

Fundamentos da Administração

Professor Especialista Rodrigo Junior Gualassi



**Diretor Geral**

Gilmar de Oliveira

Diretor de Ensino e Pós-graduação

Daniel de Lima

Diretor Administrativo

Eduardo Santini

**Coordenador NEAD - Núcleo
de Educação a Distância**

Jorge Van Dal

Coordenador do Núcleo de Pesquisa

Victor Biazon

Secretário Acadêmico

Tiago Pereira da Silva

Projeto Gráfico e Editoração

André Dudatt

Revisão Textual

Kauê Berto

Web Designer

Thiago Azenha

UNIFATECIE Unidade 1

Rua Getúlio Vargas, 333,
Centro, Paranavaí-PR
(44) 3045 9898

UNIFATECIE Unidade 2

Rua Candido Berthier
Fortes, 2177, Centro
Paranavaí-PR
(44) 3045 9898

UNIFATECIE Unidade 3

Rua Pernambuco, 1.169,
Centro, Paranavaí-PR
(44) 3045 9898

UNIFATECIE Unidade 4

BR-376 , km 102,
Saída para Nova Londrina
Paranavaí-PR
(44) 3045 9898

www.fatecie.edu.br

As imagens utilizadas neste
livro foram obtidas a partir
do site Shutterstock

FICHA CATALOGRÁFICA

FACULDADE DE TECNOLOGIA E
CIÊNCIAS DO NORTE DO PARANÁ.
Núcleo de Educação a Distância;
GUALASSI, R.J.

Fundamentos da Administração.
Rodrigo Júnior Gualassi.

Paranavaí - PR.: Fatecie, 2020. 107 p.

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária
Zineide Pereira dos Santos.

AUTOR

Possui Pós-graduação em EaD e Novas Tecnologias Educacionais pela Faculdade Unifatecie e Gestão de Pessoas pelo Instituto Paranaense de Ensino de Maringá. Graduado em Processos Gerenciais pela Faculdade Unifatecie e graduando em Administração pela Faculdade Unifatecie. Atualmente é professor de graduação na Faculdade Unifatecie e na UniBF-Fapan-Faculdade de Paraíso do Norte, Paraná. Supervisor de tutoria na EaD da Faculdade Unifatecie. Professor conteudista/formador na EaD da Faculdade Unifatecie. Membro da Comissão Própria de Avaliação-CPA, e membro do Conselho de Pesquisa e Extensão na Unifatecie. Também atuou como: Coordenador de pós-graduação na Faculdade Unifatecie; Professor de pós-graduação na Faculdade Alfa de Umuarama no estado do Paraná; Professor conteudista/formador na EaD - Unicesumar; Professor conteudista/formador na EaD - Uningá; Tutor de graduação na modalidade EaD do grupo Uninter; Professor conteudista/formador na VG assessoria - Maringá, Paraná. Trabalhou em departamento de recursos humanos em empresas de pequeno porte onde desenvolveu atividades envolvendo as áreas de planejamento estratégico, formalização de processos e desenvolvimento de equipes e resultados. Ministrou aulas em cursinhos preparatórios além de palestras e treinamentos no segmento empresarial. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas. Colaborou como professor elaborador de itens do BNI-ENADE 2015 e, em 2018 como Revisor de Itens para o curso de processos gerenciais.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9355904659827509>

APRESENTAÇÃO DO MATERIAL

Olá,

Nesta disciplina trataremos de questões que influenciam o nosso dia a dia, quer seja em nossas atividades profissionais ou pessoais. Tanto nossas atividades pessoais quanto profissionais necessitamos desenvolvê-las de forma planejada, organizada para que tenhamos os resultados esperados. A disciplina de fundamentos da administração apresenta a teoria Geral da Administração e suas principais abordagens sobre as organizações; como está estruturada a organização, modelos participativos; Enfoque sistêmico; Aprendizagem organizacional; Organização qualificante e modelo da competência; Cultura organizacional; Poder nas organizações. Para o sucesso em qualquer das áreas que nos envolvermos deveremos ter noções de: Planejamento; Análise de ambientes; Processos; Empreendedorismo; Inovação; Liderança; Gestão de Recursos (RH; financeiro, materiais, etc.); Tecnologia da Informação; Sistemas; Estruturas Organizacionais; Controle; entre outros temas que se mostram relevantes quando desenvolvemos nossas atividades. Como objetivo, conhecer o papel do Gestor nos contextos empresarial e social, os fundamentos da ciência da Administração o planejamento estratégico e sua aplicabilidade, o conceito de organização e de gestão, as escolas da administração (teorias: clássica; humanística; e neoclássica). A administração por objetivos, visa despertar habilidades tais como Operar processos de planejamento, organização, execução e controle. Dominar as habilidades necessárias para a Gestão na perspectiva do mercado contemporâneo; Identificar as contribuições da Gestão para as organizações; Aplicar os princípios aprendidos na disciplina à realidade gerencial.

SUMÁRIO

UNIDADE I	6
Introdução à Administração	
UNIDADE II	33
A Organização e Suas Principais Características	
UNIDADE III	50
Cultura Organizacional e Poder nas Organizações	
UNIDADE IV	77
Liderança, Controle e Estratégias	

UNIDADE I

Introdução à Administração

Professor Especialista Rodrigo Junior Gualassi



Plano de Estudo:

- Conceitos e princípios da administração;
- História da Administração;
- A Revolução Industrial e a Administração;
- Teorias e Escolas da Administração;
- A importância do pensamento administrativo;
- Funções e níveis da administração: planejamento e suas principais características.

Objetivos da Aprendizagem:

- Apresentar conceitos e princípios da administração;
- Apresentar a evolução do pensamento administrativo;
- Compreender a evolução do pensamento administrativo;
- Estabelecer a importância do pensamento administrativo;
- Apresentar o planejamento, funções e níveis da administração;
- Demonstrar habilidades exigidas dos administradores.

INTRODUÇÃO

O principal objetivo da administração é gerar bons resultados para a organização. Esse é um fato que aquele(a) que desejar atuar neste campo deverá conviver rotineiramente. Metas e resultados são parâmetros e métricas utilizados constantemente na vida dos administradores. Porém, esses resultados que são “exatos” surgem a partir de uma ciência nada exata: a administração.

Por esse motivo, a fim de promover um melhor entendimento sobre o tema ao longo deste material, especificamente desse capítulo, será apresentado aspectos introdutórios da disciplina de fundamentos da administração, ao final do capítulo você estará apto para responder a alguns dos “porquês” que norteiam nossa disciplina e mais importante ainda à administração propriamente dita. Aqui será apresentado, por exemplo, que a administração não é uma ciência exata; o que é a administração; seus princípios e funções. Será apresentado também os níveis hierárquicos da administração, quem é o administrador, ou seja, aquele que tem a tarefa de conduzir os negócios, administrá-los, bem como quais são os requisitos básicos exigidos para se tornar um administrador.

Embora eu e você saibamos que todos nós administramos algo em algum momento da nossa vida, seja no aspecto profissional ou pessoal, em que muitas pessoas de um lado o fazem da melhor maneira, otimizando recursos que são cada vez mais escassos e priorizando o menor custo orientado para geração dos melhores resultados, por outro lado sabido também que nem todos conseguem administrar com a mesma eficácia. Aqueles que conseguem otimizar recursos na consecução de tarefas e atividades possuem maior chance de atingir os objetivos de maneira assertiva. Conquanto que os que contam com a sorte ou ainda embalados pelo ritmo do “deixa a vida me levar” certamente terão maiores dificuldade no atingimento de metas ou realizações, friso novamente, tanto no campo pessoal quanto profissional. Dessa forma essa unidade tem como objetivo explorar conteúdos acerca da evolução do pensamento administrativo com vistas a buscar subsídios para identificação das origens da administração. Versa também sobre o detalhamento das etapas da evolução e do pensamento administrativo vislumbrando sobre as diversas teorias, abordagens e escolas da administração que já houve. O fechamento do capítulo fica a cargo da exploração do planejamento e suas principais características.

Boa leitura e bons estudos!



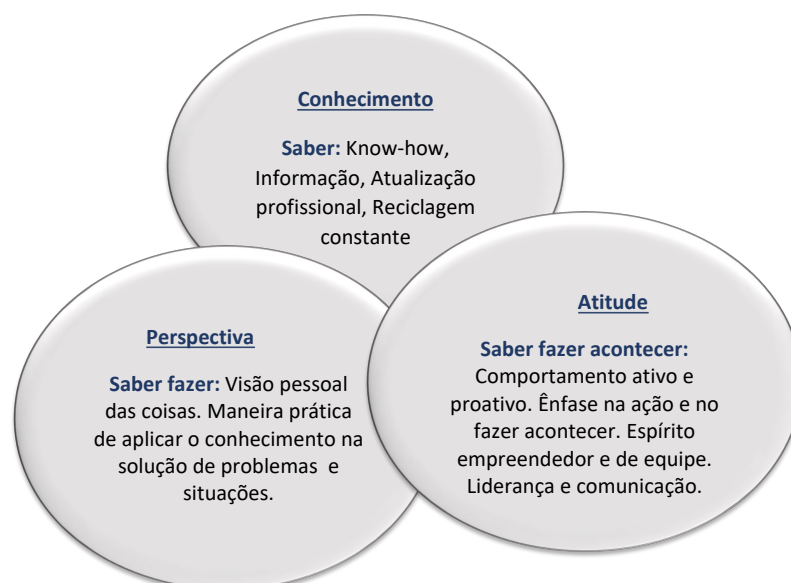
1. CONCEITOS E PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

1.1 Conceito de administração

Para iniciarmos nossos trabalhos devemos avaliar de forma clara: porque estuda Administração? Objetivamente, a administração é a maneira que temos para melhorar os processos e os resultados das organizações.

Administrar os processos pode levar a organização a atingir seus objetivos, o que estenderia seu tempo de vida. Já a organização que não aprimora seus procedimentos tende a alongar o caminho para atingir seus objetivos ou até mesmo encurtar seu tempo de vida. Segundo Silva (2008), a administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio dos esforços de outras pessoas.

FIGURA 01: AS COMPETÊNCIAS PESSOAIS DO ADMINISTRADOR.



FONTE: Adaptado de Chiavenato (2003)

De acordo com Oliveira (2009, p. 8)

Administração é o sistema estruturado e intuitivo que consolida um conjunto de princípios, processos e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento de situações futuras desejadas e seu posterior controle e avaliação de eficiência, eficácia e efetividade, bem como a organização – estruturação – e a direção dos recursos alocados nas áreas funcionais das empresas, orientados para os resultados esperados, com a minimização dos conflitos interpessoais. (OLIVEIRA, 2009, p. 08).

Já para Lacombe (2009, p. 3) “administrar é obter resultados por meio de pessoas, ou seja, é o ato de trabalhar com pessoas para realizar os objetivos da organização e de seus membros”.

1.2 Princípios da administração

Para Silva, os princípios da administração são:

- 1 Dinâmicos;
- 2 Generalistas;
- 3 Relativos;

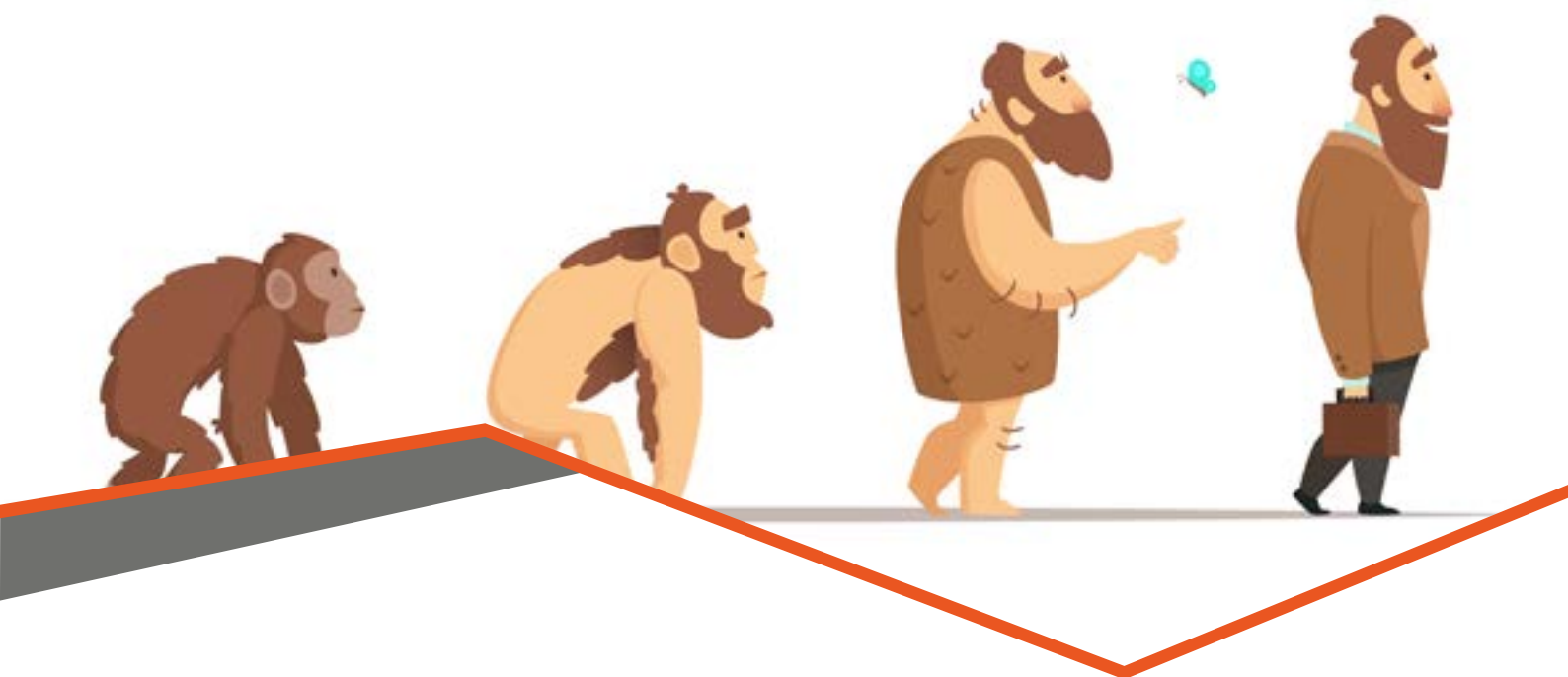
Consideraremos aqui os princípios elementares da Administração, no quadro abaixo.

QUADRO 01: PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO.

Princípios da administração

1. Dinâmicos:	os princípios de administração são flexíveis por natureza e estão mudando continuamente;
2. Generalizações:	os princípios de administração não podem ser estabelecidos tão rigorosamente como os das ciências físicas, porque seres humanos se comportam mais erraticamente do que fenômenos físicos;
3. Relativos:	os princípios de administração são relativos, e não leis absolutas que podem ser aplicadas cegamente em todas as situações;
4. Inexatos:	os princípios de administração são relacionados ao caos e procuram trazer ordem a ele, regulando o comportamento humano em qualquer situação;
5. Universais:	a maioria dos princípios administrativos pode ser aplicada em qualquer tipo de organização, em outras palavras, eles são aplicáveis a negócios, governos, universidades e outras organizações não lucrativas ao redor do mundo.

FONTE: Silva (2008, p. 08. Adaptado)



2. HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Caro aluno, quando o assunto é administração de empresas, precisamos então considerar que estamos falando sobre algo extremamente mutável. Se existe uma área nada exata, essa é a administração. Mas não se assuste, vamos esclarecer isso. Quando falamos em administração como área nada exata não significa que estudá-la e colocá-la em prática não trará resultados, muito pelo contrário. Ao estudar princípios e funções da administração, logo buscaremos aperfeiçoamento de métodos e técnicas que são apresentados de forma genérica e devem ser ajustados para cada tipo de negócio ou empresa considerando os fatores ambientais onde estão alocadas, visando aumento da eficácia organizacional. Isso significa que seguir a cartilha do que regem todas as teorias sobre a ADM, poderá não trazer os mesmos resultados para empresas distintas. Isso muito se dá pelo fato de que embora possam atuar no mesmo ramo e mercado, empresas possuem características e estruturas diferentes, e essas diferenças podem afetar diretamente o desempenho de cada uma dessas organizações.

Pensar em administração nos remete ao cenário atual (competitivo e global), porém não podemos apenas acreditar que ela é algo que surgiu a pouco tempo, ou ainda que se trata de um modismo atual. A administração não é assunto recente, ela é praticada desde muitos e muitos séculos. A existência dos primeiros agrupamentos humanos é um forte indício da prática administrativa. Ao longo da evolução humana pela terra é possível identificar rastros de que ela esteve sempre presente nos afazeres diários em menor ou maior grau.

Essas atividades administrativas diversas, por mais simples que fossem sempre estiveram presentes.

Recordemos por exemplo dos homens das cavernas que precisavam exercer atividades bem relacionadas com a Administração, atividades essas que, hoje, chamamos de logística e suprimentos, mas que para eles estavam relacionadas unicamente a sua subsistência (MAÑAS, 2018).

Construir uma arma para caçar um animal de forma mais eficaz é um exemplo de planejamento, organização, direção e controle, ou seja, de um esforço administrativo realizado por aqueles indivíduos, daquela época. Uma época tão longínqua, porém, que nos apresenta de acordo com vários autores da literatura atual, indícios dos primeiros processos administrativos percebidos, relatando sua história. Considerando a moderna TGA (teoria geral da administração), que estudamos hoje em dia, é possível saber que é formada por conceitos que surgiram e continuam se aprimorando desde então ao longo de muito tempo, desde que os administradores do passado enfrentaram problemas práticos e precisaram de técnicas para resolvê-los.

Relata-se um conselho que foi dado a Moisés cerca de 3.500 anos atrás que pode amplamente ser enquadrado nos aspectos atuais de administração. Tal conselho tão antigo continua assolando administradores da atualidade.

Esse exemplo está descrito na Bíblia (ÊXODO, 18, 21-22) e diz o seguinte:

Escolha entre o povo homens capazes e tementes a Deus, que sejam seguros e inimigos do suborno: estabeleça-os como chefes de mil, de cem, de cinquenta e de dez. Eles administrarão regularmente a justiça para o povo: os assuntos graves, eles trarão a você; os assuntos simples, eles próprios resolverão. (ÊXODO, 18, p. 21-22).

O início da história da administração foi predominantemente uma história de cidades, de países, governantes, exércitos e da Igreja.

FIGURA 02: CRONOLOGIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

4000 a.C.	Egito	Planejamento, organização e controle.
2600 a.C.	Egito	Descentralização do poder.
2000 a.C.	Babilônia (Hamurabi)	Estabelecimento do salário mínimo. Conceito de controle e responsabilidade.
1491 a.C.	Israel (Moisés)	Utilização do princípio da organização por autoridade hierárquica. Princípio da exceção.
500 a.C.	China (Sun Tzu)	Planejamento, organização e direção.
400 a.C.	Grécia (Sócrates)	Enunciado da universalidade da administração. Habilidades gerenciais.
1436	Arsenal de Veneza	Fabricação e montagem de galeras de guerra, armas e equipamentos.
1525	Roma (Machiavelli)	Liderança e descrição de táticas políticas. Reconhecimento da necessidade de coesão.
1776	Escócia (Adam Smith)	Aplicação do princípio da especialização. Conceitos de controle e remuneração.
1800	Inglaterra (Mathew Boulton)	Padronização de princípios operativos. Planejamento, incentivos, bonificação, métodos de trabalho, seguro de vida.
1810	Escócia (Robert Owen)	Aplicações de práticas de pessoal. Treinamento dos operários. Plano de casas para os operários.
1832	Inglaterra (Charles Babbage)	Ênfase no método científico. Especialização, divisão de trabalho, estudo dos tempos e movimentos, contabilidade de custos.
1855	EUA (Henry Poor)	Princípios de organização, comunicação e informação aplicados às ferrovias norte-americanas.
1856	EUA (Daniel McCallum)	Uso do organograma para ilustrar a estrutura organizacional e sua aplicação na administração sistemática das ferrovias.
1881	EUA (Joseph Wharton)	Fundação do primeiro curso de Administração na Universidade da Pensilvânia.
1886	EUA (Henry Metcalfe; Henry Towne)	A arte e a ciência da administração. Filosofia da administração.
1900	EUA (Frederick W. Taylor)	Administração científica e seus princípios.
1908	França (Henri Fayol)	Teoria da administração, seus princípios e aplicabilidade.

FONTE: Silva (2008)



3. A REVOLUÇÃO INDUSTRIAL E A ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2003) A Revolução Industrial foi como uma propulsora no surgimento das fábricas e o aparecimento da empresa “indústria” e, dessa forma, provocou as seguintes mudanças na época:

- Aparecimento das fábricas e das empresas industriais;
- Substituição do artesão pelo operário especializado;
- Crescimento das cidades e aumento da necessidade de administração pública;
- Surgimento dos sindicatos como organização proletária a partir do início do século XIX. Somente a partir de 1890 alguns deles foram legalizados;
- Início do marxismo em função da exploração capitalista;
- Doutrina social da Igreja para contrabalançar o conflito entre capital e trabalho;
- Primeiras experiências sobre administração de empresas;
- Consolidação da administração como área de conhecimento;
- Início da Era Industrial que se prolongou até a última década do século XX.

Já no século XXI, a administração e as empresas apresentam grandes mutações. Empresas cuja administração privada, em particular, está operando dentro de um contexto extremamente competitivo de redução de custos e aumento de eficiência operacional. Significa fazer muito mais com muito menos. Entregar mais e maiores resultados utilizando de estruturas enxutas com menos recursos. Por isso precisam aprimorar continuamente sua eficiência. Considerando esse cenário é extremamente importante relevar que esses

aspectos aumentam a responsabilidade e a importância da administração. Essa que por sua vez é feita por pessoas e, estimulá-las ao comportamento empreendedor tem sido cada vez mais importante para o sucesso dos negócios, uma vez que esse movimento orienta para uma administração com visão de dono do negócio. Além disso, a ideia de administração participativa ganha muito espaço com essa tendência, pois é preciso educar funcionários operacionais para serem seus próprios gerentes, o que exigirá habilidade cada vez maiores aos profissionais que farão da administração uma profissão e consequentemente uma carreira.

De acordo com Gil (2016, p. 01)

A Administração constituiu-se como disciplina científica ao longo do século XX. Graças aos trabalhos iniciados por Frederick Taylor e Henri Fayol, dispõe-se hoje de um corpo de conhecimentos capazes de proporcionar seu estudo metódico e sistemático. (GIL, 2016, p. 01).

Antecipando nosso conteúdo é amplamente possível dizer que a Administração é uma ciência, já que constitui disciplina estudada no âmbito de escolas de ensino superior fomentando incansável debate sobre seus objetivos nos mais diversos eventos científicos.



