

NIVEL MÉDIO



Quem Somos

A Domina Concursos, especialista no desenvolvimento e comercialização de apostilas digitais e impressas para Concurso Públicos, tem como foco tornar simples e eficaz a forma de estudo. Com visão de futuro, agilidade e dinamismo em inovações, se consolida com reconhecimento no segmento de desenvolvimento de materiais para concursos públicos. É uma empresa comprometida com o bem-estar do cliente. Atua com concursos públicos federais, estaduais e municipais. Em nossa trajetória, já comercializamos milhares de apostilas, sendo digitais e impressas. E esse número continua aumentando.

MISSÃO

Otimizar a forma de estudo, provendo apostilas de excelência, baseados nas informações de editais dos concursos públicos, para incorporar as melhores práticas, com soluções inovadoras, flexíveis e de simples utilização e entendimento.

VISÃO

Ser uma empresa de Classe Nacional em Desenvolvimento de Apostilas para Concursos Públicos, com paixão e garra em tudo que fazemos.

VALORES

- Respeito ao talento humano
- Foco no cliente
- Integridade no relacionamento
- Equipe comprometida
- Evolução tecnológica permanente
- Ambiente diferenciado
- Responsabilidade social



HABILITADA P/ IMPRESSÃO



PROIBIDO CÓPIA

Não é permitida a revenda, rateio, cópia total ou parcial sem autorização da Domina Concursos, seja ela cópia virtual ou impressa. Independente de manter os créditos ou não, não importando o meio pelo qual seja disponibilizado: link de download, Correios, etc...

Caso houver descumprimento, o autor do fato poderá ser indiciado conforme art. 184 do CP, serão buscadas as informações do responsável em nosso banco de dados e repassadas para as autoridades responsáveis.



Conhecimentos específicos

*"Camuflar um erro seu é
anular a busca pelo
conhecimento. Aprenda
com eles e faça novamente
de forma correta."*

Nara Nubia Alencar

Fundamentos de Administração

Para fazer uma gestão financeira de qualidade é preciso conhecer claramente conceitos administrativos, seus fundamentos e principalmente características de administrador.

A administração é uma área que engloba diversas teorias, conceitos, técnicas e ferramentas. Em geral, ela tem a finalidade essencial de fazer acontecer os desejos e objetivos das pessoas, solucionando os problemas e atendendo suas necessidades.

Há muito tempo as pessoas perceberam a necessidade de união para o alcance do que desejam, pois assim se torna mais fácil fazer o que deve ser feito, bem como também torna possível realizar coisas que sozinhas não conseguiriam. Desses agrupamentos com objetivos comuns surgiram as organizações modernas, e é principalmente nas organizações que a administração é exercida auxiliando a gestão financeira.

Uma organização é um organismo composto de grupos de pessoas que se constituem de forma organizada para alcançar objetivos comuns. Pode ser conceituada, também, como uma ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Toda organização funciona como um sistema, ou seja, necessita de entradas que serão processadas (trabalhadas) e irão gerar produtos/serviços como saídas. Os fornecedores garantem as entradas, a organização, realiza o ciclo produtivo (transformacional) e os clientes são beneficiados pelas saídas.

Toda organização é dividida em áreas funcionais e são estas áreas que devem ser administradas.

As principais áreas da administração nas organizações são: marketing, produção/logística, financeira e recursos humanos. Neste curso trataremos da área financeira, visando um detalhamento maior sobre a gestão financeira e como os fundamentos administrativos nos auxiliam; a área financeira será analisada sob o aspecto administrativo.

A área financeira trata dos assuntos relacionados à administração das finanças das organizações. As finanças correspondem ao conjunto de recursos disponíveis que serão usados em transações e negócios com transferência e circulação de dinheiro.

Ao analisar, veremos que as finanças fazem parte do cotidiano, no controle de recursos para compras e contratações, tal como consta no gerenciamento da empresa e suas respectivas áreas, seja o marketing, produção, recursos humanos. A necessidade de gerenciamento das finanças ocorre em toda a organização seja no nível operacional, gerencial e/ou estratégico, pois envolvem dados e informações financeiras necessárias para a execução de atividades operacionais e tomadas de decisão em todos esses níveis.

A administração da área financeira é fundamental para controlar de forma mais eficaz, possível a concessão de crédito para clientes, o planejamento e análise de investimentos, e a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa

O objetivo é o desenvolvimento contínuo, evitando gastos desnecessários e desperdícios, definindo melhores estratégias para a condução financeira da empresa.

O bom gerenciamento dessa área possibilita o funcionamento correto e sinérgico das outras áreas, garantindo a realização das atividades necessárias para o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros, maximização dos investimentos e para a obtenção do lucro.

A ideia central é a viabilidade dos negócios que proporcionem não somente o crescimento, mas o desenvolvimento contínuo. É justamente por falta de planejamento e controle financeiro que muitas empresas quebram nos primeiros anos de sua existência, apresentando insuficiência e inexistência de suporte financeiro para sua organização.

A contabilidade possui um íntimo relacionamento de interdependência com a gestão financeira, mas é

preciso esclarecer que a principal função da contabilidade é desenvolver e prover dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição financeira perante os impostos, contabilizando todo seu patrimônio, elaborando suas demonstrações, descrevendo as receitas e os gastos.

A administração financeira enfatiza os fluxos de caixa, ou seja, a entrada e saída de dinheiro, que demonstrará realmente a situação e capacidade financeira para satisfazer suas obrigações e adquirir novos ativos (bens ou direitos de curto ou longo prazo) a fim de atingir as metas da empresa.

Portanto, no que diz respeito à circulação de dados e informações necessárias para o exercício das atividades financeiras e contábeis, a gestão financeira depende da contabilidade e vice-versa.

Todas as atividades empresariais envolvem recursos diversos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção de lucro.

Organizações e Empresa

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle. Montana e Charnov em 2003 asseveraram que o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, buscar de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento consiste em definir objetivos para traçar metas, assim identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Interpretam-se dados, analisam-se recursos. O planejamento ocorre com base em muito estudo, muita pesquisa, antes da implantação de qualquer coisa, ele pode durar meses ou até anos.

Organizar significa preparar processos a fim de obter os resultados planejados.

Direção - neste procedimento decisões são necessárias, para que os objetivos relacionados no planejamento continuem alinhados.

Controle - aqui é possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado. Assim é possível recomençar um novo ciclo com mais planejamento e suas etapas subsequentes.

Para administrar nos mais variados níveis de organização é necessário ter habilidades, estas são divididas em três grupos: as Habilidades Técnicas são habilidades que necessitam de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução. As Habilidades Humanas envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência. As Habilidades Conceituais englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

De acordo com Chiavenato a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Existem vários modelos de organização: Organização Empresarial, Organização Máquina, Organização Política entre outras. As organizações possuem seus níveis de influência. O nível estratégico é representado pelos gestores e o nível tático, representado pelos gerentes. Eles são importantes para manter tudo sob controle. O gerente tem uma visão global, ele coordena, define, formula, estabelece uma autoridade de forma construtiva, competente, enérgica e única. Fayol nomeia 16 diferentes atribuições dos gerentes. Os gerentes são responsáveis pelo elo entre o nível operacional, onde os colaboradores desenvolvem os produtos e serviços da organização.

As organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões. Os organogramas com sua estrutura bem dimensionada podem facilitar a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. O mundo empresarial cada vez mais competitivo e os clientes a cada dia mais exigentes levam as organizações a pensar na sua estrutura, para se

adequar ao que o mercado procura. Com os órgãos bem-dispostos nessa representação gráfica, fica mais bem objetivada a hierarquia bem como o entrosamento entre os cargos.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adequa a organização e aos seus propósitos.

Para as organizações as pessoas são as mais importantes, por isso tantos estudos a fim de sanar interrogações a respeito da complexidade do ser humano. Maslow diz que em primeiro na base da pirâmide vem às necessidades fisiológicas, como: fome, sede sono, sexo, depois ele nomeia segurança como o segundo item mais importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo depois necessidades afetivo sociais, como pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, aqui podemos dar como exemplo a necessidade das pessoas em ter reconhecimento, por seu trabalho por seu empenho, no topo Maslow colocou as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

O raciocínio de Viktor Frankl "vontade de sentido" também é coerente, ele nos atenta para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial, de acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir. Os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam, as pessoas alocam mais tempo nas atividades em que estão motivados. Sendo assim um funcionário trabalhando em uma determinada tarefa, pode sentir autorealização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. Mas o que é realização para um, não é realização para todas as pessoas. O ser humano é insaciável, quando realiza algo que desejou intensamente, logo cobiçara outras coisas.

O comportamento das pessoas nas organizações afeta diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores reflete seu desempenho. Há uma necessidade das pessoas de ter incentivos para que o trabalho flua, a motivação é intrínseca, mas os estímulos são imprescindíveis para que a motivação pelo trabalho continue gerando resultados para a empresa.

Os líderes são importantes no processo de sobrevivência no mercado, Lacombe descreveu que o líder tem condição de exercer, função, tarefa ou responsabilidade quando é responsável pelo grupo. Um líder precisa ser motivado, competente, conseguir conquistar e conhecer as pessoas, ter habilidades e intercalar objetivos pessoais e organizacionais. O estilo do Líder Democrático contribui na condução das organizações, ele delega não só tarefas, mas poderes, isso é importante para estimular os mais diversos profissionais dentro da organização.

No processo de centralização a tomada de decisões é unilateral, deixando os colaboradores travados, sem poder de opinião. Já no processo de descentralização existe maior estímulo por parte dos funcionários, podendo opinar eles se sentem parte ativa da empresa.

Existem benefícios assegurados por leis e benefícios espontâneos. Um bom plano de benefícios motiva os colaboradores. O funcionário hoje com todo seu conhecimento adquirido na empresa tem sido tratado como ativo não mais como recurso. Dar estímulos como os benefícios contribuem para a permanência do funcionário na organização. São inúmeras vantagens tanto para o empregado quanto para o empregador. Reduzindo insatisfações e aumentando a produção, gerando assim resultados satisfatórios.

Princípios de Racionalização do Trabalho

A administração científica é um modelo de administração criado pelo americano Frederick Winslow Taylor no fim do século XIX e início do século XX e que se baseia na aplicação do método científico na administração com o intuito de garantir o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos. Assim, em 1903, ele publica o livro “Administração de Oficinas” onde expõe pela primeira vez suas teorias.

Taylor propõe a racionalização do trabalho por meio do estudo dos tempos e movimentos. Os operários deveriam ser escolhidos com base em suas aptidões para a realização de determinadas tarefas (divisão do trabalho) e então treinados para que executem da melhor forma possível em menos tempo. Taylor, também, defende que a remuneração do trabalhador deveria ser feita com base na produção alcançada, pois desta forma, ele teria um incentivo para produzir mais.

Princípios da Administração Científica

Em seu segundo livro “Principles of Scientific Management” (Princípios de Administração Científica), publicado em 1911, Taylor apresenta seus estudos, porém com maior ênfase em sua filosofia, e introduz os quatro princípios fundamentais da administração científica:

Princípio de planejamento: substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.

Princípio de preparo dos trabalhadores: selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida. **Princípio de controle** – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.

Princípio da execução: distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível. Objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficiente. **Estudo da fadiga humana:** a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal; **Divisão do trabalho e especialização do operário;** **Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos:** cada um se especializaria e desenvolveria as atividades em que mais tivessem aptidões;

Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes; **Incentivos salariais e prêmios por produtividade;** **Condições de trabalho:** o conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade;

Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos; **Supervisão funcional:** os operários são supervisionados por vários supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada; **Homem econômico:** o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais. A empresa era vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico. Porém, a empresa é um sistema que movimenta-se conforme as condições internas e externas, portanto, um sistema aberto e dialético.

Funções do Administrador

A administração pode ser definida como a tarefa que possibilita alcançar os objetivos previamente definidos, com menor dificuldade e maior rapidez, isto é, com maior eficiência. Quais são as funções:

Planejar – O planejamento, característica básica da empresa, é a função administrativa permanente, que inclui a definição de objetivos, diretrizes, planos, determinação de métodos e processos de trabalho, programação de tarefas, etc. Assim, planejar é determinar, antecipadamente, os resultados a serem alcançados e os meios pelos quais a empresa poderá alcançá-los.

Há dois tipos de planos:

1 – Planos que mostram um resultado a alcançar: são os objetivos ou metas;

2 – Planos que definem os meios para alcançar os resultados: são as políticas ou diretrizes e os procedimentos, rotina ou métodos.

Os objetivos são os valores a serem alcançados pela empresa como um todo, mas também em cada uma de suas unidades. Expressam-se em termos gerais, como por exemplo: servir bem aos clientes; expandir a empresa; diversificar as atividades; obter lucros, e assim por diante.

As metas representam os objetivos definidos com precisão, que se relacionam às dimensões de tempo, espaço e quantidade. Ex: a empresa poderá planejar a produção de 10.000 unidades de um certo produto para o mês seguinte; o departamento de vendas da empresa poderá planejar a venda dessas 10.000 unidades para o mês subsequente, numa certa região do território nacional.

As políticas e diretrizes são os planos que fornecem um sentido geral para a ação, ou a orientação seguida por uma unidade de organização e pela própria empresa para alcançar os objetivos e metas. Por exemplo: a venda das 10.000 unidades produzidas pode ser destinada à população jovem do país, por um preço abaixo do preço da concorrência e com grande propaganda.

Os procedimentos, rotinas ou métodos são as formas de executar as diretrizes ou políticas. Por exemplo: podem ser utilizados vários métodos para vender as 10.000 unidades produzidas à população jovem do país: a venda direta, de porta em porta; a venda a outras empresas (varejistas, por exemplo) que revendem o produto ao consumidor; a venda direta ou venda a outras empresas, reforçada por propaganda pela televisão, e assim por diante.

Planejar não é prever o que vai acontecer, mas sim, antecipar dúvidas e probabilidades.

Organizar – Organização é a palavra usada geralmente em dois sentidos. Emprega-se organização no sentido de sistema, como sinônimo de unidade orgânica, quando se diz, por exemplo: “A organização X é muito eficiente”. Organização no sentido de função administrativa pode ser definida como a construção da estrutura – de recursos e de operações – da empresa.

Do ponto de vista de recursos, organização é obtenção de recursos humanos e materiais, necessários à execução dos planos previamente estabelecidos.

Os recursos humanos devem estar adaptados aos tipos de métodos e procedimentos previamente definidos. Assim como há diferentes rotinas a serem seguidas, há também diferentes tipos de pessoas que estarão mais ou menos adaptadas a elas. O administrador deve, então, localizar e atrair para a organização pessoas que preencham os requisitos necessários à execução das atividades da empresa. Chama-se a essa parte da construção da estrutura, recrutamento de pessoal. Após o recrutamento, deve haver a seleção, que é a escolha dos candidatos que apresentaram maior potencial para desempenhar as atividades requeridas.

Já os recursos materiais estão divididos em: recursos materiais ligados à produção industrial, entre os quais temos: matérias primas que serão transformadas pela empresa em produtos de consumo final; suprimentos (materiais que contribuem indiretamente para a produção); máquinas, equipamentos e materiais diversos; edifícios e instalações e recursos financeiros ou monetários, utilizados para manter a empresa em funcionamento, do ponto de vista de liquidez e solvência.

Do ponto de vista de operações, organização significa agrupamento de atividades necessárias para a execução dos planos em unidades. Significa também a definição de autoridade e responsabilidade de cada um dentro das unidades. O agrupamento de atividades se realiza mediante a divisão e distribuição do trabalho a ser realizado em tarefas, segundo certos critérios, de cuja aplicação resulta a definição de unidade na organização.

A definição de autoridade e responsabilidade significa estabelecimento de hierarquia de posições e de compromisso de respeito a essa hierarquia.

Com organização, trabalho, criatividade e um bom produto ou serviço, sejam negócios grandes ou pequenos, todos terão lugar e a sua fatia de mercado.

Dirigir – Depois do planejamento e da organização, a etapa seguinte é a direção, função mediante a qual o administrador fará com que seus subordinados executem o que foi planejado. O administrador

deverá, então, transmitir os planos aos subordinados e estimulá-los de maneira a despertar-lhes a motivação para que atinjam os objetivos e metas predeterminadas.

A transmissão dos planos é feita, na maior parte das vezes, através de instruções ou ordens. Uma ordem ou instrução pode ser definida como um mandado, por parte do superior, exigindo do subordinado que ele aja ou deixe de agir, em determinadas circunstâncias. As ordens podem ser orais ou escritas. Quanto mais complexa a ordem e maior a precisão que se desejar para o seu cumprimento, maior será a necessidade de colocá-la por escrito.

Dirigir bem um negócio é administrar o seu futuro; e dirigir o futuro é administrar a informação.

Controlar – Controle significa verificação da execução. Significa também a avaliação dos resultados, comparando-os com os padrões estabelecidos e corrigindo as discrepâncias que tenham surgido.

O controle adota como medida-padrão o próprio plano e verifica até que ponto foi observado.

O controle aponta as falhas verificadas e as correções que devem ser feitas.

O controle avalia o desempenho em relação aos padrões, comparando resultados com previsões. Assim, temos, por exemplo, o controle de qualidade do produto, dos serviços, onde se verifica se a qualidade desejada foi alcançada.

