na sala de aula, desenvolvam as seguintes atividades:

**Diagrama

Descrição gerada automaticamente**

1. Identifique os tipos de processos que a empresa de enfeites colocou em prática, e outros que não desenvolveram mas que são importantes para o desempenho empresarial
2. Sequencie esses processos e desenhe-os por meio da ferramenta fluxograma, considerando, para isso, somente as representações gráficas apresentadas acima.

***4º DESAFIO*** – A melhoria de processos, com ênfase na filosofia kaizen e na ferramenta PDCA

Será que seu processo produtivo foi eficiente, se comparar com a atuação das outras empresas? Ou ainda, mesmo tendo tido um excelente resultado, será que não há nada para melhorar?

Os japoneses, mesmo tendo resultados satisfatórios, sempre aplicaram em seus processos produtivos a filosofia KAIZEN.

Kaizen é uma palavra de origem japonesa que significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua na vida em geral, seja ela pessoal, familiar, social e no trabalho. No contexto empresarial, o kaizen é uma metodologia que permite baixar os custos e melhorar a produtividade.

Para melhorar os seus resultados, vamos utilizar a ferramenta 5 porquês. Os 5 porquês é uma ferramenta *LEAN* tradicional que, como várias outras, extrapolou o universo da manufatura para o desenvolvimento de softwares. Talvez o motivo esteja na sua simplicidade: basta, diante de um problema, perguntar por que e, depois de receber a resposta, continuar a perguntar por que

**Um exemplo!** Imaginem que a seguinte situação problema:

PROBLEMA: Nossa empresa não teve lucro

PORQUE 1: Porque os custos foram altos

PORQUE 2: Porque a produtividade foi baixa

PORQUE 3: Porque a tecnologia não foi adequada

PORQUE N: E assim por diante.

Para compreender melhor a ideia do 5 Porquês, leia o **TEXTO**. 5 Porquês, método da análise de problema para encontrar a causa raiz.

Depois que você encontra as verdadeiras causas dos problemas você parte para um novo planejamento empresarial, eliminando os problemas com soluções adequadas para melhoria do resultado empresarial.

Para planejar uma nova situação, vocês podem utilizar a ferramenta “ciclo PDCA”, que são etapas por meio das quais você pode assegurar novos resultados. As etapas são: Planejar, Agir, Controlar e Ajustar.

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

Para mais informações, leiam os **TEXTOS**:

* **TEXTO:** Melhoria de processos: 7 passos para levar sua empresa de onde está para onde você quer que ela vá
* **TEXTO**: Como o ciclo PDCA pode ajudar a minha empresa, disponível no TEMAS, na seção TEXTOS.

**DINÂMICA 2:** Vamos ver se nossos processos produtivos ficaram melhores? Para isso, realizem o mesmo desafio da produção de enfeites, com as mesmas informações, que são apresentadas abaixo.

* Todas as empresas formadas são fabricantes de enfeites
* Um enfeite deve ser produzido com ¼ de uma folha A4.
* Cada unidade de matéria-prima custa R$ 40,00.
* O Valor do gasto fixo por empresa é de R$ 300,00
* O Professor representa o único comprador de enfeites, ele paga R$ 90,00 por unidade, desde que tenha qualidade.
* O tempo de produção será 3 minutos

**EXERCÍCIO 5 –** MEDINDO AS MELHORIAS

Vamos ver agora quais foram as variações dessa melhoria. Para isso, é preciso medir as seguintes variáveis.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***VARIÁVEIS*** | ***PERÍODO 1 (Anterior)*** | ***PERÍODO 2 (Atual)*** | ***VARIAÇÃO*** |
| *FATURAMENTO* |  |  |  |
| Produção (QTDE) |  |  |  |
| Lucro Líquido |  |  |  |
| Produtividade geral |  |  |  |
| Índice de Qualidade |  |  |  |

**Para medir a variação, utilizem a fórmula:**

(P2/P1 – 1) x 100.

P = período.

Na sequência, responda

Seus resultados melhoraram ou pioraram? Por quê?

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

***5º DESAFIO*** – Vamos ampliar a visão empresarial, tornando o desafio da produção de enfeites mais complexo?

**DINÂMICA 3 –** Jogos empresariais.

Para isso, leiam as instruções do arquivo “Cenários\_jogos empresariais”

Desejo-lhes uma excelente vivência.