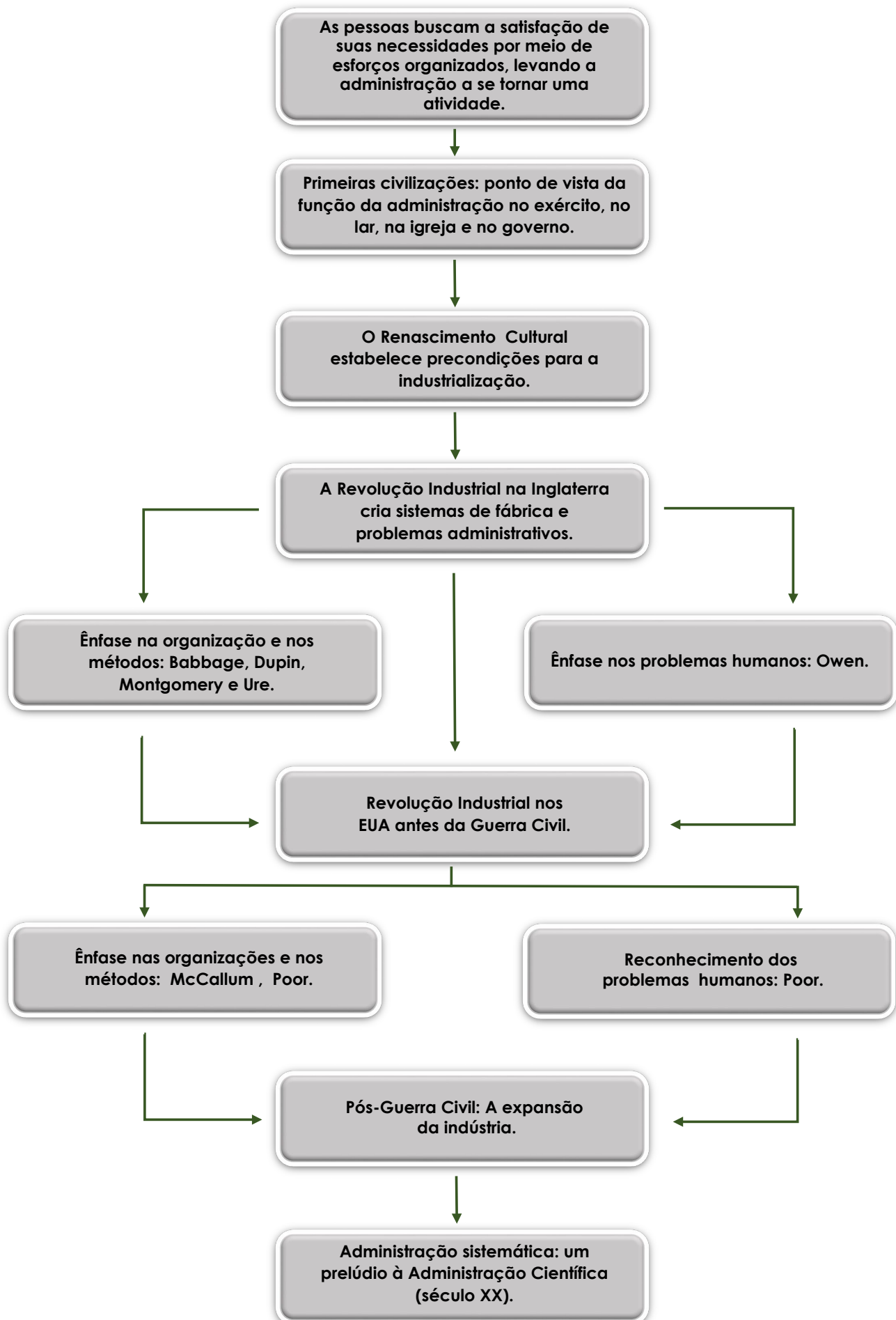
4. TEORIAS E ESCOLAS DA ADMINISTRAÇÃO

O pensamento administrativo foi influenciado por: filósofos ou pensadores; pela Igreja Católica; pela organização militar; pelos economistas liberais e pela Revolução Industrial através da mecanização da indústria e agricultura.

Na verdade, é preciso ressaltar que sempre existiram relatos sobre atividades realizadas por administradores em toda a história do mundo. (ARAUJO, 2014)

Silva (2008) traz a análise feita por Wren sobre as etapas da evolução do pensamento administrativo.

FIGURA 03: OS PRIMÓRDIOS DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO.



FONTE: Adaptado de Wren (1994) apud Silva (2008).

Considerando esse campo de estudo, no contexto apresentado “a administração começou a nascer como corpo independente de conhecimentos na Europa do século XVIII, durante a Revolução Industrial” (MAXIMIANO, 2000 apud ARAUJO, 2014, P. 26).

Chiavenato (2003) dando seguimento a essa evolução, apresenta em seus estudos um quadro que dá continuidade a evolução apresentada por Silva, indicando as Teorias que são conhecidas também como abordagens ou estágios da Administração.

QUADRO 02: TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO: EVOLUÇÃO

Anos:	Teorias:
1903	Administração Científica
1909	Teoria da Burocracia
1916	Teoria Clássica
1932	Teoria das Relações Humanas
1947	Teoria Estruturalista
1951	Teoria dos Sistemas
1953	Abordagem Sociotécnica
1954	Teoria Neoclássica
1957	Teoria Comportamental
1962	Desenvolvimento Organizacional
1972	Teoria da Contingência
1990	Novas Abordagens

FONTE: Chiavenato (2013)

4.1. Administração científica

Primeira teoria administrativa cronologicamente apresentada. Teve início com os estudos do engenheiro americano Frederick Winslow Taylor. Foi chamada de Escola da Administração Científica. O período que ficou conhecido também por “Taylorismo” teve como característica principal a divisão do trabalho em tarefas elementares e praticamente indivisíveis e a especialização das pessoas na execução dessas tarefas, visando a obter ganhos de produtividade. Essa linha de pensamento de Taylor, era seguida também por Henry Gantt e Henry Ford dentre outros (LACOMBE, 2009).

Principais aspectos da administração científica de acordo com Gil (2016):

- Estudo científico do trabalho;
- Divisão do trabalho;
- Seleção e treinamento científico do trabalhador
- Salários e incentivos;
- Supervisão.

4.1. Teoria burocrática

A teoria da burocracia Max Weber se apresenta na forma de explicar em detalhes como as atividades serão realizadas. Ao contrário do entendimento de burocracia visto nos tempos atuais caracterizado pela enorme “papelada” e processos lentos.

De acordo com Gil (2016), Max Weber identifica seis elementos que caracterizam a organização burocrática ideal:

1. Especialização do trabalho.
2. Hierarquia da autoridade.
3. Regras e regulamentos.
4. Competência técnica.
5. Impessoalidade.
6. Comunicação escrita.

4.2. Teoria clássica

Em resumo, essa, abordagem, ou escola, estabelece uma forma de administração dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinadas pela compreensão dos métodos do trabalho que será executado. Na Escola Clássica, houveram várias abordagens, porém o pioneirismo aponta para o engenheiro francês Henri Fayol. Como a ênfase dessa teoria é a estrutura organizacional e as funções do administrador. Fayol foi o responsável pela separação das funções do administrador. Foi a primeira vez que isso ocorreu. Coube a essa separação, distinguir as funções do administrador das funções dos que não têm subordinados e são responsáveis pela execução das atividades. Fayol identificou, enumerou e definiu cada uma das funções do administrador e estudou em profundidade as atividades que devem ser exercidas nas empresas. (LACOMBE, 2009).

4.3. Teoria das relações humanas

Originada nos Estados Unidos, teve como precursor o psicólogo australiano Elton Mayo (1880 – 1949). Antes, porém de ressaltar o trabalho realizado por Mayo é importante salientar que a psicologia industrial foi desenvolvida inicialmente por Hugo Münsterberg, apreciador das teorias de Taylor sentindo necessidade de melhorar os estudos promovidos por Taylor procurou combinar as habilidades dos novos empregados com as demandas de trabalho da organização, promovendo entendimento sobre o impacto das condições psicológicas sobre a produtividade dos funcionários.

Voltando a Elton Mayo, seu principal feito foram os experimentos de Hawthorne. Uma série de estudos na fábrica Hawthorne da *Western Electric Company*, entre os anos de 1924 e 1932, que forneceram os subsídios para a criação das teorias motivacionais: teoria da hierarquia de Maslow; a teoria X e Y de McGregor; a teoria dos dois fatores de Herzberg; teoria das necessidades de Alderfer; teoria das necessidades de McClelland.

De acordo com Gil (2016), os estudos de Mayo foram iniciados por engenheiros da própria empresa e visavam conhecer o efeito da iluminação sobre a produtividade dos trabalhadores. Como o objetivo era determinar o nível ótimo para maximizar a produtividade, esses estudos envolveram:

1. experimentos com iluminação;
2. estudos na linha de montagem de relês na sala de testes da empresa;
3. entrevistas com trabalhadores;
4. estudos na sala de monitoramento de cabos elétricos.

Ao final, comprovou-se a prevalência do fator psicológico sobre o fator fisiológico: a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas. A proveniente da experiência é que a produtividade sobe quando há a percepção dos trabalhadores que a direção da empresa dá atenção a eles.

4.4. Teoria estruturalista

Amitai Etzioni é considerado o “pai” do estruturalismo. De acordo com Etzioni, à ação estruturalista caberia o papel de ser o elo entre os dois conceitos de organização formal e informal e a apresentação de um quadro mais completo e integrado da organização (ETZIONI, 1973 apud ARAUJO, 2014).

4.5. Teoria dos sistemas

Chiavenato (2014) expõe que a teoria de sistemas ou ainda TGS como é conhecida também, surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy. Essa teoria não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais para aplicações na realidade empírica.

De acordo com Chiavenato (2014) os pressupostos básicos da TGS são:

- Existe uma tendência à integração das ciências naturais e sociais.
- Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.
- A teoria dos sistemas constitui o modo mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, como as ciências sociais.

- A teoria dos sistemas desenvolve princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, visando ao objetivo da unidade da ciência.

- Isto conduz a uma integração na educação científica.

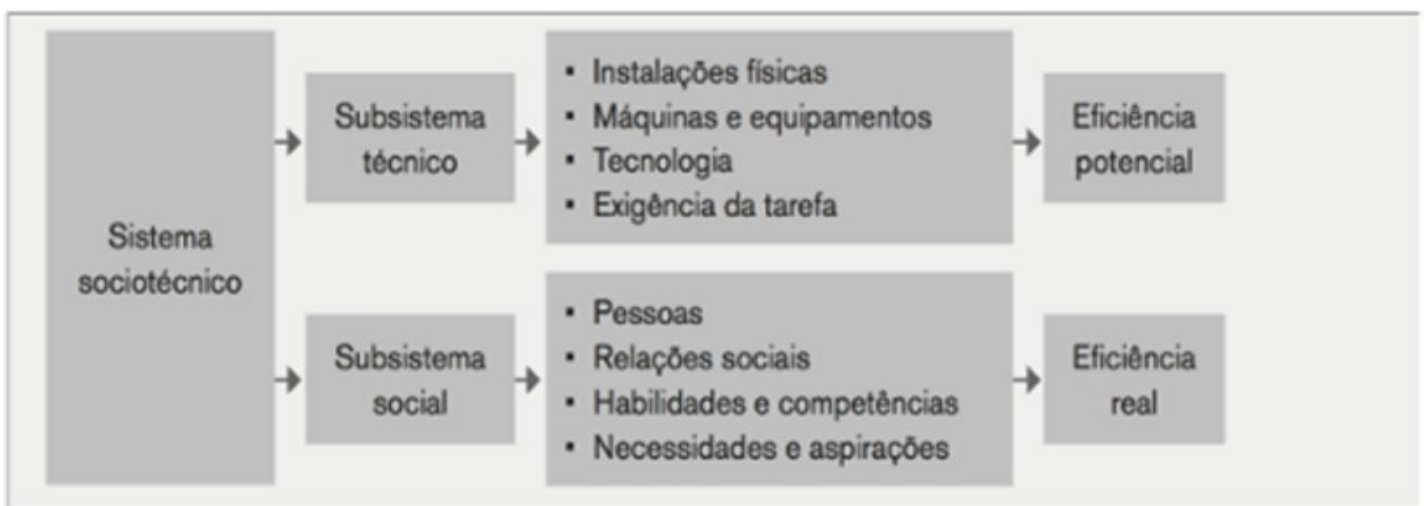
4.6. Abordagem sociotécnica

A abordagem sociotécnica emanou da reformulação dos problemas relativos à organização do trabalho industrial.

A abordagem sociotécnica concebe a organização como a combinação da tecnologia (exigências de tarefa, ambiente físico, máquinas e equipamentos disponíveis) com um subsistema social (sistema de relações entre as pessoas que realizam a tarefa). (CHIAVENATO, 2014, p. 383)

A figura 04 apresenta perfeitamente a visualização do sistema sociotécnico.

FIGURA 04: SISTEMA SOCIOTÉCNICO



FONTE: Chiavenato (2014, p. 383)

4.7. Teoria neoclássica

Conjunto de teorias nascidas na década de 1950, visando aproveitamento das teorias clássicas retirando de seu contexto os exageros promovidos pelas teorias anteriores. Esses exageros, tratados até então como pontos vulneráveis foram atacados pelos autores da época que justificavam tais ataques pela ausência de fundamentação empírica e o pretensioso estabelecimento de princípios administrativos universais válidos. Seus principais autores de acordo com Gil, (2016) foram

- Chester Barnard e as funções do executivo.

- Herbert A. Simon e a racionalidade limitada.
- Robert K. Merton e as disfunções da burocracia.
- Philip Selznick e a teoria da organização.

4.8. Teoria comportamental

A abordagem comportamental, também denominada orgânica ou humanística, deu ênfase ao tratamento favorável aos empregados, em vez de só focalizar seu desempenho ou produtividade” (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JR., 1998 *apud* ARAUJO, 2014 p.35).

4.9. Desenvolvimento organizacional

Teoria surgida a partir de um grupo de cientistas sociais e consultores de empresas a partir da teoria comportamental. O Desenvolvimento Organizacional (DO), foi a nomenclatura recebida através de uma abordagem dinâmica, democrática e participativa ao desenvolvimento planejado das organizações. O conceito de DO está diretamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança. (CHIAVENATO, 2014)

4.10. Teoria da contingência

Em outras palavras, pode-se dizer que as contingências, ou seja, diferentes situações, exigem tratamentos diferenciados, de forma que as adversidades sejam levadas em consideração. Na abordagem contingencial, aparecem as influências do ambiente externo que são responsáveis também por transformações no ambiente interno. Essa teoria estabelece que não há uma única estrutura organizacional que seja eficaz para todos os tipos de organizações, havendo diversos fatores “contingenciais” que influenciam o ambiente, tais como: estratégia, incertezas sobre as tarefas e/ou tecnologias, etc. (ARAUJO, 2014).

4.11. Novas abordagens

A Teoria Administrativa está atravessando um período de intensa e profunda revisão e crítica. Desde os tempos da Teoria Estruturalista não se via tamanha onda de revisionismo. O mundo mudou, e muita gente acha que também a Teoria Administrativa deve mudar. Certamente. Mas, para onde? Quais os caminhos? Algumas dicas podem ser oferecidas pelo que está acontecendo com a ciência moderna, que tam-

bém está passando por uma forte revisão em seus conceitos. E a Teoria Administrativa não fica incólume ou distante desse movimento de crítica e renovação.” (CHIAVENATO, 2014, p. 525).

SAIBA MAIS

O curso de Administração é muito procurado por oferecer diversas oportunidades de atuação no mercado de trabalho. Com uma formação tão variada, o profissional que se forma nessa área, tem além de outras possibilidades como empreender por exemplo, a chance de conseguir bons empregos atuando em diferentes frentes.

Fonte: o autor.



5. A IMPORTÂNCIA DO PENSAMENTO ADMINISTRATIVO

O que podemos compreender até aqui é que a evolução da sociedade impõe ao homem uma adequação a esta vida em sociedade, obrigando-o a gerenciar suas relações tanto pessoais quanto profissionais.

Silva (2008) entende a administração como profissão e considera ainda que uma profissão inclui:

- Um conjunto sistemático de princípios, técnicas, habilidades e conhecimento especializado;
- Um mínimo de treinamento e competência;
- Um estreito código de ética ou padrões de conduta;
- Um compromisso de servir, mais do que obter recompensas monetárias. Silva ainda diz que, existe um desenvolvimento e um bem definido conjunto de conhecimentos geralmente válidos em uma variedade de organizações e situações.

Podemos entender na fala de Chiavenato (2003) que, a importância da Administração se dá por algumas características das situações que as organizações e as pessoas enfrentam e que a Administração deverá ser utilizada como ferramenta para minimizar os impactos (possivelmente negativos) dessas transformações:

- 1- O crescimento das organizações;
- 2- A concorrência mais aguda;
- 3- A sofisticação da tecnologia;

4- A taxas mais altas de inflação;

5- A globalização da economia e internacionalização dos negócios.

REFLITA

A famosa TGA (teoria geral da administração) oferece inúmeras técnicas, ferramentas e tecnologias à disposição de gestores e empresários e que, se bem implementadas, podem gerar ótimos resultados para as organizações. O problema é que desde cedo fomos educados que ciência é apenas matemática, física e química. “O mercado não é local de ciência e sim de resultados”. Parece que no mercado não há espaço para falar e fazer ciência. Isso explica o elevado grau de improvisação e o baixo profissionalismo dos gestores em inúmeras organizações no Brasil e a consequência é o elevado número de empresas que fecham as portas ano após ano. Na história, grandes progressos só foram possíveis com a aplicação sistemática e desenvolvimento científico. A Administração é uma ciência com princípios e postulados passíveis de verificação empírica e como tal deve ser valorizada e considerada.

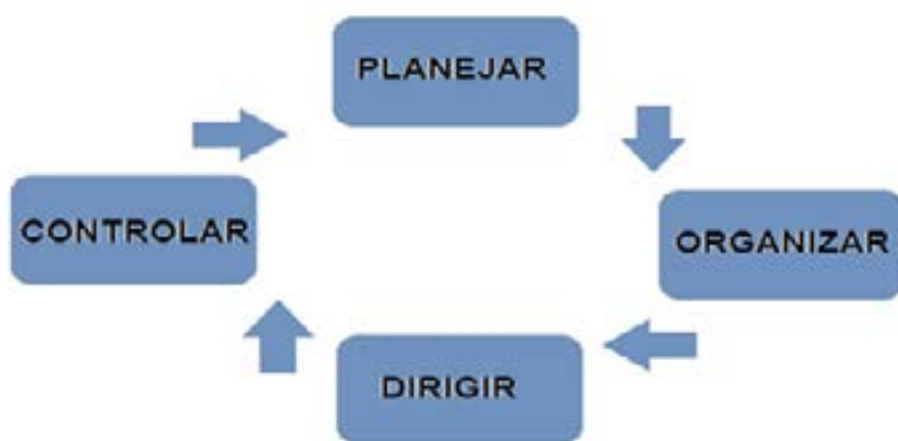
(SOBRINHO, 2010)



6. FUNÇÕES E NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS.

Silva (2008) indica algumas funções que podem compor cada um dos princípios mencionados anteriormente. Essas funções são conhecidas como PODC sigla que caracteriza os seguintes termos: Planejamento; a Organização; a Direção; e o Controle.

FIGURA 05: FUNÇÕES BÁSICAS DA ADMINISTRAÇÃO.



FONTE: ibccoaching (Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/voce-conhece-as-funcoes-basicas-da-administracao-podc/> >) Acesso em 12 de Mai. 2018.

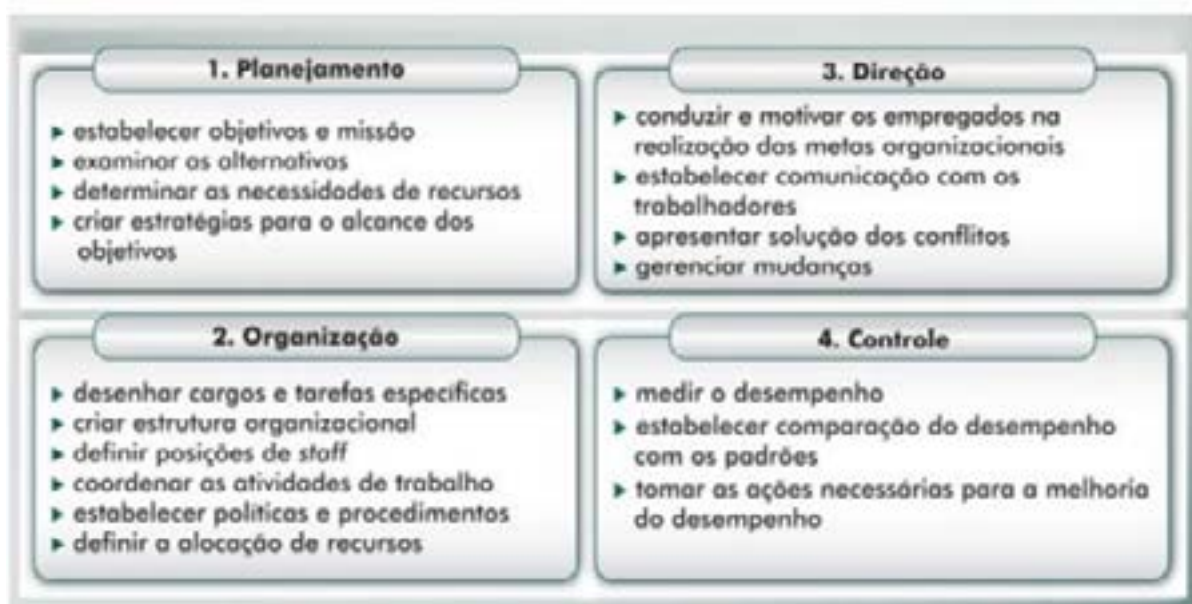
Planejamento: foco nos objetivos e metas para desempenho organizacional futuro e qual caminho será traçado para alcance desses objetivos;

Organização: organizar tarefas, departamentos e recursos para que os processos ocorram com maior eficácia possível;

Direção: condução do processo para que as pessoas realizem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos estabelecidos anteriormente;

Controle: aqui são comparados dados e informações sobre desempenho atual com padrões que foram pré-determinados. Tem relação direta com o planejamento inicial.

**FIGURA 06: AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS
E SUAS CARACTERÍSTICAS**



Fonte: Silva (2008, p. 10)

Essas funções são responsáveis também pelo processo administrativo da organização ou ainda o seu processo de negócio. Está relacionado ao que a organização faz e como faz, tem ligação direta com a missão da empresa. Assim tais funções devem ser consideradas um processo muito importante para condução dos negócios. A orientação a processos de negócio implica uma forte ênfase em como o trabalho é feito na organização, resultando numa estrutura para a ação, que é constituída por uma ordenação específica das atividades de trabalho ao longo do tempo e do espaço, com um início e um fim, entradas e saídas claramente identificadas.