O controle, por outro lado, corrige os desvios dos padrões, propondo uma ação específica para isso. Veja o exemplo do controle de qualidade de um produto: se um artigo não atinge o padrão de qualidade desejado, o controle pode recomendar que seja inutilizado o artigo ou que ele seja vendido a preço mais baixo.

Para se chegar, onde quer que seja, não é preciso dominar a força; basta controlar a razão.

Conclusão:

Planejamento, organização, direção e controle são funções que podem ocorrer separadamente, mas que, quase sempre, estão interligados na prática administrativa.

Dessa forma, é comum assistirmos ao desenvolvimento de planos diversos, desencadeados em diferentes momentos. Esses planos são seguidos ou entremeados de providências para a organização dos recursos, de ordens e instruções aos subordinados e de verificação de resultados de atividades. Agora que você já tomou conhecimento das principais funções do administrador, veja como fica mais fácil o entendimento da seguinte historinha.

Suponha que você está com a idéia de montar o seu próprio negócio. Uma fábrica de chocolates. Você imagina máquinas trabalhando, pessoas operando essas máquinas e você em um escritório verificando relatórios de compra de matéria-prima e vendas de sua produção de chocolates.

Nesta imaginação, você está visualizando um estado futuro, uma série de acontecimentos que não são realidade, mas você quer atingir. Você tem bons conhecimentos sobre produção de chocolates em geral, sabe a receita de ótimos quitutes e dispõe um certo capital.

Praticamente você tem o básico para dar início à fabricação de chocolates. Você percebe que é necessário adquirir uma série de coisas para montar sua fábrica. É preciso um espaço físico, são necessárias algumas máquinas, contato com fornecedores de matéria-prima, pessoas que vão trabalhar. Você toma uma caneta e papel e faz uma lista de tudo o que é preciso e a forma de adquirir cada elemento. Neste momento você está realizando uma função administrativa chamada Planejamento. Como a definição acima expôs, você visualizou um estado futuro (sua fábrica de chocolates) e escreveu tudo o que é necessário para montá-la e a forma de adquirir cada elemento que é preciso.

Departamentalização

Departamentalização é um dos conceitos básicos de organização. Consiste no agrupamento de atividades diferentes em unidades especializadas dentro de uma organização. Este agrupamento tem o objetivo de organizar, facilitar a supervisão e a coordenação, e otimizar a busca por resultados. Segundo Rebouças (2009), Departamentalização pode ser definida como agrupamentos em unidades organizacionais realizados conforme critérios específicos de atividades e recursos, tais como humanos, financeiros, tecnológicos, materiais, etc.

Para se realizar a Departamentalização, é preciso fazer uma análise cuidadosa das tarefas. Rebouças recomenda a utilização dos princípios de diferenciação e de integração das tarefas. Tarefas diferentes devem ser realizadas por departamentos diferentes, ao passo que tarefas semelhantes devem ser agrupadas em um mesmo departamento. Além desses, existem quatro outros princípios que podem vir a calhar no processo de criação ou fusão de departamentos.

Princípio do maior uso: o departamento que mais realiza uma determinada tarefa deve ser responsável por ela;

Princípio de maior interesse: a supervisão de uma tarefa deve ficar a cargo do departamento e do gerente que tem mais interesse em ter essa tarefa realizada com sucesso;

Princípio de separação do controle: tarefas de supervisão devem ser separadas das tarefas de execução;

Princípio da supressão da concorrência: as atividades de um departamento não podem ser realizadas também por outro. Caso essa repetição seja detectada, é preciso que a função seja restringida a apenas um departamento para se evitar o desperdício de recursos e tempo.

Existem várias formas de se departamentalizar uma organização: por função, por localização, por produto ou serviço, por clientes, por processos, por projetos, etc. Cada uma delas segue critérios diferentes. A seguir vamos comentar sobre cada uma delas:

Departamentalização por função ou funcional: é uma das mais comuns. Nela, os funcionários são agrupados conforme a função que exercem na empresa. Sua vantagem é tirar o maior proveito das especialidades. A desvantagem é inibir uma visão holística dos processos de produtos finais.

Departamentalização por quantidade: baseia-se em critérios numéricos. Um responsável fica a cargo de um número determinado de funcionários. Esse tipo de departamentalização é usado, às vezes, quando há uma divisão de turnos de trabalho na empresa. Ela só é bem-sucedida quando as tarefas exercidas pelos funcionários são semelhantes e repetidas.

Departamentalização por local ou locacional, territorial ou por função geográfica: muito comum nas multinacionais, consiste na distribuição de departamentos conforme sua localização geográfica. Esse tipo de departamentalização apresenta vantagens estratégicas, já que permite a instalação de unidades mais perto de seus clientes, matéria prima, canais de escoamento, etc. Porém, tem como desvantagem a despesa de manter várias instalações e salários.

Departamentalização por produto ou serviço: é aquela utilizada quando a organização quer ou necessita focar mais nos produtos que em suas funções internas. A vantagem são funcionários com habilidades específicas são concentrados em apenas um foco de atividade. Além disso, fica mais fácil avaliar os resultados de cada departamento. Por outro lado, os custos administrativos são mais altos, uma vez que cada unidade tem sua equipe de marketing, de análise financeira, etc.

Departamentalização por cliente: também é orientada pelo mercado. Cada departamento é direcionado a um público-alvo do produto. O ponto forte dessa divisão é facilitar o atendimento das necessidades do consumidor.

Departamentalização por processo: ocorre quando as tarefas passam de um departamento para o outro, seguindo uma sequência lógica.

Departamentalização por projetos: empresas que lidam com projetos temporários, como agências de consultoria, dividem seus recursos humanos, financeiros e materiais de acordo com projetos com prazos limitados. Essa departamentalização tende a ser temporária.

Departamentalização matricial: ocorre quando há mais de um tipo de distribuição de tarefa ocorrendo ao mesmo tempo. Por exemplo, a sobreposição da departamentalização funcional com a de produtos.

Departamentalização mista: se dá pela combinação de tipos diferentes de departamentalizações. São várias as possibilidades de combinações.

Estruturas Organizacionais

A Estrutura organizacional é o elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos, depois de definidos a missão, a visão, os valores que servem de bases para definição de como a empresa vai dirigir suas atividades no mercado, isto é quais são as suas estratégias de mercado. Estas servirão de base para a formulação da sua estrutura.

Objetivos

Objetivos Gerais

O objetivo deste trabalho é proporcionar a visualização da importância de se alinhar à estrutura da empresa aos seus objetivos e estratégias através da apresentação dos diversos tipos de estruturas.

Objetivos Específicos

Definir estrutura organizacional e citar os seus principais componentes;

Definir as características da organização orientada ao cliente;

Apresentar os principais tipos de estruturas suas vantagens e desvantagens para o alcance os objetivos da organização;

A relação entre as características do ambiente, estratégia e a estrutura.

Definição de Organização

"Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos".

Djalma, 2002, p. 84.

Benefícios de uma estrutura adequada:

- Identificação das tarefas necessárias;
- Organização das funções e responsabilidades;
- Informações, recursos, e feedback aos empregados;
- Medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- Condições motivadoras.

Conceito De Estrutura Organizacional

" é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa." OLIVEIRA, Djalma. OSM.

A estrutura organizacional dentro de um contexto geral, se subdivide em duas: Estrutura Informal e Formal.

ESTRUTURA FORMAL: Deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma.

- Ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades.
- É estável.
- Está sujeita a controle.
- Está na estrutura.
- Líder formal.

ESTRUTURA INFORMAL: Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma.

São relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

- Está nas pessoas.
- Sempre existirão.
- A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal.
- É instável.
- Não está sujeita a controle.
- Está sujeita aos sentimentos.
- Líder informal.
- Desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Componentes Da Estrutura Organizacional

- Sistema de Responsabilidade;
- Sistema de Autoridade;
- Sistema de Comunicações.

Sistema de Responsabilidade, Constituído por:

- Departamentalização;
- Linha e assessoria; e
- Especialização do trabalho.

- Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. O processo organizacional de determinar como as atividades devem ser agrupadas chama-se departamentalização.

- Linha e assessoria: As unidades organizacionais de Linha têm ação de comando e é ligada às atividades fins da empresa. Já as de Acessória não têm ação de comando, pois só aconselham as unidades de linha no desempenho de suas atividades e é ligadas às atividades meio da empresa.

- Especialização do Trabalho: o grau em que as funções na organização são subdivididas em tarefas separadas.

Sistemas de Autoridade, constituído por:

- amplitude administrativa ou de controle;
- níveis hierárquicos;
- delegação; e
- centralização ou descentralização.

Ao descer do nível Hierárquico mais alto para o nível hierárquico mais baixo, a amplitude de autoridade vai diminuindo até chegar no limite mínimo.

- Amplitude de controle: Número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.

- Níveis Hierárquicos: Representam um conjunto de cargos na empresa com um mesmo nível de autoridade.

- Delegação: Transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, fazendo com que ele esteja comprometido com a execução da tarefa delegada.

- Centralização ou descentralização: É a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa. Já a descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.

Sistema de comunicação, (resultado da interação das unidades organizacionais) constituído por:

- o que, como, quando, de quem e para quem comunicar.

Para uma organização ser orientada para o cliente é necessário que haja um ótimo fluxo de comunicação, ou seja, de baixo para cima; de cima para baixo e lateral. Criando-se uma estrutura mais apropriada, com uma equipe multidisciplinar em que todos se interajam, é possível alcançar todos os objetivos estabelecidos.

Tipos De Estrutura

Estrutura Funcional

São agrupadas de acordo com as funções da empresa.

Vantagens:

Economias de escala

Boa coordenação intradepartamental

Desenvolvimento de habilidades funcionais

Desvantagens:

Resposta lenta às mudanças, baixa flexibilidade

Baixa cooperação interdepartamental

Visão restrita da organização.

A especialização do trabalho na Estrutura Funcional faz com a organização seja mais formalizada, não permite visão ampla entre o conjunto, é mais centralizada e ainda a especialização gera conflitos entre as unidades. Para que ela seja mais orientada ao cliente, é melhor a estrutura orgânica, onde o ambiente é flexível permitindo mudanças, aceitando novas idéias, podendo ser mais criativo e inovando para obter uma estrutura que melhor satisfaça aos clientes. Outro aspecto é o departamento de Marketing que é o que foca no cliente, pois é o marketing quem busca o cliente, é ele quem faz pesquisa de mercado, busca todas as informações a respeito do cliente, então se faz necessário que este departamento tivesse um certo grau de autoridade sobre os demais departamentos, afim de criar interação e através disso, que a organização realize os seus objetivos e metas.

Estrutura Territorial (Ou Localização Geográfica)

Este tipo é usado por empresas territorialmente espalhadas.

Vantagens:

Responsabilidade sobre produtos/regiões é clara

Permite adaptação à diferenças, considerando

produto/região/cliente

Desvantagens:

Duplicação de recursos entre as divisões

Identificação regional, mas não global

Exige alto grau de coordenação.

Estrutura Por Produtos

Neste tipo, as atividades são agrupadas feitas de acordo com as atividades essenciais a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

Vantagens:

Descentralizada

Responsabilidade sobre produtos e contatos é clara

Permite adaptação à diferenças de produto/cliente

Desvantagens:

Duplicação de recursos entre as divisões

Dificulta a padronização entre linhas de produtos

Exige alto grau de coordenação.

Estrutura Por Clientes

Neste tipo as atividades são agrupadas com base as necessidades diversas e exclusivas dos clientes da empresa.

Vantagens:

condições para conhecer e dar melhor tratamento ao cliente.

atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos de clientes.

Desvantagens:

Troca de recursos, pois várias vezes o atendimento ao cliente é sazonal, ou seja periodico

Dificuldade de coordenação devido ao tratamento especial exigido pelos gerentes de cada departamento de cliente.

Estrutura Por Processos

Neste são agrupadas conforme as etapas de um processo.

Vantagens:

Níveis hierárquicos reduzidos

Controle de processos, não de pessoas (capacitação permanente)

Aumento da comunicação externa e interna.

Desvantagens:

Baixa coordenação interdepartamental/ baixa flexibilidade para ajustes

Fragmentação/ especialização: cada departamento tem somente parte do processo.

Estrutura Por Projetos

As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias.

Estrutura Matricial

Caracterizada por dupla linha de autoridade; combina a departamentalização funcional com a departamentalização de produto.

Estrutura Virtual

Organização pequena, concentrada em sua essência e com a maior parte de suas funções terceirizadas.

Estrutura Por Equipe

Organizada a partir de equipes multifuncionais.

Estrutura Sem Fronteiras

Busca eliminar a cadeia de comando, ter amplitude ilimitada de controle e substituir os departamentos por equipes autônomas.

Orientação Da Empresas Modernas

A empresa orientada para o cliente é aquela que busca conhecer o seu público alvo a fundo, trazendo informações sobre seus desejos e necessidades; é aquela que busca compreender seu cliente e comparar o que ela oferece com os produtos e serviços do concorrente. E então procura criar maior valor, obtendo vantagem competitiva. Seu principal objetivo é surpreender o cliente, e lucrar ao satisfazê-lo. Segundo Drucker (1995), hoje em dia, toda a empresa deve orientar suas ações de acordo com o cliente, mas também de acordo com o mercado.

O Papel Da Estrutura Organizacional Na Empresa Orientada Para O Cliente.

Pode-se dizer que a estrutura da organização com este enfoque serve como elemento facilitador, a estrutura funcional por exemplo, garante maior especialização nos departamentos específicos, tudo depende de quais as prioridades e estratégias da empresa. Se ela foca suas ações no cliente, esta estrutura deve dar mais ênfase nas características deste, e no mercado onde atua.

Cada estrutura enfatiza a uma área da empresa ou a um objetivo específico, isso significa que nem sempre o cliente está em primeiro lugar, no entanto é possível independente da estrutura a empresa ter metas apoiadas por informações do mercado e dos clientes. Mas isso não é corriqueiro, na maioria dos casos ocorre o contrário muitas empresas se dizem focada no cliente mais não conseguem traduzir as informações coletadas em ações e metas executáveis.

Partimos do princípio de que existem muitos fatores que moldam uma "empresa cliente" mas, o principal deles são as pessoas, a cultura, a missão e os objetivos da empresa.

Organograma Orientado Para O Cliente

O departamento de marketing tem maior autoridade para traduzir as informações do mercado e dos clientes em ações práticas; Possui uma equipe multidisciplinar para geração de idéias ao mesmo tempo que alinha as atividades da organização; Seu departamento de vendas é dividido por regiões e por clientes possibilitando a coleta de informações, a adaptação as características de cada tipo de cliente.

Não existe um modelo de estrutura organizacional que todas as empresas possam seguir, não existe uma estrutura perfeita, existe aquela mais adequada as atividades e estratégias da organização. E a estrutura depende inteiramente da definição dos objetivos, se ela volta-se para o mercado como a orientação ao cliente sua estrutura deve facilitar:

- v O fluxo de informação – para cima, para baixo e lateral;
- v Favorecer a geração de idéias, inovar – equipes multidisciplinares
- v Proporcionar maior grau de autoridade ao departamento de marketing
- v Ser flexível – maior grau de descentralização
- v Possibilitar uma visão ampla da organização

A empresa deve:

- v Adotar critérios de medidas de desempenho baseadas em resultados, das informações obtidas no mercado e dos clientes.
- v Valorizar e incentivar mudanças – ser flexível
- v Valorizar as informações obtidas pelos vendedores ou outros departamentos mais próximos do cliente.

Gestão de Processos

Administrar uma organização é sem dúvida, uma das atividades mais complexas da atualidade. Por constituírem uma das mais complexas invenções do homem, sua complexidade surge na medida em que são vistas de maneira global e abrangente. Evidentemente podemos concluir que, se trata de uma tarefa bastante crucial e que implica no desenvolvimento de habilidades e competências gerais e específicas.

Talvez uma das maneiras mais práticas de se interpretar o que significa administrar uma empresa, seja através das atividades do processo administrativo. Obviamente, temos no processo administrativo, quatro fases bem distintas entre si. A primeira delas, o planejamento é na verdade, o alicerce do processo administrativo. É ele que determina a existência das demais atividades do negócio.

Planejamento

O planejamento nada mais é, do que unir um conjunto de decisões que o administrador toma para realizar o futuro de seu empreendimento. É uma atividade que envolve a identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam o negócio.

Planejar é pensar antes, qual o melhor caminho para se chegar aos resultados desejados. O planejamento deve ser flexível, afim de superar os problemas que eventualmente surjam no caminho.

Vamos entender melhor essas expressões:

- Oportunidades – são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pelo administrador, podem influenciá-lo positivamente.

Por exemplo: novas políticas de governo, novos fornecedores, etc.

- Ameaças – são situações externas, atuais ou futuras que, se não evitadas ou eliminadas, podem afetar o negócio.

Por exemplo: concorrência forte, roubos, incêndios, etc.

- Forças – são características do administrador que podem fortalecer e aperfeiçoar o seu negócio, dando-lhe destaque frente aos concorrentes.

Tais como: habilidades de liderança motivacional, reconhecimento, etc. Ou tecnicamente, pode-se considerar: a eficiência dos colaboradores, a credibilidade dos fornecedores e a qualidade dos produtos.