***6º DESAFIO*** – O desenho da estrutura empresarial por meio do organograma

Antes de colocar o jogo na prática, vamos discutir o assunto: organograma empresarial. Uma empresa bem-organizada começa pela sua estrutura organizacional, principalmente pelas funções empresariais bem definidas e pelo organograma que mostra, prioritariamente, a estrutura hierárquica da empresa e seus departamentos ou áreas. Pensando nisso, façam o exercício abaixo para fortalecer esses conceitos.

**EXERCÍCIO 6:** ORGANOGRAMA E FUNÇÕES EMPRESARIAIS.

Imagine que vocês continuarão as atividades de fabricação de enfeites, por meio das quais foi possível ampliar os conhecimentos sobre eficiência e produtividade. Por outro lado, agora, precisam pensar na estrutura dessa empresa, ou seja, refletir sobre as principais funções, áreas ou departamentos e o modelo de autoridade. Para esse desafio, utilizem o organograma estrutural/funcional.

Conheça esse modelo no material “Organograma”, disponível em <http://www.geocities.ws/regheli/adm/A7ORG.pdf>

**IMPORTANTE**, o único organograma que não vale é esse!

Desenho animado para crianças

Descrição gerada automaticamente com confiança média

**Importante:** Utilizem o Microsoft “Power Point” para desenvolver esse modelo.

Desenhem o organograma da fábrica de enfeites, considerando, para isso, uma empresa de pequeno porte? Como ficaria esse organograma?

Diagrama

Descrição gerada automaticamente

***ANALOGIA COM A SUA REALIDADE***

Na empresa que você trabalha tem organograma? Você já o observou? Compreendeu a dinâmica de funcionamento de sua estrutura? Pense sobre isso?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***7º DESAFIO*** – Os indicadores de desempenho e o sistema de informação

**LEIA O TEXTO**: Indicadores de desempenho, grandes aliados da pequena empresa.

**EXERCÍCIO 7:** CONTROLES ECONÔMICOS E FINANCEIROS DA EMPRESA.

Assim que finalizarem o novo desafio, o mais complexo da indústria de enfeites, façam, primeiro, o planejamento e o controle econômico e financeiro da empresa utilizando, para isso, as ferramentas: Demonstrativo de resultado do exercício DRE, o controle de estoques, o fluxo de caixa e o Balanço Gerencial.

Seguem os modelos dessas ferramentas.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE) Demonstração de lucros e perdas | | | |
|  |  | **1o Período** | % |
|  | **Receita Bruta** |  |  |
| (-) | Impostos sobre vendas |  |  |
| (-) | Comissões sobre vendas |  |  |
| (-) | CMV  (Custo Mercadoria Vendida) |  |  |
| (-) | Outros Custos ou Despesas Variáveis |  |  |
| (=) | Lucro Bruto  Margem de Contribuição |  |  |
| (-) | Custos e Despesas Fixas |  |  |
| (=) | Lucro Operacional |  |  |
| (-) | Despesas Financeiras |  |  |
| (=) | Lucro Líquido |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **CONTROLE DE ESTOQUES**  Entradas e saídas de matérias-primas ou mercadorias no estoque | | | | |
|  | 1º período | | 2º período | |
|  | Quantidade | R$ | Quantidade | R$ |
| Saldo Inicial | - |  |  |  |
| Entradas |  |  |  |  |
| Saídas |  |  |  |  |
| Saldo Final |  |  |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| FLUXO DE CAIXA -Entradas e saídas de dinheiro no período | | | |
|  | **1o Período** | **2o Período** | **3o Período** |
| **ENTRADAS** |  |  |  |
| Recebimento das Vendas |  |  |  |
| Empréstimos |  |  |  |
| Outras entradas |  |  |  |
| **TOTAL DE ENTRADAS** |  |  |  |
| **SAÍDAS** |  |  |  |
| Impostos federais |  |  |  |
| Comissões sobre vendas |  |  |  |
| Fornecedores (matérias-primas ou mercadorias) |  |  |  |
| Despesas Fixas |  |  |  |
| Empréstimos |  |  |  |
| Juros e despesas bancárias |  |  |  |
| TOTAL DE SAÍDAS |  |  |  |
| ENTRADAS (-) SAÍDAS |  |  |  |
| SALDO ANTERIOR |  |  |  |
| SALDO FINAL |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **BALANÇO GERENCIAL** | | | | | |
| **ATIVO** | | **Valores** | **PASSIVO** | | **Valores** |
| Final 1º período | Final 1º período |
| **CIRCULANTE** | Disponível |  | **CIRCULANTE**  **E NÃO CIRCULANTE** | Fornecedores |  |
| Contas a receber |  | Impostos |  |
| Estoques |  | Empréstimos |  |
| Outras Contas |  |
| **NÃO CIRCULANTE** | Longo Prazo |  | Longo Prazo |  |
| Imobilizado |  | **Patrimônio Líquido (PL)** | Situação Patrimonial  Capital  Reservas |  |
|  | **TOTAL** |  |  | **TOTAL** |  |