6.1. Níveis da administração

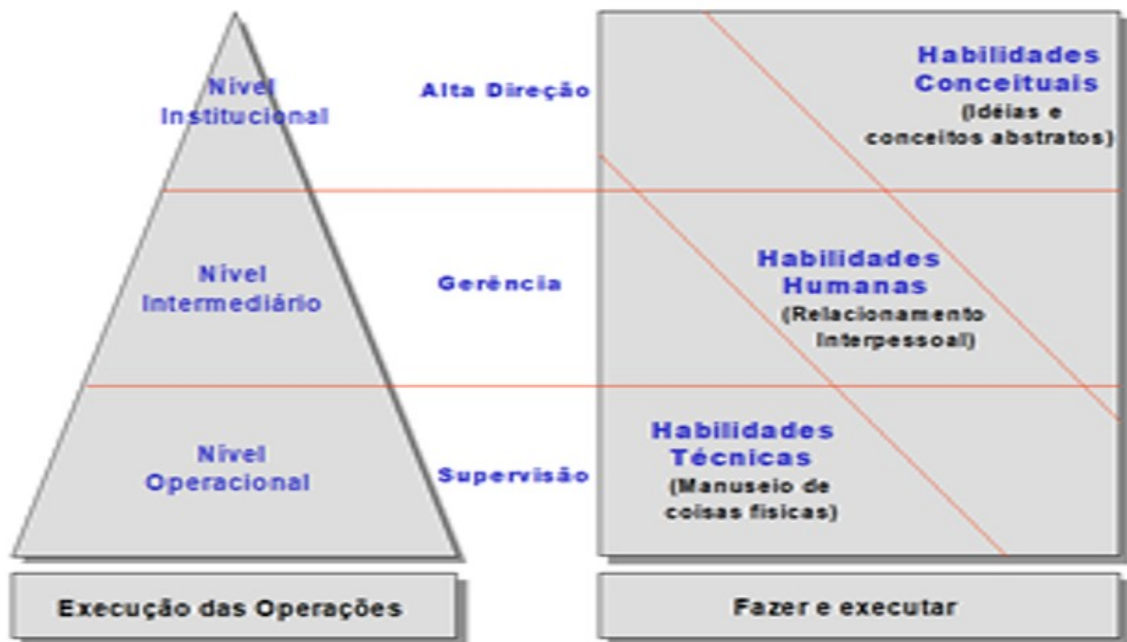
Em consideração aos níveis da administração, esses ocorrem em três dimensões, são elas:

1. Alta administração, também conhecida como de nível estratégico;

2. Média administração, essa por sua vez chamada também de nível tático;
3. Administração operacional ou nível operacional.

Veja um comparativo nas figuras a seguir:

FIGURA 07: NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO



FONTE: Chiavenato (2003)

FIGURA 08: NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO



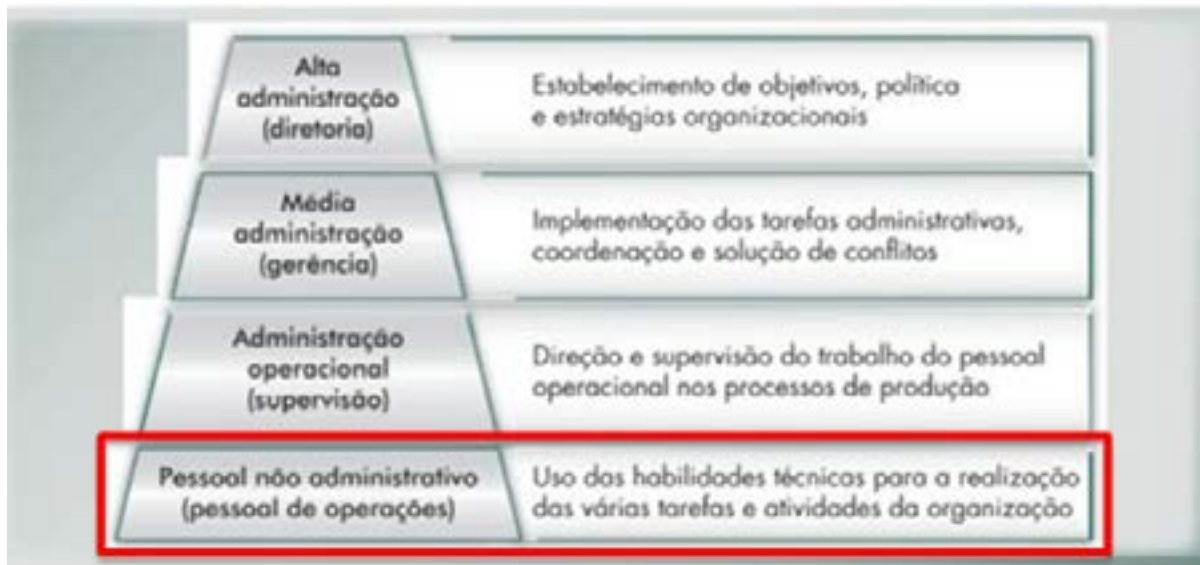
FONTE: redejuntos.org (Disponível em: < <https://wiki.redejuntos.org.br/busca/>

governanca-da-frente-de-diagnostico-da-folha-de-pagamentos> Acesso em 23 de mai. 2018)

Acredito que você deve estar se perguntando: mas quem são as pessoas em cada um desses níveis? O que elas fazem, quais são suas responsabilidades? Calma, isso é

normal! por isso apresentaremos na sequência um exemplo de como uma organização funciona com base nos níveis administrativos.

FIGURA 09: NÍVEIS ADMINISTRATIVOS



FONTE: Silva (2008, p. 11. Adaptado)

Nível estratégico – Alta administração que responde pelo direcionamento e planejamento maior da organização. São diretores e executivos da alta direção.

Nível tático – Média administração conhecida como gerência de departamentos responsáveis por planejar, organizar, dirigir e controlar outras atividades gerenciais. São gerentes que coordenam atividades de outros gerentes.

Nível operacional – Administração operacional ou de primeiro nível é diretamente responsável pela produção de bens e serviços. São gerentes de vendas, chefes de seção ou supervisores de produção, por exemplo.

Pessoal não administrativo, também conhecido como chão de fábrica (uma das expressões utilizadas para identificar trabalhadores cuja função é executar tarefas produtivas na empresa).

REFLITA

Estamos acostumados a olhar para cima e para os lados a procura de soluções que podem estar na base da pirâmide. Com uma abordagem adequada muitos dos nossos problemas poderiam ser resolvidos de forma rápida e eficiente se nos preocupássemos em ouvir aqueles que fazem acontecer. (FERREIRA, 2013)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo deste capítulo foi apresentar introduzir a administração como ferramenta para obtenção de bons resultados para a organização. Como apresentado anteriormente administrar e fazê-lo bem é um fator decisivo para que aquele(a) administrador(a) que deseja atuar neste campo. Vimos que metas e resultados são parâmetros e métricas utilizados constantemente na vida dos administradores, e que para obtenção desses resultados “exatos” é preciso trilhar um caminho que muitas vezes se torna obscuro. Tais resultados, que são objetivo de toda e qualquer organização acabam surgindo a partir de uma ciência nada exata: a administração. Afinal, ficou claro que o resultado poderá ser diferente mesmo que administrado da mesma forma empresas diferentes.

Ao longo deste capítulo foi apresentado aspectos introdutórios da disciplina de fundamentos da administração, e ao final do capítulo você pode perceber a existência de vários “porquês” que norteiam nossa disciplina e mais importante ainda: a administração propriamente dita. Esses porquês foram amplamente respondidos aqui, porém é notório que diante de uma literatura vasta existente, não podemos prender nossos conhecimentos acerca desse material, mas sim, ampliá-lo cada vez mais através da busca incessante por conteúdos relevantes a disciplina.

Este material apresentou, por exemplo, que a administração não é uma ciência exata, o que é a administração, seus princípios e funções. Apresentou também, os níveis hierárquicos da administração. Agora é contigo. Leia, releia sempre esse conteúdo com vistas a melhorar cada vez mais na busca por se tornar um administrador de sucesso. Lembre-se que o bom resultado no final, geralmente é fruto de muito esforço. É inadmissível, além de altamente perigoso deixar a organização a deriva, lançada a própria sorte. Ter um bom produto, um bom ponto comercial ou ainda a melhor estrutura por exemplo, pode não ser suficiente para atingimento das metas organizacionais do negócio se faltar esse elemento fundamental: administração. É importante lembrar novamente que a administração é uma “arte” nada exata, isso porque a mesma forma de administrar pode não gerar os mesmos resultados em organismos diferentes, porém seus princípios são universais e amplamente aplicáveis em todos os negócios. A partir de agora você amplia seus conhecimentos, ciente de que a administração foi concebida como ciência, incluindo estudos e experimentos que

ocasionaram dados empíricos para verificação e, que foi e ainda é amplamente estudada, aumentando ainda mais sua importância para as empresas. Ao longo deste capítulo foi possível perceber a evolução histórica da administração identificando primórdios administrativos. Onde e como iniciaram os estudos relacionados à administração. Quem foram os principais estudiosos e como seus feitos perpetuam ao longo do tempo sendo utilizados até os dias atuais. O objetivo proposto foi cumprido visto que expomos amplamente as origens da administração, as etapas da evolução do pensamento administrativo, suas teorias, abordagens e escolas da administração. Foi possível ainda identificar a importância do pensamento administrativo.

O papel dos egressos na educação superior do Brasil

A história do ensino e da profissionalização da Administração no Brasil é bastante recente, pouco mais de cinco décadas se comparado aos EUA, em que os primeiros cursos na área se iniciaram, no final do século XIX. Segundo Castro (1981), o primeiro curso de Administração nos EUA foi criado com a fundação da Wharton School, por Joseph Warton, em 1881. Para Andrade (1997, p. 1), a história do Ensino Superior de Administração vem sendo construída nos EUA, há mais de um século. O mesmo autor afirma que, quando se iniciava o ensino de Administração no Brasil, nos EUA já se formavam cerca de 50 mil bacharéis, 4 mil mestres e 100 doutores, por ano. Segundo Wood Jr. (2002), a partir da segunda metade do século XX, ocorreu um crescimento dos programas de PhD e do Master in Business Administration – MBA, e as Escolas de Administração acabaram se transformando em produto de exportação. Martins (1989) aponta que o movimento para a formação profissional do administrador no Brasil começou a se definir na década de quarenta, quando a economia brasileira deixou de ser essencialmente agrária e iniciou-se a expansão dos setores industriais e de serviços, acentuando a necessidade de mão de obra qualificada. Couvre (1991) afirma que o ensino de Administração está relacionado ao processo de desenvolvimento do país e salienta que a criação de cursos de Administração intensificou-se após a década de 1960, com a expansão do ensino superior. Segundo Schuch Júnior (1976), foi em 1954, com a criação da EAESP (Escola de Administração de Empresas de São Paulo), que surgiu o primeiro currículo de Administração, influenciando, assim, as instituições de ensino superior, que passariam a oferecer o curso no país. De acordo com o Censo do Ensino Superior, realizado pelo Inep, em 2008, a expansão das Instituições de Ensino Superior (IES) em Administração, no Brasil, é expressiva a partir da segunda metade da década de 1990, chegando, em 2008, a 2.252 IES, envolvendo 872.265 alunos matriculados, e a tendência é de continuar aumentando, considerando o crescimento econômico e a perspectiva da sociedade brasileira. Para Schuch Junior (1976), a ideia do ensino da Administração e da profissionalização das atividades administrativas desenvolveu-se e impregnou os ambientes acadêmicos, empresariais e o serviço público.

Este movimento já tinha motivado a criação de vários cursos superiores, quando suas lideranças conseguiram despertar a atenção do Poder Legislativo Nacional para a gravidade da questão, obtendo, finalmente, em 9 de setembro de 1965, a regulamentação da nova profissão de Administrador, conforme ficou designado pela Lei 4.769.

FONTE: Regio; Jr.; Gomes; Kneipp (2012). Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/aval/v19n1/07.pdf> > Acesso em 25 de Maio de 2018.



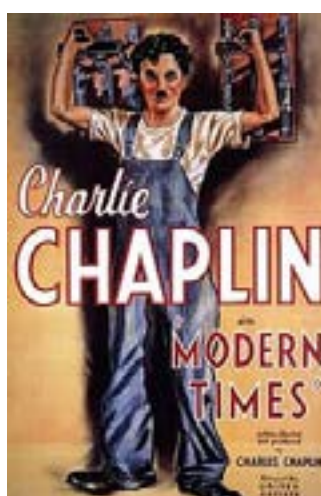
LIVRO

Título: A hora da Verdade

Autor: Jan Carlzon

Editora: Sextante

Sinopse: A hora da verdade apresenta o relato da extraordinária experiência de Jan Carlzon, então presidente executivo da companhia de aviação escandinava SAS, que criou um modelo inédito de administração, mudando os rumos da gestão empresarial e revolucionando o conceito de liderança. Carlzon inverteu a tradicional pirâmide hierárquica e delegou poder a todas as pessoas na linha de frente do atendimento. Assim, conseguiu superar uma das maiores crises da história da SAS, conquistando o prêmio “Empresa Aérea do Ano” em 1983. O que o autor chamou de “a hora da verdade” é o momento em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente: é nessas ocasiões que ele forma sua imagem da empresa e é essa experiência que o faz voltar ou não a procurar os seus serviços.



FILME/VÍDEO

Título: Tempos Modernos

Ano: 1936

Sinopse: Um operário de uma linha de montagem, que testou uma “máquina revolucionária” para evitar a hora do almoço, é levado à loucura pela “monotonia frenética” do seu trabalho. Após um longo período em um sanatório ele fica curado de sua crise nervosa, mas desempregado. Ele deixa o hospital para começar sua nova vida, mas encontra uma crise generalizada e equivocadamente é preso como um agitador comunista, que liderava uma marcha de operários em protesto. Simultaneamente uma jovem rouba comida para salvar suas irmãs famintas, que ainda são bem garotas. Elas não tem mãe e o pai delas está desempregado, mas o pior ainda está por vir, pois ele é morto em um conflito. A lei vai cuidar das órfãs, mas enquanto as menores são levadas a jovem consegue escapar.

WEB

História da Administração: Resumo Completo.

Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2013/10/historia-da-administracao-completo.html> >

UNIDADE II

A Organização e Suas Principais Características

Professor Especialista Rodrigo Júnior Gualassi



Plano de Estudo:

- Sistemas das Organizações;
- Desenvolvimento Organizacional;
- Estrutura Formal e Estrutura Informal;
- Tipos de Estrutura Organizacional;
- Métodos de Desenvolvimento, Implantação e avaliação da estrutura Organizacional.

Objetivos da Aprendizagem:

- Compreender Sistemas das Organizações;
- Compreender o Desenvolvimento Organizacional;
- Compreender a Estrutura Formal e Estrutura Informal;
 - Estabelecer os Tipos de Estrutura Organizacional;
 - Apresentar os Métodos de Desenvolvimento, Implantação e avaliação da estrutura Organizacional.

INTRODUÇÃO

Esta unidade apresenta uma compreensão sobre os sistemas das organizações que são, um conjunto complexo de elementos em interação; essa interação significa que os elementos estão em relações, de modo que o comportamento de um elemento qualquer é diferente de seu comportamento em qualquer outra relação. Fomentar a compreensão acerca do desenvolvimento organizacional, processo estudado para consolidar a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar o processo de resolução de problemas e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal. Tem como objetivo, também, compreender a estrutura formal e estrutura informal, sabendo que a formal, que é o principal foco dos estudos das estruturas nas organizações, sendo representada, em alguns de seus aspectos, pelo tradicional organograma; ea informal, que é resultante das relações sociais e pessoais que não aparecem nos organogramas das organizações. Estabelecer os tipos de estrutura organizacional: linear, funcional e *staff*. A unidade em seu contexto geral possibilitará que o aluno vislumbre os métodos de desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional.



1. SISTEMAS DAS ORGANIZAÇÕES

Devemos antes de iniciar esta unidade rever o conceito abordado na unidade anterior e, assim como, a transformação dos processos de gestão ao longo do tempo. As terminologias que foram sendo utilizadas ao longo do tempo não implicam que antes destas definições as ações não eram implementadas, mas sim, que os procedimentos científicos aplicados possibilitaram e possibilitam a evolução dos processos.

Logo então quando pensamos em organização sistêmica nas empresas vemos um “conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário”. (CHIAVENATO, 2000, p.545)

Sistemas para Ballester (2001) são um conjunto complexo de elementos em interação; essa interação significa que os elementos estão em relações, de modo que o comportamento de um elemento qualquer é diferente de seu comportamento em qualquer outra relação.

Ballester (2001) diz que, para ser competitiva a organização deve identificar cuidadosamente seus processos e gerenciá-los de forma adequada, considerando todos os conceitos de interdependência, interrelação e interação já estudados na Teoria Geral dos Sistemas e a sinergia entre os processos, pois normalmente qualquer coisa que seja

alterada em um deles acarretará interferências nos demais.

Antes de analisarmos o quadro a seguir podemos mais uma vez rever as informações sobre a evolução da administração, fazendo isto será mais compreensível entender-mos a evolução do próprio conceito de qualidade aplicada.

FIGURA 01: EVOLUÇÃO DA QUALIDADE

ÉPOCA	FOCO	FATO GERADOR	QUALIDADE	ÊNFASE
1950	PADRÃO	Produção em massa	Atendimento aos padrões estabelecidos no projeto do produto	Interna, dentro da empresa; importância dada aos interesses do fabricante e produtor
1960	USO	Consumidor	Atendimento do uso que o consumidor pretende para o produto oferecido	Externa, o cliente é o mais importante; deve atender os interesses do consumidor
1970	CUSTO	Crise do petróleo	Atendimento do mercado consumidor com custos de produção mais baixos	Interna, dentro da empresa; início do controle do processo
1980	DESEJO	Mudanças sociais e políticas	Antecipar-se às necessidades do cliente	Externa, o cliente é o mais importante; integração; competição
1990	INVESTIDOR	Globalização	Reconhecimento do valor do produto	Mista: interna, dentro da empresa; externa, a economia global
2000	STAKEHOLDER	Organização que aprende	Foco no funcionário Foco do cliente	Mista: interna, dentro da empresa; externa, a economia global; ambiental e a responsabilidade social

FONTE: Ballestero-Alvarez

Para Maximiano (2004, p.356) “sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário ou complexo”.

Ainda, de acordo com Martinelli (2006, p. 3) por sistema entende-se a “disposição das partes ou dos elementos de um todos, coordenados entre si, e que funcionam como uma estrutura organizada.”

A Teoria de Sistemas de acordo com Mañas (2018, p. 131) “trouxe o conceito do homem funcional, segundo o qual a pessoa comporta-se em um papel dentro das organizações inter-relacionando-se com os demais indivíduos [...]” isso ocorre como um sistema aberto, porque neste caso as organizações são sistemas de papéis, nas quais os indivíduos agem desempenhando os mesmos papéis.

A abordagem sistêmica permite, no entanto, a efetiva resolução de problemas a partir de um extenso olhar para o todo, em vez de uma análise específica das partes. Essa visão do todo é conceituada como visão sistêmica ou abordagem sistêmica, sendo uma alternativa à metodologia analítica empregada em problemas simples, pois com o aumento da complexidade nos projetos e nos sistemas em geral, tornou-se insuficiente a solução de problemas isolados (MARTINELLI, 2006 p. 3).

1.1. As organizações como sistemas (Abertos e Fechados)

O que é um sistema?

Para Ballesterro (2001), Sistema é um conjunto complexo de elementos em interação; essa interação significa que os elementos estão em relações, de modo que o comportamento de um elemento qualquer é diferente de seu comportamento em qualquer outra relação que estabeleça.

O sistema aberto é aquele em que a organização permite trocas de matérias e energias com o ambiente.

FIGURA 02: PROCESSO DO SISTEMA ABERTO



FONTE: Toregeani (2018)

Ballesterro-Alvarez (2001) explica o esquema apresentado na figura 02, como **entradas ou insumos ou inputs**: tudo que o sistema capta do meio para se alimentar. As empresas captam matéria prima, mão de obra, tecnologia, máquinas, equipamentos, dinheiro, informações etc. **Processamento ou transformação ou *throughput***: É a série de etapas e atividades que modificam as entrada. Aqui se localiza o trabalho da área de produção e da qualidade. **Saídas ou exsumos ou outputs**: É tudo que o sistema coloca no meio onde se insere modificando-o. As empresas colocam no meio bens, produtos, serviços, mão de obra treinada, tecnologia modificada etc.”

A organização vista a partir da ótica de um sistema aberto, é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com o meio em que está inserida. Esse meio forma o ambiente de negócios circundado por clientes, fornecedores, concorrentes, entidades de classes sindicais, órgãos governamentais dentre outros agentes externos.

um sistema de integração constituído por diversas partes ou unidades que se relacionam entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de influenciar o meio externo e por ele ser influenciado.

QUADRO 01: CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES: SISTEMA ABERTO

Características das Organizações como Sistemas Abertos
Comportamento probabilístico e não determinístico: as organizações são sistemas abertos, são afetadas por mudanças em suas variáveis externas desconhecidas e incontroláveis em seu comportamento.
As organizações como partes de uma sociedade maior e constituída de partes menores: as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas.
Interdependência das Partes: a organização é um sistema social com partes independentes, mas inter-relacionadas.
Homeostase ou “Estado Firme”: a organização alcança um estado firme – ou seja, um estado de equilíbrio quando satisfaz dois requisitos: a unidirecionalidade e o progresso.
Fronteiras ou Limites: é a linha que demarca e define o que está dentro e o que está fora do sistema ou subsistema. Essas fronteiras não existem fisicamente.
Morfogenese: o sistema organizacional tem a capacidade de modificar a si próprio e a sua estrutura básica
Resiliência: é a capacidade de superar o distúrbio imposto por um fenômeno externo

FONTE: Chiavenato (2000)

Por sistema fechado entende-se como aquele cujo a organização se isola do seu ambiente, não se deixando influenciar pelo meio.

Chiavenato (2000) ressalta que os sistemas fechados são aqueles que não recebem influência do ambiente e não o influenciam também.



2. DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Desenvolvimento Organizacional, ou apenas DO como é conhecido também é um movimento iniciado em 1962 como um conjunto de ideias sobre o homem.

De acordo com Oliveira (2012, p. 195) DO é o processo estudado para consolidar a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar o processo de resolução de problemas e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal, organização e o ambiente, com objetivo de facilitar o crescimento e o desenvolvimento das organizações.