- Fraquezas – são características do administrador que devem ser minimizadas, a fim de evitar influências negativas sobre o desempenho da organização.

Por exemplo: autoritarismo, individualismo, pouca ou nenhuma comunicação com os colaboradores.

Tecnicamente podemos sugerir, a pressão dos fornecedores, colaboradores sem compromisso com o negócio.

Elementos de um bom planejamento:

Diagnóstico – é o conhecimento exato da realidade presente. Ou seja, o administrador deve analisar a fundo a situação da empresa, para identificar seus problemas, desenvolver estratégias e estabelecer as prioridades.

Para maior precisão, o diagnóstico deve ser sempre:

- Realista (ver as coisas como elas são, sem falsas ilusões);
- Completo (considerando a realidade do negócio e do mercado no qual atua).

Objetivos definidos - são os resultados que o administrador se propõe a alcançar, num determinado período.

Tais objetivos podem ser:

- De curto prazo (os que devem ser realizados nos próximos seis meses);
- De médio prazo (os que devem ser realizados nos próximos cinco anos);
- De longo prazo (aqueles que devem ser realizados além dos próximos cinco anos).

Tais objetivos devem ser:

- Concretos (especificados de maneira precisa);
- Claros (definir como podem ser realizados);
- Factiveis (possíveis de ser realizados);
- Associados ao tempo (quando e em quanto tempo?);
- Mensuráveis (que se pode medir até o ponto em que foi realizado).

Estratégias – são as ações que o administrador se propõe a realizar para atingir seus objetivos. As estratégias são caminhos que o administrador deve seguir em direção aos seus objetivos.

Existem muitos caminhos que levam a uma mesma meta. Escolher uma estratégia envolve entre outras coisas, os aspectos relacionados com:

- Prazos previstos;
- Recursos disponíveis;
- Locais determinados;
- Indicação de tarefas;
- Contratação de pessoal, etc.

CrITÉRIOS de avaliação – são critérios que medem se cada um dos planos foi realizado e se os resultados foram realmente atingidos.

O administrador deve determinar com precisão, o que espera obter em cada passo do que foi planejado. O planejamento envolve todas as atividades do negócio, por isso quando o gestor formular o seu projeto, ele precisa definir também as estratégias para atuar em todas as atividades da empresa.

Organização

Organização no negócio, significa o ordenamento dos recursos e das funções a fim de facilitar o trabalho e criar uma nova visão da empresa.

Organizar o negócio é ordenar:

1. O espaço:

Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu devido lugar.

2. O tempo:

Um tempo para cada tarefa e cada tarefa em seu devido tempo.

A organização do tempo requer:

- Uma agenda para controlar os compromissos;
- Ter em mente as prioridades;
- Pontualidade para executar tudo o que foi programado.

3. O trabalho:

A organização do trabalho, pode ser bem mais simples do que imaginamos. Uma boa idéia seria, fazer uma lista de todas as tarefas que se realizam na empresa, agrupando-as da maneira mais lógica.

A sequência mais adequada é aquela que permite realizar as tarefas de forma eficiente e no menor tempo possível.

Ou seja:

- Listar as tarefas que se realizam na empresa e, agrupá-las por atividade;
- Determinar quem são os responsáveis por cada tarefa.

4. As pessoas:

Para que haja uma boa organização no negócio, este deve possuir unidade de comando e unidade de direção. De modo que, na unidade de comando cada pessoa recebe atribuições e é orientada para ao fim de suas atividades, prestarem contas com seu supervisor. Na unidade de direção, todas as tarefas são designadas a um responsável permanente.

5. Os recursos financeiros:

Implica na distribuição correta dos recursos financeiros da empresa para obter a partir dos mesmos, o maior rendimento possível.

Direção

O administrador atua como um gestor de pessoas. Nota-se que, ele desempenha bem o seu papel quando assume a responsabilidade de orientar os seus colaboradores na realização de suas atividades, na solução de conflitos interpessoais e inter-setoriais. Ou seja, quando promove o envolvimento participativo de todos, seja estabelecendo objetivos e metas ou conduzindo processos.

O profissional da área de gestão, deve possuir uma visão íntegro-renovadora, que ativa a percepção e o entendimento de que é através de um perfeito equilíbrio entre os líderes e as equipes integradas (gestão participativa), na valorização dos colaboradores (políticas de recursos humanos) e numa boa liderança (os colaboradores reconhecem que ele está preparado e transmite confiança e segurança) que ele será bem sucedido e a organização só terá a ganhar.

Para o administrador exercer uma boa liderança, ele precisa desenvolver as seguintes habilidades:

1. Habilidades de comunicação - para atingir seus objetivos sua comunicação precisa ser clara e precisa (para que não haja distorções), respeitosa e sincera (para fortalecer a integração das equipes no ambiente de trabalho);
2. Habilidades para motivar os colaboradores - deve preocupar-se com alguns fatores importantes (como a necessidade que os colaboradores têm de reconhecimento, ser justo na solução e no gerenciamento de conflitos, permitir que todos tomem parte nas decisões e contribuam com idéias inovadoras);
3. Habilidades para exercer autoridade - é interessante que seus colaboradores encontrem nele, qualidades dignas de admiração e de respeito (os colaboradores o vejam como um exemplo a ser seguido);
4. Habilidades para avaliar desempenhos - capacidade de identificar, desenvolver e reter novos talentos (através de avaliação psicológica, treinamento com ênfase no resultado).
5. Habilidades para tomar decisões – tomar uma decisão significa, entre outras palavras, escolher uma entre várias alternativas (obviamente, aquela que ofereça maiores benefícios e com menos riscos).

Competência – nada mais é, do que o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados estrategicamente pelo indivíduo, permite-lhe atingir com êxito os resultados que dela são esperados pela alta-administração.

Dentre as principais competências desenvolvidas pelo gestor de pessoas podemos citar:

1. Administração de mudanças (desenho de cargos, avaliação de desempenho, desenvolvimento de talentos, etc);
2. Credibilidade pessoal (relações humanas, motivação, liderança, etc);
3. Domínio do negócio (conhecimento específico de gestão, dos processos, desenvolvimento de estratégias, etc).

As competências dependem de três fatores externos fundamentais:

1. A tarefa - desenhar e redesenhar, permanentemente postos de trabalho e funções, avaliando a capacidade das pessoas, sua inteligência, sua autonomia e seu sentido de responsabilidade;
2. O contexto da função - desenvolver formas de organização inovadoras, leves, flexíveis e interdependentes. Com chefias bem preparadas que utilizam o diálogo, a participação e a cooperação, como autênticas ferramentas de trabalho;

3. O contexto da organização - definir missões e objetivos de forma clara, praticar uma liderança efetiva e criar políticas de recursos humanos geradoras de motivação para as pessoas.

Controle

O controle é a comparação dos planos com os resultados, para se verificar se foram cumpridos e para corrigir eventuais falhas na realização dos projetos.

Consiste em realizar as seguintes atividades:

- Retomar as metas que foram estabelecidas;
- Recolher informações sobre os resultados;
- Comparar as metas com os resultados obtidos;
- Corrigir as distorções ou possíveis falhas.

Portanto, podemos afirmar que a função de controle tem os seguintes aspectos:

1. Controle > Medir O Desempenho > Comparar Com O Planejado

2. Controle > Corrigir O Desempenho > Identificar As Falhas

A partir do que foi exposto, chegamos à conclusão de que “O melhor controle é aquele que se aplica desde o início do processo.”

Ironicamente diante dessa nova realidade econômica, podemos constatar que as empresas brasileiras, a exemplo das multinacionais americanas e européias estão buscando estratégias e adotando métodos para se reinventar. Através da reengenharia, redesenharam e automatizaram seus processos. Lançaram mão do downsizing e enxugaram as suas estruturas, fechando fábricas, eliminaram operações deficitárias, reduzindo cargos e salários, cortando empregos. Além de investirem continuamente em máquinas modernas e no uso de novas tecnologias e de novos produtos, numa velocidade impressionante.

Temos o caso da Bosch, que anunciou recentemente a demissão em massa de cerca de 900 colaboradores em sua unidade de Curitiba (PR). A empresa informou que a decisão foi necessária porque precisava adaptar-se “à nova realidade de mercado.”

Tudo isso surge como consequência de uma concorrência predatória entre os mercados e cuja tendência é de tornar-se cada vez mais acirrada. Não obstante, tendo como pano de fundo a globalização da economia. O que se pode afirmar com toda a certeza é que, numa economia aberta e sem fronteiras, não existem mercados seguros, consumidores fiéis ou garantia de estabilidade no emprego. Neste caso, podemos estar certos de que a atividade de gestão é extremamente importante para o sucesso das organizações. Pois ela agrega três fatores decisivos: eficácia, eficiência e efetividade. São três palavrinhas que se aplicadas em todo o seu contexto, fazem toda a diferença nos dias atuais.

Ferramentas de Gestão

As pequenas empresas e as que estão iniciando no mercado, geralmente, adotam uma abordagem informal quanto ao uso de ferramentas de gestão.

Frequentemente, elas são escolhidas aleatoriamente somente para suprir uma necessidade presente do momento.

A maioria das empresas nem sequer planejam ou organizam como devem atuar no mercado. Com o passar do tempo, elas vão crescendo e se expandindo fazendo com que seja essencial gerir toda uma equipe, tarefas, atividades, prazos curtos, visando melhorar os processos e fazê-los fluir – de preferência, automaticamente (com pouca intervenção humana).

Assim acontece com a sua empresa em fase de crescimento, de evolução e expansão. Você alcançará um ponto em que terá vários projetos acontecendo em diferentes prazos e em diversas funcionalidades, o que fará com que tome medidas importantes para evitar e/ou solucionar eventuais problemas.

Para ser o mais eficiente possível com tempo, recursos e dinheiro, você deve considerar a adição de uma estrutura para a gestão eficaz e que o fluxo de projetos seja constante.

Talvez, a sua empresa seja iniciante ou já tenha larga experiência em usar técnicas ou softwares que auxiliem nos processos gerenciais, administrativos e empresariais.

E embora você possua diversas ferramentas de gestão com modernas tecnologias para a sua empresa, é sempre bom rever quais são aquelas que, de forma alguma, poderão estar ausentes. Será que você sabe quais são as essenciais?

Existem técnicas ou tecnologias que são fundamentais, independentemente se o seu negócio é antigo ou novo no mercado – elas permitem que os processos caminhem harmoniosamente.

Quer saber quais são elas? Nós preparamos uma lista com as 10 ferramentas de gestão que toda empresa deve usar! Confira.

10 ferramentas de gestão essenciais para a sua empresa.

Toda empresa necessita de ferramentas de gestão visando auxiliar os processos e beneficiando toda a equipe e negócio.

1 – Ciclo PDCA

Objetivo: reduzir custos, estender os lucros e aumentar a satisfação do cliente;

Tipo: técnica, metodologia aplicada para empresas de forma constante visando sempre melhorias;

Funcionalidades: gera um controle eficiente de processos, tanto para atividades internas quanto externas; padronizam dados e informações e minimiza falhas e erros.

O que é ciclo PDCA?

O ciclo PDCA é uma ferramenta de gestão essencial para a sua empresa porque ele segue 4 etapas indispensáveis para mantê-la ativa e funcionando de maneira eficiente.

A sigla PDCA é de origem americana, muito popularizada na década de 50 e criada por William Edwards Deming, professor de gerenciamento de qualidade dos EUA. Seu significado traduzido seria planejar, executar, analisar e corrigir.

2 – Canvas

Objetivo: permite ter uma visão global do seu negócio e estender todo o seu potencial, planejar como atingir o público específico e obter um excelente ROI;

Tipo: planejamento estratégico, desenvolve e esboça modelos de negócios, tanto os que já existem quanto os novos;

Funcionalidades: quadro com 4 pilares: infraestrutura (recurso para chegar ao valor do produto para o cliente), oferta (produto e quanto custa), cliente (público específico, canais de contato com o consumidor e relacionamento pós-venda) e finanças (custos gerais e fontes de receitas da empresa).

O que é Canvas?

É uma ferramenta estratégica de gestão e empreendedorismo que permite descrever, projetar, desafiar, inventar e articular seu modelo de negócios.

O Canvas divide seu modelo de negócios em segmentos de fácil compreensão: parceiros-chave, atividades-chave, recursos-chave, propostas de valor, relacionamentos com clientes, canais, segmentos de clientes, estrutura de custos e fluxos de receita. Você pode montá-lo em forma de quadro.

3 – O plano de negócios

Objetivo: descreve quais os objetivos que se quer para o negócio e os passos a serem dados a fim de atingi-los. Tem como meta diminuir os riscos e as incertezas para iniciar o projeto tendo um plano bem elaborado e com etapas;

Tipo: planejamento estratégico com passo a passo;

Funcionalidades: permite que o empreendedor reflita sobre as variáveis e invariáveis de seu negócio, realize o seu projeto de maneira organizada, estruturada e sequencial. Tem a ver com utilidade, quem será o responsável por cada atividade dentro do projeto e como chegar lá.

O que é um plano de negócios?

É um detalhamento do objetivo do negócio com um passo a passo simples, prático e concreto. Alguns empresários e empreendedores confundem o plano de negócios com o modelo de negócios.

Quer saber como montar um plano de negócios? É bem fácil com as dicas da Ambra College!

Enquanto que o plano detalha o objetivo do negócio e o passo a passo para efetivá-lo, o modelo de negócio se prende ao valor que a ser entregue ao público, bem como o seu conceito, visão, estrutura, inovação, necessidade etc.

4 – Mapas Mentais Gerenciais (e de hierarquia de cargos)

Objetivo: potencializar a mente para concretizar ideias a partir de um ponto central (ideia-chave). É desse ponto que se alinha as demais ideias que surgirem, como se fosse uma cadeia a fim de organizar o pensamento;

Tipo: Diagramas, gráficos, cadeia mental, mapa para concretizar tudo sobre o negócio;

Funcionalidades: dá direção para solucionar problemas, divide tarefas, já que trabalha com hierarquias, auxilia na gestão estratégica, estrutura o pensamento.

O que são mapas mentais gerenciais?

São ferramentas poderosas para gerenciar seus projetos e determinar a hierarquia de cargos. Também permitem administrar os seus objetivos e até mesmo suas listas de tarefas.

Os mapas mentais são muito orientados visualmente e permitem unir, gerenciar e compartilhar uma grande variedade de informações e recursos de forma rápida e fácil – tornando-os um elemento útil e fundamental para administrar o seu negócio.

5 – Análise SWOT

Objetivo: ajudar a identificar e qualificar os objetivos estratégicos, fazendo chamadas de julgamento sobre onde a empresa está atualmente internamente, no que diz respeito ao seu desenvolvimento e, externamente, em relação ao seu mercado e concorrência;

Tipo: análise de cenário, planejamento, metodologia estratégica;

Funcionalidades: descobrir as forças e fraquezas na empresa para enfrentar ameaças e potencializar oportunidades, aumentando vendas.

O que é análise SWOT?

É uma ferramenta de análise fundamental que pode ajudar na fase de descoberta e avaliação do seu planejamento estratégico.

Swot é a sigla que significa, traduzindo, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Força: valoriza, em primeiro lugar, os pontos fortes da empresa.

Fraquezas: identifica os pontos fracos a fim de melhorá-los para ir além do proposto. Visa ultrapassar limites.

Oportunidades: elas são identificadas e consideradas relativas aos pontos fortes e fracos da empresa. São vistas através do olhar para as fraquezas da empresa, evolução do mercado ou inovações tecnológicas. Elas formam a base dos objetivos estratégicos em que uma oportunidade pode ser adotada como uma meta.

Ameaças: analisa ou possíveis problemas enfrentados pela empresa. Exemplos de ameaças incluem a consolidação da concorrência, o aumento do preço do dólar, a evolução das tendências dos consumidores e a saturação do produto. As ameaças também podem advir de mudanças na legislação, leis tributárias ou requisitos de licenciamento. A identificação delas pode ajudar uma empresa a se preparar para problemas que possam surgir e desviar os seus objetivos estratégicos.

Saiba como realizar uma análise SWOT.

6 – KPI – Key Performance Indicator

Objetivo: saber se a empresa atingiu os objetivos propostos no por meio de um indicador e, com isso, aperfeiçoá-los continuamente;

Tipo: indicativo, avaliação, controle e desempenho;

Funcionalidades: mede o nível do desempenho de um projeto com o propósito de verificar se as metas determinadas foram cumpridas.

O que é KPI?

É um valor mensurável que demonstra quão efetivamente uma empresa está atingindo os principais objetivos de negócios. As corporações usam KPIs em vários níveis para avaliar seu sucesso na obtenção de metas.

Os KPIs de alto nível podem se concentrar no desempenho geral da empresa, enquanto os de baixo nível podem se concentrar em processos de departamentos como vendas, marketing ou call center.

7 – 5W2H

Objetivo: trazer praticidade para executar um plano de ação de qualidade e que traga maior controle nas tarefas;

Tipo: metodologia que cria planos de ação, checklist de tarefas a serem cumpridas;

Funcionalidades: fazer perguntas em busca de respostas simples, evitar falhas na comunicação, otimizar o desempenho da equipe, organizar as funções e o que cada um deve executar.