**EXERCÍCIO 8 –** CONTROLE DE RESULTADOS POR MEIO DE INDICADORES (2)

Elaborem, agora, uma planilha com os seguintes indicadores.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **INDICADORES** | **REPRESENTAÇÃO** | **VALORES** |
| FATURAMENTO | R$ |  |
| PRODUÇÃO | QTDE. |  |
| Lucro Bruto ou Margem de Contribuição (MC) | R$ |  |
| Índice da Margem de contribuição (IMC) | % |  |
| Lucro Líquido | R$ |  |
| Índice de Lucratividade Líquida | % |  |
| Ponto de Equilíbrio | Qtde. |  |
| Ponto de Equilíbrio | R$ |  |
| Produtividade Geral | R$ |  |
| Produtividade por funcionário | Qtde. |  |
| Índice de Qualidade | % |  |
| Liquidez corrente | R$ |  |
| Liquidez seca | R$ |  |
| Liquidez Geral | R$ |  |
| Rentabilidade sobre Patrimônio Líquido. | % |  |

Indicadores, seguem as fórmulas de cálculos.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Resultados** | **Representação** | **Forma de Cálculo** |
| Receita | R$ | Preço de venda (X) Quantidade de produtos vendidos. |
| Produção | Qtde. | Soma da quantidade de produtos produzidos em um determinado período. |
| Lucro Bruto ou Margem de Contribuição (MC) | R$ | Receita (-) Gastos Variáveis |
| Índice da Margem de contribuição (IMC) | % | (Margem de Contribuição/Receita) x 100 |
| Lucro Líquido | R$ | Receita (-) Gasto Total |
| Índice de Lucratividade Líquida | % | (Lucro Líquido/Receita) x 100 |
| Ponto Equilíbrio | Qtde. | Gastos Fixos/Margem de Contribuição (MC) |
| Ponto Equilíbrio | R$ | Gastos Fixos/ índice da Margem de Contribuição (IMC) |
| Produtividade Geral | R$ | Gasto Total (/) quantidade de produtos produzidos |
| Produtividade do Funcionário | Quantidade | Total de produção (/) quantidade de funcionários do setor |
| Índice de Qualidade | % | (Total de produtos fabricados com qualidade (/) Total de produtos fabricados) (x) 100 |
| Liquidez Corrente | R$ | Ativo Circulante/Passivo Circulante |
| Liquidez Seca | R$ | (Ativo Circulante – Estoques) /Passivo circulante. |
| Liquidez Geral | R$ | Ativos Totais / Passivo |
| Rentabilidade sobre Patrimônio líquido. | % | (Lucro Líquido/Capital Investido) x 100 |

Utilizando as ferramentas acima percebe-se que qualquer sistema de informações somente é possível por meio de diferentes tipos de controles, que devem ser feitos para obter informações relevantes que apoiam o processo decisório, não é mesmo? A diferença é que hoje existem muitas soluções tecnológicas que armazenam e gerenciam informações de forma integrada, como os sistemas Enterprise Resource Planning (ERP); Customer Relationship Management (CRM) e muitos outros.

Para conhecer mais sobre sistemas de informações, leia o **TEXTO**: SIG (Sistema de informação gerencial), o que é?