SAIBA MAIS

É um programa educacional de longo prazo, orientado no sentido de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação de uma organização mediante uma administração mais colaborativa e efetiva com assistência de um agente de mudança e com o uso da teoria e da tecnologia da ciência do comportamento organizacional.

(PORTAL EDUCAÇÃO, online).

O desenvolvimento organizacional se opõe a organizações tradicionais que utilizam sistemas mecânicos que enfatizam os cargos da empresa e as pessoas individualmente, que mantém o relacionamento entre patrão e funcionário através da imposição.

De acordo com Chiavenato (2014, p. 363) Não se trata de uma teoria administrativa propriamente dita, mas de um movimento congregando vários autores no sentido de aplicar as ciências do comportamento – e principalmente a teoria comportamental – na Administração. Muitos desses autores são consultores que se especializaram em DO.

QUADRO 02: Origens do DO

Origens do DO	
1	A dificuldade de operacionalizar os conceitos das diversas teorias administrativas, cada qual trazendo uma abordagem diferente. O DO resultou dos esforços da Teoria Comportamental para promover a mudança e a flexibilidade organizacional. Apenas o treinamento individual, grupal ou organizacional não provoca a mudança. É necessário também estabelecer um programa coerente de mudança de toda a organização.
2	Os estudos sobre a motivação humana demonstraram a necessidade de uma nova abordagem da Administração, para interpretar a nova concepção do homem e da organização baseada na dinâmica motivacional. Os objetivos dos indivíduos nem sempre se conjugam com os objetivos organizacionais, levando os participantes da organização a um comportamento alienado e ineficiente que retarda ou impede o alcance dos objetivos da organização.
3	A criação do National Training Laboratory (NTL) de Bethel, em 1947, e as primeiras pesquisas de laboratório sobre o comportamento de grupo. O treinamento da sensibilidade (ou educação em laboratório), por meio de T-groups, foi o primeiro esforço para melhorar o comportamento de grupo.
4	A publicação de um livro, ¹ em 1964, por um grupo de psicólogos do NTL, expondo suas pesquisas com T-groups, os resultados com o treinamento da sensibilidade e as possibilidades de sua aplicação dentro das organizações. Leland Bradford, o coordenador do livro, é considerado o precursor do movimento de DO
5	A pluralidade de mudanças no mundo: <ul style="list-style-type: none"> a. Transformações rápidas e inesperadas do ambiente organizacional. b. Aumento do tamanho e da complexidade das organizações. c. Diversificação e complexidade da tecnologia, exigindo integração entre atividades e pessoas e de competências diferentes. d. Mudanças no comportamento administrativo em virtude de um: <ul style="list-style-type: none"> i. Novo conceito de homem baseado no conhecimento de suas mutáveis e complexas necessidades, substituindo a ideia do homem ultrassimplificado, inocente e do tipo “aperta-botões”. ii. Novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, em lugar do modelo de poder baseado em coação e ameaça. iii. Novo conceito de valores organizacionais, baseado em ideais humanístico-democráticos em lugar do sistema despersonalizado e mecanístico da burocracia.³ iv. A grande invenção do final do século XX foi a inovação. Ela passou a modificar a vida da sociedade, das organizações, do homem e da sua visão do mundo. O DO é uma resposta às mudanças e à inovação.
6	A fusão de duas tendências no estudo das organizações: o estudo da estrutura e o estudo do comportamento humano nas organizações, integrados pela abordagem sistêmica. A teoria de sistemas aglutinou aspectos estruturais e comportamentais, possibilitando o surgimento do DO.
7	Os estudos sobre conflitos interpessoais, pequenos grupos, passando à administração pública e depois a vários tipos de organizações (indústrias, empresas de serviços, organizações militares e religiosas, etc.), recebendo modelos, procedimentos e métodos de diagnóstico de situação e de ação. O DO surgiu como uma especialidade da Psicologia e uma continuação do behaviorismo, sendo um passo intermediário entre a Teoria Comportamental e a Teoria de Sistemas e que somente se firmou quando incorporou a abordagem sistêmica no tratamento das organizações. Foi com o DO que a Teoria da Contingência estabeleceu suas bases definitivas. Os principais autores do DO são behavioristas a caminho da Teoria da Contingência.
8	Os modelos de DO baseiam-se em quatro variáveis básicas: ambiente, organização, grupo e indivíduo. Os autores exploram a interdependência dessas variáveis para diagnosticar a situação e intervir em aspectos estruturais e comportamentais para provocar mudanças que permitam o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 364)

REFLITA

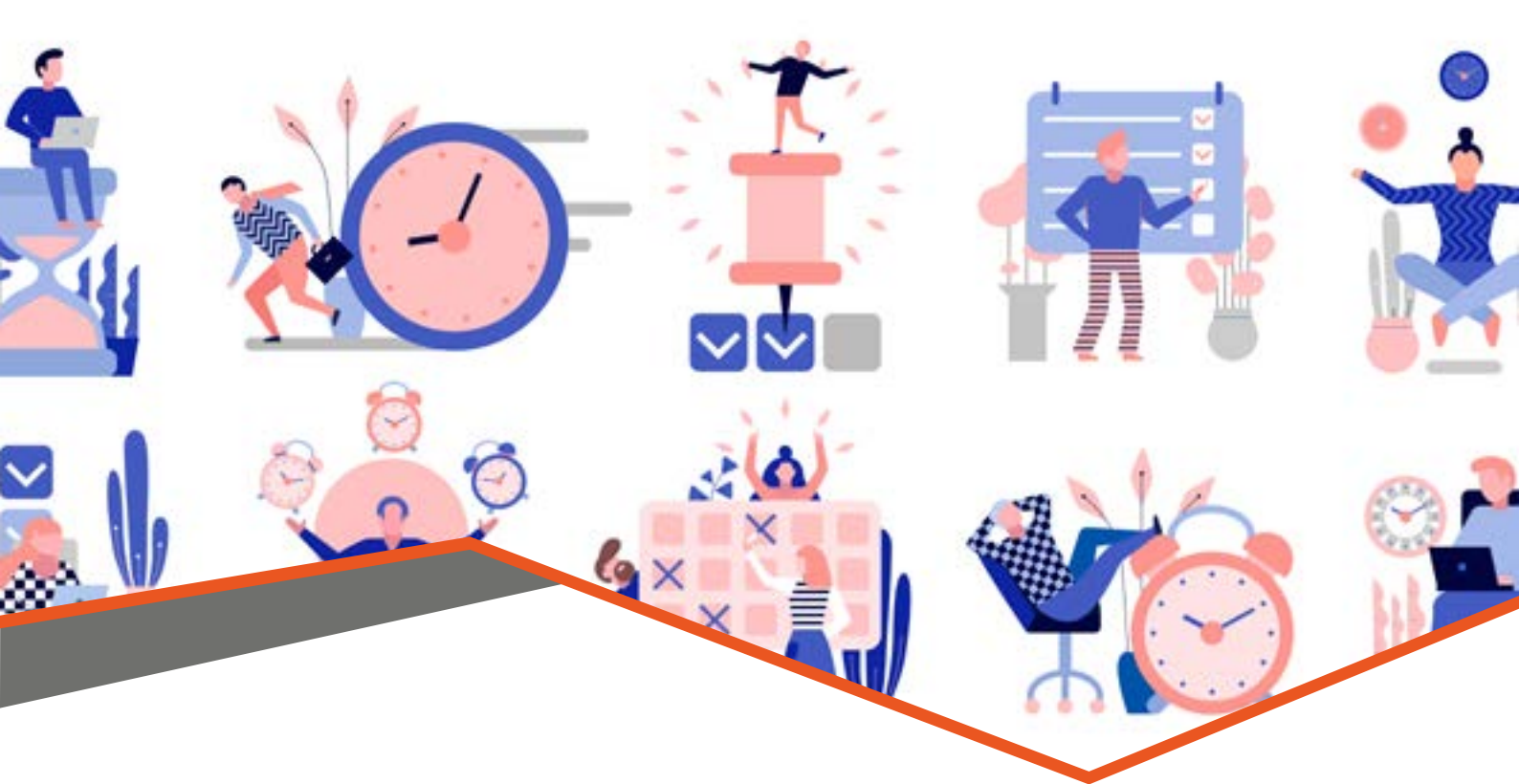
A partir desse ponto de estudo, a teoria do desenvolvimento organizacional enfatiza que toda organização funciona como um sistema, esse sistema características próprias de acordo com sua cultura organizacional, pois dificilmente uma empresa consegue se isolar do ambiente que está inserida. Ou seja, ela sofre influências externas.

Fonte: etalent (online)

Porém, para que possa estar em sintonia com seus colaboradores, precisa apresentar alguns dos seguintes elementos:

- senso de identidade;
- Integração;
- capacidade de adaptação.

Logo, a principal função do desenvolvimento organizacional é converter as organizações que adotam sistemas mecanizados em sistemas orgânicos que enfatizam a união dos funcionários que se relacionam, a confiança entre patrão e funcionário, responsabilidade compartilhada, participação de todos os grupos que compõem a organização, descentralização do controle organizacional e solução de conflitos através de soluções e negociações.



3. ESTRUTURA FORMAL E INFORMAL

São duas as formatações básicas das estruturas das organizações.

A formal, que é o principal foco dos estudos das estruturações nas organizações, sendo representada, em alguns de seus aspectos, pelo tradicional organograma; e a informal, que é resultante das relações sociais e pessoais que não aparecem nos organogramas das organizações. (OLIVEIRA, 2012, p. 183)

Para Chiavenato (2014, p. 167) a organização formal é aquela definida oficialmente pela organização em seu desenho organizacional. Quanto a organização informal, é aquela que se desenvolve espontaneamente por meio de relacionamentos informais entre as pessoas e que baseiam-se fundamentalmente em grupos.

A estrutura formal é a representada pelo organograma da empresa, conforme observado na figura a seguir.

FIGURA 03: EXEMPLO DE ORGANOGRAMA



Fonte: <https://www.nibo.com.br/blog/modelos-de-organograma-empresarial/>

Para Oliveira (2012) a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma.

A abordagem da estrutura informal está nas pessoas e em suas relações, enquanto a estrutura formal dá ênfase a posições em termos das autoridades e responsabilidades alocadas nas unidades organizacionais, áreas ou departamentos estabelecidas nas organizações.

Oliveira, (2012, p. 183) ressalta que a estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela organização, as quais surgem e se desenvolvem espontaneamente e, portanto, apresenta situações que não aparecem no organograma

Principais vantagens da estrutura informal:

- proporciona maior rapidez no processo decisório;
- reduz distorções existentes na estrutura formal;
- complementa a estrutura formal;
- reduz a carga de comunicação dos chefes;
- motiva e integra as pessoas da organização.
- As principais desvantagens da estrutura informal são:
- provoca desconhecimento da realidade organizacional pelas chefias;
- ocasiona maior dificuldade de controle;
- possibilita atritos entre as pessoas.

De forma resumida, a estrutura formal é o conjunto de normas e regras que conduzem o bom andamento dos processos de uma organização. Já a estrutura informal é resultante da interação e do relacionamento estabelecido entre os indivíduos da organização.



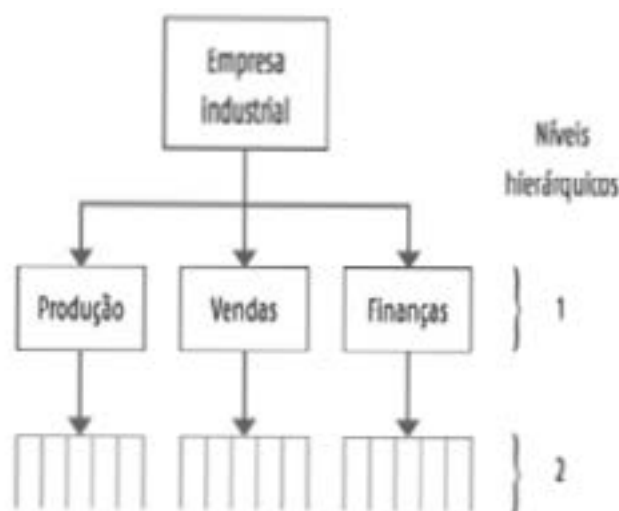
4. TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme apreciado pelos autores das teorias clássica e neoclássica, existem três tipos de tradicionais de organização. Esses tipos são:

- Linear;
- funcional;
- Linha-staff.

Para Chiavenato (2014, p. 188) A organização do tipo linear é a forma estrutural mais simples e antiga, pois tem sua origem na organização dos antigos exércitos e na organização eclesiástica dos tempos medievais. As formas mais antigas de organização têm em comum o princípio da autoridade linear, também chamado princípio escalar, que estabelece a hierarquia da autoridade. O nome organização linear significa que existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados.

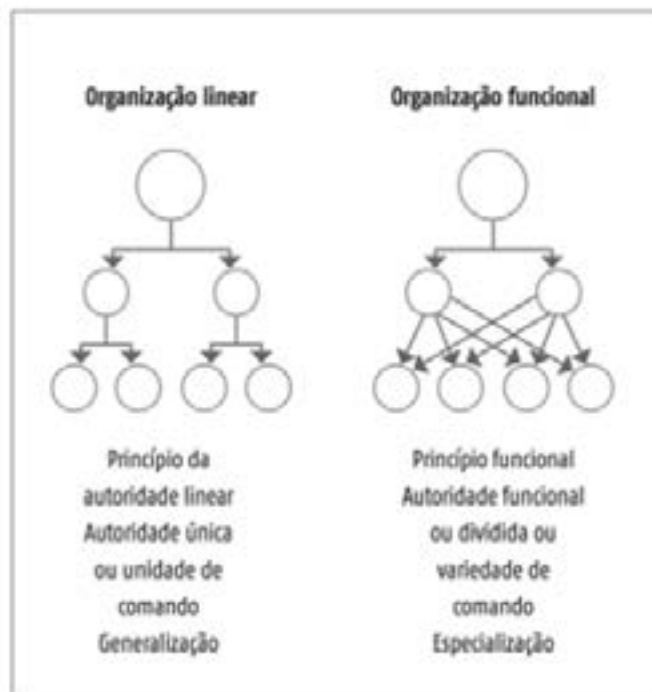
FIGURA 04: FUNÇÕES BÁSICAS NA ORGANIZAÇÃO LINEAR DE UMA PEQUENA EMPRESA



Fonte: Chiavenato (2014, p. 189)

A organização funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções. Muitas organizações da Antiguidade utilizavam o princípio funcional para diferenciação de atividades ou funções. O princípio funcional separa, distingue e especializa: é o germe do *staff*.

FIGURA 05: DIFERENÇAS ENTRE ORGANIZAÇÃO LINEAR E ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL

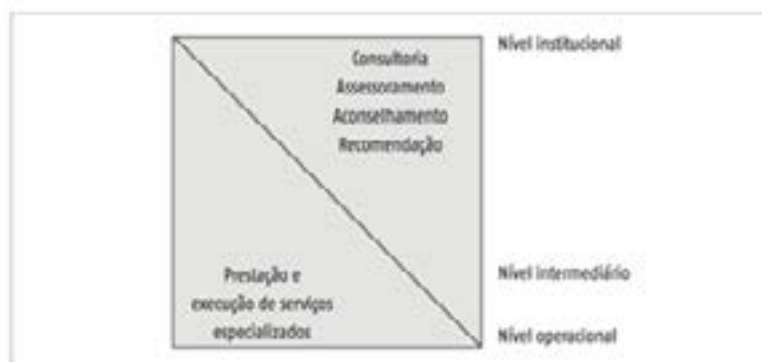


Fonte: Chiavenato (2014, p. 193)

O tipo de organização linha-staff é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando incrementar as vantagens desses dois tipos e reduzir as suas desvantagens. Alguns autores o denominam organização do tipo hierárquico-consultivo.

Na organização linha-staff, há características do tipo linear e do funcional, reunidas para proporcionarem um tipo organizacional mais completo e complexo. Na organização linha-staff coexistem órgãos de linha (órgãos de execução) e de assessoria (órgãos de apoio e de consultoria), mantendo relações entre si. Os órgãos de linha caracterizam-se pela autoridade linear e pelo princípio escalar, enquanto os órgãos de staff prestam assessoria e serviços especializados.

FIGURA 06 : FUNÇÕES DO ÓRGÃO DE STAFF



Fonte: Chiavenato (2014, p. 196)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta unidade apresentou uma compreensão sobre os sistemas das organizações, vimos que são “conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Sistema é um conjunto ou combinações de coisas ou partes, formando um todo complexo ou unitário”. Proporcionou a compreensão acerca do desenvolvimento organizacional, processo estudado para consolidar a mudança planejada dos aspectos estruturais e comportamentais nas organizações, com a finalidade de otimizar o processo de resolução de problemas e os resultados anteriormente estabelecidos nos planejamentos elaborados, sempre com adequado relacionamento interpessoal. Teve como objetivo, também, compreender a estrutura formal e estrutura informal, sabendo que a formal, que é o principal foco dos estudos das estruturações nas organizações, sendo representada, em alguns de seus aspectos, pelo tradicional organograma; e a informal, que é resultante das relações sociais e pessoais que não aparecem nos organogramas das organizações. Estabeleceu os tipos de estrutura organizacional: linear, funcional e *staff*. A unidade em seu contexto geral possibilitou que o aluno observasse os métodos de desenvolvimento, implantação e avaliação da estrutura organizacional.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional proporcionou interessantes contribuições para a prática da administração das organizações.

Podem ser identificadas quatro contribuições, as quais, embora estejam perfeitamente interligadas, colocando o contraponto de poderem ser consideradas uma única contribuição, este autor preferiu separar cada contribuição, para facilitar o seu entendimento e sua aplicação, bem como a interligação com as contribuições das outras teorias da administração.

Essa interação entre abordagens e conteúdos de instrumentos administrativos é muito importante para se entender o aspecto evolutivo da administração ao longo das teorias e escolas.

As quatro contribuições consideradas são:

Diagnóstico organizacional: é o processo estruturado de avaliação de uma situação e o estabelecimento da ação ou estratégia mais adequada para consolidar a mudança na organização.

Técnicas de intervenção: dentro do processo de desenvolvimento organizacional, Kurt Lewin considerou três etapas:

- o diagnóstico;
- a intervenção;
- o acompanhamento.

Esse modelo mostra que, dentro do processo para se institucionalizar o método da mudança planejada nas organizações, o agente de mudança ou de DO deve respeitar determinadas fases ou etapas, a saber:

Etapas 1: IDENTIFICAÇÃO: essa etapa refere-se à sondagem e ao reconhecimento da situação da organização pelo agente de mudança, ou seja, é a etapa de diagnóstico organizacional.

Etapas 2: ENTRADA: nessa etapa, há os seguintes aspectos:

- contrato (se for o caso);
- estabelecimento das expectativas e dos compromissos mútuos;
- estabelecimento do sistema-alvo do estudo e/ou do processo de mudança;
- testar receptividade, confiança etc.;
- sentir o clima organizacional;
- sondar problemas, insatisfações etc;

Etapas 3: AUDITORIA DE POSIÇÃO: nessa etapa, o agente de mudança deve:

- realizar entrevistas e levantamentos;

- efetuar análises;
- definir situação e necessidades de mudanças;
- identificar e equacionar problemas;
- analisar causas, alternativas, efeitos, riscos, custos, resistências, acomodações etc.;
- avaliar potencial de mudança;
- identificar os pontos fortes e os pontos fracos do sistema-alvo.

Etapa 4: PLANEJAMENTO: nessa etapa, o agente de mudança deve:

- definir estratégias e políticas para ação;
- definir os participantes;
- estabelecer os programas de trabalho, com as atividades, sequência, tempo, recursos, etc.

Etapa 5: AÇÃO: nessa etapa, o agente de mudança deve:

- implementar o plano estabelecido;
- agir sobre o sistema considerado;
- treinar as pessoas envolvidas;
- ter efetiva institucionalização da mudança, por meio de atitudes e métodos de solução de problemas.

Etapa 6: ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO:

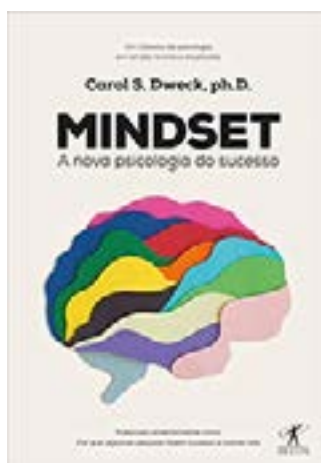
nessa etapa, há os seguintes aspectos:

- controle dos resultados;
- autoavaliação pelos usuários;
- avaliação pelo agente da mudança;
- estudo da necessidade de nova auditoria de posição.

Etapa 7: CONCLUSÃO: nessa etapa, o agente de mudança desliga-se do processo, pelo menos temporariamente.

Equipe multidisciplinar: é o conjunto de profissionais, com diferentes conhecimentos e habilidades, que realizam reuniões coordenadas e programadas, em caráter temporário ou permanente, para emitir, mediante discussão organizada, opiniões a respeito de assuntos previamente estabelecidos e que, nascidas dos debates, sejam a mais adequadas à realidade e às necessidades da organização. As equipes multidisciplinares, por si só, representam uma forma interessante e simples de aplicação do desenvolvimento organizacional e da atuação dos agentes de mudanças nas organizações.

Cultura organizacional: estruturação e a aplicação da análise da cultura organizacional. (OLIVEIRA, 2012 P. 206)



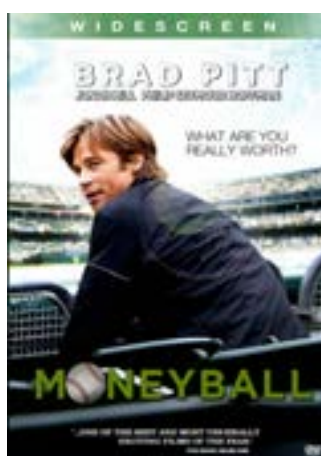
LIVRO

Título: Mindset

Autor: Carol S. Dweck

Editora: Objetiva

Sinopse: Carol S. Dweck, ph.D., professora de psicologia na Universidade Stanford e especialista internacional em sucesso e motivação, desenvolveu, ao longo de décadas de pesquisa, um conceito fundamental: a atitude mental com que encaramos a vida, que ela chama de “mindset”, é crucial para o sucesso. Dweck revela de forma brilhante como o sucesso pode ser alcançado pela maneira como lidamos com nossos objetivos. O mindset não é um mero traço de personalidade, é a explicação de por que somos otimistas ou pessimistas, bem-sucedidos ou não. Ele define nossa relação com o trabalho e com as pessoas e a maneira como educamos nossos filhos. É um fator decisivo para que todo o nosso potencial seja explorado.