O que é 5W2H?

É uma ferramenta de gestão administrativa contendo um checklist de determinadas tarefas que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa.

Ela funciona como um mapeamento destas tarefas, onde fica estabelecido o que será feito, quem fará o quê, em qual período de tempo, em qual área da empresa e todos os motivos pelos quais esta tarefa deve ser feita.

A sigla 5W2H significa:

What? – qual o objetivo do projeto

Why? – Justifica os motivos para realizar

Where? – determina o local de aplicação

When? – estipula o tempo que foi gasto para a finalização da tarefa

Who? – Quem são os envolvidos da equipe

How – métodos da execução

How much – custo total bem definido

8 – OBZ: Orçamento Base Zero

Objetivo: estabelecer recursos financeiros para atingir metas na empresa com o valor mínimo possível. Visa eliminar desperdícios e economizar ao máximo;

Tipo: planejamento orçamentário, ter o mínimo de gasto na empresa;

Funcionalidades: entende de onde se originam os principais gastos da empresa, estabelece metas de corte, prioriza o fundamental e elimina o supérfluo. Estabelece os recursos mínimos para a empresa atingir suas metas.

O que é OBZ – Orçamento base zero?

É um planejamento orçamentário que visa minimizar despesas e aumentar a receita da empresa.

Para isso, é elaborada estratégias a fim de otimizar valores para serem bem usados evitando gastos desnecessários e fazendo bom uso de todo recurso financeiro.

9 – 4Ps da Gestão da Inovação

Objetivo: oferece uma visão abrangente sobre como gerir uma empresa de porte menor. No entanto, pode ser aplicado em grandes empresas, também. Pretende trazer inovação fortalecendo a competitividade no mercado;

Tipo: ferramenta de inovação;

Funcionalidades: funciona em 4 áreas de precisão:

- 1) propósito;
- 2) processos;
- 3) pessoas; e
- 4) políticas.

O que é 4Ps da gestão da inovação?

É uma ferramenta inovadora que trata de 4 Ps para que o seu negócio seja bem sucedido e se mantenha bem posicionado no mercado: propósito, processos, pessoas e políticas.

Cada ponto é abordado com o objetivo de deixar a sua empresa como referência no setor de atuação.

Ele tem tudo a ver com mudanças e busca sempre melhorar e aumentar a influência da empresa.

10 – CRM – Customer Relationship Management

Objetivo: gerenciar o relacionamento da empresa com o cliente visando a sua fidelização. O CRM também integra funções por meio de um software para que exista uma gestão eficaz com foco sempre no cliente;

Tipo: software com dados e informações integrados de todos os clientes da empresa;

Funcionalidades: fidelizar clientes, gerenciar dados e informações, manter um relacionamento de longo prazo com o cliente, melhorias nos produtos e serviços, dar suporte aos clientes e sempre procurar satisfazê-los.

O que é CRM?

Funções Administrativas

A importância das funções administrativas é muito clara no dia a dia estratégico e operacional: sua correta execução facilita o dia a dia do empresário e dos seus gestores, tornando a condução do negócio uma tarefa muito mais produtiva, eficiente e segura.

Ao observar a estrutura de uma empresa contemporânea, é fácil entender que a gestão de pessoas e do negócio é uma atividade complexa. Talvez por isso, a vida útil de uma pequena empresa muitas vezes é tão curta.

Mas, qual é o segredo das grandes marcas do mercado?

Não existe uma fórmula mágica para crescer e se destacar, mas é certo que a adoção de métodos de gestão eficientes e que visam a organizar melhor o funcionamento do negócio faz toda a diferença.

Para sobreviver, a organização deve ser bem gerenciada e isso exige muita estratégia.

Em outras palavras, o gestor deve agir com profissionalismo e encarar a sua função com responsabilidade, apostando em técnicas eficazes e nas ferramentas adequadas.

A administração da empresa nunca foi tão importante como é atualmente.

Afinal, o consumidor se tornou mais exigente, as relações comerciais estão cada vez mais globalizadas e o mercado exige uma atuação voltada para a produtividade e excelência.

Os objetivos das funções administrativas

O objetivo das funções administrativas é dividir as competências e responsabilidades dentro da gestão de uma empresa. Desse modo, fica mais fácil entender e medir o desempenho do negócio, bem como entender quais ações tomar para que a empresa possa crescer.

Veja bem: as 4 funções administrativas funcionam como os pneus de um automóvel.

Se há um problema em uma delas, o carro não performa como poderia — não pode acelerar suas vendas ou aumentar sua produtividade.

Desse modo, ao compreender as 4 funções administrativas, o gestor amplia seu espectro de entendimento sobre como funciona a empresa.

Assim, pode realizar seu trabalho de maneira mais eficaz, visando:

Melhor controle financeiro;

Maior índice de satisfação dos clientes;

Maior produtividade e menor desperdício;

Criação de um ambiente de trabalho agradável;

Otimização da cadeia produtiva e de suprimentos;

Enfim, esse entendimento capacita o gestor para que ele possa mapear o negócio e entender exatamente como está sua operação, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Assim, é mais fácil, por exemplo, criar planos de ação, prever resultados e conduzir uma operação continuamente eficiente.

As Quatro Funções Administrativas

Como já mencionamos, são 4 funções administrativas mapeadas: planejamento, organização, direção e controle ou também PODC. Você sabe o que cada uma delas significa?

Em primeiro lugar, você precisa entender que a administração de uma empresa tem como objetivo o alcance das metas previamente traçadas.

Para que isso seja possível, é necessário investir na melhoria dessas quatro funções básicas. Saiba um pouco mais sobre elas a seguir!

Planejamento

O planejamento é a base de toda e qualquer atividade empresarial. É por meio dele que o seu negócio definirá as metas a serem alcançadas e as ações que serão necessárias para atingi-las.

Peter Drucker, o pai da administração moderna, também afirma essa necessidade, destacando que “o planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com o futuro das decisões presentes”.

Ou seja, sem um bom planejamento estratégico, as chances de fracassar são grandes.

Organização

A segunda função administrativa — e um dos pilares da administração — é a organização. De nada adianta planejar se o gestor não se organizar para colocar em prática todas as tarefas necessárias.

Por esse motivo, é preciso que você compreenda que organizar está relacionado ao ato de colocar em prática o planejamento feito.

Isso significa que o gestor deve ter todos os processos sob controle e trabalhar para que a empresa cresça em um ritmo constante e saudável.

Direção

A terceira função a ser destacada é a de direção ou liderança. Entenda que somente as empresas que têm verdadeiros líderes conseguem se destacar no mercado, pois, infelizmente, a maioria dos gestores são apenas chefes.

Em resumo, dirigir uma equipe exige habilidades que vão além da pura e simples autoridade.

É preciso se portar como exemplo e facilitar o trabalho dos demais, garantindo que eles sigam motivados e se desenvolvam profissionalmente.

Controle

Por fim, a última função administrativa é a de controle. Como você sabe, é função do gestor tomar decisões, sejam elas pequenos detalhes ou grandes estratégias.

São essas escolhas que ditam o destino da empresa, mas é o controle dos processos e das pessoas que garante o resultado esperado.

Explicando melhor: a função de controlar está associada ao monitoramento dos resultados e das equipes.

É vital que exista esse acompanhamento, já que o mercado está em constante evolução e um empreendimento de sucesso deve se adaptar às tendências e necessidades.

Assim sendo, sempre que o controle é bem desempenhado, os funcionários se tornam mais produtivos, a empresa caminha na direção correta e oferece aos seus clientes exatamente o que eles precisam.

Como desempenhar as funções administrativas

A melhor forma de desempenhar as funções administrativas é conciliando-as no dia a dia organizacional, compreendendo o que compõe cada uma e buscando qualificação para que você possa dominar suas tarefas diárias.

É claro: nem sempre esse será um processo com que você terá que lidar sozinho.

Conforme a empresa cresce, é natural que sócios ou funcionários assumam várias dessas funções, pois sua complexidade vai crescer junto com o negócio.

Como melhorar as funções administrativas da empresa?

Para melhorar as funções administrativas em sua empresa, é essencial compreender a gestão como um processo de melhoria contínua. Seu objetivo é, portanto, encontrar as melhores ferramentas e metodologias para complementar sua administração.

Mas como fazer isso na prática? A gente te explica, veja só:

Inove sempre

A inovação é o motor do crescimento nos negócios — sempre foi e nos arriscamos em afirmar que sempre será!

É por isso que em seu negócio, mesmo sendo uma PME, a busca pela inovação deve ser incessante.

Estar antenado é fundamental, pois permite que você entenda o que está dando certo para outras empresas, alimentando ideias de produtos, serviços e soluções que seu próprio negócio pode incorporar.

É uma forma incrível de encontrar soluções simples para problemas complexos.

Utilize ferramentas

Hoje, manter uma operação 100% manual é uma certeza de que o seu negócio vai ficar para trás na corrida contra a concorrência.

É por isso que recomendamos que sua empresa, desde o primeiro dia, conte com ferramentas para ajudar a realizar as tarefas rotineiras.

Além disso, recomendamos que aposte em soluções que agreguem valor aos seus processos.

Sabia que uma simples análise de dados dos seus clientes pode fazer maravilhas pelo seu negócio, podendo servir de base para otimização das suas estratégias de vendas, marketing e de todo funil?

Bom, e como saber quais ferramentas de controle e gestão você precisa em seu negócio?

Recomendamos fazer uma análise das suas necessidades para entender quais as melhores soluções do mercado.

Em geral, porém, a primeira escolha de um negócio é optar por um ERP: um sistema de gestão empresarial, que capacite seu controle de processos e dos setores, como o financeiro.

Automatize

Você já parou para pensar no quão pesada é a carga de tarefas repetitivas que você e sua equipe precisam lidar todos os dias?

Para essas situações existe a automatização de processos — algo inteiramente ligado à inovação e à escolha das ferramentas certas para o seu negócio.

Com sistemas de gestão integrados, você conecta setores, centraliza o fluxo de dados e utiliza de recursos tecnológicos para automatizar incontáveis tarefas rotineiras.

Assim, contribui para a padronização do modo de trabalho, redução de erros humanos e consequente economia de custos de retrabalho.

Tudo isso permite que seus funcionários possam focar em tarefas que realmente sejam estratégicas e essenciais para o crescimento do negócio.

Desse modo, com auxílio da automação, sua empresa tem todo potencial para se tornar mais competitiva.

Passado, Presente E Futuro Nas Funções Administrativas

Ainda com dificuldades de considerar como desempenhar as funções administrativas? A gente tem uma dica excelente para você entender tudo: considere sua aplicação em uma lógica de passado, presente e futuro.

Isso tem a ver especialmente com sua dinâmica na rotina da empresa. Vamos explicar a seguir, confira:

Passado

Quando você controla o seu negócio, você está de forma direta lidando com o passado (ou informações do passado), absorvendo tudo que aconteceu no histórico recente da organização para entender como proceder no futuro — com projeções, por exemplo.

Presente

Já no presente, o gestor organiza e dá uma direção ao andamento das operações, levando em conta suas demandas imediatas. Ele deve obedecer o planejamento, levando em conta as projeções e limites predefinidos.

Futuro

Já ao analisar o aspecto futuro, o gestor está essencialmente planejando os próximos passos do seu negócio. Ele sente para conferir tudo que aconteceu no passado recente, bem como o que está definido no presente do negócio.

Assim, pode criar novas estimativas e estipular novos objetivos, sempre em relação ao potencial de crescimento do negócio.

Objetivos e Áreas da Administração

Você já parou para pensar no que a “administração” de um negócio impacta? Quando falamos dos setores administrativos, no referimos a:

Produção;

Finanças;

Marketing;

Recursos Humanos;

Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Essas são as chamadas “áreas organizacionais”, que devem processar os recursos da empresa em busca de suas metas.

O objetivo de uma boa administração é mover todos esses setores em uma mesma direção, guiados por objetivos corporativos e setoriais.

Desempenhando as funções administrativas em uma pequena empresa

Para desempenhar todas as funções administrativas com eficiência é preciso muito estudo e determinação, bem como um olhar amplo para o negócio — visando tanto o lado estratégico, como operacional.

Mas afinal, como desempenhar as funções administrativas em estruturas menores, como em micro e pequenos negócios?

Muitas vezes, o gestor está sozinho nessa — ou acompanhado de um sócio. Enfim, você entendeu: o contingente é limitado.

Portanto, como garantir uma administração completa do negócio?

Nossa primeira dica é focar em equilíbrio: mapeie seus pontos fortes e fracos como gestor (levando em conta as 4 funções administrativas) e procure qualificação para as áreas em falta.

Não é demérito nenhum chegar à conclusão de que você não é um administrador completo — é uma posição que se alcança com o tempo e, acredite, com muito estudo!

Se for possível, é uma boa alternativa contar com uma equipe qualificada de sócios ou gestores que possam suprir a falta de know-how e complementar sua gestão.

Por fim, sabe o que pode ser realmente eficaz na sua missão de desempenhar as funções administrativas?

Um sistema de gestão! A tecnologia vem servindo de maneira incrível a várias empresas, pois automatiza uma série de processos rotineiros.

Desse modo, você nem precisa se preocupar com a operação de várias das funções administrativas, apenas gerencia seus resultados e pode focar no crescimento do negócio.

Alcançando o equilíbrio e se tornando um gestor de sucesso

Aplicar as quatro funções administrativas apresentadas é o primeiro passo para conquistar uma empresa próspera e lucrativa. Aliás, um gestor de sucesso é alguém que entende bem esses processos e consegue aplicá-los com exatidão em seu cotidiano.

Lembrando que esses quatro aspectos interagem entre si e devem ser aplicados em conjunto. Ou seja, durante o planejamento, é essencial definir as métricas que serão usadas para controle, designar as figuras de liderança e garantir que as suas ações sejam executadas de maneira organizada.

É verdade que comandar uma empresa exige uma grande dedicação dos gestores e empreendedores, mas é possível manter um equilíbrio saudável entre a vida pessoal e a administração do negócio. Para isso, é necessário investir na gestão do tempo.

Organizando melhor a sua agenda, você conseguirá acompanhar de perto o andamento dos processos essenciais, mas isso não é tudo. Algumas boas práticas podem contribuir ainda mais para o alcance de bons resultados, como:

Aprender a delegar tarefas;

Estrutura Organizacional

O Que É Estrutura Organizacional:

Estrutura organizacional é um conceito da área de administração e gestão de empresas. Trata da **forma como a empresa é organizada** em torno da divisão de atividades e recursos com fins de cumprir os objetivos da companhia.

Muitas vezes a estrutura organizacional é exemplificada com um **organograma** identificando a hierarquia e divisão em departamentos.

Mas as estruturas organizacionais vão além disto, e configuram um instrumento administrativo de grande utilidade para os gestores como forma de enxergar para onde estão indo os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento da empresa.

Existem dois **tipos de estruturas organizacionais**:

Estrutura Organizacional Formal

A **estrutura organizacional formal** é representada pelo organograma e segue estritamente as relações hierárquicas e por departamentos como previstas. Por exemplo: um documento criado pelo departamento de manutenção precisa ser validado pelo setor de projetos, aprovado pela gerência, ser apreciado pela secretária executiva para então ser assinado pela diretoria. Se um destes elementos não o fizer, ou apresentar alterações, o processo para ou retrocede.

Um dos tipos de estrutura organizacional mais tradicionais e antigos advém deste modelo, que é a **estrutura organizacional linear**. É aquela que segue a hierarquia, da mais alta linha de comando até aqueles que apenas executam as ordens. O exemplo mais claro é o exército e suas linhas de comando.

As estruturas organizacionais formais ainda são divididas em:

- **Funcional** - a estrutura é montada pela função de cada departamento. Exemplo: Departamento de Marketing, Departamento Financeiro, e etc.
- **Territorial** - por regiões, no caso de empresas geograficamente espalhadas. Exemplo: Região Sul, Região Norte.
- **Clientes** - por públicos. Exemplo: Infantil e Masculino.
- **Processos** - Algumas indústrias que são divididas entre Montagem, Pintura, Acabamento, e etc.
- **Projetos** - Principalmente construtoras, que possuem projetos temporários e profissionais que atuam por projeto, e não continuamente na mesma função.
- **Matriarcal** - quando existem, hierarquicamente, dois departamentos a coordenar o trabalho de um.
- **Mista** - quando mistura-se dois ou mais tipos de estruturas para se adequar à realidade da empresa e/ou do mercado.

Estrutura Organizacional Informal

A **estrutura organizacional informal** não define o relacionamento entre as áreas da empresa, pressupondo uma ação mais natural entre os colaboradores.

Seguindo o mesmo exemplo da estrutura organizacional formal, o departamento de manutenção poderia mandar diretamente o documento para a diretoria, mas talvez fosse mais eficiente fazer isto pela equipe de projetos, sem passar pela gerência ou pela secretária. Há mais agilidade em alguns passos, mas em compensação no caso de erros ou retrabalhos pode atrapalhar o andamento dos procedimentos.