***8º DESAFIO*** – Burocracia, sua importância para a organização.

Quando se fala em burocracia nos dias de hoje dá até arrepio, não é verdade? Mas você sabia que as ideias da burocracia são essenciais à organização, sem as quais seria impossível obter níveis de controles para monitorar o desempenho empresarial. O conceito de burocracia é a organização eficiente por excelência, para isso precisa detalhar antecipadamente e nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas.

Vejam algumas características da burocracia

* Caráter legal das normas e regulamentos;
* Caráter formal das comunicações;
* Caráter racional e divisão do trabalho
* Impessoalidade nas relações;
* Hierarquia de autoridade;
* Rotinas e procedimentos estandardizados;
* Competência técnica e meritocracia;
* Especialização da administração; Profissionalização dos participantes;
* Completa previsibilidade do funcionamento

Para conhecer mais sobre a burocracia, leia o **TEXTO**: Burocracia – O que é? Principais características e a visão Weberiana da burocracia

Dentre os principais conceitos destacados no contexto da Burocracia vamos concentrar nossas reflexões sobre a importância de normas e regulamentos nas organizações, bem como sobre os procedimentos estandardizados, ou seja, produzidos a partir de um padrão. Para isso, vamos pensar esses aspectos novamente no contexto da empresa que estão criando, a de “fabricação de enfeites”.

Reúna sua equipe e conversem sobre a importância de normas e regulamentos nas organizações. Para isso, procurem conhecer um pouco da realidade da empresa onde cada um trabalha, dê exemplos de normas e regulamentos, bem como falem da importância destes aspectos para a eficiência organizacional.

**Considerações**

Regulamento e norma podem ser empregados como sinônimos, como informa o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa, no sentido que ambos os termos podem designar uma “instrução que prescreve o que deve ser feito”. Por outro lado, se entendermos o “regulamento” como o “ato ou efeito de regular, de estabelecer regras”, então este pode englobar um conjunto de disposições adquirindo, portanto, um caráter mais geral, de conjunto, cujas partes serão as “normas” propriamente ditas. Disponível em: <https://ciberduvidas.iscte-iul.pt/consultorio/perguntas/a-diferenca-entre-regulamento-e-norma/28285>

Na sequência, reflitam sobre a empresa de enfeites que estão criando na sala de aula e respondam a seguinte questão: Quais são as normas e regulamentos que podem ser implementados na empresa para o bom funcionamento dela?

Não há necessidade de criar vários regulamentos/normas, mas sim alguns, somente para compreender a importância disto ao bom desempenho organizacional. Para isso, pensem a empresa considerando as suas áreas funcionais. Você pode criar, por exemplo, normas para compras de matérias-primas.

Vocês, para comprar matérias-primas, por exemplo, podem criar um procedimento operacional padrão, conhecido como **POP**. Toda vez que um POP é criado obtém-se um determinado padrão, e isso vai ao encontro de processos estandardizados, um dos preceitos de burocracia.

Vejam um exemplo.

***Setor:*** almoxarifado

***Normas:*** Compras de matérias-primas e armazenamento

**Principais etapas.**

Verificar necessidades de compras de matérias-primas

Especificar padrão da matéria-prima

Emitir a requisição do pedido

Fazer cotações de preços e condições de pagamento

Analisar padrões de qualidade/prazo de fornecimento.

Não comprar de empresas que não respeitam o meio ambiente

Fazer pedido de compra e encaminhá-lo ao setor financeiro.

Recebimento de matéria-prima – conferir especificações.

Estocar matérias-primas.

Fazer apontamentos dos níveis de qualidade dos fornecedores

Encaminhar os apontamentos ao superior direto.

***9º DESAFIO*** – O planejamento empresarial e a matriz SWOT.

A principal matéria-prima de um planejamento é a informação, ou seja, é por meio dela que as análises são feitas, tanto do ambiente interno como do externo. O ambiente externo, dividido em macro e microambientes, proporciona ameaças ou oportunidades às empresas. Já, os fatores do ambiente interno podem ser considerados como fortalezas ou fraquezas.

Seguem os principais fatores do ambiente externo e interno de uma empresa

***AMBIENTE EXTERNO***

Esse ambiente é dividido em macro e microambientes.