FILME/VÍDEO

Título: O Homem que Mudou o Jogo

Ano: 2012

Sinopse: O dirigente Billy Beane nunca concordou com a sabedoria convencional que domina o mundo do beisebol. Surpreendido com um corte no orçamento do clube, Billy e seu parceiro recrutam jogadores mais baratos, mas com potencial.

UNIDADE III

Cultura Organizacional e Poder nas Organizações

Professor Especialista Rodrigo Junior Gualassi



Plano de Estudo:

- Conceito e importância no contexto empresarial;
- Missão, Visão e Valores;
- A nova lógica da competência e da organização qualificante;
- Socialização organizacional.

Objetivos da Aprendizagem:

- Conceituar e contextualizar a cultura organizacional;
- Compreender Missão, Visão e Valores organizacionais;
- Estabelecer a importância a nova lógica da competência da organização qualificante;
 - Compreender a importância do processo de comunicação na organização.

INTRODUÇÃO

Nessa unidade, temos como objetivos conceituar e contextualizar a cultura organizacional, conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. Compreender Missão, Visão e Valores organizacionais que de forma resumida significa o que a empresa faz, onde ela pretende chegar e quais princípios deve obedecer para chegar “lá”. Estabelecer a importância a nova lógica da competência da organização qualificante, já que no momento atual, tanto o conhecimento propriamente dito como a capacidade de criá-lo e utilizá-lo são considerados diferenciais competitivos na busca, de maneira sustentável pela vantagem competitiva. Esse é o objetivo atual que muitas empresas buscam: obter vantagem competitiva. Compreender a importância do processo de comunicação na organização, que sempre foi reconhecida como sendo de extrema importância nas atividades das organizações ou das pessoas, e essa importância tende a cada vez mais aumentar sua influência nos resultados, pois a velocidade da comunicação aumenta a cada dia que passa.



1. CONCEITO E IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO EMPRESARIAL

Quanto a cultura organizacional por Oliveira (2007) ela é instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

A cultura organizacional identifica, alimenta e aprimora o espírito da organização.

Quanto à cultura organizacional por Chiavenato (2014, p. 367) ela é:

Cultura organizacional é o conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 367).

SAIBA MAIS

Chiavenato salienta que muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos com facilidade e são denominados aspectos formais e abertos, enquanto outros são de difícil percepção e são denominados aspectos informais e ocultos. Tal como em um iceberg, os aspectos formais ficam na parte visível e envolvem políticas e diretrizes, métodos e procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Os aspectos informais ficam ocultos na parte inferior do iceberg e envolvem percepções, sentimen-

tos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Os aspectos informais são mais difíceis de compreender e interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações.

(CHIAVENATO, 2014).

Dias (2013, p.70) destaca que “em termos gerais, há três grandes grupos de culturas organizacionais. No entanto, em cada setor as organizações serão diferentes entre si.” Assim na cultura do setor privado, cada empresa terá sua própria cultura, que, no entanto, terá semelhanças com outras desse setor e se diferenciará bastante daquelas pertencentes aos outros setores (público e terceiro setor).

FIGURA 01: GRUPOS DE CULTURAS ORGANIZACIONAIS



FONTE: Dias (2013)

A cultura organizacional tem a ver com um sistema de valores compartilhado pelos colaboradores de uma organização; é a sua marca distintiva, evidenciando como ela difere de outras organizações; é ainda “o jeito como fazemos as coisas”, expressão muito ouvida em diversas empresas. É um conjunto de características que a empresa valoriza.

A cultura organizacional, de acordo com Dias (2013, p. 71) sofre influências:

Do ponto de vista espacial, as culturas organizacionais sofrem várias influências, sendo perfeitamente identificáveis pelo menos três delas. A cultura nacional (a brasileira, por exemplo); a cultura regional (por exemplo, a nordestina ou a paulista ou a gaúcha etc.); e a cultura local (pode ser de Piracicaba, em São Paulo; ou de Salvador, na Bahia, ou ainda de Pelotas, no Rio Grande do Sul). (DIAS, 2013, p. 71).

FIGURA 02: INFLUENCIADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL



FONTE: Dias (2013)

Dias (2013) destaca ainda um conjunto de características e importância da cultura organizacional conforme exposto no quadro 01.

QUADRO 01: CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Características e importância da cultura organizacional	
Característica 1.	Cada organização tem sua cultura própria que a distingue de ou das organizações. Portanto, ela é única e distinta.
Característica 2.	É uma forma de desenvolvimento dos membros de uma organização e é aprendida através da experiência do grupo.
Característica 3.	Ela está implícita na estrutura formal da organização. Ela é explicitada pelos membros da organização.
Característica 4.	As modificações e mudanças que ocorrem na cultura organizacional são, de um modo geral, lentas, o que é consequência de certa estabilidade que a cultura dá à organização. No entanto, a cultura organizacional varia constantemente, está em permanente transformação, de um forma gradativa e imperceptível para seus integrantes.
Característica 5.	A cultura organizacional tem uma tendência a se perpetuar, pois atrai e aceita pessoas que têm sistemas de valores e crenças semelhantes.
Característica 6.	É intangível no seu todo, mas se manifesta em todas as partes e elementos da organização, a qual afeta e a constitui.
Característica 7.	Ela se expressa através de sinais que podem ser desde o fluxo de informações, a moda, a linguagem, as emoções, a ordem, a disciplina, até o ambiente físico nos locais de trabalho.
Característica 8.	É aceita pela maior parte dos membros de uma organização.
Característica 9.	Desenvolve a identidade de seus membros.
Característica 10.	É um sistema aberto e, portanto, em permanente e estreita interação com o seu entorno.
Característica 11.	É transmissível aos novos membros.

FONTE: Dias (2013, p. 92 - 93)

Para Castello (*apud* SEBRAE, 2017 ONLINE) cultura organizacional:

é composta, essencialmente, do que comunicamos, em todas as suas formas, e o significado que as pessoas derivam disto. Desde a escolha do local físico, do mobiliário, da forma como o espaço está dividido, do nome, da grafia, das cores, do jeito como falamos, das palavras que escolhemos ao tom de voz que usamos em cada situação... Tudo que fazemos, falamos e escolhemos comunica a forma como vemos o mundo, como nos posicionamos dentro dele e com que tipo de pessoas queremos nos relacionar. E como esperamos que as pessoas respondam a isto. (CASTELLO APUD SEBRAE, 2017, online).

REFLITA

Pouco a pouco, as pessoas passam a compreender, espelhar e multiplicar o que valorizamos até que se torna uma segunda natureza da organização ser daquele jeito.

(CASTELLO, 2017).

Além das competências apresentadas anteriormente existem outras básicas que fazem parte da essência de uma cultura organizacional, essas características podem ser melhor observadas na figura 3.

FIGURA 03: CARACTERÍSTICAS UNIVERSAIS



FONTE: Dias (2013)

SAIBA MAIS

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa. Uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, assim como uma cultura “desorganizacional” pode empurrar a empresa e os funcionários para problemas de produtividade e no ambiente de trabalho. Em outras palavras, é a cultura organizacional que vai desenvolver diretrizes para uma empresa de sucesso, a começar pela forma como os funcionários vão enxergar o negócio e agir dentro dele. Quem investe em uma gestão de pessoas e uma cultura corporativa de qualidade acaba gerando maior satisfação entre os clientes e obtendo maior lucro em suas atividades.

Fonte: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio,2516dfdafccea510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

A transformação da cultura organizacional é um pré-requisito para o sucesso do processo administrativo, e alguém no ápice da hierarquia precisa ter seu momento de glória, no qual entende que criar um fluxo transitivo de competências permanente não só é bom para os funcionários, mas crucial para os negócios. (KUAZAQUI, 2006)



2. MISSÃO VISÃO E VALORES

A Missão de uma empresa deve refletir exatamente o que é a empresa em sua essência. Ela é o propósito pelo qual a empresa existe. A missão deve ser elaborada pensando naquilo que a empresa fará, para o caso daquelas que ainda não “nasceram” e naquilo que a empresa faz, isso para os casos em que a empresa já atua no mercado porém ainda não possui missão definida. Ao estabelecer sua missão, a empresa deixa claro para seus stakeholders o que exatamente ela faz, ou seja, o propósito da sua existência.

Segundo Oliveira (2015, p. 107), a missão é a razão de ser da empresa. Portanto, é por meio da sua definição e descrição que se busca uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa.

Exemplo de Missão real de uma empresa:

*“Oferecer sempre o melhor em produtos e serviços,
com atendimento diferenciado.” (GAZIN, 2020)*

Quando o assunto é a visão da empresa, essa por sua vez retrata um cenário futuro. Cá pra nós, ninguém investe em um negócio se não para obter algo em troca. Objetivo central das empresas (pensando em fins lucrativos) é gerar lucro, isso é meio óbvio. Além disso, pensar em gerar lucro (imediato), as empresas também precisam se posicionar com relação ao futuro. De que forma isso é possível? O Administrador deve idealizar cenários em que seu negócio deverá estar, de preferência em um dado um período (isso fará que sua visão se torne meta) e recursos empregados para que isso ocorra.

Para Oliveira (2015, p. 64), a visão da organização pode ser conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser e deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não dá vontade de uma pessoa.

Assim a visão corrobora de forma estratégica, pois através dela será possível idealizar uma situação em que a empresa deseja chegar em considerando então um horizonte temporal.

Algumas dicas apresentadas por Quigley (1993, p. 41 *apud* OLIVEIRA 2015) para o adequado delineamento da visão empresarial são:

- estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- defina e respeite os direitos das pessoas;
- certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes – são os mais importantes -, funcionários e fornecedores;
- incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos seus concorrentes; e
- desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Verifica-se que o estabelecimento da visão da empresa envolve questões racionais, mas também questões emocionais, e algumas das perguntas que se deve fazer no seu estabelecimento podem ser:

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais são as barreiras que podem surgir nesse processo evolutivo e de mudanças?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?

Como conseguiremos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo?

Exemplo de visão real de uma empresa:

“Ser o melhor grupo econômico em solidez.”
(GAZIN, 2020)

Uma vez que a empresa determina sua razão de existir e projetar onde quer chegar ela precisa estruturar o caminho para que isso ocorra. Aqui não estou falando de recursos

físicos, financeiros etc. Estou me referindo aos princípios que nortearam seu caminho aproximando o futuro através das realizações presentes.

Para Oliveira (2015, p. 43), pode-se afirmar que os valores se tornam tão importantes para a empresa quanto a alta administração – e principalmente os acionistas – se envolve, motivacional e emocionalmente, com as questões do modelo de gestão da empresa.

A prática tem demonstrado que o debate e a consolidação de fortes e sustentados valores são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas empresas. É interessante utilizar-se, de forma ampla e intensa, o debate das frases da visão e dos valores da empresa para despertar o pensamento estratégico dos executivos e profissionais da empresa, segundo Oliveira (2015, p. 43)

Assim os Valores são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes em todo ambiente empresarial e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros necessários para que a empresa possa trilhar a busca pelos seus objetivos.

Exemplo de valores de uma empresa real:

“Valorizamos as pessoas e fazemos negócios sustentáveis.”

(GAZIN, 2020)

FIGURA 04: MISSÃO, VISÃO E VALORES



Disponível em: <http://portaldaestrategia.transportes.gov.br/images/Artigos/artigospublicados/MISSAO-VISAO-VALORES.png>



3. A NOVA LÓGICA DA COMPETÊNCIA E DA ORGANIZAÇÃO QUALIFICANTE

3.1. Conhecimento nas Organizações

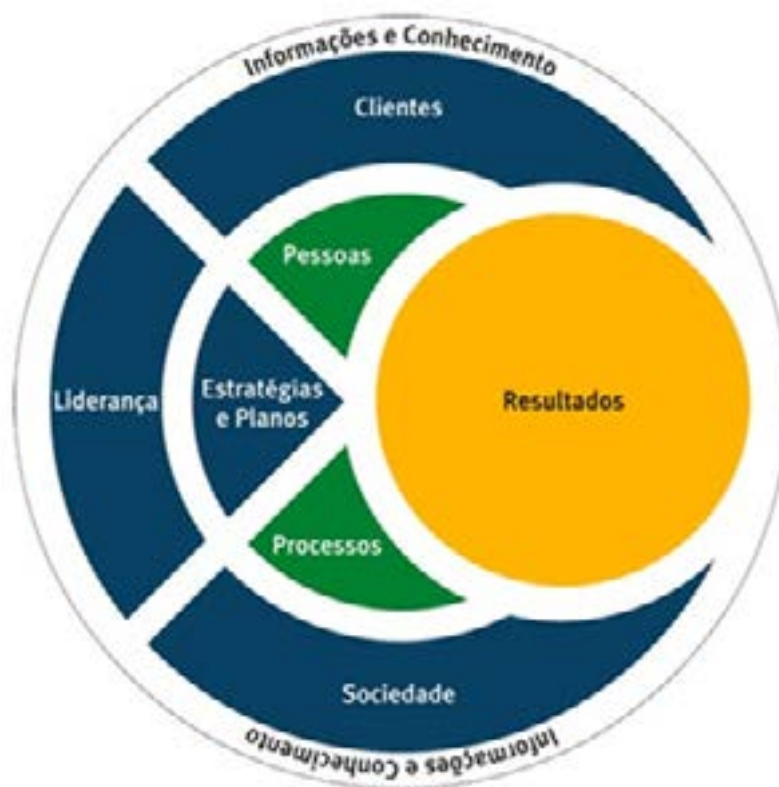
No momento atual, tanto o conhecimento propriamente dito como a capacidade de criá-lo e utilizá-lo são considerados diferenciais competitivos na busca, de maneira sustentável pela vantagem competitiva. Esse é o objetivo atual que muitas empresas buscam: obter vantagem competitiva. (TAKEUCHI, 2008)

Do inglês, *Knowledge Management*, a expressão surgida na década de 90 gestão do conhecimento dedica-se a promover através de uma visão integrada a gestão e compartilhamento dos ativos possuídos pela empresa. Essas informações podem estar registradas em bancos de dados, documentos ou ainda de posse das pessoas na organização, podendo ser expressadas através de suas habilidades e experiências. Está ligada diretamente a gestão estratégica.

Esse modelo de gestão solidifica-se cada vez mais constituindo em oco de análise e aplicação nas organizações. Devido a sua importância estratégica para o negócio é impossível negar sua relevância na gestão organizacional, fato que exige uma nova postura com relação aos desafios organizacionais contemporâneos. (ANGELONI ET. AL., 2008)

Além das permanentes demandas por eficiência, eficácia e efetividade e da necessidade de competir agressivamente em um mercado global, a noção de que os espaços organizacionais precisam ser ocupados por uma práxis mais substantiva, no sentido de promover a ação administrativa a uma categoria superior em relação à ética e à legitimação intrínseca pelos indivíduos, leva a repensar a função da gestão como elemento da epistemologia das organizações. O estudo dos saberes humanos e, de modo mais amplo, do conhecimento organizacional, pode conduzir à geração de subsídios que permitam criar uma nova organização, na qual se observem não comportamentos prescritos, mas ações autônomas de mudança. (ANGELONI *et al.*, 2008, p. 1).

FIGURA 05. AMBIENTE DAS INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO



FONTE: Portal Administração. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/03/gestao-do-conhecimento-nas-organizacoes.html>

De acordo com Choo (2003, apud NETO e DRUMMOND, 2008, p. 32), organizações do conhecimento são aquelas “que possuem informações e conhecimentos que as tornam capazes de percepção e discernimento.”

Em uma economia circundada por incerteza, uma fonte que pode ser considerada para obtenção da chamada vantagem competitiva substancialmente longínqua é o conhecimento:

Quando os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e

produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008, p. 35)

Conhecimento pode ser dividido em explícito e tácito:

Explícito: pode ser articulado sob a forma textual, em expressões matemáticas, manuais, leis e outros, podendo também ser considerado como sinônimo de informação. Esse tipo de conhecimento é transmitido formalmente entre indivíduos com mais facilidade, justamente porque pode ser processado eletronicamente e armazenado em livros e computadores. O conhecimento explícito é primordialmente objetivo, ligado à racionalidade, podendo ser sequencial e expresso sob a forma de teorias. (ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, 2011)

FIGURA 06. PROCESSO SECI



FONTE: Nonaka; Takeuchi (2008)

Tácito: difícil de ser articulado sob a forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores como as crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, insights, ideais, emoções, imagens, símbolos e outros itens muito subjetivos. Por esse motivo, é difícil administrar a sua transmissão para outras pessoas, mas apesar disso continua sendo uma importante fonte de competitividade das empresas. O conhecimento tácito é subjetivo (necessariamente ligado ao seu detentor), associado à experiência (ao corpo, e não apenas à mente), simultâneo (aqui e agora) e análogo (prática). (ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, 2011)

ALMEIDA, FREITAS E SOUZA, (2011, p. 6) destacam que “a Gestão do Conhecimento refere-se a criação, explicitação e disseminação de conhecimentos no âmbito da organização.”

3.2. Qualidade como elemento transformador

De acordo com Maximiano (2015) a administração da qualidade é um processo amplo formado por quatro processos menores:

1. planejamento;
2. garantia (asseguramento);
3. controle;
4. aprimoramento.

Esses processos são aplicados tanto com relação aos produtos e serviços, quanto aos recursos organizacionais empregados para alcançar a qualidade. Essa administração tem como perspectivas (Figura 07) elementos tais como: inspeção; controle estatístico; e, qualidade total.

REFLITA

O que é qualidade? O estatístico William Deming dizia que é tudo aquilo que melhora o produto do ponto de vista do cliente. Já o empresário Philip Crosby defendia que é a conformidade do produto com as suas especificações, enquanto o engenheiro químico Kaoru Ishikawa garantia que é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que seja mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor. Sinceramente, a melhor definição encontrada é de um autor desconhecido: “Não sei o que é, mas reconheço quando a vejo”.

(ADMINISTRADORES, Online, 2017)

FIGURA 07: PERSPECTIVAS DA ADMINISTRAÇÃO DA QUALIDADE

INSPEÇÃO	CONTROLE ESTATÍSTICO	QUALIDADE TOTAL
<ul style="list-style-type: none">• Observação direta do produto ou serviço pelo fornecedor ou consumidor.• Eventualmente, todos os itens de um lote podem ser inspecionados.• Ênfase no controle para aceitação ou rejeição.	<ul style="list-style-type: none">• Inspeção por amostragem.• Extrapolação das propriedades da amostra para o lote do qual foi extraída.• Havendo divergências entre a qualidade real e as especificações, o processo é corrigido.• Ênfase na prevenção por meio do controle do processo.	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade como responsabilidade de toda a empresa, envolvendo seus fornecedores.• Definição dos requisitos dos produtos e serviços com base nos interesses dos consumidores.• Ênfase na administração do sistema da qualidade.

FONTE: Maximiano (2015, p.161)

Toledo *et al.* (2017) destaca que a importância da gestão da qualidade da organização fomentou o desenvolvimento das teorias e práticas, mais evoluídas, da chamada Gestão da Qualidade Total. Amplamente conhecida nos países ocidentais como TQM (*Total Quality Management*), da sigla em inglês que traduzida significa: Gestão da Qualidade Total.

SAIBA MAIS

A norma brasileira ABNT NBR ISO 9000, define qualidade como: “Grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

Fonte: Gestao-de-qualidade.info

Essa filosofia de gestão tem como base o princípio de melhoria contínua tanto de produtos quanto de processos. Visa satisfazer as expectativas de todos os clientes, de todas as fases do ciclo de vida dos produtos, com relação a qualidade, custos, entrega, serviços etc.

3.3. Os 14 princípios de Deming

Deming foi um estudioso da administração que procurou sempre desenvolver suas teorias próximas da prática, ele já trabalhava nos Estados Unidos antes da Segunda Grande Guerra, mas durante este evento ele promoveu grandes transformações no processo utilizados nas indústrias americanas. No pós-guerra ele foi para o Japão e passou seus conhecimentos para os executivos Japoneses. Bem e como nos mostra a

história eles foram bons alunos aplicados nas lições passadas pelo professor e melhoraram muito suas teorias, se transformando em uma grande potência mundial no comércio de seus serviços e produtos.

Deming apresentou à sociedade 14 princípios que se tornaram a regra a ser seguida pelos que buscavam sucesso, como segue Deming (1990).

- 1 crie constância de propósito;
- 2 adote uma filosofia;
- 3 interrompa a dependência de inspeção;
- 4 evite ganhar apenas com base no preço;
- 5 melhore constantemente a produção e o serviço;
- 6 implante treinamento no trabalho;
- 7 implante liderança no trabalho;
- 8 elimine o medo;
- 9 quebre barreiras entre os departamentos e áreas;
- 10 elimine slogans, gritos de guerra, exortações;
- 11 elimine cotas numéricas e padrões;
- 12 promova o orgulho entre as pessoas;
- 13 promova treinamento e educação continuada;
- 14 oloque todos para trabalhar nos 13 pontos anteriores.

3.4. Ciclo PDCA

O ciclo PDCA, ciclo de Shewhart, é amplamente aplicado por Deming em seus trabalhos demonstrando que o ciclo é de extrema importância para o resultado das atividades.

FIGURA 08: Ciclo PDCA



FONTE: Ballesterio (2001)

O método PDCA tem como objetivo garantir que a empresa organize seus processos, independente da natureza, com vistas a manutenção da qualidade ofertada.

REFLITA

Todo processo de uma empresa é formado por várias ações que por meio dos recursos oferecidos pela instituição se transformam em produtos ou serviços para os clientes.

Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público

Os passos são os seguintes:

- *Plan* (planejamento): definição do planejamento com base em identificar o problema, estabelecer metas, analisar o fenômeno e o processo e o plano de ação propriamente dito.
- *Do* (execução). Ou ainda “fazer”, é o momento em que o plano será colocado em prática.
- *Check* (verificação). Fase em que os processos são checados, com o objetivo de identificar se estão cumprindo com o propósito pelo qual foi estabelecido.
- *Act* (ação). Agir em caso de apresentados falhas no processo anterior visando a correção das mesmas. Não havendo problemas relatados é preciso atuar de forma a melhorar os processos executados até então.

O ciclo PDCA é uma ferramenta que poderá ser implantada na organização com a finalidade de melhoria nos processos e consequentemente aumento da qualidade. Deve ser implantado de forma correta a fim de promover o alcance dos objetivos e metas traçados pela empresa.



4. SOCIALIZAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação sempre foi reconhecida como sendo de extrema importância nas atividades das organizações ou das pessoas, e essa importância tende a cada vez mais aumentar sua influência nos resultados, pois a velocidade da comunicação aumenta a cada dia que passa.

Ferreira e Malheiros (2016, p. 22) destacam que “etimologicamente, “comunicação” é uma palavra derivada do termo *communicare*, do latim, que poderia ser traduzido como partilhar ou tornar comum.” Ainda de acordo com os autores esse processo de comunicar-se faz parte das necessidades humanas voltada para a nossa sobrevivência.