Estrutura Organizacional

Estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas. Num enfoque amplo inclui a descrição dos aspectos físicos (ex.: instalações), humanos, financeiros, jurídicos, administrativos e econômicos. Não existe uma estrutura organizacional acabada e nem perfeita, existe uma estrutura organizacional que se adapte adequadamente às mudanças ^[1]. Em macroeconomia também se usa o termo estrutura para as organizações, marcadamente para as indústrias ("estrutura industrial"), ou seja, quando há grandes variações no valor agregado industrial há a explicação de ocorrência de mudanças "estruturais" profundas ^[2].

Chandler (1962), ao pesquisar quatro grandes empresas americanas (DuPont, GM, Standard Oil e Sears) constatou que as respectivas estruturas eram continuamente ajustadas às suas estratégias e pode demonstrar a íntima relação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Para eles, a estrutura depende das circunstâncias de cada organização em determinado momento. Existem variáveis que contribuem para isso: a sua **estratégia**, o **ambiente** em que opera, a **tecnologia** de que dispõe e as características de seus participantes.

Outra condição muito importante: é o ambiente em que a organização atua e que é caracterizado por três tipos:

- O ambiente estável, com pequena variação, que quando ocorre é previsível e controlável;
- O ambiente em transformação, em que as tendências de mudanças são visíveis e constantes;
- O ambiente turbulento, em que as mudanças são velozes, oportunistas e, não raro, surpreendentes.

O PMBoK também discute a interferência e o impacto das estruturas organizacionais no desenvolvimento de projetos.

Segmentos

Toda empresa possui dois tipos básicos e fundamentais de estrutura: a Formal e Informal:

Estrutura Formal

A estrutura formal tem uma ênfase maior em posições em termos das autoridades e responsabilidades nas unidades organizacionais estabelecidas na empresa. É uma estrutura que é planejada, é "oficial", o fluxo de autoridade é descendente, ela é mais estável, é sujeita ao controle da direção e pode crescer a um tamanho imenso, dependendo da organização. A comunicação é basicamente vertical, onde os funcionários respondem aos chefes diretos. As estruturas formais são, em outras palavras, a idealização da organização.

Estrutura Informal

São identificadas com a interação social estabelecidas entre as pessoas, desse modo, progride espontaneamente no momento que as pessoas se reúnem. Traduz as relações que habitualmente não surgem no organograma. São comportamentos pessoais e sociais que não são documentados e reconhecidos oficialmente entre os membros organizacionais, aparecendo inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

Características Do Grupo Informal

- Presente nos indivíduos.
- Sempre existirão.
- A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal.
- É instável.
- Não está sujeita a controle. Está sujeita aos sentimentos.
- Líder informal.

Comportamento Organizacional

Seja de pequeno, médio ou grande porte, as empresas possuem sua própria cultura organizacional e seus valores definidos. Algumas delas influenciam positivamente os funcionários e tornam-se referência por sua conduta e organização. É extremamente importante definir com precisão as ações que a empresa deve produzir, para promover por meio de missão, visão e valores o comportamento organizacional que ela espera de seus colaboradores.

O comportamento organizacional avalia o impacto que o indivíduo (ou grupos) provoca no microambiente, com o objetivo de melhorar a eficácia, a produtividade e os resultados de seus colaboradores, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade para promover a “cidadania” organizacional.

Tipos De Comportamento Organizacional

Preparar as pessoas e as empresas para os desafios do futuro exige aprender novas formas de comportamento de todos os colaboradores da organização. Conhecer pessoas, processos de grupos, cultura organizacional e o modo como esses processos interagem entre si passou a ser uma exigência essencial de qualquer gestor que almeje sucesso no mundo dos negócios. E para alcançar esse sucesso, o coaching é fundamental.

Reconhecido mundialmente por proporcionar resultados eficazes e mensuráveis, o coaching é o processo que desenvolve competências humanas, visando o alcance de metas. No ambiente organizacional, ele é extremamente importante para aumentar a produtividade e o desempenho, desenvolvendo pessoas, times, executivos e gestores.

A mensuração de resultados e as avaliações do processo do coaching são fundamentais para que as empresas possam acompanhar o aprimoramento dos executivos, gestores, equipes e líderes, identificando o que é necessário fazer para acelerar esse desenvolvimento.

O Indivíduo Na Organização: Papéis E Interações

Vivemos num mundo diversificado e cada vez mais competitivo, repleto de mudanças, dificuldades e problemas, onde devemos estar em constantes adaptações. Dentre essas mudanças, a Gestão de Recursos Humanos não poderia ficar de fora, passando inclusive a ser uma das áreas de destaque nas organizações.

Há algum tempo atrás as pessoas eram vistas apenas como recursos de produção, máquinas, seres que não pensavam e só produziam, sem valorização profissional. As organizações não se preocupavam com o bem estar das pessoas, com os benefícios. Isto poderia ser visivelmente percebido na era industrial.

Na era da informação, as pessoas passaram a representar o capital humano, vistas como seres produtivos. Este capital pode agregar mais ou menos valores para a organização. Existem características humanas: talento, conhecimento e competências que são fundamentais para gerar o crescimento organizacional. Entretanto, todas as características humanas não valem nada se as organizações não valorizá-las e não alavancá-las, ou seja, não permitirem que as pessoas mostrem as suas características e, conseqüentemente, saibam aproveitá-las.

O Capital Humano é um conjunto de habilidades, atitudes, competências, conhecimentos e imaginação dos colaboradores das organizações. Neste contexto, a Gestão de Pessoas deve atrair, reter, desenvolver e motivar os colaboradores.

O ser humano é um ser social, que vive constantemente em contato com outros seres. Cada ser tem suas restrições e limitações que, em conjunto, para conseguir um determinado objetivo se mobilizam formando as organizações. Estes objetivos não podem ser alcançados se executados apenas por uma pessoa, devendo ser realizados, em conjunto, através da cooperação entre os seres.

As pessoas são constituídas por valores, crenças, desejos, motivações e necessidades individuais. Cada pessoa tem sua história e sua percepção, ou seja, sua forma de ver, perceber e agir diante as situações. Além disso, as pessoas são movidas por emoções, aptidões, conhecimentos e talentos, que em decorrência de sua atuação são acrescentados às organizações. Podemos dizer que os

indivíduos recebem influências familiares e sociais, que, conseqüentemente, interferem no seu comportamento.

Neste contexto, as organizações devem estar preparadas e atentas para seus colaboradores e, conseqüentemente, para suas motivações e percepções, pois eles devem ser parceiros capazes de conduzi-las para o sucesso mais para tanto as pessoas devem ser tratadas como pessoas. Em contrapartida, os colaboradores devem ter inteligência emocional para saber lidar consigo, com os outros e principalmente com as organizações onde atuam, onde os objetivos, muitas vezes, são contrários aos seus.

As necessidades individuais são mutáveis e passageiras, daí cria-se um ciclo motivacional dinâmico e constante. Cada indivíduo tem suas necessidades e estas necessidades são infinitas, quanto mais satisfazemos uma necessidade, mais aparecem novas. A tecnologia e as mudanças constantes em que vive o mundo atual contribuem para que novas demandas apareçam.

A relação entre pessoa X organização é o resultado do clima da organização. Podemos dizer que ele nem sempre é uniforme, variando de acordo com a situação psicológica e com a motivação de cada colaborador e como ele recebe e percebe as informações do ambiente interno. Entretanto, o equilíbrio do clima é fundamental nesta relação. Sentimentos negativos exercem impactos negativos, e conseqüentemente, insatisfação dos colaboradores. Já os sentimentos positivos produzem impactos positivos.

Antes o Departamento de Recursos Humanos ou Departamento de Pessoal era departamento de cunho burocrático, que controlava as atividades contábeis, legal e administrativa, dentre elas: rotinas de pessoal, contratação.

Hoje a Administração de Recursos Humanos ou Gestão de Recursos Humanos ou ainda Gestão de Pessoas passou a ter outra postura. As pessoas não podem mais ser vistas como custos ou como recursos descartáveis, principalmente porque as organizações não mais administram pessoas, e sim administram com as pessoas, pois elas fazem parte do processo e são vistas como patrimônio e como recursos produtivos.

Hoje se faz necessário que as organizações estejam atentas para as mudanças que vivemos e ainda vamos viver, afinal as organizações são constituídas de pessoas e seu ambiente é dinâmico, composto de fatores internos e externos e os colaboradores das organizações precisam estar inseridos neste contexto organizacional. Por isso, mais uma vez salientamos a importância na interação entre as pessoas e as organizações.

Percebe-se que os fundamentos básicos para a interação entre as pessoas e as organizações são:

1. Que as organizações percebam e compreendam que:

Para uma organização existir são necessárias pessoas;

Os colaboradores têm percepções, interesses e necessidades individuais e coletivas;

Os colaboradores têm papel fundamental no resultado da organização (fracasso ou sucesso) representando inclusive o Capital Intelectual;

Devem constantemente educar, planejar e integrar os colaboradores.

2. Que as pessoas percebam e compreendam que:

As organizações têm missão, visão e objetivos gerais e específicos;

Elas passam a maior parte do tempo nas organizações e que devem manter uma relação harmônica e produtiva na organização;

Elas devem agregar valor à organização, sendo inclusive responsáveis pelo resultado da organização (fracasso ou sucesso).

Neste contexto os fundamentos básicos estão contidos na própria relação de interação: pessoas X organizações.

Desta forma, a Gestão de Recursos Humanos ganhou um papel estratégico e importante nas organizações, onde de um lado defende os interesses da organização, com estratégias voltadas para o negócio e do outro defende os interesses dos empregados, compreendendo assim os interesses individuais, organizacionais e coletivos, objetivando a interação entre as pessoas e a organização onde atuam de forma harmoniosa e estável.

Percebe-se que, a Gestão de Recursos Humanos tem 03 (três) funções básicas: planejar, integrar e educar, e que através destas funções juntas a Gestão de Recursos Humanos interage constantemente com as pessoas e as organizações.

A Importância Da Motivação Para O Desenvolvimento E Sucesso Das Organizações

Nesta era globalizada onde a tecnologia avança cada vez mais e vivemos em constantes mudanças, o mercado de trabalho torna-se mais exigente e competitivo, e a concorrência entre as organizações é cada vez mais acirrada. Com toda essa mudança e exigência, o fator humano passa a ser o principal diferencial da organização, ele é a chave principal para o crescimento e desenvolvimento da empresa e é de extrema importância que se encontre métodos para captar e reter talentos para a organização, ou seja, buscar os colaboradores mais competentes e qualificados do mercado de trabalho e mantê-los, daí surge a necessidade de motivação.

A maioria das empresas nos últimos anos reconhece a necessidade de manter seus funcionários motivados para que possam atingir sempre os melhores resultados, por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas e criar novas condições, atingindo os objetivos da melhor maneira possível.

Atualmente, ser um bom profissional já não é suficiente para se manter em um emprego, é preciso algo mais, além da capacidade de renovar o seu conhecimento o profissional deve se mostrar disposto, satisfeito e em constante inovação para o bom desempenho no trabalho.

Pesquisa de clima organizacional, cursos motivacionais, dinâmicas de grupo, palestras, enfim, todo investimento é bem vindo para atingir os verdadeiros motivos que levam à ação cada ser humano, objetivando que eles encontrem simultaneamente a realização pessoal e profissional. O importante é saber em que ramo você atua, e qual as características dos seus funcionários, para levantar o que é motivador para cada um deles, às vezes pode ser um prêmio altamente rentável, uma viagem, enquanto para outros, apenas um momento de lazer já é suficiente, pois toda pessoa motivada faz o melhor para alcançar seus objetivos, cria novas condições de conduzir de forma eficaz os imprevistos, a motivação move resultados, cumpre metas, atinge objetivos e cria facilitadores emocionais para driblar os dificultadores do dia-a-dia.

As organizações que investem nos funcionários como o maior recurso, deve-se atentar em atitudes que motivam esses colaboradores, tais como: ter um ambiente de trabalho positivo, facilitar aos empregados um âmbito para que tomem suas decisões e respeitá-las, mostrar para o colaborador como seu trabalho pode afetar aos resultados do departamento ou da companhia, e fazer com que o mesmo se identifique com a identidade corporativa, aplicando feedback construtivo de seu desempenho indicando os pontos de progresso e aqueles que podem melhorar-se.

A motivação trata-se de forças propulsoras de cada colaborador e estão associadas à produtividade e desempenho, despertando o interesse dos dirigentes, desta forma, o crescimento da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender as expectativas da organização.

Executivos e diretores, gostariam de ver seus funcionários motivados e integrados com os objetivos da empresa de forma que atinja o máximo de produtividade, assim os colaboradores tornam-se um meio para a busca dos fins definidos pela organização. Para que isso ocorra deve-se trabalhar com trocas, ou seja, mostrar ao profissional o que a organização precisa, seguindo esse caminho e fazendo algumas adaptações para cada caso, os profissionais da sua empresa poderão apresentar maiores resultados e trazer ganhos significativos para a organização.

Motivar pessoas não é fácil, há uma dificuldade enorme, pois cada um tem pensamentos diferentes, idéias diferentes, gostos diferentes, e por isso devemos encontrar uma pessoa adequada para liderar, pois com pessoas Motivadas a empresa vai conseguir obter resultados positivos, a produtividade irá aumentar, e com isso levará a empresa a obter um grande sucesso. Podemos concluir que atualmente, para uma organização que visa o futuro, deve-se investir incessantemente na motivação do seu maior fator, o capital humano, tal fator que obtém lucros para a empresa tornando-a um diferencial competitivo nos negócios e se mantendo sempre à frente no mercado.

O Papel Da Liderança Nas Organizações

Alguns autores afirmariam que os primórdios dos estudos sobre liderança teriam ocorrido já em 1904, mas segundo PINHEIRO & MACIEIRA (2008) os estudos mais criteriosos e com fundamentação científica surgiram entre as décadas de 1920 e 1930 com as observações e pesquisas realizadas na Western Electric, nos Estados Unidos. Mesmo a liderança sendo algo inerente aos agrupamentos humanos e a cultura, os estudos científicos sobre liderança, principalmente nos domínios da administração e nas organizações, podem ser considerados um empreendimento relativamente recente.

Durante muito tempo ser apenas um bom gestor foi considerado atributo suficiente para garantir o sucesso das organizações, no entanto, a partir de pensadores da administração moderna como John Kotter e Peter Drucker a antiga cartilha metodológica tem sido abandonada e a importância da liderança tem alçado destaque (MEREGE, 2008).

A liderança tem sido apontada como um aspecto importante da administração, responsável pelo sucesso ou fracasso de uma organização, por estar ligada à harmonização dos demais processos como planejamento, organização e controle, que são, por sua vez, realizados por pessoas. Sem a devida direção, estímulo e influência sobre as pessoas envolvidas, esses processos ficam prejudicados, destinando na frustração dos objetivos da organização.

A liderança pode ser entendida como "um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização [...] se manifesta sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos" (PINHEIRO & MACIEIRA, 2008).

Nas organizações contemporâneas o líder é como o maestro que dá o tom e harmoniza a cadeia de sons dos diversos instrumentos musicais de uma orquestra. O líder, em todas as instâncias hierárquicas da organização, exerce um papel fundamental por ser responsável em orientar e influenciar as pessoas para que, por incentivos e recompensas, se comprometam com os objetivos da organização e realizem as ações necessárias para o cumprimento desses objetivos.

Sem a liderança adequada a organização pode sofrer baixa do rendimento produtivo e sérias perdas financeiras e, até mesmo, morais. Realização duplicada de tarefas, retrabalho, perda de prazos, apatia, queda da qualidade, ambiente de trabalho hostil, podem ser sinais de falta de liderança. Assim, a liderança tem papel fundamental e estratégico nas organizações, uma vez que é pelo exercício da liderança que as pessoas são influenciadas e motivadas a agirem conjuntamente na realização dos objetivos traçados pela organização.

Numa síntese do pensamento de Warren BENNIS (1996, p. 22-23), o líder deve servir à equipe, ao mesmo tempo, como modelo e referencial, como imagem de segurança e confiança e como exemplo de integridade e ética. Esses são elementos importantes para catalisar a vontade e motivação das pessoas dentro das organizações, direcionando suas ações para os resultados esperados e delineados conforme o planejamento diretor.

A liderança deve ser uma fonte de inspiração que reúne as pessoas em torno de um objetivo comum (missão e meta da organização) e faz com que as pessoas se comprometam com a realização desse objetivo. Assim, as pessoas são estimuladas a exercerem suas funções com eficácia, acreditando na missão e no potencial de sucesso da organização. Portanto, o papel da liderança nas organizações da nova economia não é conduzir as pessoas a executarem uma dada tarefa, mas antes a realizarem uma missão.

As organizações na nova economia estão diante de desafios complexos que exigem uma liderança flexível e inovadora, pronta a discernir seu contexto e sempre pronta a influenciar pessoas. Flexível e inovadora de modo que consiga adaptar a organização às mudanças e mesmo antecipá-las. Discernir de forma que se caracterize por uma capacidade de leitura holística de seu contexto e vislumbre possibilidades futuras para os direcionamentos da organização. Influenciar de maneira que as pessoas se comprometam com os objetivos da organização e seu consequente sucesso.

Conforme CAROLYN (s.l.) "o líder moderno deve estar preparado para dar exemplos, ensinar e instrumentalizar todas as pessoas, para que possam entender, aguardar e saudar os tempos de mudança de comportamento na economia, tecnologia, prática e diversidade cultural".