**MACRO**

* Economia
* Política
* Legislação
* Demografia
* Cultura
* Tecnologia
* Outros

**MICRO**

* Clientes
* Concorrentes
* Fornecedores
* Novos entrantes
* Produtos substitutos

**AMBIENTE INTERNO**

No ambiente interno das empresas estão, prioritariamente, as áreas funcionais, são elas:

* Marketing
* Compras
* Operações
* Pessoas
* Qualidade
* Logística
* Tecnologia da informação
* Financeiro/contábil
* Administrativo

Nesse contexto, também há, de forma transversal, ou seja, abrangendo todas as áreas, as variáveis:

* Processos
* Padrões
* Pessoas
* Recursos
* Estrutura
* Normas e regulamentos
* Tecnologias
* Informações.
* Objetivos
* Cultura
* Outros.

Uma das ferramentas utilizadas para disparar o planejamento empresarial, que se inicia pela análise da situação – envolvendo os ambientes externo e interno – chama-se **MATRIZ SWOT**, que permite a identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa. Essa sigla está em inglês, com os seguintes significados: STRENGTHS (Forças); WEAKNESSES (Fraquezas); OPORTUNITIES (Oportunidades) e THREATS (Ameaças). No Brasil, essa ferramenta é conhecida como FOFA, que representa, em português, os mesmos significados em inglês.

Segue, abaixo, o modelo da matriz SWOT.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | *Fatores Internos* | *Fatores Externos* |  |
|  | FORTALEZAS Use-as! | OPORTUNIDADESAproveite-as! |  |
|  | FRAQUEZAS Elimine-as! | AMEAÇASEvite-as! |  |

Essa ferramenta permite uma visão abrangente dos desafios da empresa, facilitando, assim, as prioridades estratégicas. É por meio desse tipo de análise que os planos devem ser iniciados.

Quando você tem os desafios estabelecidos, ou seja, manter ou melhorar o que já está bom, ou ainda transformar uma fraqueza em uma fortaleza, ou minimizar o impacto das ameaças, você passa a ter os principais direcionamentos para o planejamento empresarial. Depois disso, é somente definir as prioridades e fazer os planos de ações.

Nos dias de hoje os planejamentos empresariais são, cada vez mais, participativos, isso acontece porque cada pessoa tem uma visão acerca da realidade e a soma das percepções permite uma melhor leitura do ambiente empresarial, consequentemente melhores planos.

Como vimos, o estruturalismo preocupa-se com o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. Isto significa que nenhuma área por si só, diante da complexidade na qual o homem moderno vive, é capaz para compreender e intervir nas realidades. Dessa forma, muitos dos planejamentos na atualidade, como já dito, são participativos, ou seja, diferentes áreas/pessoas trabalham conjuntamente para identificar os desafios organizacionais. Se for diferente, com áreas isoladas, dificilmente compreende-se a realidade, consequentemente as intervenções não produzem resultados satisfatórios.

Vamos vivenciar uma dinâmica para compreender e valorizar melhor a importância da conexão para produzir melhores resultados.

**DINÂMICA (3)**: Miss Brasil.

A sua equipe participará agora da empresa “Beleza &Cia”, que foi selecionada para produzir um modelo de Miss Brasil, uma proposta de beleza que influenciará todas as mulheres. Este modelo, por enquanto, será um esboço, um desenho contendo, prioritariamente, as partes: Cabeça, tronco e membros inferiores. Para isto, são formadas três equipes de trabalho, gerenciadas pelo proprietário da empresa, um diretor autoritário que não acredita em gestão participativa. Vencerá e equipe que produzir um esboço que se aproxime mais dos padrões de beleza atuais.

Os detalhes dessa dinâmica serão repassados pelo professor na sala de aula.

Por outro lado, na medida em que as pessoas se relacionam com mais intensidade, maior é a probabilidade de conflitos, que é a falta de entendimento entre duas ou mais partes.

Lembre-se! Conflitos são importantes, mas confrontos não.

Assistam ao ***VÍDEO*** “**Conflito X Confronto**” para compreender as diferenças entre esses termos. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=_RAuqh5cg5M>

Leiam, também, o TEXTO: **Cinco maneiras de lidar com conflitos na sua empresa.**

**ANALOGIA COM A SUA REALIDADE**

Como é a integração na empresa que trabalha? As áreas ou pessoas se conectam para produzir, conjuntamente, novos resultados. Os dirigentes ou supervisores incentivam os trabalhos por meio de equipes? E os conflitos, como são gerenciados?