REFLITA

Dada a essencialidade da comunicação efetiva no ambiente organizacional diante de um mercado onde a competição se torna cada vez mais globalizada, destaca-se a Comunicação Empresarial como ferramenta estratégica determinante para a sustentabilidade de todo e qualquer negócio.

(VAZ, 2016).

Arnold (2012) discorre que na própria literatura voltada para educação infantil existe a preocupação com esse importante processo de comunicar. Se esse processo é importante para as nossas crianças, imagine então para os negócios. Um exemplo claro disso pode ser percebido através dos seis elementos da comunicação:

1. Clareza.
2. Coerência.
3. Cuidado.
4. Confronto.
5. Conflito.
6. Descuido.

No mundo dos negócios, a forma como você comunica é tão importante quanto o conteúdo que é transmitido. Cada vez que você interage com uma família, um membro de sua equipe, um colaborador ou uma criança, está construindo sua reputação. Embora sejam assuntos diferentes a cada conversa, há três elementos comuns que podem ser usados para garantir que sua mensagem transmita uma imagem de profissionalismo. Ela deve ser sempre clara, coerente e cuidadosa. Tão importante quanto os três elementos positivos da comunicação são os três erros mais comuns. Embora sua mensagem possa ter sido bem-intencionada, incluindo elementos de confronto, conflito ou descuido, esses erros podem deixar seu público confuso e, possivelmente, irritado. O primeiro passo para melhorar suas habilidades de comunicação é aprender sobre as técnicas que podem ser aplicadas em situações da vida real. (ARNOLD, 2012, p. 16).

Segundo Silva (2008), a comunicação é o processo de troca de informações e o respectivo entendimento do significado pelos envolvidos. Apresenta-se de duas formas:

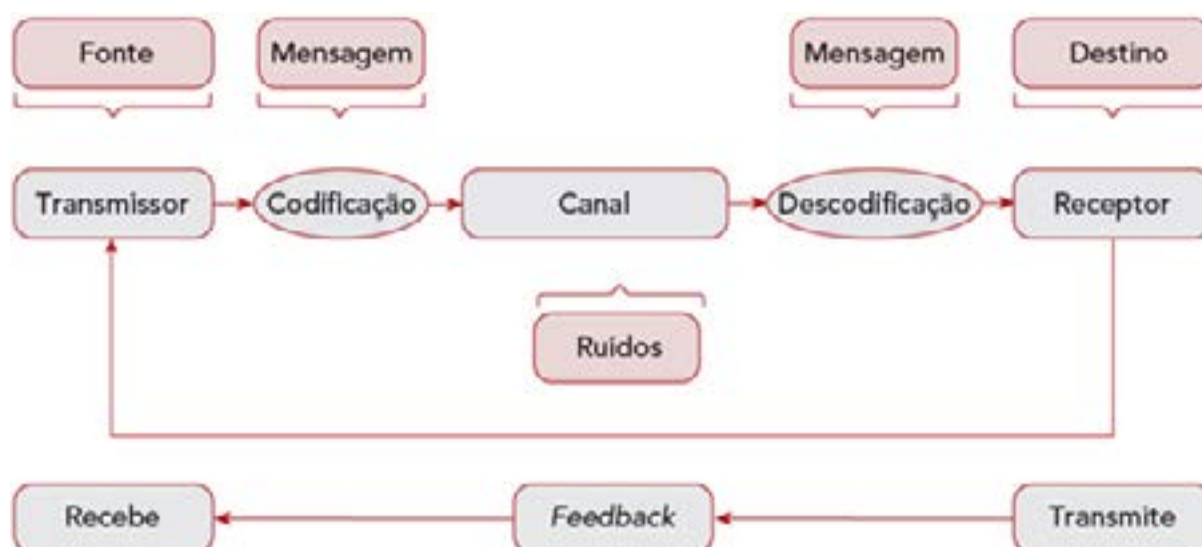
- Comunicação verbal (oral ou escrita);
- Comunicação não-verbal (comportamento cinésico, proxemia, paralinguagem e linguagem do objeto).

Esta comunicação ainda pode ser vertical, horizontal ou informal.

Com tudo o que vimos até aqui, o quadro que visualizamos, faz com que cada um dos elementos que participam das ações nas organizações devam cumprir seus papéis com maior responsabilidade ainda.

Silva (2008) apresenta na figura abaixo o processo da comunicação e seus elementos.

FIGURA 09: PROCESSO DA COMUNICAÇÃO



Fonte: Silva (2008)

Silva (2008) continua dizendo que, a comunicação pode ser apoiada em quão bem as partes comunicantes lidam com: -diferenças de percepção; -emoções; -inconsistências entre comunicação verbal e não verbal; e -confiança prévia entre as partes.

No entanto, barreiras podem dificultar o processo de comunicação. No quadro a seguir podemos perceber a existência de algumas dessas barreiras e seus efeitos no processo comunicativo.

QUADRO 02: BARREIRAS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

As barreiras do processo de comunicação	
Distração	Chamamos de distração os fatores externos à mensagem que dificultam sua percepção. Imagine, por exemplo, que durante uma conversa você começa a receber mensagens no seu telefone celular. Mesmo que você não leia essas mensagens, ficará tentando saber quem a enviou, qual o assunto, se era importante, se precisava ser respondida imediatamente. Pronto! Já houve uma distração da conversa principal, prejudicando sua compreensão e criando uma barreira comunicativa.

As barreiras do processo de comunicação	
Presunção	<p>Ocorre quando uma pessoa supõe que a outra já conhece o conteúdo de sua mensagem. Imagine que um familiar vai fazer uma cirurgia e a equipe médica lhe diz que será necessária uma “dissecção”. Não sendo da área de saúde, muito provavelmente você não compreenderá o que será feito em seu familiar. Se a equipe médica diz apenas que será feita uma dissecção, mas não explica o que isso significa, podemos dizer que houve uma barreira comunicativa (o ouvinte não compreendeu a mensagem) gerada pela presunção de que se sabia o significado desse termo. Seria mais adequado que a equipe médica explicasse que será necessário isolar um órgão por meio de uma cirurgia, que é o mesmo que falar em dissecção.</p>
Confusão	<p>Quando os assuntos não seguem uma sequência lógica ou coerente, é praticamente impossível que o receptor consiga criar uma imagem mental daquilo que se está falando. Nesse caso, dizemos que houve uma apresentação confusa ou uma confusão comunicativa. Essa situação é muito comum quando vamos assistir a uma palestra que não foi estruturada de modo linear, fazendo com que o apresentador vá e volte no mesmo assunto diversas vezes. Nós, como receptores, desviamos nossa atenção do assunto em questão e, às vezes inconscientemente, paramos de focar nossa atenção no conteúdo da mensagem que é proferida.</p>

As barreiras do processo de comunicação	
Credibilidade	Relaciona-se à confiança que temos na pessoa que está transmitindo a mensagem. Algumas pessoas têm, naturalmente, mais credibilidade que outras. Há circunstâncias nas quais essa credibilidade não é tão natural assim: é fruto de estudo e aprofundamento no assunto que está sendo veiculado. Muito possivelmente é mais fácil encarar como adequada a explicação de uma fórmula química por um professor dessa área do que confiar na explicação de um leigo sobre a mesma fórmula. Perceba que, nesse caso, o status do emissor é um diferencial importante para que confiemos naquilo que ele diz.
Defensividade	Acontece quando o receptor já tem uma imagem formada sobre o assunto em questão ou quando não simpatiza com o emissor. Nessas situações, é comum que o ouvinte se coloque numa situação de “defensiva”, rejeitando aquilo que é dito antes mesmo de compreender seu real significado.

FONTE: Ferreira e Malheiros (2016)

Ferreira e Malheiros (2016) destacam ainda que assim como há muitas barreiras de comunicação, há também muitas formas de contorná-las. Veja a seguir algumas das quais podem ser consideradas como as mais pertinentes e mais facilmente aplicáveis no dia a dia:

- ☐ **Linguagem apropriada:** Quando se utiliza linguagem apropriada ao local, aos ouvintes e à situação, há mais chances de que a mensagem seja compreendida tal como se deseja.
- ☐ **Precisão:** Muitas vezes precisão é confundida com excesso de zelo. Entretanto, é melhor repetir a mensagem de diferentes formas e garantir que ela seja compreendida adequadamente do que correr o risco de surgir um problema de entendimento.
- ☐ **Canais múltiplos:** Todo nosso corpo fala. É importante que os gestos e as expressões apoiem a mensagem, já que diferentes canais de comunicação reforçam e garantem o entendimento.
- ☐ **Escuta ativa:** É a participação ativa do receptor. Se há dúvidas sobre o que está sendo dito, questione, pergunte, esclareça; evite que uma dúvida passe,

- pois ela pode prejudicar a compreensão da mensagem na íntegra. Emissor e receptor participam juntos do processo comunicativo, sempre em sintonia!
- Empatia: Colocar-se na situação do outro é, também, uma boa forma de compreender a mensagem. Por exemplo, se percebemos que alguém quer nos dizer algo, mas está nervoso ou ansioso, podemos tentar tranquilizar essa pessoa antes da conversa. E podemos fazer isso justamente porque nos colocamos na sua posição e compreendemos como se sente naquele momento.

SAIBA MAIS

Os meios de comunicação são instrumentos que auxiliam a transmissão e recepção de mensagens. Ao longo da história da humanidade, esses meios se multiplicaram e evoluíram muito, desde a prática indígena do sinal de fumaça, passando pelo telégrafo, telefone, carta, email e, mais recentemente, as famosas mensagens instantâneas.

(VAZ, 2016)

Cabe ainda ressaltar que “no mundo corporativo, comunicação é importante para obter excelência e conquistar eficácia maior na tecnologia empresarial. (CHINEM, 2010, p. 5).

4.1. Informação nas organizações

Na busca de melhoria do processo da comunicação nas organizações a percepção do transmissor e do receptor pode funcionar como um filtro da informação, o que pode influenciar a comunicação.

FIGURA 09: INFLUENCIADORES DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO



Fonte: Silva (2008)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa unidade, tivemos como objetivos conceituar e contextualizar a cultura organizacional. Foi possível observar que ela é instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando ao alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas. Compreendemos que Missão, Visão e Valores organizacionais de forma resumida significam o que a empresa faz, em que ela pretende chegar e quais princípios deve obedecer para chegar “lá”. Estabelecemos a importância a nova lógica da competência da organização qualificante, afinal sabemos que os mercados transformam-se, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa “criadora de conhecimento”, cujo negócio principal é a inovação constante. Ao final compreendemos a importância do processo de comunicação na organização, que sempre foi reconhecida como sendo de extrema importância nas atividades das organizações ou das pessoas, e essa importância tende a cada vez mais aumentar sua influência nos resultados, pois a velocidade da comunicação aumenta a cada dia que passa.

Cultura e poder nas organizações

“Na fase inicial de uma empresa, o fundador, indivíduo ou grupo “forma” a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão de mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo como valores e crenças.”(BERTERO, 1996, p.39).

Partindo do pressuposto que uma organização sofre influências de seus fundadores, a cultura organizacional de uma empresa representa os princípios pessoais, valores e hábitos de seus precursores, ou seja, a presença e atuação dos fundadores exercem papel decisivo no delineamento do próprio negócio e da cultura.

Dessa forma, pode-se dizer que a cultura organizacional tem como um de seus objetivos, reafirmar no momento atual, o poder já exposto por uma pessoa e/ou grupo de pessoas, no período formativo da empresa.

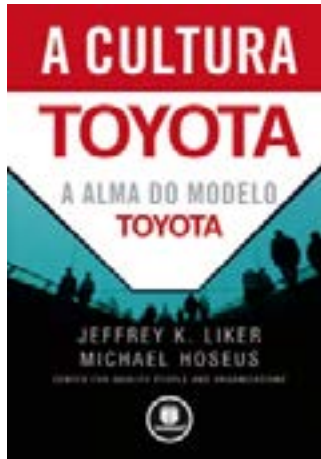
De início, o poder dos fundadores de uma organização pode ser identificado em sua cultura, por exemplo, através de processos seletivos, em que os fundadores escolheram pessoas afins de seus valores, ou pelo menos, com característica moldáveis e adaptáveis ao que consideram ser conveniente para a organização.

Nota-se que o poder envolto à organizacional pode ser reconhecido a partir de outros processos organizacionais que estão à sua disposição, como punições, recompensas e promoções.

No entanto, vale ressaltar a importância de haver poder nas organizações advindo da cultura organizacional, pois além de tudo, a cultura ajuda na resolução de problemas internos, diminuindo conflitos e diferenças, e o controle da gestão possibilitando manter o equilíbrio e a harmonia na organização, ordenando processos internos que contribuem para um melhor desempenho.

Há um poder implícito no ambiente organizacional, que se manifesta a partir da manutenção da cultura por meio dos trabalhadores. Esse poder possui grande força, ao ponto de manter vigentes costumes, normas e valores no momento atual da empresa. Apesar dessa força, muitas pessoas não têm consciência dessa realidade, não se acham responsáveis pela manutenção da cultura, não se sentem parte e participantes da cultura organizacional.

Percebe-se que a cultura organizacional se mantém através de representações simbólicas, que dão sentido ao funcionamento empresarial para os funcionários. Faz com que eles repitam atividades e rituais que deixam visíveis certos aspectos da cultura organizacional, mas como dito, muitos não têm consciência de sua participação na cultura organizacional. (FELIX, 2015 ONLINE)



LIVRO

Título: A Cultura Toyota: A Alma do Modelo Toyota

Autor: Jeffrey Liker, Michael Hoseus

Editora: Bookman

Sinopse: Especialistas em Toyota, Jeffrey Liker e Michael Hoseus explicam como criar e manter uma cultura centrada em pessoas que sustenta crescimento consistente, inovação, lucratividade e excelência.



FILME/VÍDEO

Título: A fábrica de loucuras

Ano: 1986

Sinopse: Quando uma fábrica de automóveis localizada em uma pequena cidade americana é fechada, um pânico generalizado toma conta do lugar, pois a maioria dos habitantes trabalha na fábrica. Até que um funcionário (Michael Keaton) vai até Tóquio, na tentativa de convencer os japoneses a assumirem a fábrica. Eles concordam com a proposta, mas como os métodos de trabalho oriental e ocidental são bem distintos, um choque cultural se torna inevitável.

UNIDADE IV

Liderança, Controle e Estratégias

Professor Especialista Rodrigo Junior Gualassi



Plano de Estudo:

- A liderança e suas principais características;
- O controle e suas principais características de controle;
- As habilidades administrativas e suas características;
- Análise ambiental e as implicações para o gerenciamento.

Objetivos da Aprendizagem:

- Apresentar a liderança e suas principais características;
- Conceituar e contextualizar o controle e suas principais características de controle;
- Compreender os tipos de habilidades administrativas e suas características;
- Estabelecer a importância da análise ambiental e as implicações para o gerenciamento.

INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão discutidos sobre as habilidades e competências que são ou serão necessárias ao gestor das organizações de hoje. Notoriamente as organizações são geridas por pessoas, pessoas assim como você e eu, cujo quais sabemos bem que possuem perfis e realidades diferentes. Por esse motivo, faz-se necessário estudar sobre quais são aqueles competências e habilidades mais requisitadas pelos mercados. Como os administradores de maneira genérica precisam se portar perante o processo de negócio das organizações. Lembrando sobre nosso atual cenário global e competitivo, será que essas habilidades torna-se ainda mais importantes?

Nesse aspecto de habilidades e competências considerando então a atualidade, vemos despontar cada vez mais a importância do termo liderança. Afinal ser líder não é apenas sinal de status ou de reconhecimento dessas mesmas habilidade ou então, até mesmo as competências requisitadas, o líder além do óbvio é aquele que descobre como motivar uma pessoa e a utiliza para incentivar o funcionário além de outros resultados, poupa custos, economiza tempo e tem muito mais possibilidade de alcançar o sucesso, seja ele pessoal ou organizacional.

É claro que isso tudo ocorre em um ambiente organizacional, em que a cultura muito determinará os resultados alcançados.

Boa leitura.



1. A LIDERANÇA E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

De acordo com a abordagem que vimos em nossos encontros, tratando-se de uma abordagem de organizações que buscam evoluir, isto obriga seus gestores evoluírem mais rapidamente ainda, pois correm o risco de não encontrarem um lugar ao sol. Então vem a questão, que a Harvard Business Review - Brasil, faz: Onde buscar os líderes de amanhã?

Para a Harvard Business Review - Brasil, se não revermos conceitos arraigados sobre como um líder deveria agir, e de onde deveria vir, muita gente com potencial para liderar no mundo todo seguirá invisível. Em todo o mundo. E é preciso saber que esse novo dirigente pode ser radicalmente distinto da imagem que fazemos de um líder hoje. Estamos buscando líderes no lugar errado? Que outras abordagens à liderança você encontrou em economias emergentes?

De acordo com Chiavenato (2014), existem dez papéis que são apresentados por Mintzberg como sendo específicos aos administradores. Eles são divididos em três categorias conforme apresentado no quadro 1.

QUADRO 01: OS DEZ PAPÉIS DO ADMINISTRADOR

Categoria	Papel	Atividade
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representa a organização, acompanha visitantes e assina documentos legais
	Liderança	Dirige e motiva as pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com os subordinados
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informação, lê revistas e relatórios e mantém contatos pessoais
	Disseminação	Envia informação para os membros de outras organizações, envia memorandos e relatórios, telefonemas e contatos
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora, por meio de conversas, relatórios e memorandos
Decisória	Empreendimento	Inicia projetos, identifica novas ideias, assume riscos, delega responsabilidades de ideias para outros
	Resolução de conflitos	Toma ação corretiva em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e mudanças
	Alocação de recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociação	Representa interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos

FONTE: Chiavenato (2014, p.07)

Cada um desses papéis são de extrema importância, pois representam atividades que o administrador deve conduzir para cumprir as funções de planejar; organizar; dirigir e controlar.

Perceba caro(a) aluno(a) que a liderança aparece na categoria interpessoal pois ela está diretamente ligada ao indivíduo. Um líder eficaz deve motivar, treinar, orientar, aconselhar e se comunicar corretamente com seus subordinados.

O líder que descobre como motivar uma pessoa e a utiliza para incentivar o funcionário além de outros resultados, poupa custos, economiza tempo e tem muito mais possibilidade de alcançar o sucesso, seja ele pessoal ou organizacional. Acredite, a melhor maneira para que isso ocorra é através da ativação dos pontos fortes de cada um, ao mesmo tempo promovendo o aprendizado. (KUAZAQUI, 2006).

Para Gracioso (2009, p. 8) “profissionais que almejam ocupar cargos de liderança devem aprender a resgatar, avaliar e continuamente desenvolver o seu SABER, SER e SABER FAZER.”

O autor destaca que existem competências divididas entre aquelas que são comportamentais e as que são gerenciais. Essas competências permitem que cada profissional se autoanálise buscando caminhos para o desenvolvimento pessoal.

Veja no quadro a seguir, a representação dessas competências divididas entre comportamentais e gerenciais.

QUADRO 02: AS COMPETÊNCIAS

As Competências	
Comportamentais	Gerenciais
Empreendedorismo	Liderança Estratégica e para o Alinhamento
Ética	Visão Global, Planejamento Estratégico e Gestão Empresarial
Pessoal e Corporativa	Gestão de Pessoas e Conflitos
Comprometimento e Responsabilidade	Processo de Vendas
Equilíbrio Emocional	Trabalho em Equipe
Relacionamento Interpessoal	Gerenciamento e Entrega

FONTE: Gracioso (2009)

Gracioso (2009, p. 9 - 10) destaca que:

As competências Comportamentais se referem aos padrões de comportamento e atitudes individuais. Capacitam o executivo a aliar o conhecimento técnico a um comportamento atual, moderno e correto no trato profissional e interpessoal [...] As competências Gerenciais estão estreitamente ligadas às competências Técnicas e Comportamentais, transformando-se em indispensáveis ferramentas de trabalho que capacitarão o executivo a desenvolver elevado padrão de entrega de resultados. (GRACIOSO, 2009, p. 9-10).

De acordo com Kuzaqui (2006), é função da liderança atuar estimulando e propiciando oportunidades para o aprimoramento das competências da força de trabalho. Esse tipo de comportamento gera vantagens, entre elas, por exemplo, a vantagem de aumentar a lealdade dos funcionários. O líder organizacional de verdade conhece cada um dos seus subordinados bem como suas competências. Ele é capaz de descobrir tais competências e como integrá-las em um fluxo constante alinhado estrategicamente aos objetivos organizacionais. Assim sendo, O líder age transformando o talento individual em desempenho coletivo, consequentemente em vantagem competitiva para sua empresa. O sucesso coletivo parte do princípio de identificar e acionar as mais variadas competências individuais (melhorando-as, se necessário), no sentido de cada um se superar, levando a organização como um todo a apresentar não um desempenho superior, mas único.



2. O CONTROLE E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE CONTROLE

Silva (2008) apresenta um diagrama com as funções da Administração, que são consideradas por muitos autores, elementos básicos mas essenciais e indispensáveis para qualquer atividade.

Para que a organização seja eficiente e eficaz, ela precisa ser planejada, organizada, dirigida e controlada. Assim, as funções administrativas que compõem o processo administrativo planejamento, organização, direção e controle agem umas sobre as outras, isto é, cada uma afeta as demais e por elas é afetada dentro de uma atuação sistêmica que provoca efeitos sinérgicos. (CHIAVENATO, 2014, p. 498).

De acordo com Rossés (2014), o PODC são atividades componentes do processo administrativo, o qual deve buscar adequar-se a fatores externos à organização. O objetivo é estabelecer resultados possíveis de serem alcançados. Com a prática dessas atividades/ funções, se podem alcançar os que por sua vez podem remeter ao sucesso da organização.

→ Planejamento – estabelecimento de planos, metodologias e processos que são fundamentais para guiar as ações e os objetivos da empresa. Deixa-se para trás o empirismo e os palpites nas decisões administrativas. Tais procedimentos são as linhas mestras que definirão: O que? Quando? Quem? Como? serão feitas as coisas. (ROSSÉS, 2014).

→ Organização – uma vez planejado, é preciso organizar as ideias para colocá-las em prática não é mesmo? Neste caso não ocorre diferente, a organização nada mais é do que o processo de alocar, arrumar e/ou distribuir tarefas, responsabilidades e

os recursos entre os membros da organização. O significado de organização remete ao pensar na adequação da estrutura organizacional para obtenção dos objetivos propostos, estes que por serem distintos exigem adaptações diferentes. Organização também pode ser contemplada como o “estabelecimento da estrutura formal de autoridade por meio da qual as subdivisões de trabalho são integradas, definidas e coordenadas tendo em vista o objetivo pretendido.” (GIL, 2016, p.29).