Atualmente, mais do que em qualquer outro momento na história, a liderança tem desempenhado um papel importante nas organizações. O seu destaque deve-se a capacidade de mobilizar pessoas e compromete-las com os objetivos das organizações, preparando essas para os novos desafios e as constantes mutações da economia global. Portanto, a importância do papel da liderança nas organizações está relacionada ao tempo de mudanças contínuas que vivemos hoje.

Indicadores De Desempenho Organizacional: O Que São E Como Usar

A garantia de informações confiáveis a empreendedores que precisam tomar decisões que impactam o crescimento da empresa depende muito de uma gestão financeira eficiente. Dessa forma, os executivos não mascaram a situação e encontram um cenário realístico a ser gerido. Para o melhor gerenciamento da sua empresa, sugerimos a realização de indicadores de desempenho organizacional, como vamos ver mais abaixo.

O empreendedor nunca deve perder de vista a avaliação dos resultados de sua empresa. Com os indicadores de desempenho organizacional, torna-se viável realizar um breve diagnóstico da saúde financeira da empresa, conseguindo ter tempo para consertar pequenos desvios de rota.

Confira os 7 indicadores de desempenho organizacional que a sua empresa deve acompanhar:

Margem De Lucro

Como um dos maiores objetivos da empresa é ter lucro, esse indicador sempre deve ser inserido na sua empresa para o acompanhamento das metas. A margem de lucro é calculada da seguinte forma: valor do produto/serviço menos o custo.

Dessa forma, deve ser verificado pelo empreendedor o percentual utilizado pelo seu setor, pois esse indicador não é padronizado. A média para o setor de prestação de serviços é de 20%, enquanto para o varejo é de 4% sobre o total de vendas.

Lucratividade

A lucratividade é diferente da margem de lucro, não se deixe confundir. A lucratividade é calculada da seguinte forma: lucro líquido dividido pelo faturamento bruto mensal, tendo como resultado um valor percentual. Ele trata-se da referência mais relevante para se saber se o negócio é rentável ou não.

Burn Rate

Nada mais é que o caixa negativo da empresa, ele é calculado da seguinte forma:

- Total das despesas – faturamento = Burn Rate

No início de todas as empresas é normal ocorrer o Burn Rate (ou também em épocas de crise), mas o empreendedor deve sempre acompanhar para que seu negócio não vá por água abaixo.

Nível De Endividamento

O nível de endividamento deve ser acompanhado de perto, pois informa o quanto a empresa necessita de capital de terceiros. O nível de endividamento da empresa é calculado com os dados contidos no Balanço Patrimonial, dividindo-se o total do Passivo (as dívidas com empréstimos, contas a pagar e obrigações com fornecedores, por exemplo) pelo total do Ativo.

Months Of Cash Left (Tempo De Dinheiro Restante)

Esse indicador informa quanto tempo ainda você terá o seu capital inicial. Assim, você pode planejar a prospecção de mais clientes para geração de lucro suficiente para manter o seu negócio.

O cálculo é realizado da seguinte forma:

- Capital remanescente / Burn Rate = Months Of Cash Left

CAC — Custo de Aquisição de Cliente

Esse indicador também é conhecido como Customer Acquisition Cost, que mostra o quanto de dinheiro é gasto na captação de cada novo cliente. Nesse momento deve ser levantado todo o custo que a empresa possui com prospecção de novos clientes, como publicidade, call center e marketing de conteúdo, entre outros.

Para que seja feita a análise é somente realizar o cálculo da seguinte forma:

- Total de despesas com aquisição de cliente / quantidade de novos clientes = Custo de aquisição de cliente

Ticket Médio

O ticket médio é o valor médio de cada venda, onde o empreendedor consegue entender a dinâmica varejista. O cálculo é feito da seguinte forma: faturamento dividido pela demanda de vendas do período.

Esse indicador lhe auxilia em várias tomadas de decisões, como por exemplo: indica quem são seus melhores vendedores, mostrar se estão vendendo produtos de maior ou menor valor e se sua empresa está cumprindo a meta estabelecida, além de auxiliar o empresário a analisar a necessidade de capacitação da equipe e definição das estratégias de marketing.

Comportamento Organizacional

Toda empresa, seja de pequeno, médio ou grande porte tem sua própria cultura e estrutura organizacional, que é baseada nas atitudes, crenças, valores e objetivos de cada organização. Algumas influenciam o mundo inteiro por sua ousadia e inovação, criam tendências de modelo de gestão, de atingir resultados e se transformam em referências. Já outras afetam diretamente o bem-estar e estilo de vida de seus funcionários e todas as pessoas que têm alguma relação com essas instituições, como clientes, profissionais terceirizados e até mesmo os familiares dos funcionários dessas empresas. Toda essa influência é diretamente impactada através dos comportamentos do Capital Humano, que inserido numa sociedade, também é um influenciador dos comportamentos desta.

O comportamento organizacional avalia o impacto que o indivíduo (ou grupos) provoca no microambiente, com o objetivo de melhorar a eficácia, a produtividade e os resultados de seus colaboradores, reduzindo o absenteísmo e a rotatividade para promover a “cidadania” organizacional.

O que é Comportamento Organizacional?

Ele pode ser visto como o conjunto de comportamentos e atitudes praticadas pelas pessoas que compõem a empresa, tanto funcionários quanto seus diretores, e o impacto que tais condutas e costumes têm sobre o andamento e desenvolvimento da organização. Dessa maneira, o Comportamento Organizacional influencia todo o clima da corporação e pauta quais são as visões e impressões que as pessoas ligadas à ela possuem desse local de trabalho em questão.

Por que estudar o comportamento organizacional de uma empresa?

Entender o comportamento organizacional é fundamental na dinâmica de manutenção e melhoria dos processos de gestão de pessoas, pois baliza o trabalho dos líderes e confere a estes a possibilidade de prever, e especialmente evitar problemas individuais ou coletivos entre os colaboradores, bem

como estruturar métodos de liderança e estratégias de gestão efetivas para o alcance de metas e resultados desejados.

Fazer o estudo e avaliação do comportamento organizacional também visa trazer maior entendimento sobre as lacunas empresariais no sentido comportamental e cultural para o desenvolvimento contínuo e assertivo de soluções afim de: atrair e reter talentos, evitar o turnover, promover engajamento, produtividade e harmonia entre os **stakeholders** (significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês stake significa interesse, participação, risco. ... Assim, stakeholder também significa parte interessada ou interveniente).

Benefícios E Importância

Esse estudo do comportamento humano propicia diversos benefícios à empresa, ajudando-a a reter talentos na organização, evitando o **turnover** (Na área dos Recursos Humanos utiliza-se muito o termo turnover, que é a rotatividade de pessoal de uma organização. É a relação entre a quantidade de admissões e demissões ou a taxa de substituição de trabalhadores antigos por novos. Enfim, é o fluxo de entradas e saídas de pessoas em uma organização), promovendo engajamento e harmonia entre o público de interesse das organizações. Sua importância é percebida em todos os ganhos, e perdas evitadas, que a empresa alcança, através dos benefícios mencionados.

É dever da empresa oferecer benefícios e um ambiente de trabalho harmônico que estimule a motivação, o engajamento e a co-criação. Diversos fatores influenciam na conquista de um comportamento organizacional satisfatório, e alguns deles são:

Motivação

A motivação é um dos principais fatores que contribuem para o alcance de grandes resultados e, consequentemente, uma boa rentabilidade para as empresas. É fato que profissionais motivados se dedicam mais, se empenham mais, doam o seu melhor e, por isso, conseguem produzir mais e melhor.

Diante disso, a área de Recursos Humanos (RH) deve estar sempre atenta, oferecendo ferramentas que proporcionem a motivação constante dos colaboradores e equipes no dia a dia de trabalho.

Liderança

A liderança é um dos principais comportamentos almejados e valorizados pelas organizações. A capacidade de gerir e conduzir pessoas rumo a grandes resultados é uma tarefa que exige uma habilidade de liderança bem desenvolvida.

Por isso, é fundamental que toda empresa possua um líder de excelência. Um bom líder consegue administrar sua equipe de forma efetiva, delegar tarefas, estipular prazos e inspirar profissionais a darem o seu melhor em qualquer atividade. Tudo isso por meio do bom exemplo de suas ações e comportamentos.

Desempenho

O desempenho é consequência de uma equipe motivada e de uma liderança efetiva. E é função do RH, junto aos líderes, avaliar o desempenho da equipe e, sempre que necessário estimular a melhoria e o desenvolvimento do potencial de cada profissional.

Responsáveis Na Organização

Dentro da organização, como citamos nos itens acima, o departamento responsável pelo estudo recorrente do comportamento organizacional é o Recursos Humanos. Atuando permanentemente na função, o departamento pode fornecer aos gestores da empresa a possibilidade de prever e gerir da forma adequada os problemas dos indivíduos ou do grupo.

Níveis de Avaliação do Comportamento Organizacional

Confira abaixo as duas esferas que se destacam nos estudos dos comportamentos organizacionais:

Nível Individual

Aqui o indivíduo é avaliado a partir de seus objetivos, seus rendimentos atuais, o que atrapalha seu crescimento e quais são as diretrizes ou costumes da empresa que tornam seu clima de trabalho desfavorável. Além disso, são estudadas as expectativas, motivações, habilidades e competências que cada colaborador demonstra individualmente através de seu trabalho a fim de delegar-lhe as atividades mais compatíveis com suas capacidades, e deste modo, desfrutar de seus talentos e potencial plenamente.

Nível Grupal

Ao contrário do nível individual, aqui a empresa é estudada como um todo entre um ou mais grupos. Na avaliação entra a formação das equipes ou grupos, as funções desempenhadas por estes, a qualidade de comunicação e interação uns com os outros, além da influência e o poder do líder neste contexto. A intenção dessa avaliação é justamente conseguir conectar as equipes e fazer com que as pessoas consigam trabalhar de maneira conjunta e efetiva, trazendo assim mais felicidade e motivação para os funcionários e mais retornos financeiros para a empresa, uma vez que pessoas motivadas produzem mais e com mais qualidade por estarem felizes e sendo recompensadas.

CrITÉRIOS de Avaliação

Abaixo constam alguns dos fatores que impactam diretamente a cultura comportamental da empresa e que devem ser avaliados sempre ponderando o aspecto individual e grupal. Confira:

Performance e desempenho de indivíduos e de equipes, tais como o crescimento, envolvimento, entrega de tarefas e entrosamento.

Absenteísmo (faltas) e no que elas impactam tanto para os indivíduos quanto para a corporação.

Participação ativa nos projetos em andamento e de como os talentos da empresa têm sido usados na resolução de problemas e criação de novas soluções.

Postura colaborativa das equipes e dos indivíduos.

Adaptação às mudanças das equipes e dos indivíduos e de como a resistência afeta as transformações e evolução da empresa.

Receptividades a novos desafios e o que impede que os funcionários e equipes de estarem abertos a novas propostas dentro da empresa.

Comprometimento com os resultados e qual o impacto que a falta do mesmo causa na empresa.

Iniciativa e proatividade.

Criatividade e inovação para propor novas soluções tanto para a criação de tarefas quanto para melhorar o desempenho de equipes dentro da empresa.

Motivação e engajamento que são fatores que ajudam no aumento de desempenho das equipes e que melhora consideravelmente o clima organizacional.

Senso crítico e analítico para criação de estratégias.

Foco e produtividade.

Visão sistêmica.

Inteligência emocional para aceitar mudanças, desafios e situações adversas.

Auto-liderança, organização e disciplina.

Qualidade nos relacionamentos interpessoais.

Comunicação e profissionalismo.

Alinhamento com as metas e objetivos da empresa.

Percentual de rotatividade (turnover) e o que causa a alta rotatividade dos funcionários da empresa.

Há alguns anos, um gerente de uma grande estatal estadual acreditava que teria chance de manter seu emprego quando da mudança do governo. Ele era um profissional confiante em sua capacidade e pensava que poderia demonstrar sua utilidade ao novo grupo que assumia o poder. Por outro lado, não tinha relações partidárias ou políticas e havia sido convidado pela diretoria anterior a trabalhar na empresa. Um dia depois de o novo grupo assumir a direção da empresa, ele foi dispensado.

Um outro gerente trabalhava para uma grande multinacional americana. Decidido a acelerar sua carreira, resolveu procurar novas oportunidades fora de sua empresa. Sendo um bom profissional, alternativas não lhe faltaram. A que ele considerou ser a melhor era oferecida por uma multinacional alemã, e ele a escolheu. Alguns meses mais tarde ele deixou a nova organização por não se ter adaptado ao sistema gerencial daquela empresa.

Nos dois exemplos dados percebemos um fenômeno comum: ambos os gerentes não avaliaram adequadamente as características das empresas. O primeiro foi ingênuo ao acreditar que uma regra poderia ser modificada, isto é, que o valor profissional poderia prevalecer sobre o revanchismo ou interesses políticos. O segundo não foi hábil o suficiente para perceber as significativas diferenças dos modelos de gestão americano e alemão, e mais, não avaliou sua capacidade de se adaptar ao novo modelo.

Neste trabalho procuraremos ressaltar a importância, para o sucesso profissional, do desenvolvimento da percepção e do senso crítico para analisar, avaliar e prever o comportamento das organizações.

2. ORGANIZAÇÕES E GERENTES

Vivemos, trabalhamos, influímos, somos influenciados e dependemos de organizações. Grande parte das nossas vidas está centrada em uma ou mais organizações e através delas realizamos muito do nosso prazer e dor. Para grande parte das pessoas, conhecer o funcionamento e a dinâmica destes complexos seres tem pouca importância. Para muitos, basta ligar o televisor na tomada e puxar o botão, pouco importando o complexo industrial que gera aquela caixa fantástica.

Entretanto, para nós que estamos do lado de dentro dos produtos e serviços que são oferecidos aos clientes e consumidores, torna-se vital conhecer, entender e ser capaz de lidar com as organizações e seus fenômenos.

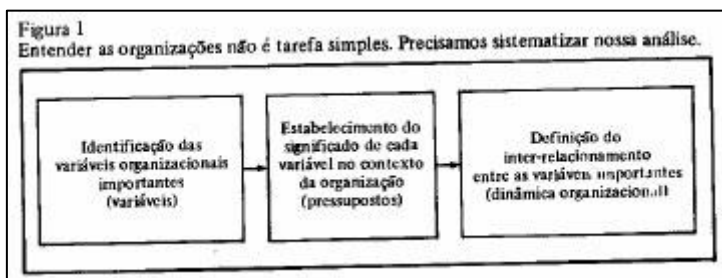
Através de nossa educação e nossa experiência profissional, acumulamos conhecimentos sobre o comportamento organizacional e desde cedo percebemos que se compreender o comportamento das pessoas é difícil, o de grupos o é um pouco mais e o de organizações, mais ainda.

Como administradores, gerentes, executivos, temos como missão final fazer com que nossas organizações operem com eficácia e isto significa que precisamos ter domínio sobre elas, o que não é uma tarefa fácil.

Nossa eficácia está diretamente ligada à capacidade de observação constante do comportamento organizacional, de forma sistêmica e objetiva, isto é, conseguindo vê-lo como um todo, suas partes e as ligações entre elas, e tudo isto de forma descontaminada dos nossos valores e preconceitos. Cada organização é diferente da outra, como cada pessoa é diferente da outra. Entretanto, da mesma forma que as pessoas, elas possuem características constantes que nos permitem prever suas reações, bem como possuem padrões comuns entre si, o que nos permite sistematizar um referencial para compará-las.

Como dissemos, entender uma organização não é tarefa simples, mas não o fazer torna o trabalho gerencial impossível. Na verdade, todos nós, consciente ou inconscientemente, temos uma idéia sobre as organizações e como elas funcionam. Nossa idéia sobre elas vai sendo composta em nosso dia-a-dia através das milhares de informações que recebemos sobre o comportamento

organizacional: selecionamos o que interessa às situações gerenciais das quais participamos, determinamos o significado que está por trás de cada um destes elementos importantes e verificamos como estes elementos estão ligados entre si (figura 1).



Analisando o comportamento das variáveis organizacionais, ao longo da nossa experiência profissional, vamos compondo um modelo sobre como as organizações se comportam. Por outro lado, através dos cursos, livros, artigos e familiarização com outras organizações, traçamos comparações que nos ajudam a aprimorar o nosso ideal de organização. Quanto mais sensíveis formos a este tipo de análise e comparações, mais apurado estará nosso senso crítico para interpretarmos e avaliarmos nossa própria organização e as demais.

3. MODELOS DE ORGANIZAÇÕES

As primeiras formas organizadas de trabalho de que temos notícia surgiram, provavelmente, com o povo de Karin Shan, quando este começou a cultivar trigo e cevada nativos e a domesticar carneiros e cães, iniciando a mudança que revolucionou o destino da humanidade, isto é, passando de uma sociedade de mera coleta de alimentos para a da sua produção. Isto ocorreu em 9000 aC, na Mesopotâmia.

Com a organização dos povos, surgiram dois tipos de organizações que até hoje têm poderosa influência sobre nós: a militar e a religiosa. Entretanto, foi com a descrição da burocracia feita por Max Weber e com os primeiros estudos sobre administração científica realizados por Taylor e Fayol, no início do nosso século, que passamos a dispor de modelos para orientar a ação gerencial. A partir da escola clássica, surgiram a contraposição da escola de relações humanas, os modelos racionalistas, a teoria geral dos sistemas, e muitas outras escolas de administração.