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***10º DESAFIO*** – Motivação, liderança e desenvolvimento de equipes.

Abraham Maslow, psicólogo americano, apresentou diferentes propostas a respeito da motivação humana, uma delas refere-se a ***“Pirâmide de Maslow***” por meio da qual ele apresenta, em hierarquia, os diferentes tipos de necessidades que as pessoas têm, portanto somos diferentes e as empresas devem prestar muita atenção nisso para criar um ambiente de trabalho que estimula a motivação das pessoas.

**EXERCÍCIO –** NECESSIDADES HUMANAS E PRÁTICAS DE GESTÃO.

Nesse exercício, vocês devem identificar as práticas de gestão mais apropriadas da equipe com relação às necessidades humanas, provenientes da hierarquia das necessidades de MASLOW.

**Passo a passo**

* Primeiro, todos devem responder, individualmente, a planilha “MOTIVOGRAMA. ***Seguem as observações:***

Nessa planilha há quatro abas (instruções, questões, tabulação e gráficos)

Leia as instruções, depois responda as 30 questões.

Essas questões se referem aos diferentes tipos de necessidades apresentadas por MASLOW.

A pontuação de cada questão não pode passar de 3 pontos, portanto suas opções são: ½; 2/1; 0/3 ou 3/0.

Depois que atribuir notas para todas as questões, verifique o seu gráfico (aba gráficos). Nele, suas necessidades serão representadas graficamente. As que tiverem maior pontuação serão suas necessidades predominantes.

* Depois, todos devem passar as informações (as notas obtidas das necessidades) para o líder da equipe;
* *O líder utilizará a tabela abaixo para fazer a média das notas de todos da equipe****.***

***É um exemplo, ok!***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Nome*** | ***Fisiológicas*** | ***Segurança*** | ***Associação*** | ***Autoestima*** | ***Autorrealização*** |
| João | 17 | 12 | 8 | 20 | 22 |
| Ana | 20 | 16 | 12 | 8 | 10 |
| Beatriz | 8 | 10 | 24 | 16 | 20 |
| ***TOTAL*** | 45 | 38 | 44 | 44 | 52 |
| ***MÉDIA*** | 15 | 12,6 | 14,6 | 14,6 | 17,3 |

***Média, tem que dividir o total pelo número de participantes.***

* Na sequência, a equipe discutirá sobre as principais práticas de gestão uma empresa pode realizar considerando, para isso, a necessidade com maior pontuação. No exemplo acima, ***a de autorrealização***.

**Observação:** Leia o material “*necessidades humanas e práticas de gestão*”, disponibilizado pelo professor.

* Por último, vocês organizarão o trabalho por meio das seguintes etapas:

*Título do trabalho*: Necessidades humanas e práticas de gestão.

Nome dos integrantes

Uma breve introdução sobre o trabalho.

Apresentação das notas obtidas (de todos com as médias)

O destaque da necessidade com maior pontuação.

Em seguida, apresente as práticas de gestão priorizadas de acordo com a necessidade predominante?

Por último, faça uma breve conclusão (importância desse tema para as empresas, como elas podem usar os conceitos de Maslow na área de gestão de pessoas)

**IMPORTANTE**

* Entregar o trabalho somente com as etapas mencionadas acima.
* Escrever o trabalho com fonte Arial, tamanho 12, espaçamento entre linhas de 1,5
* Utilizem um recuo de 1,25 para iniciar os parágrafos.

Sobre liderança vimos que há vários estilos, não é mesmo? com destaques para o autocrático e o democrático, sem desconsiderar, é claro, a liderança situacional, que fortalece a ideia de que é a situação quem demanda o tipo de líder mais adequado.

Se há diferentes tipos de estilos há, também, muitos comportamentos que caracterizam um líder de sucesso, como: possuir visão diferenciada, ser honesto e transparente, ser dinâmico e autoconfiante etc. Por outro lado, há um ingrediente chave que uma pessoa que se propõe a liderar deve possuir, ***o de inspirar confiabilidade perante as outras.***

Diante disso, vamos analisar os principais comportamentos que inspiram confiabilidade. Para isso, faça a análise abaixo “Como gerar confiança nos relacionamentos?”