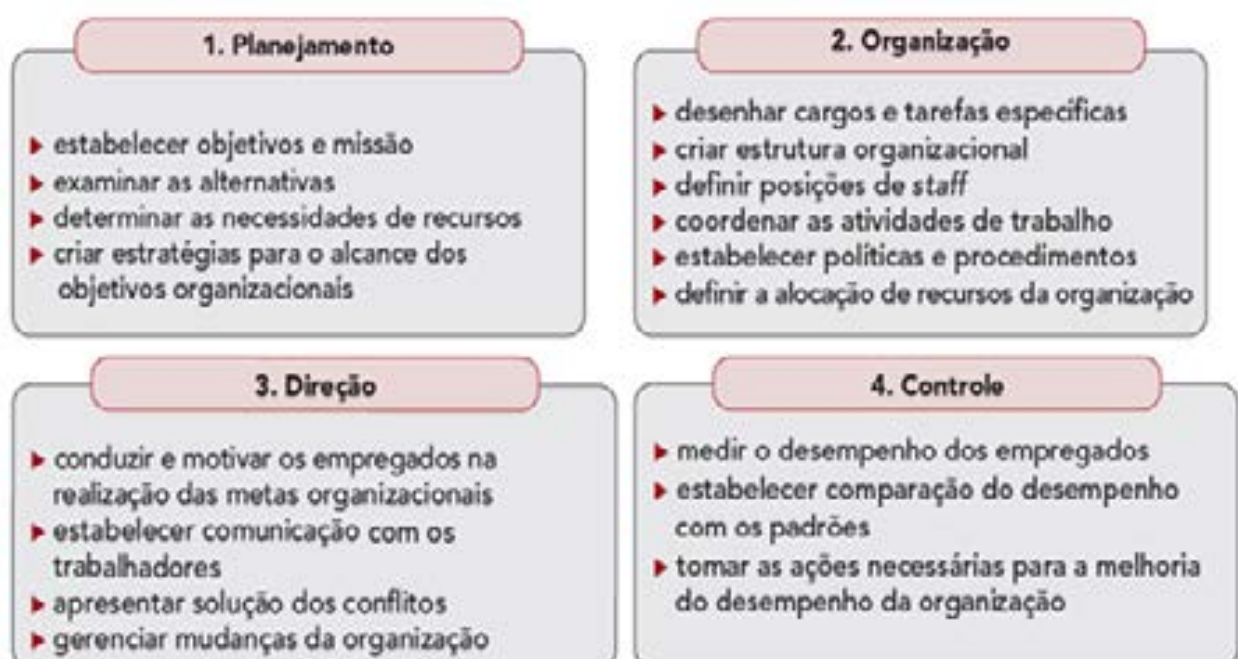
→ Direção – Ao contrário do que acontece no planejamento e na organização, dirigir é uma atividade concreta, uma vez que envolve trabalhar com pessoas. Significa liderar, influenciar e motivar as pessoas para que possam realizar tarefas essenciais à obtenção dos resultados. Sua função essencial é criar um ambiente propício para o exercício de todas as funções.

É a função da administração das empresas que cuida da capacidade e habilidade de supervisionar e orientar os recursos – humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, equipamentos – alocados nas atividades das empresas, visando otimizar o processo decisório direcionado ao alcance dos resultados estabelecidos nos planejamentos anteriormente elaborados. (OLIVEIRA, 2009, p. 149).

→ Controle – “estando a organização devidamente planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, a fim de se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios.”(ARAUJO, 2014, p. 160).

Perceba então o quão importante se faz a administração, e o quanto ela se torna necessária para equilibrar objetivos tanto pessoais quanto organizacionais. Além de tudo o que foi exposto, às funções da administração pode ser atribuído importante papel na coordenação de esforços para atingimento da eficiência (capacidade de fazer certo as coisas) e eficácia (habilidade de fazer as coisas da maneira correta) organizacional. A figura a seguir apresenta a seguir um melhor detalhamento sobre cada uma dessas funções.

FIGURA 01: FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS



FONTE: Silva (2008)

Além do que foi exposto até agora, faz-se necessário salientar que no contexto atual repleto de mudanças e extremamente mutável, (conforme apresentamos nos capítulos anteriores) Maximiano (2017), apresenta a administração como um processo de tomada de decisões. Essas decisões são compostas basicamente por cinco tipos de decisões principais, que são as funções da administração, porém dentro desse novo enfoque o autor apresenta algumas mudanças. Essas mudanças podem ser observadas na Figura 02, em que para o autor as funções da administração são: planejamento, organização, execução, controle e liderança.

FIGURA 02: AS PRINCIPAIS FUNÇÕES DO PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO



FONTE: Maximiano (2017, p. 3)

Chamo sua atenção para em comparação com o exposto por outros autores, existe uma troca da função anteriormente conhecida como direção para uma nova nomenclatura, a execução. Some-se a isso a inclusão de um sexto elemento: liderança.

REFLITA

Pensando que direção é algo que pode ser estabelecido por gerentes, que apenas ditam ordens em muitos casos, a “execução” pode ser visto como tendo um caráter com foco na liderança, pois um dos princípios do líder é não apenas apontar o que fazer, mas sim fazer junto.

Fonte: o autor

Nos tempos atuais, a administração deixa de ter um caráter gerencial, engessado, com a figura do gerente sendo substituído por líderes. Na nova administração não se administra pessoas, mas sim com as pessoas. Daí surge novos conceitos de gestão estratégica de e com pessoas.

2.2. Processo administrativo

O processo administrativo é a junção de todas as funções administrativas pelo qual administradores buscarão alcançar os objetivos propostos. Através do processo da administração é que a organização tomará por base a obtenção por respostas que sejam plausíveis para o entendimento de questões tais como: o que? Como? Quando? E Onde?

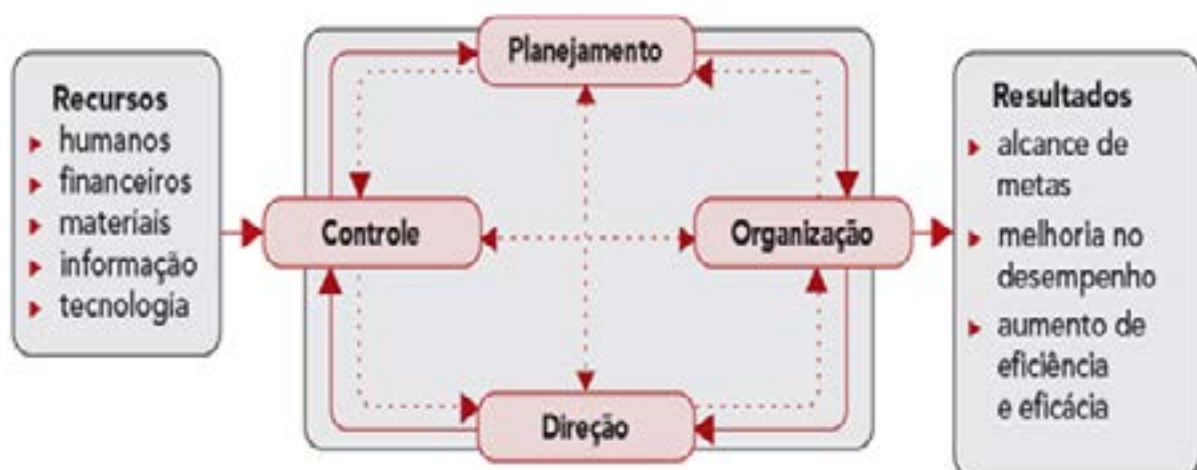
SAIBA MAIS

Processos dizem respeito a uma série de tarefas ou atividades sequenciais, que cronologicamente apresentam como característica a transformação de insumos em produtos acabados. É a ordenação específica de atividades com início, meio e fim.

Fonte: Nomura (2008)

Esse processo faz a ligação entre a razão de ser da empresa (missão) até o cliente final. Implica em pensar o negócio ou empresa de ponta a ponta, desde o estabelecimento do que será feito até o momento da entrega do produto ou serviço para o cliente final, considerando a estrutura e recursos necessários para alcançar os resultados esperados através do atingimento das metas objetivadas. Essa relação pode ser percebida com maior amplitude na figura 03 a seguir.

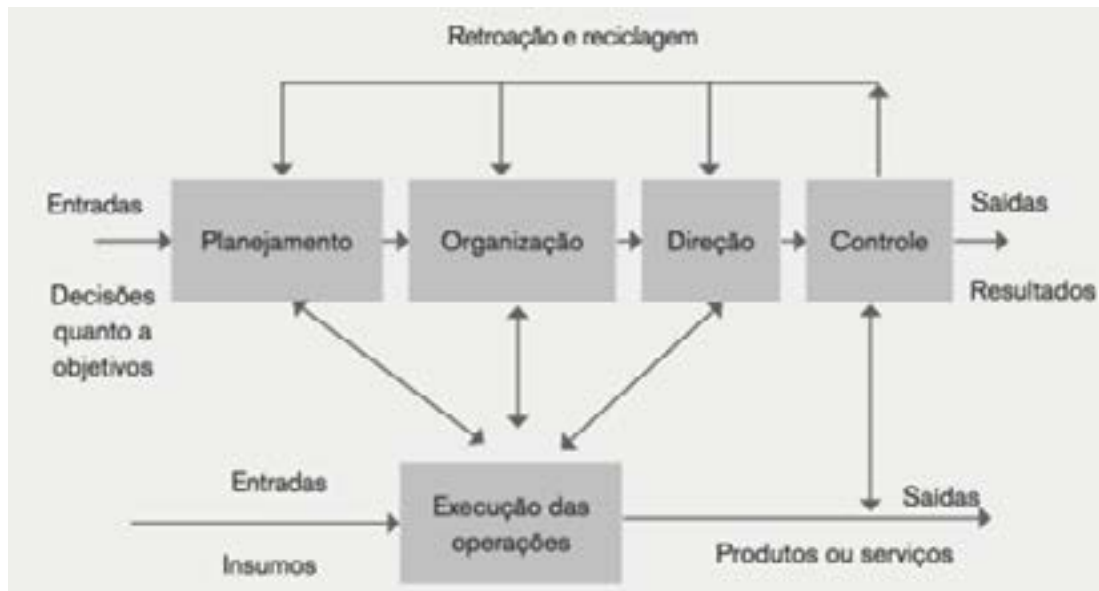
**FIGURA 03: PROCESSO ADMINISTRATIVO: D
OS RECURSOS AOS RESULTADOS**



FONTE: Chiavenato (2003).

Ao ponto em que o processo administrativo se repete e se renova por meio da reciclagem, apresenta tendência para o aperfeiçoamento, quando isso ocorre, os erros anteriores são corrigidos conforme mecanismo apresentado na figura 04.

**FIGURA 04: O PROCESSO ADMINISTRATIVO
E OS MECANISMOS DE RETROAÇÃO E RECICLAGEM**



FONTE: Chiavenato (2014, P. 499)

À medida também que seus resultados são conhecidos por meio do retrocesso, tende a um melhor ajustamento entre as várias funções da administração ou ainda como também são chamadas: funções administrativas.



3. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS DO GESTOR

Kazuaqui (2006, p.9) afirma que “todo indivíduo deve ter determinadas qualidades que o diferenciam dos outros. É a soma dessas qualidades individuais que se torna uma verdadeira alavanca de negócios.” Portanto, que qualidades e características os administradores devem possuir para formar a identidade da empresa?

Para Chiavenato (2003), o gestor deve desenvolver ou aprimorar suas habilidades considerando os pontos que seguem:

- 1 Participação;
- 2 Responsabilidade;
- 3 Clareza;
- 4 Interação;
- 5 Flexibilidade;
- 6 Foco;
- 7 Criatividade;
- 8 Velocidade.

A competência administrativa é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes de que uma pessoa necessita para ser eficaz em um vasto campo de atividades administrativas em vários tipos de organização. Algumas competências pessoais para o sucesso gerencial são: liderança, auto-objetividade, pensamento analítico,

flexibilidade comportamental, comunicação escrita, comunicação verbal, impacto pessoal, resistência ao estresse, tolerância na incerteza. (SILVA, 2008)

Para Silva (2008), a identificação das habilidades e dos papéis administrativos servem para minimizar transtornos de não termos os responsáveis identificados nos trabalhos do dia a dia, o que poderia causar muitos transtornos quanto ao tempo para tomada de decisões assim como a qualidade delas.

FIGURA 05: OS PAPÉIS ADMINISTRATIVOS

Tipos de papéis	Descrição	Atividades identificáveis
Interpessoais		
Chefe	Desempenha tarefas de rotina de natureza legal ou social.	Cerimoniais, status, funções públicas, legais ou sociais.
Lider	Responde pela motivação e ativação dos subordinados, pelo suporte administrativo, pelo tratamento de pessoal.	Interação direta com os subordinados em todas as atividades.
Ligação	Mantém desenvolvida a rede de contatos e informantes e provê favores e informações.	Validação de correspondências e contatos externos importantes.

FONTE: Silva (2008)

3.1. Habilidades exigidas dos administradores

Segundo Silva (2008) o desempenho da administração está diretamente ligada a qualidades que são apresentadas pelos administradores. Essas qualidades são tratadas como habilidades. Mas nesse contexto quem são os administradores? O que se espera deles? Quais habilidades devem possuir? O administrador é o profissional encarregado pela condução e gerenciamento do(s) negócio(s).

Para Oliveira (2009, p. 15) “administrador é o profissional que otimiza os resultados das empresas, pela atuação, individual ou coletiva, das pessoas que trabalham em sua complementação e/ou sob a sua orientação”. Por isso é imprescindível saber trabalhar com pessoas e equipes multidisciplinares, na busca de resultados comuns. Deve ainda apresentar como responsabilidades básicas:

- Obtenção de resultados esperados por meio da atuação das pessoas.
- Estabelecimento de prioridades.
- Interligar as atividades exercidas pelas empresas.

- d) Ter bom senso e, se possível, obter consenso.
- e) Saber fazer acontecer.

Ele tem a tarefa de apresentar os resultados almejados proveniente do planejamento realizado anteriormente.

O administrador, trabalhe ou não em empresa, deve agir como empresário, transformando recursos em produtos, isto é, em bens e serviços desejados pelas pessoas. Uma das principais qualidades do administrador é saber tomar decisões, pois não existem decisões perfeitas e ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor. O administrador de empresa deve sempre, em toda ação e decisão, colocar, em primeiro lugar, o desempenho econômico. Ele só pode justificar sua existência e sua autoridade pelos resultados econômicos obtidos. Podem existir grandes resultados não econômicos, como a felicidade dos membros do negócio, a contribuição ao bem-estar ou à cultura da comunidade etc. No entanto, o administrador terá falhado, se não produzir os bens e serviços desejados pelo consumidor, por um preço que este esteja disposto a pagar. (LACOMBE, 2009, p. 9).

Para gerar os resultados esperados, os administradores utilizam de habilidades que serão necessárias para obtê-los.

importante salientar que habilidade “é o processo de visualizar, compreender e estruturar as partes e o todo dos assuntos de gestão da empresa, consolidando resultados otimizados pela atuação de todos os recursos disponíveis”.(OLIVEIRA, 2010, p. 49)

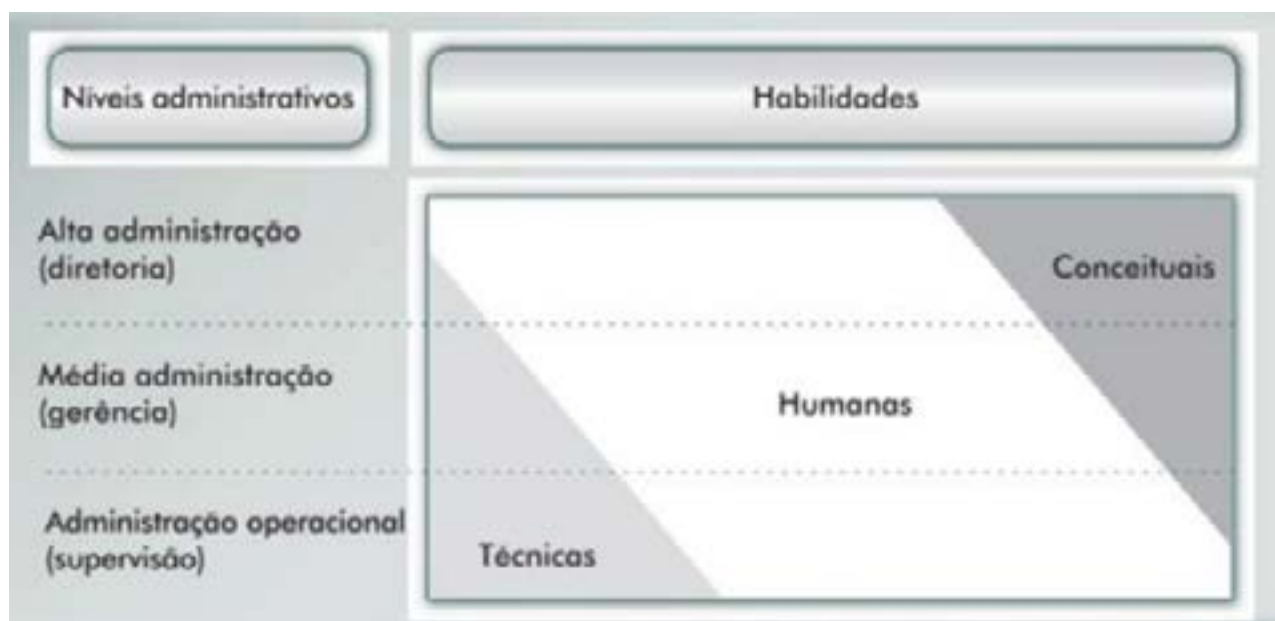
Em administração essas habilidades estão ligadas diretamente aquelas descritas pelo professor Robert L. Katz, técnicas, humanas e conceituais:

→ Habilidades técnicas: em nível de administração operacional, são aquelas inerentes ao uso de conhecimento especializado para execução de técnicas relacionadas com o trabalho. Dizem respeito ao desempenho de funções ou trabalhos especializados dentro da organização. Realização de tarefas específicas;

→ Habilidades humanas: em nível de administração média, relaciona-se diretamente com o trabalho com pessoas. Relacionamento interpessoal ou em grupo. Capacidade de trabalhar com pessoas;

→ Habilidades conceituais: em nível de alta administração, exige visão geral da organização. Trabalha com ideias e conceitos, teorias e abstrações. Capacidade de compreender a organização como um todo.

FIGURA 06: AS HABILIDADES GERENCIAIS, NOS NÍVEIS DA ADMINISTRAÇÃO



FONTE: Silva (2008, p. 14).

Outras habilidade relacionadas aos administradores podem ser observados no quadro a seguir.

QUADRO 03: HABILIDADES NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR

1) Comunicação e expressão Deverá ser capaz de estabelecer comunicação interpessoal, de expressar-se corretamente, verbalmente e por escrito, e de interpretar a realidade das organizações.
2) Raciocínio lógico, crítico e analítico Deverá ser capaz de utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operando formulações organizacionais e sociais. matemáticas e estabelecendo relações de causa e efeito entre fenômenos. Deverá também ser capaz de interagir criativamente diante dos diferentes contextos.
3) Visão sistêmica e estratégica Deverá demonstrar a compreensão do todo administrativo, de forma integrada, sistêmica e estratégica, bem como suas relações com o ambiente externo.

<p>4) Criatividade e iniciativa</p> <p>Deverá ser capaz de propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar espírito empreendedor.</p>
<p>5) Negociação</p> <p>Deverá ser capaz de resolver situações com flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.</p>
<p>6) Tomada de decisão</p> <p>Deverá ser capaz de ordenar atividades e programas, de decidir entre alternativas e de identificar e dimensionar riscos.</p>
<p>7) Liderança</p> <p>Deverá ter capacidade de selecionar estratégias adequadas de ação, visando a atender aos interesses das pessoas e da instituição.</p>
<p>8) Trabalho em equipe</p> <p>Deverá ser capaz de selecionar formas de atuação visando a objetivos comuns.</p>

FONTE: Lacombe (2009, p.7)

SAIBA MAIS

[...] O administrador deixa marcas profundas na vida das pessoas, pois lida com elas e com seus destinos e influencia o comportamento dos clientes, fornecedores, concorrentes e demais organizações humanas [...]

(CHIAVENATO, 2006, p.13).



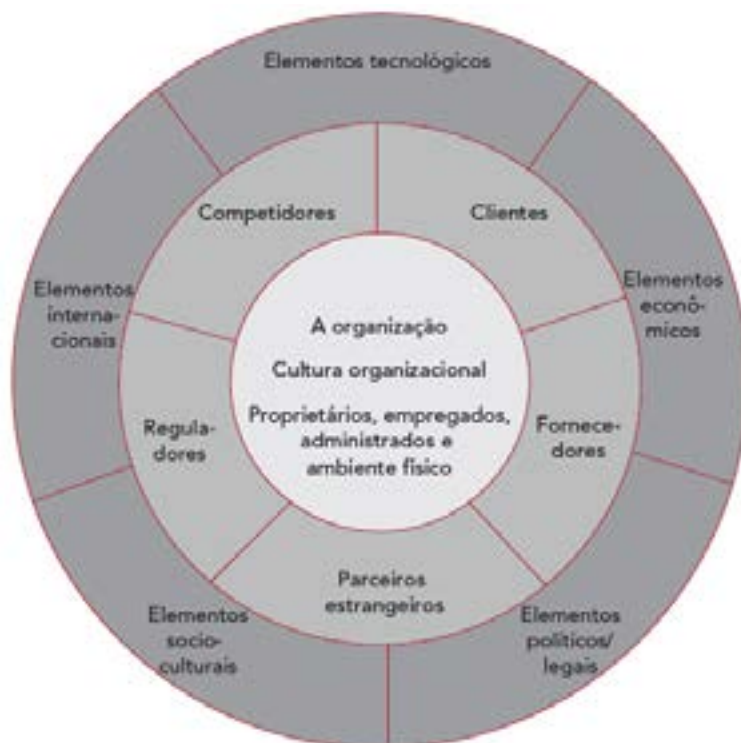
4. ANÁLISE AMBIENTAL E AS IMPLICAÇÕES PARA O GERENCIAMENTO

4.1. Procedimentos de análise da situação da organização

Quanto aos procedimentos para análise da situação da organização faz-se necessário identificar, conhecer, analisar, entender todos os elementos que compõem o ambiente das organizações.

No diagrama a seguir Silva nos mostra quais podem ser tais elementos que compõem os ambientes das organizações.

FIGURA 06: OS ELEMENTOS DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL



FONTE: Silva (2001).

Após identificados os membros do ambiente, o que vale quanto ao método de análise é, que o método de análise a ser utilizado deve ser adequado a organização foco do estudo e não a outra que não seja condizente com sua realidade.