A crescente complexidade organizacional, colocando em risco a produtividade, associada à grande concorrência, foi a razão marcante para favorecer o surgimento das escolas de administração do início do nosso século. Desde então, os autores vêm desenvolvendo modelos explicativos para nos ajudarem a entender e lidar com as organizações e, para cada um deles, seu modelo representa a chave para a eficiência e eficácia.

Com um modelo em mãos, o administrador sai do campo da incerteza e sente-se mais seguro, pois tem uma idéia sobre como cada importante variável (componente organizacional) se comporta. Basta manejá-la adequadamente. A sensação de domínio se amplia com a capacidade de previsão de como estas variáveis reagirão à medida que atuarmos desta ou daquela maneira.

É importante notar que cada modelo reflete o momento histórico, valores pessoais, cultura e ideologia do seu criador, o que nos leva a concluir que não existe um modelo puro e verdadeiro. Assim, quando tomamos contato com uma nova teoria, por mais fantástica que ela possa parecer, devemos avaliá-la e identificá-la:

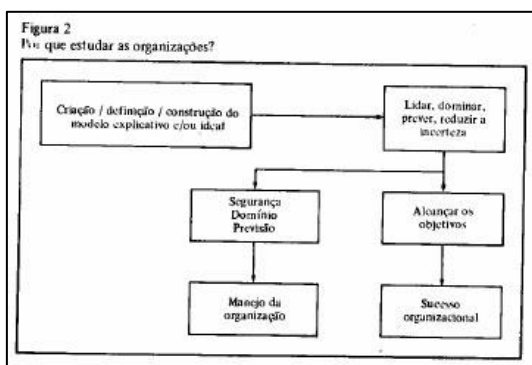
- as variáveis que o autor considera como as mais relevantes na explicação do comportamento organizacional;
- os pressupostos associados a cada uma destas variáveis, isto é, qual o conteúdo de valor atribuído a elas, como estas variáveis, segundo o autor, devem se comportar frente à realidade organizacional para obter o melhor resultado;
- a consistência e a lógica entre as partes do modelo;

- a abrangência que ele tem para explicar a organização ou aspecto organizacional a que se refere;
- se é facilmente compreendido e aplicável no dia-a-dia pelo administrador-;
- se pode ser aplicado em diferentes organizações, com diferentes características, culturas, produtos, estruturas, mercados, etc.

A função dos modelos de organização e administração é criar uma configuração mental explícita e organizada, a partir da qual o administrador possa identificar, interpretar e intervir com eficácia sobre as variáveis que afetam mais decisivamente o comportamento das organizações.

Os modelos são muito atraentes, pois nos trazem importantes dados sobre os mistérios organizacionais. Por serem sedutores, podem nos levar ao risco da alienação, ao deixarem de lado a discussão sobre a sua real aplicabilidade à nossa realidade organizacional.

A produção de teorias e modelos de gestão organizacional tem sido bastante grande nos últimos anos, o que John A. Byrne, no seu artigo *Business fads*, para a *Business Week*, ironicamente denomina de gerência por best-sellers.



Quando paramos para analisar esta avalanche de modelos de organização e gerência, percebemos que tivemos ganhos e perdas. Algumas das consequências negativas que ocorreram foram:

- incompreensão e ansiedade por mudanças imediatas;
- expectativa de soluções rápidas para os problemas organizacionais;
- fazer uma simples cópia dos modelos sem respeitar as características particulares das diferentes organizações onde seriam aplicados;
- busca de modelos e idéias em moda, ao invés de atuar sobre os reais problemas;
- incapacidade de operacionalizar tais idéias, transformando-as em divagações, fantasias ou palavras sem significado concreto nas empresas;
- mudanças rápidas e radicais de conceitos: o que era bom ontem não é mais hoje;
- a duração do programa dependia do quanto o executivo principal estava interessado nele;
- ênfase nos programas durante o tempo das "vacas gordas", sendo os conceitos e valores rechaçados à medida que o lucro corresse perigo.

Qual seria então a melhor postura profissional e que vantagens poderíamos tirar destas teorias e modelos? Muitas técnicas, conceitos e idéias que tivemos a oportunidade de conhecer são extremamente valiosas e seria tolice abandoná-los. Cada administrador deve interessar-se por conhecer as novas e as velhas teorias.

Na verdade, você ficará surpreendido ao perceber como as teorias mais recentes são parecidas com aquelas produzidas na primeira metade do nosso século, e como muitas empresas ainda estão desenhadas a partir dos modelos burocráticos e clássicos de administração, quer seja sob o ângulo

produtivo, quer seja pelo desenho das estruturas hierárquicas. Assim, todas as teorias têm sua utilidade e nos ajudam a explicar, dominar e prever algum aspecto do complexo ambiente organizacional em que vivemos. Considerando que cada um de nós tem uma visão pessoal das organizações, temos que ajustar gradualmente esta visão particular à realidade da organização e, para isto, todas essas teorias e modelos ajudam. Basta tomar de cada uma delas aquelas partes que acreditamos serem mais adequadas à nossa empresa, testá-las com segurança e ir gradualmente melhorando nosso quadro de referência, que será usado a cada momento para julgar se um trabalho, uma decisão ou um plano dará certo. Assim fazendo, estaremos criando nosso próprio modelo, que é o mais importante instrumento de gerência de que dispomos.

4. Identificando O Modelo Próprio

Se fizermos uma revisão das nossas concepções sobre como as organizações devem funcionar, perceberemos que temos o nosso próprio modelo de organização.

Estas concepções foram obtidas inicialmente pela nossa experiência acadêmica, quando tomamos contato com os modelos teóricos, muitas vezes teorias monótonas e complicadas, mas que deixaram suas marcas. Ao iniciarmos nossa carreira profissional, fomos influenciados pelos modelos existentes nas empresas em que trabalhamos. Da nossa experiência, do ensaio e erro, nosso e dos outros, tiramos conclusões e criamos nossa própria concepção sobre as organizações e a melhor forma de administrá-las.

Essa idéia sobre o comportamento das organizações, advinda de complexa mistura de informações, acabou se alojando em nós de forma consciente ou não, e é a partir dela que interpretamos, avaliamos e decidimos sobre cada variável organizacional, seja ela pessoas, normas, estruturas, sistemas, valores ou tecnologia.

O administrador, através de suas experiências no cotidiano, vai incorporando às suas idéias os fatos novos que reforçam ou modificam conceitos anteriormente adotados, compondo, passo a passo, as bases do seu modelo ideal de organização. A partir dele, passa a atuar e intervir na sua empresa. Vale a pena lembrar que este processo não se dá de forma racional absoluta, pois existem interferências tanto no processo de incorporação como no de intervenção. Esta interferência é determinada por um elemento oculto que dá um colorido especial às relações do indivíduo com a realidade. Este terceiro elemento, que gera tal interferência constante, são os valores, o sistema educacional, a cultura, a experiência e os sentimentos, as normas estabelecidas pelos grupos a que pertencemos, etc, que atuam sobre a qualidade da nossa percepção e ação, o que nos permite concluir que, se diferentes elementos intermedeiam as relações com a realidade de diferentes pessoas, elas acabarão por interpretar ou atuar de forma diferente sobre uma mesma realidade.

O fato é que, de um modo ou de outro, todos nós criamos nossos próprios conceitos, seja sobre uma organização, modelo político ou social, ou sobre a forma como o gerente deve atuar. Acreditamos serem eles os melhores e tendemos a segui-los a maior parte do tempo. Com relação ao nosso modelo próprio, algumas questões merecem reflexão: tenho consciência do meu modelo de organização? Ele ainda é aplicável ao mundo de hoje? Aquilo que é mais relevante ao meu modelo também o é na organização em que trabalho (organização-cliente)?

Como você pode perceber, o problema não é ter ou não íer um modelo de referência, pois todos temos o nosso, mas sim saber o quanto estamos conscientes dele e o quanto ele é adequado à nossa realidade e útil à nossa ação gerencial.

Teremos problemas em nosso trabalho à medida que reagirmos com um instrumento ultrapassado e inadequado à nossa realidade organizacional. Olhar para o mundo através de lentes distorcidas exige um número maior de "tiros" para atingirmos o alvo, e isto quando conseguimos determiná-lo.

Como gerentes e executivos, temos que adotar uma postura de atualização constante das nossas idéias e conceitos. Cada um de nós teve uma formação acadêmica diferente e, dentro dela, uma especialização profissional. Enquanto atuamos como técnicos, somos pagos e instados a ver a organização por um ângulo específico. Entretanto, à medida que galgamos posições de supervisão, gerência ou direção, temos que ampliar o escopo de nosso modelo, incluindo novos componentes que, até então, pouco interessavam ou afetavam a qualidade da nossa ação.

5. Revendo O Modelo Próprio

Um modelo de organização é uma representação simplificada do seu todo ou de uma de suas partes e é composta por:

- variáveis e
- pressupostos
- que se inter-relacionam através de uma lógica e dinâmica particular.

As variáveis são as peças básicas do modelo. São os elementos da realidade que escolhemos como pontos-chave para explicá-la. Por exemplo: estrutura, comunicação, liderança, rotinas, poder, sistemas de remuneração e divisão do trabalho.

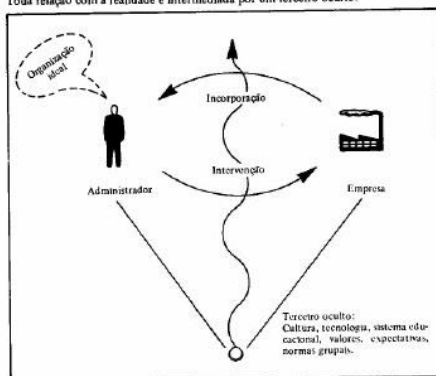
Os pressupostos são concepções sobre como cada uma daquelas variáveis se comporta ou deve se comportar, por exemplo: "uma estrutura deve ter o menor número de níveis possíveis para que o gerente possa estar em contato próximo com a linha de produção". Para cada variável importante sempre existe um pressuposto sobre como ela deve se comportar.

Na concepção do criador de um modelo, em particular, as variáveis e pressupostos escolhidos são os elementos mais importantes para entender, lidar com, influir sobre e obter sucesso organizacional.

São variáveis as maneiras pelas quais cada um concebe ou vê as organizações. Algumas teorias podem ter um cunho mais humano, outras não, umas poderão ser mais românticas, outras mais pragmáticas; isto vai depender do teórico, no nosso caso, de você!

Se você deseja rever seu modelo organizacional, sugerimos que pense sobre as questões abaixo, e rascunhe suas respostas. Logo a seguir apresentaremos um modelo de análise organizacional para você compará-lo ao seu.

Figura 3
Toda relação com a realidade é intermediada por um terceiro oculto.



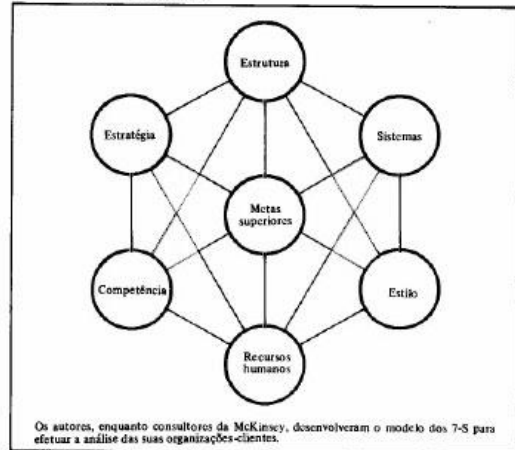
- Imagine-se contratado por uma empresa para fazer a análise da mesma. O presidente, seu cliente, solicitou que você apresentasse os sete ângulos através dos quais você vai analisar o funcionamento da empresa (variáveis). Durante a apresentação, você deverá sugerir qual seria, a seu ver, o comportamento ideal de cada uma das variáveis escolhidas (pressupostos).
- Analise a empresa onde você trabalha e identifique, a partir das sete variáveis que escolheu, os comportamentos negativos e positivos da mesma.
- Quais variáveis você costuma observar quando analisa ou avalia uma empresa? Através de quais variáveis você compara as diferentes empresas?

6. UM MODELO COMPARATIVO

Sugerimos que você pensasse em sete variáveis que utilizaria para analisar organizações. Para permitir uma comparação, vamos fornecer um resumo do modelo apresentado por Peters, Waterman e Philip. Para estes autores, são as seguintes as sete variáveis mais representativas para

analisarmos uma organização: estrutura, estratégia, sistemas, estilo, recursos humanos, competência e metas superiores (fig. 4). Segue-se uma breve descrição de cada uma delas, com alguns comentários.

Figura 4
A estrutura dos 7-S da McKinsey



Os autores, enquanto consultores da McKinsey, desenvolveram o modelo dos 7-S para efetuar a análise das suas organizações-clientes.

Fonte: Waterman Jr., R.; Peters, T.J. & Phillips, J. R. *Estrutura não é organização*. Incisa 055, 1981. (Série Desenvolvimento de Executivos.)

1. Estrutura-refere-se à estratégia de divisão das tarefas na organização, isto é, como ela é subdividida para atingir seus resultados.
2. Estratégia - são planos que a empresa desenvolve de modo a antecipar-se ou reagir às mudanças no seu ambiente interno e externo. Determina a maneira pela qual uma empresa visa a melhorar sua posição quanto à sua concorrência. É o conjunto de ações que determinarão as suas relações com os clientes e concorrentes.
3. Sistemas - refere-se a todos os procedimentos formais e informais que fazem a organização funcionar. É a maneira operacional como a companhia atinge suas metas.
4. Estilo - é a maneira pela qual a equipe de dirigentes é vista e sentida pelas pessoas da organização. Refere-se ainda ao conjunto de valores, idéias e intenções percebidos pelas ações da cúpula. É, em resumo, o símbolo das intenções da companhia. No quadro 1 apresentamos algumas questões formuladas por W. Reddin, em seu livro *A eficácia gerencial*, que nos podem ajudar a entender melhor o estilo da gestão em nossa organização.

Quadro 1
<ul style="list-style-type: none"> • Que tipo de gerente progride na empresa? • Que comportamento tem mais probabilidade de ser recompensado? • Que se considera como uma recompensa? • Que comportamento é desencorajado? • Que se considera como uma punição? • Qual a amplitude das diferenças de <i>status</i> entre os níveis? • Como são tratados os erros? • Como é tratado o conflito? • Como são tomadas as decisões? • Qual é a rede de comunicação? • Qual é o nível aceitável de desempenho? • As pessoas confiam umas nas outras? • Qual a facilidade para se mudarem as coisas?
<p>Obs.: as questões acima foram formuladas por W. Reddin, em seu livro <i>A eficácia gerencial</i>, e nos ajudam a perceber o estilo predominante em nossas organizações.</p>

5. Recursos humanos-refere-se a como a companhia usa e trata as pessoas que nela trabalham, isto é, como as pessoas devem ser reconhecidas, remuneradas, valorizadas, punidas, aproveitadas.
6. Competência - são atributos ou aptidões proeminentes da empresa. É aquilo que ela faz de melhor. Pode estar associada ao serviço aos consumidores, qualidade dos produtos e serviços, força no

mercado, pesquisa e desenvolvimento, inovação, etc. É aquilo que a distingue frente a seus clientes e competidores. Está ainda embutida nesta característica a capacidade da empresa de absorver novas competências e de destacar-se daquelas que não são mais úteis, isto é, flexibilidade para absorver mudanças.

7. Metas superiores - são os conceitos-chave valores e aspirações às vezes tácitos, outras vezes explícitos, que transcendem as expressões formais e convencionais dos objetivos das empresas. São metas transcendentais sobre as quais se constrói uma companhia: seus valores máximos. São expressões com alto nível de abstração e podem significar pouco para aqueles que não estejam incluídos dentro da organização.

Apresentamos estas sete variáveis apenas com o intuito de fornecer ao leitor uma base comparativa. Por certo você encontrará muitos modelos e de cada um deles tirará aqueles elementos que mais se adequam a sua visão do mundo organizacional e a seus interesses profissionais.

7. ALGUMAS SUGESTÕES

Para concluir nosso trabalho gostaríamos de deixar algumas recomendações e reforçar algumas preocupações para que você possa manter seu modelo organizacional atualizado e útil à sua eficácia gerencial:

- Renovação constante - a cada novo estágio profissional, maior será a exigência de um modelo mais amplo e complexo. Cada nível hierárquico tem diferentes exigências sobre sua percepção da organização. Uma boa parte do tempo dos diretores e executivos de primeira linha é gasta em temas abstratos e conceituais, tais como valores, clima organizacional, políticas, desenvolvimento (humano, tecnológico), sistemas de gestão, que são componentes do modelo ideal de cada um.

Seu desafio será o de transpor suas fronteiras de especialização profissional e ampliar a gama de variáveis para abranger a organização em seus múltiplos aspectos. Por outro lado, você deve afinar o conteúdo dos seus pressupostos com a realidade.