**COMO GERAR CONFIANÇA NOS RELACIONAMENTOS?**Durante qualquer relacionamento a dimensão *confiança* é fundamental. A existência de confiança gera um clima positivo, as pessoas cooperam mais, acreditam mais nas outras etc.   
No processo de relacionamento a confiança pode ser vista de duas formas:   
\* Que comportamentos eu tenho que geram confiança?  
\* Que comportamentos eu tenho que não geram confiança?

A seguir, listaremos uma série de comportamentos. Atribua a cada um deles um dos 3 graus, a seguir:  
3 Freqüentemente / Sempre   
2 Às Vezes Sim / Às Vezes Não   
1 Raramente / Nunca.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Comportamentos** | **3** | **2** | **1** |
| **A**. Cumpro sempre o que prometo. |  |  |  |
| **B**. Digo sempre o que penso e sinto sem me preocupar em agradar aos outros. |  |  |  |
| **C.** Aceito as pessoas como elas são. |  |  |  |
| **D.** Não Escondo o jogo; passo aos outros as informações relevantes para eles e para o relacionamento. |  |  |  |
| **E.** Faço sempre o que digo. |  |  |  |
| **F.** Descrevo os fatos como aconteceu, sem pintar a paisagem. |  |  |  |
| **G.** Convivo com valores, sentimentos, prioridades diferentes das minhas. |  |  |  |
| **H.** Meu coração é um livro aberto, tomo a iniciativa de me relacionar com as pessoas. |  |  |  |
| **I.** Creio que as pessoas acreditam em mim. |  |  |  |
| **J.** Tenho convicção sobre minhas ideias, não as mudo a todo o momento. |  |  |  |
| **K.** Não sou crítico ou impaciente com os outros. |  |  |  |
| |  | | --- | | **L.** Acredito em sinergia durante os relacionamentos. | |  |  |  |
| |  | | --- | | **T O T A L** | |  |  |  |

**INTERPRETAÇÃO GLOBAL**Some os graus atribuídos a cada comportamento.   
Quanto maior o total, maior o seu potencial de geração de confiança.   
O grau máximo é 36; o médio 24; o mínimo 12.

**INTERPRETAÇÃO ESPECÍFICA**

Para nos ajudar a compreender isso, é preciso decompor a confiança em quatro aspectos.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Aspectos** | **Questões do Teste** | | |
| **Credibilidade** | A | E | I |
| **Coerência / Congruência** | B | F | J |
| **Receptividade / Aceitação** | C | G | K |
| **Clareza / Abertura** | D | H | L |

Todos os aspectos estão presentes em nós, alguns como forças, outros como fraquezas. Vamos ao conceito de cada um:

**CREDIBILIDADE**

Aquele elemento que possui credibilidade:

* Cumpre o que promete.
* Faz o que diz.

Ex. Se marcar um compromisso para 5 horas, às 5 horas ele estará lá.

**COERÊNCIA / CONGRUÊNCIA**

Quem possui coerência/congruência:

* Diz o que pensa e sente, sem procurar necessariamente agradar à outra parte.
* Descreve os fatos como acontecem, sem pintar a paisagem. É muito objetivo.
* Tem convicção sobre suas ideias, não as muda a todo momento.

Ex. Se ele diz que gostou de sua ideia é porque, realmente, gostou mesmo.

**RECEPTIVIDADE / ACEITAÇÃO**

Quem possui receptividade / aceitação:

* Aceita as pessoas como elas são
* Convive com sentimentos, valores, prioridades diferentes das suas
* Não é crítico ou impaciente com os outros

Ex. Se a outra pessoa tem opinião diferente, isto, de forma alguma, é razão para conflito  
  
**CLAREZA / ABERTURA**

Quem possui clareza:

* Não esconde o jogo; passa aos outros as informações relevantes para eles e para o relacionamento
* "Abre-se" com os outros, toma a iniciativa do relacionamento, não se "esconde"

Ex. Se a pessoa possui clareza, ela fornece textos, informações sobre o que está sendo tratado, pois acredita na sinergia.