4.1.1. Ambiente geral das organizações

De acordo com Silva (2008, p. 49) “o ambiente geral consiste em todos os fatores externos a uma organização. Esses fatores representam restrições dentro das quais todas as organizações – negócios, sindicatos, universidades etc. – devem operar.”

Os elementos do ambiente geral conforme expostos anteriormente na figura 06 são caracterizados da seguinte forma no quadro 01 a seguir:

QUADRO 04: OS ELEMENTOS DO AMBIENTE GERAL DAS ORGANIZAÇÕES

Os elementos do ambiente geral das organizações	
Tecnológicos	Os desenvolvimentos tecnológicos podem influenciar o uso do conhecimento e das técnicas da organização na produção de produtos e serviços e na realização de outros trabalhos da organização, além de também afetar as características desses produtos e serviços.
Econômicos	São mudanças de estado refletidas na situação econômica, tais como taxas de inflação, taxas de desemprego, crescimento do PIB, taxas de juros, etc.
Políticos/legais	Legislação dos governos federal e estadual afeta os salários e as taxas que as organizações pagam, os direitos dos empregados e as responsabilidades da organização por danos causados aos clientes pelos seus produtos.
Socioculturais	Essas forças representam as mudanças no sistema cultural e social que afetam as ações de uma organização e a demanda por seus produtos ou serviços.
Internacionais	Forças indiretas que se aplicam quando a organização se apoia em um fornecedor estrangeiro de recursos ou concorre com competidores internacionais.

FONTE: Silva (2008)

4.1.2. Ambiente das tarefas

Também conhecido como ambiente específico é constituído por elementos, que envolvem diretamente cada organização, assim como pode ser percebido no quadro a seguir.

QUADRO 05: OS ELEMENTOS DO AMBIENTE GERAL DAS ORGANIZAÇÕES

Os elementos do ambiente das tarefas das organizações	
Clientes	Pessoas que compram produtos e serviços das organizações
Competidores	São empresas concorrentes
Fornecedores	São as organizações que provêem recursos para produção de produtos ou serviços. Os fornecedores podem ser dos tipos: financeiros; energia; equipamentos; serviços e materiais;
Reguladores	Elementos do ambiente de tarefas que tem o poder de controlar, legislar as políticas e práticas das organizações. Existem dois tipos importantes: agências reguladoras e grupos de interesses.
Parceiros Estratégicos	Organizações que trabalham juntas em forma de parcerias (<i>joint-ventures</i>).

FONTE: Silva (2008).

A diferença entre o ambiente geral e o das tarefas é que o geral é o limite onde todas as organizações atuam, já o ambiente das tarefas refere-se ao imediato, local onde uma organização específica deve atuar.

4.2. Mecanismos de análise

Considerando o que alguns autores apresentam em seus estudos e o que se percebe quanto aos modelos de organizações (fechada ou aberta), percebemos que temos muito mais exemplos de empresas abertas. E tal condição é dita das organizações que buscam por aprendizado. E quanto aos mecanismos de análise Chiavenato (2003), nos apresenta alguns itens que ele considera essenciais para o processo de aprendizagem destas organizações, que são:

- O conhecimento não pode ficar ao sabor do acaso, nem das oportunidades.
- O aprendizado deve ser feito nas atividades do dia-a-dia para associar o que se aprende ao que se faz.
- O aprendizado deve ser organizado e contínuo, envolvendo todos os membros da organização e não apenas alguns deles.
- As organizações estão se transformando em centros de aprendizagem.
- A aprendizagem organizacional ocorre: - Quando a organização alcança o que pretende, seu plano de ação torna-se real. - Quando a defasagem entre o ideal e o real é identificada e corrigida.

Após coletar, identificar, conhecer, analisar, entender todos os elementos que compõem o ambiente das organizações pode-se determinar ações a serem implementadas, e estas ações podem seguir algumas estratégias, como Chiavenato (2003) indica.

FIGURA 07: ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Estratégias Empresariais	Nível Institucional Problema Empresarial	Nível Intermediário Problema Administrativo	Nível Operacional Problema Técnico
Defensiva Manutenção do atual domínio	Garantir e conservar o domínio atual de produtos / mercados. Defesa do domínio.	Planejamento e controle das operações para garantir eficiência. Conservantismo.	Busca da eficiência na produção para intensificar a tecnologia atual. Ênfase na tecnologia utilizada.
Ofensiva Ampliação e busca de novos domínios	Explorar e localizar novos domínios ainda que transitórios.	Coordenar as constantes mudanças nas atividades da empresa. Mudança organizacional.	Flexibilidade nas tecnologias para acompanhar as mudanças. Flexibilidade de tecnologia.
Analítica Manutenção do domínio atual e busca de novos domínios	Garantir um domínio atual e simultaneamente localizar e explorar novos domínios.	Diferenciar a estrutura para acomodar equilibrar áreas estáveis e dinâmicas. Conservação x mudança.	Adotar tecnologia dual para servir a um domínio híbrido: estável e instável. Complexidade tecnológica.
Reativa	Resposta empresarial despreparada e improvisada	Falta de consonância entre estratégia e estrutura. Dificuldade de integração.	Pouca eficiência nas operações.

FONTE: Adaptado de Chiavenato (2003).

Mais uma vez é perceptível que o que vale é perseverar na aplicação das teorias, o resultado só advém de muito trabalho, e não vem com receitas milagrosas.

4.3. Futuro das organizações

Vamos falar de futuro? O futuro pertence a aquelas empresas que conseguem explorar da melhor forma possível todo o potencial da centralização nos seus processos.

A reengenharia e outras várias outras iniciativas foram responsáveis pela transformação do processo de trabalho ao longo do tempo.

Cabe, no entanto salientar que com a queda das fronteiras dos negócios, o ambiente mercadológico passou a ser mais amplo, ganhando às empresas, mais espaço para ofertarem seus produtos e serviços. Esse fato traz a tona reflexões sobre os antigos modelos de empresa (organizações tradicionais), e, essa análise pode ser feita tanto do ponto de vista da estrutura da organização, quanto da gestão de pessoas e do próprio processo de negócio.

REFLITA

Você consegue imaginar que uma empresa sem planejamento pode ter um futuro promissor no atual contexto? Bem, caso tenha uma boa dose de sorte até pode ser que aconteça. Mas sorte, de acordo com Anthony Robbins é o encontro da preparação com a oportunidade. E aí?

Fonte: o autor.

Não seria incorreto dizer que modelos antigos de gestão teriam prazo de validade muito curto se aplicados às empresas dentro do ambiente atual.

Chiavenato (2003) apresenta, em seu trabalho, um estudo com novas abordagens para a administração das organizações, que são.

1-O caráter provocativo da Administração;

2-O caráter universal da Administração;

3-Os novos parâmetros da Administração:

- Emergência das organizações enxutas e flexíveis;
- Advento e consolidação da sociedade do conhecimento
- Redução do prazo de validade do conhecimento;
- Empregabilidade ou ocupabilidade para a vida toda;
- Todas as pessoas serão administradoras da sua atividade.
- Agregar valor aos negócios atuais e inovar.

4-O conceito de auto-organização:

- Organizações auto-organizantes;
- Organizações autopoieticas;
- Organizações dissipativas.

5-Dicas de características a serem adotadas pelas organizações:

- Flexível e de livre fluxo;
- Não-hierárquica;
- Baseada em participação;
- Criativa e empreendedora;
- Baseada em redes;
- Impulsionada por metas corporativas;
- Utiliza tecnologia como um recurso-chave.

6-O surgimento de comunidades virtuais (coletividade).

7-As competências das pessoas:

- Aprender a aprender;
- Comunicação e colaboração;
- Raciocínio criativo e solução de problemas;
- Conhecimento tecnológico;
- Conhecimento de negócios globais;
- Liderança;
- Autogerenciamento da carreira;
- Profundo realinhamento e atualização de conceitos;
- Profundo impacto da TI;
- Simplificar e descomplicar para enfrentar a complexidade.

A empresa que compõem esse novo cenário, são organizadas em torno dos seus processos e centrará seus esforços em seus clientes. A ela caberá ser cada vez mais ágil, atuando com custos muito reduzidos, principalmente com maior busca pela eficácia de pessoal exigindo conhecimento do negócio, concedendo autonomia, responsabilidade e a habilidade na tomada de decisões. Nesse nosso tipo de empresas, não haverá funcionários tradicionais terão cada vez menos espaço.

A qualidade das pessoas e a cultura organizacional associado à marca que a empresa possui farão diferença no mercado competitivo. Isso por que cada estrutura cria seus próprios valores e princípios que nortearam um modelo de gestão que entregará algum tipo de valor para o cliente final. Essa entrega, associada à reputação da empresa ditará os resultados que serão obtidos e, esses por sua vez serão os responsáveis por mantê-la ou não no meio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, foi possível estudar e identificar as habilidades e competências necessárias aos gestores, bem como a sua importância e interferência no meio da organização favorecendo ou não os resultados obtidos. Obviamente como dito anteriormente, sempre considerando o atual cenário das organizações. Nesse contexto tecnológico em que as pessoas bem preparadas são cada vez mais essenciais, as organizações que são geridas por pessoas altamente habilitadas e competentes possuem por exemplo vantagem competitiva perante aquelas que não os têm. Pessoas como você por exemplo que ao acessar este material relacionado ao seu curso, busca desenvolver habilidades e competências para administrar negócios.

Nesse aspecto de habilidades e competências considerando então a atualidade, vimos também sobre a importância da liderança ligada ao desempenho da organização como um todo. Afinal é função da liderança atuar estimulando e propiciando oportunidades para o aprimoramento das competências da força de trabalho. Esse tipo de comportamento gera vantagens, entre elas, por exemplo, a vantagem de aumentar a lealdade dos funcionários.

Obviamente não poderíamos deixar de frisar sobre o aspecto da cultura organizacional, visto na unidade anterior como sendo um conjunto de hábitos, crenças, valores, tradições, interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar e fazer as coisas e que é compartilhada por todos os membros da organização.

Afinal empresas são geridas por pessoas que devem apresentar condições para tal, em forma habilidades e competências a fim de criar uma cultura forte e favorável ao bom desempenho do negócio. Não preciso nem dizer que esse conjunto de características tende a render bons frutos para a organização.

Este capítulo apresentou também os procedimentos de análise da situação da organização, os mecanismos de análise e o futuro das organizações. tais aspectos foram evidenciados ao ponto que quanto aos procedimentos para análise da situação da organização foi abordado a necessidade de identificar, conhecer, analisar, entender todos os elementos que compõem o ambiente das organizações. Para esse aspecto foi apresentado

um diagrama com os elementos que compõem os ambientes das organizações: ambiente geral e ambiente das tarefas.

A diferença entre o ambiente geral e o das tarefas é que o geral é o limite onde todas as organizações atuam, já o ambiente das tarefas refere-se ao imediato, local onde uma organização específica deve atuar.

Já com relação aos mecanismos de análise Chiavenato (2003), nos mostrou alguns itens que ele considera essenciais para o processo de aprendizagem nas organizações. Além disso, ficou claro que após coletar, identificar, conhecer, analisar e entender todos os elementos que compõem o ambiente das organizações é possível determinar ações a serem implementadas, e estas ações podem seguir algumas estratégias, essas estratégias foram apresentadas no texto.

Pensando no futuro das organizações, vimos que ele pertence a aquelas empresas que conseguem explorar da melhor forma possível todo o potencial da centralização nos seus processos. As empresas que compõem esse novo cenário, são organizadas em torno dos seus processos e centrará seus esforços em seus clientes, nunca esquecendo é claro, de um elemento primordial para o sucesso da organização: as pessoas.

Dentre os principais problemas que podem levar à estagnação de uma empresa estão: a desorganização financeira, falta de planejamento e equipe desmotivada. Quando alguns desses ou outros problemas surgem, é imprescindível analisar objetivamente a organização, para que um plano de recuperação seja montado a fim de superá-los.

Valorização às pessoas

Pessoas representam a razão da existência da empresa desde os colaboradores que fazem parte da organização, até a razão pela qual o negócio existe: consumidores.

O “capital humano” precisa ser valorizado, assim como se deve investir na capacitação e treinamento das equipes; em promover na empresa a valorização à diversidade de habilidades socioemocionais, técnicas e debates para estabelecer quais os principais pontos que podem ser trabalhados para o crescimento da empresa.

Muitos negócios estão no mercado segregados, ou seja, são várias equipes, cada uma responsável por determinadas atividades, sendo assim, a comunicação não é fluida e não há uma administração multidisciplinar, ou seja, cada área no negócio parece trabalhar isoladamente. Nenhuma empresa consegue se sustentar por muito tempo com esse modelo operacional de gestão.

O perfil de trabalho colaborativo é valioso em ambientes complexos que mudam constantemente, o que requer unificação de conhecimentos e habilidades em prol de objetivos em comum. Despertar a autonomia dos colaboradores e transformar ambientes altamente hierarquizados, são desafios enfrentados nas organizações.

A autogestão será fundamental para as empresas no presente e futuro, logo, a liderança precisa se alinhar às necessidades atuais (não necessariamente de direcionar a equipe, pois cada colaborador deve assumir o seu papel), mas de apoiar, compartilhar experiências reais e, acima de tudo, confiar no potencial de cada integrante da equipe. Treinar pessoas é um investimento que toda empresa que deseja crescer, deve se preocupar. A criação de estratégias também está entre as principais dificuldades operacionais e financeiras que impedem a empresa de crescer e a razão é simples: sem planejamento estratégico, um negócio não consegue se desenvolver para crescer no mercado.

As empresas bem-sucedidas estão constantemente revendo as suas estratégias e agindo de maneira certa para garantir o sucesso de suas ações.

Falta de investimento em tecnologia também tem dificultado as empresas de avançar. Os negócios que não se adaptarem às novas tecnologias estarão fadados ao fracasso. A atualização quanto às novidades tecnológicas é uma necessidade em um cenário de mudanças frenéticas e concorrência acirrada.

Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/dificuldades-operacionais-e-financeiras-que-impedem-a-empresa-de-crescer/>



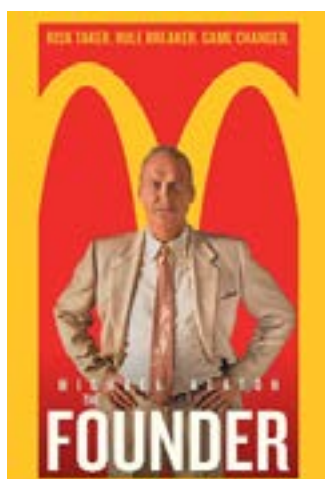
LIVRO

Título: Transformando suor em ouro

Autor: Bernardinho

Editora: Sextante

Sinopse: Bernardinho é o divisor de águas num país que precisa aprender a importância da cooperação, da solidariedade e do trabalho em equipe. Diga que seus jogadores são baixos e Bernardinho os fará saltar mais alto. Diga que são fracos no bloqueio e ele irá torná-los os melhores do mundo. A essência dessa transformação é a crença numa equação simples que nada tem de matemática: Trabalho + Talento = Sucesso. Não por acaso o Trabalho vem antes do Talento. Para Bernardinho, a ordem desses fatores altera o produto. Apoiado no seu próprio exemplo como jogador, ele aposta no esforço e na perseverança, na disciplina e na obstinação.



FILME/VÍDEO

Título: The Founder (fome de poder)

Ano: 2017

Sinopse: história da ascensão do McDonald's. Após receber uma demanda sem precedentes e notar uma movimentação de consumidores fora do normal, o vendedor de Illinois Ray Kroc adquire uma participação nos negócios da lanchonete dos irmãos Richard e Maurice Mac McDonald no sul da Califórnia e, pouco a pouco eliminando os dois da rede, transforma a marca em um gigantesco império alimentício.

REFERÊNCIAS

Gestão para resultados: atuação, conhecimentos, habilidades. São Paulo: Atlas, 2010.

Princípios da Administração – O Essencial em Teoria Geral da Administração. 1 ed. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier – Campus, 2006.

Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas. 7ª ed. Barueri: Manole, 2014.

Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações. 3. ed. Barueri, SP : Manole, 2014

Introdução à teoria geral da administração. 9 ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

A BÍBLIA SAGRADA Edição Pastoral. O Deus libertador é o Deus verdadeiro. São Paulo: Paulus, 1990. 1584 p. Velho Testamento e Novo Testamento.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão. 1 Edição 2011. São Paulo – SP. Editora Atlas S.A. 2011.

ANGELONI, Maria Terezinha. [et. al.] Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008

ARAUJO, Luis César G. de. Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. 2 ed. – São Paulo: Atlas, 2014.

ARNOLD, Mary. Técnicas eficazes de comunicação para a educação infantil. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda (coordenação). Administração da qualidade e da produtividade: Abordagens do processo administrativo. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 9 ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro : Campus,2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHINEM, Rivaldo. Introdução à comunicação empresarial. São Paulo: Saraiva, 2010.

DEMING, W. E. QUALIDADE: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança. São Paulo: Atlas, 2013.

ENDEAVOR. A importância da cultura organizacional para a sua empresa. Endeavor: São Paulo, 2014. Disponível em: <https://endeavor.org.br/importancia-cultura-organizacional-para-empresa/>. Acessado em: 20/02/2018.

ETALENT. Desenvolvimento Organizacional: qual a sua função? Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/desenvolvimento-organizacional/> > Acesso em 03 de fevereiro de 2020.

FÉLIX, Cíntia. Cultura Organizacional: a essência da organização. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/cultura-organizacional-a-essncia-da-organizacao/>> Acesso em 08 de Fevereiro de 2020.

FERREIRA, Arildo Ramos. A importância do “chão de fábrica”. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-importancia-do-chao-de-fabrica/74725/>. Acesso em 21 de Maio de 2018.

FERREIRA, Patricia Itala; MALHEIROS , Gustavo. Comunicação empresarial: planejamento, aplicação e resultados. São Paulo: Atlas, 2016.

Funções básicas da administração. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/voce-conhece-as-funcoes-basicas-da-administracao-podc/>. Acesso em 12 de Mai. 2018.

GAZIN. Nossa História. Disponível em: <<https://www.grupogazin.com.br/empresa#historia>> Acesso em 08 de Fevereiro de 2020.

GESTÃO DE QUALIDADE. Gestão de qualidade. Disponível em: < <http://gestao-de-qualidade.info/> > Acesso em 08 de Fevereiro de 2020.

GIL, Antonio Carlos. Teoria geral da administração: dos clássicos à pós-modernidade. São Paulo: Atlas, 2016.

GRACIOSO, Luiz Francisco. Liderança empresarial : competências que inspiram, influenciam e conquistam resultados. São Paulo : Atlas, 2009.

HARVARD BUSINESS REVIEW-BRASIL. Liderança. Harvard Business Review-Brasil: São Paulo, 2008.

KUAZAQUI, Edmir. Liderança e criatividade em negócios. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. Teoria geral da administração. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAÑAS, Antonio Vico. Administração: fundamentos da administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018.

MARTINELLI, Dante P. Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à teoria geral da administração. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amauri. Teoria geral da administração. 4ª ed. São Paulo : Atlas, 2004.

NETO, Alvarenga; DRUMMOND Rivadavia Correa de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. São Paulo: Saraiva, 2008.

NIBO. Modelos de Organograma Empresarial. Disponível em: <<https://www.nibo.com.br/blog/modelos-de-organograma-empresarial>> Acesso em 03 de fevereiro de 2020.

NOMURA, Luzia. Definição e estabelecimento de processos de fábrica de software em uma organização de TI do setor público. Disponível em: < https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-30092008-174446/publico/2008_LuzNom_TeseDoutorado.pdf > Acesso em 18 de Fevereiro de 2020.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Gestão do conhecimento.; tradução Ana Thorell. Porto Alegre : Bookman, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais. São Paulo: atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria geral da administração: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012

OLIVEIRA. D. P. R. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 33ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. Desenvolvimento Organizacional. Disponível em: <<https://siteantigo.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/desenvolvimento-organizacional/31434>>

REGIO, M. L.S.; JR., V. S. F.; GOMES, C. M.; KNEIPP, J.M. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v19n1/07.pdf>. Acesso em 25 de Maio de 2018.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli Introdução à administração.Santa Maria, RS : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

SEBRAE. A importância da cultura organizacional para o seu negócio. Disponível em: < <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/a-importancia-da-cultura-organizacional-para-o-seu-negocio,2516dfdafccea510VgnVCM1000004c00210aR-CRD> >

SEBRAE. Cultura organizacional: o eu é, como se forma e meios de estabelecer. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aR-CRD> > Acesso em 18 de Jun. de 2018.

SILVA. Reinaldo O. Teorias da administração. São Paulo: Pearson, 2008.

SOBRINHO, João Moraes. Para que servem as teorias administrativas? Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/para-que-servem-as-teorias-administrativas/45678/>. Acesso em 24 de Maio de 2018.

TOLEDO, José Carlos de. [et al.]. Qualidade : gestão e métodos. Rio de Janeiro : LTC, 2017.

TOREGEANI, Anderson Freitas. Teoria Geral da Administração. Paranaíba: FATE-CIE, 2018.

VAZ, Paula. Comunicação empresarial: conceitos e objetivos. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/comunicacao-empresarial-conceitos-e-objetivos/94838/> > Acesso em 03 de Jul. de 2018.

CONCLUSÃO GERAL

Chegamos ao final do nosso conteúdo de Fundamentos da Administração. Nesta disciplina tratamos de questões que influenciam o nosso dia a dia, quer seja em nossas atividades profissionais ou pessoais. Tanto nossas atividades pessoais quanto profissionais necessitamos desenvolvê-las de forma planejada, organizada para que tenhamos os resultados esperados. A disciplina de fundamentos da administração apresenta a teoria Geral da Administração e suas principais abordagens sobre as organizações; como está estruturada a organização, modelos participativos; Enfoque sistêmico; Aprendizagem organizacional; Organização qualificante e modelo da competência; Cultura organizacional; Poder nas organizações. Para o sucesso em qualquer das áreas que nos envolvermos deveremos ter noções de: Planejamento; Análise de ambientes; Processos; Empreendedorismo; Inovação; Liderança; Gestão de Recursos (RH; financeiro, materiais, etc.; Tecnologia da Informação; Sistemas; Estruturas Organizacionais; Controle; entre outros temas que se mostram relevantes quando desenvolvemos nossas atividades. Como objetivo, conhecer o papel do Gestor nos contextos empresarial e social, os fundamentos da ciência da Administração o planejamento estratégico e sua aplicabilidade, o conceito de organização e de gestão, as escolas da administração (teorias: clássica; humanística; e neoclássica). A administração por objetivos, visa despertar habilidades tais como operar processos de planejamento, organização, execução e controle. Dominar as habilidades necessárias para a Gestão na perspectiva do mercado contemporâneo; Identificar as contribuições da Gestão para as organizações; Aplicar os princípios aprendidos na disciplina à realidade gerencial.