O ideal seria que todos nós possuíssemos os quatro elementos como forças e nenhuma fraqueza. Sempre geraríamos confiança na outra parte.

Na verdade, o que acontece é que todos temos uma grande força e uma grande fraqueza entre os quatro elementos.

**Leitor: qual sua maior força? Qual sua maior fraqueza?**

Verifique pelos resultados do teste quais as questões em que assinalou o grau 3, aí estarão suas forças. Seguindo a mesma linha de raciocínio, procure ver as questões em que assinalou o grau 1, aí estarão suas fraquezas.

**Uma questão final:**

O teste seria mais válido se outra pessoa respondesse sobre você. Por que não experimenta?

**TRABALHO EM EQUIPE**

Os temas rotinas de trabalho, processos, produtividade, estrutura organizacional e muitos outros são essenciais às organizações. Por outro lado, se não considerarmos as pessoas, dificilmente as outras variáveis organizacionais [[1]](#footnote-1)se desenvolvem. Mayo mostrou a importância do desenvolvimento social - das relações saudáveis entre pessoas - como condição essencial a consecução dos resultados. Nesse contexto, os trabalhos por meio de equipes são fundamentais, mas, para isso, não podem faltar alguns ingredientes sem os quais a equipe não se solidifica. Vamos conhecê-los?

Para isso, examine a Escala de Desenvolvimento de Equipes (EDE[[2]](#footnote-2)) abaixo e verifique as fortalezas e fraquezas relacionadas aos trabalhos por meio de equipes:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **EDE\*** | | | | | | |  |
| 1. **Grau de confiança recíproca** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pouca confiança | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Confiança elevada |
| 1. **Comunicações** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Restritas e Cautelosas |  |  |  |  |  |  |  | Francas, autênticas |
| 1. **Grau de apoio recíproco** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cada um por si |  |  |  |  |  |  |  | Legítima preocupação uns com os outros |
| 1. **Objetivos da equipe** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Não compreendidos |  |  |  |  |  |  |  | Compreendidos claramente |
| 1. **Tratamento dos conflitos** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Através de recusa, escapatória, repressão ou acomodação. |  |  |  |  |  |  |  | Aceitação e solução dos conflitos |
| 1. **Utilização das habilidades dos membros** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| As habilidades da equipe não são utilizadas |  |  |  |  |  |  |  | As habilidades da equipe são utilizadas amplamente |
| 1. **Método de controle** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| O controle é imposto |  |  |  |  |  |  |  | O controle é feito internamente |
| 1. **Ambiente organizacional** |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Restritivo, pressão para que haja conformismo |  |  |  |  |  |  |  | Livre, de apoio, com respeito por diferenças. |
| EDE: Escala de desenvolvimento de equipes | | | | | | | | |

Como fazer isto?

Cada membro da equipe, individualmente, preenche a escala de desenvolvimento de equipes. Para isso, deve atribuir nota de 1 a 7 para cada critério avaliado. Na sequência, passa as respostas ao líder, este fará a apuração dos resultados por meio de média simples.

**Exemplo:**

Um grupo com cinco participantes

Critério avaliado “Grau de confiança recíproca”

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Avaliadores | Notas | Média simples |
| 1 | 4 |  |
| 2 | 5 |
| 3 | 7 |
| 4 | 3 |
| 5 | 3 |
| TOTAL | 22 | 4,4 |

A média simples é obtida por meio da soma das notas dividida pela quantidade de integrantes do grupo.

Com todas as médias calculadas o líder faz os apontamentos em uma única EDE. O objetivo é analisar os pontos fortes e os fracos com relação à dinâmica da equipe, na sequência identificar as necessidades de melhorias. O que deve ser feito para a equipe evoluir? Faça as considerações!

***ANALOGIA COM A SUA REALIDADE***

Como os trabalhos por meio de equipes são estimulados na empresa que você atua? Quais dos critérios da EDE mais precisam ser melhorados na empresa?

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

1. **Variáveis organizacionais**: estrutura, tarefa, ambiente e tecnologia. [↑](#footnote-ref-1)
2. CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. Comportamento organizacional e comunicação. Porto Alegre, RS: AGE, 2008. Capítulo 11 – Formação de grupos: sua formação em equipe, página 120. [↑](#footnote-ref-2)