Um modelo flexível e coerente é imperativo à medida que o ambiente organizacional interno e externo é dinâmico e sujeito a mudanças profundas e rápidas. Muitas "verdades" que você assumiu no passado podem não mais ter sentido hoje. Vale a pena checá-las de vez em quando.

Muito cuidado devemos ter para não nos impressionarmos com fatos isolados e assumi-los como tendências. Muitos julgamentos na organização são feitos com insuficiência de dados, isto é, são inferências e, por isto, têm probabilidade de erro. Não deixe que erros de lógica como a insuficiência estatística e as falácias afetem a qualidade do seu modelo e da sua atuação.

- Você é o teórico - a qualidade dos dados que você pesquisa e a qualidade dos dados que você ignora determinam a qualidade do seu modelo, isto é, sua capacidade de entender e lidar com as organizações. Os dados de que você dispõe são obtidos de várias maneiras: pela leitura de livros e artigos sobre organizações, participando de cursos, pelas suas próprias reflexões que geram novas dimensões quando combinam os dados de que dispõem e, principalmente, pela sua observação e atuação no cotidiano da sua organização.

O palco onde nós, gerentes, atuamos é constituído pelas inúmeras situações com que nos deparamos dia após dia; e lá, e não nas salas de aula, é que o desenvolvimento gerencial ocorre. É quando colocamos nossas idéias e habilidades em prática, avaliando o efeito obtido, retificando nossos modelos, que transformamos nossa teoria em realidade e realmente crescemos profissionalmente.

- Desenvolvimento de habilidades especiais - a constituição de modelos de organização e de gerência exige habilidades que você precisa desenvolver. Entre elas, destacamos as seguintes:

a) qualidade e predisposição da sua percepção - estar atento ao que ocorre na organização e não só àquilo que afeta você diretamente. Analisar o que ocorre de forma objetiva, isto é, dentro da lógica daquela organização. Muitas vezes sofremos física e emocionalmente porque queremos que as coisas sejam de uma certa forma e não conseguimos sucesso nisto. Isto se dá porque estamos nos confrontando com hábitos, valores e estilo da companhia ou dos executivos-chave, os quais são, em

Rotinas Administrativas

Antes de entendermos mais sobre rotinas administrativas devemos entender que rotina administrativa é formada por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico e domínio de tecnologias. Sendo, que processo é todo conjunto de procedimentos com entradas, processamento e resultados.

Nas rotinas administrativas ocorre que um conjunto de profissionais executa atividades para se obter resultados, essas atividades devem estar em conformidade com o nível de competência dos profissionais, nível de autoridade e responsabilidades.

Dessa forma, tem-se que administradores e gerentes possuem competências distintas no processamento das rotinas administrativas, assim como os profissionais de nível técnico e de apoio também o possuem.

Portanto, os administradores possuem responsabilidades como planejamento, direção, controle, supervisão e outras funções que exigem dos profissionais conhecimento e experiências maiores.

É necessário também distinguir atividades administrativas das atividades gerenciais, pois as atividades gerenciais constituem um processo que originará as atividades administrativas, ou seja, é para apoio gerencial que existem as atividades administrativas.

Deixando, mas claro, que as atividades gerenciais têm a função de identificar estratégias, trabalhar as oportunidades, alocação de recursos, compartilhamento de objetivos e outros.

A administração, portanto, é algo maior e que exige critério nas atividades gerenciais e rotineiras, de forma ordenada, pois primeiro é necessário planejar, depois se organiza os recursos, dirige a informação e a mão de obra de forma eficiente e depois se controla os resultados alcançados.

Na verdade, a administração é todo conjunto de procedimentos que consome recursos, que requer organização dos recursos, planejamento de alocação e avaliação dos resultados obtidos com esses recursos.

As organizações trabalham com determinados recursos disponíveis e a partir disso, deve estabelecer e avaliar se os recursos estão alinhados aos objetivos e estratégias, se os recursos serão de grande valia para obter objetivos, se os recursos estão ao alcance da empresa e se não estão, como a empresa pode trabalhar com os recursos disponíveis sem desistir de seus objetivos e estratégias traçadas.

Essa problemática acima pertence à capacidade da empresa dirigir o que possui e buscar algo mais. De forma que o principal recurso da empresa capaz de transformar recursos em objetivos são as pessoas. Colocando as pessoas certas para as atividades ideais.

Todo o conjunto de procedimentos acima exige que o profissional tenha nível superior e saiba lidar com o ambiente complexo das organizações.

Abaixo teremos algumas rotinas administrativas que são repetitivas e exige conhecimento técnico dos profissionais.

Técnicas Nas Rotinas Administrativas

As funções básicas de uma empresa são a função comercial, a função técnica, financeira e de contabilidade.

Algumas técnicas administrativas são a construção de organogramas, que identifique os departamentos da empresa e os níveis de hierarquia.

Outros documentos referentes às técnicas administrativas são o manual de rotina e regulamento interno.

Nos manuais de rotina estão descritos quais as normas necessárias para execução de atividades específicas.

Já o regulamento ou regimento interno é um documento com um conjunto de diretrizes que definem a estrutura organizacional e as políticas da empresa.

Outros documentos que auxiliam as atividades administrativas são os relatórios que devem expor fatos e ocorrências para esclarecimento, dúvidas ou informação de problemas e outros documentos propostos para informações do interesse de um quadro de colaboradores são documentos como a CI (circular interna) e o ofício.

Qualidade Nas Rotinas Administrativas

Como vimos a atividade administrativa são compostos de vários processos, processos primários, processos de apoio e processos finalísticos que são os processos que definem a atividade fim da empresa.

Os processos, portanto, são fundamentais para que as empresas atinjam seus objetivos e tenham sucesso. Para que tenha um funcionamento eficiente, a empresa deve estruturar e organizar seus processos e sempre que necessário trabalhar a melhoria de processos.

A qualidade nos processos administrativos requer métodos, técnicas, normas e até inovações.

Os métodos são utilizados para que as ações nos processos sejam realizadas e atinjam os objetivos propostos.

Já os objetivos nos processos deve ser sempre o valor agregado e por isso, exige-se qualidade total em todos os processos, para isso faz-se necessário a implantação de metodologias e ferramentas da qualidade para que as organizações atinjam objetivos, conquiste o cliente e se torne competitiva mesmo em longo prazo.

Para isso, temos algumas ferramentas da qualidade que são de simples aplicação, mas rendem até uma certificação ISO, se forem implantadas com sucesso.

Entre as ferramentas da qualidade aplicada aos processos está a ferramenta 5's. O 5's surgiram de uma filosofia japonesa e se solidificou no meio empresarial como ferramenta da qualidade aplicada aos processos e útil para estruturar, desenhar e evitar desperdícios com maior economia de recursos e tempo. O ideal é que toda a equipe esteja integrada em um trabalho de organização, arrumação, utilização, limpeza, padronização e disciplina.

-Organização: organizar poupa tempo e faz com que as atividades sejam desenvolvidas sem atrapalho. Organizar materiais pela frequência de uso elimina retrabalhos e tempo gasto com a distribuição de materiais para as atividades frequentes e segurança contra acidentes ou perda de materiais.

-Identificar: o trabalho de identificar materiais por categorias poupa o tempo de procurar o material e acabar perdendo o tempo.

-Utilização: o senso de utilização é também ligado á organização e realiza-se o trabalho de separar o material de uso eventual e material necessário ás atividades menos constantes, evitando que fiquem espalhados pelo chão material sem uso imediato.

-Limpeza: a limpeza é útil para manter o ambiente com uma aparência limpa, organizada e com maior segurança. Criar meios para manter o ambiente limpo, organizado e sempre arrumado é também uma medida para que os colaboradores poupem tempo e trabalho de organizarem e limparem tudo de novo, quando deveriam estar concentrados em outras tarefas.

-Padronizar: padronizar é uma solução para manter uma rotina de organização, de limpeza e de eliminação de desperdícios, sendo que a padronização pode auxiliar o trabalho e orientar a equipe para a realização das atividades.

E por fim, para manter a limpeza, a organização e a padronização nas rotinas administrativas deve-se manter o senso de disciplina, portanto é necessário que o programa 5's tenha a adesão e participação com o comprometimento de todos.

O auxiliar administrativo é o profissional que presta suporte na gestão das empresas, auxiliando principalmente gestores de finanças, de logística, de pessoal e da área operacional na realização de atividades de controle e emissão de documentos.

A grande vantagem dessa profissão é que, sendo uma atividade de nível médio e com menor exigência de experiência em relação a outras áreas, torna-se a porta mais larga para ingressar em uma grande empresa (não é incomum encontrar supervisores e gerentes que começaram sua carreira como auxiliar administrativo).

Vamos entender mais sobre a descrição do cargo, salários, o que as empresas querem encontrar nos candidatos a essas vagas (em seus processos seletivos) e como utilizar esse cargo como marco inicial para alavancar sua carreira!

O Grau De Escolaridade E Os Cursos Exigidos

Em tese, o mercado de trabalho exige do auxiliar administrativo apenas nível médio. Entretanto, com o agravamento da crise econômica, tem sido cada vez mais comum ver estudantes universitários candidatando-se a vagas para esse cargo, cientes da possibilidade de promoção futura (em função de sua maior qualificação).

Para se ter uma ideia dessa mudança de perfil, uma pesquisa recente da Catho indicou que 57% dos ocupantes das vagas de auxiliar administrativo têm graduação, sendo que 22% deste montante, em Administração de Empresas.

Dessa maneira, é importante registrar que quem está cursando ensino superior tem muito mais chances de conseguir uma vaga. A promoção também é iminente quando se tem um auxiliar administrativo competente e de qualificação superior ao que o cargo exige. Já ouviu falar que “uma viagem de 10 mil milhas começa com o movimento de um pé?”.

Pois bem. Quando preparação encontra oportunidade, o sucesso é consequência certa.

Outras exigências para o preenchimento desse cargo:

- bons conhecimentos em informática (pacote Office, trabalho em nuvem, desenvoltura com os sistemas da empresa);
- bons conhecimentos de gramática e escrita formal (você vai redigir ofícios e memorandos frequentemente);
- inglês fluente (ou ao menos avançado) é desejável, uma vez que um profissional com essa habilidade pode fazer reserva em hotéis pelo telefone, alterar passagens aéreas, entrar em contato com fornecedores estrangeiros etc.;
- em algumas empresas, dá-se preferência a profissionais com certificado técnico de auxiliar administrativo (caso o interessado não esteja cursando alguma graduação).

O Que Faz Um Auxiliar Administrativo

O profissional ocupante desse cargo auxilia na condução de processos operacionais da empresa. Suas atribuições variam muito de acordo com as necessidades do negócio. Entretanto, fazendo uma pesquisa no setor, encontramos algumas responsabilidades comuns ao cargo:

- preenchimento de formulários;
- trâmite de correspondências e documentos;
- recepção de usuários dos serviços da organização;
- realização de atividades de registros de receitas e contas a pagar;
- emissão de notas fiscais;

- elaboração de ofícios e memorandos;
- serviços auxiliares de controle de estoque (registros em sistemas);
- elaboração da minuta de relatórios financeiros (que serão posteriormente consolidados pelo departamento contábil);
- atualização de arquivos e cadastros de informações;
- atuação no apoio ao setor de pessoal (como entrega de vales, por exemplo);
- assessoramento de gestores com questões práticas da rotina de trabalho, como responder e-mails, controlar a folha de ponto dos funcionários, preparar documentos, prestar informações ao público etc.

O Perfil De Um Auxiliar Administrativo Com Chances De Crescimento

Por lidar com prazos curtos, multiplicidade de ordens de diversos gestores diferentes e montanhas de papéis e arquivos, um auxiliar administrativo deve ter senso de organização e tranquilidade para atuar sob pressão. Mas é justamente a grande responsabilidade que explica por que as promoções nessa área são comuns.

Dessa maneira, para ocupar esse cargo, é necessário ter:

Capacidade De Concentração

Você precisa remarcar aquele voo para o diretor da empresa e, mais do que isso, é preciso antes entrar em contato com fornecedores chineses para negociar o fracionamento da carga que chegará de navio ao Porto de Santos, trazendo os insumos que a empresa precisa para atender sua demanda interna. Distrações, em um momento importante como esse, certamente vão resultar em prejuízos à organização. Definitivamente, é necessário ter capacidade de concentração.

Organização e Disciplina

São planilhas diversas, inúmeros arquivos físicos e digitais. Perder uma nota fiscal pode resultar em inconsistências contábeis passíveis de multas pesadas à empresa. Já permitir o extravio de atestados médicos ou comprovante de realização de horas extras, por exemplo, vai gerar prejuízo aos colegas (e talvez uma futura ação trabalhista pelos descontos indevidos).

Dinamismo

Você não pode ficar esperando seu gerente lembrá-lo que você tem que fazer o follow-up dos produtos solicitados ao fornecedor: seja proativo e anteveja as necessidades da empresa.

Comunicação

Você vai intermediar processos de diversas áreas da empresa. De certa forma, a organização esperará que você seja um dos elos de ligação entre departamentos, integrando processos sem gerar gaps de comunicação. As dezenas de ligações diárias para solucionar problemas exigem também essa capacidade de comunicação.

Gestão Do Tempo

As múltiplas tarefas impõem uma habilidade imprescindível: administração do tempo. Exige-se desse profissional alta produtividade, o que significa saber equilibrar o tempo escasso e o volume de tarefas diárias.

Os Tipos De Auxiliar Administrativo

Em geral, o ocupante do cargo é uma espécie de “curinga” na empresa, ou seja, atua auxiliando diversos departamentos. Essa, aliás, é a melhor posição possível, uma vez que dá ao profissional uma visão de 360 graus dos negócios da empresa.

Entretanto, há algumas organizações que centralizam as ações dos auxiliares na circunscrição dos departamentos. Por exemplo:

- Auxiliar administrativo bilíngue: pode atuar como secretário ou na intermediação entre a empresa e agentes estrangeiros;
- Auxiliar administrativo financeiro: lançamento de notas fiscais, registros de passivos, auxílio nas tarefas de faturamento etc.;
- Auxiliar administrativo de pessoal: apoio na emissão da folha de pagamento, controle de ponto, gerenciamento de férias, entrega de vales e outros documentos.

O Salário De Um Auxiliar Administrativo

Segundo o guia de profissões da Catho, o salário médio pago pelo mercado a um auxiliar administrativo gira em torno de R\$ 1.200,00. Parece pouco? Nem tanto. Se você levar em consideração que se trata do melhor atalho para alcançar postos de maior responsabilidade (como assistente financeiro, supervisor de equipe e gerente administrativo) em grandes empresas brasileiras, perceberá que estamos falando de uma oportunidade incrível a quem está ingressando na universidade e esbarra nas exigências do mercado por longos anos de experiência nas carreiras pretendidas.

A estratégia ideal para quem quer entrar em uma multinacional por meio desse cargo é fazer um curso de graduação em Administração de Empresas, Negócios ou Engenharia de Produção, por exemplo, que vão lapidar competências gerenciais para que você possa alçar cargos diretivos ao longo de sua jornada na empresa.

1- Afinal, O Que É Gerenciamento De Rotina Do Trabalho?

O gerenciamento de rotina engloba um conjunto de ações e verificações contínuas para que os colaboradores consigam desenvolver, de maneira satisfatória, as atividades apresentadas.

2- Mantenha Uma Padronização Nos Processos

Nesse sentido, é de vital importância que todos esses processos estejam no mesmo padrão, assim, obtendo maior velocidade, confiança e coesão na hora de pôr em prática as tarefas.

Padronizar os processos também é benéfico para o trabalho em equipe, pois, dessa forma, uma mesma tarefa pode ser executada por diferentes colaboradores que já estarão familiarizados com o mesmo padrão. O que torna a equipe mais colaborativa.

3- Defina Os Projetos

Definir os projetos é muito importante quando se trata de cumprimento das rotinas traçadas. Desse modo, é possível alcançar os objetivos pretendidos dentro de um tempo aceitável.

Assim, é essencial deixar claro que o não cumprimento de determinadas tarefas programadas poderá acarretar problemas de atraso e sobrecarga no futuro, trazendo dificuldade para obtenção de metas maiores.

4- Categorize As Rotinas Operacionais

Esta é uma estratégia muito valiosa no que tange o aumento do desempenho para executar tarefas rotineiras. Ainda engloba a categorização de procedimentos coletivos por semelhanças e afinidades.

Dessa forma, o gestor pode medir períodos para serem realizadas todas as atividades de uma mesma categoria, o que, por sua vez, permite sustentar o foco por um período maior em obrigações semelhantes.

5- Monitore O Desempenho

Para que o gerenciamento de rotina dê certo, uma grande determinante se encontra no monitoramento de desempenho do grupo, do indivíduo e da empresa em relação a dados projetos.

Para um monitoramento de desempenho eficaz, é necessário ter controle de tarefas e cobrança, não sendo assim, é quase impossível ocorrer uma melhora perceptível na performance corporativa.

Essa estratégia se torna ainda mais imprescindível no começo, quando a conservação do status quo e o aumento da pressão por mudanças estão arraigados na rotina das equipes.

Para sobrepor esses desafios, todo líder precisa monitorar de perto a sua equipe, fazendo uso de check-lists, planilhas, tabelas e outras ferramentas para liberar o andamento das tarefas em grupo ou individuais.

Graças ao monitoramento de desempenho é possível também verificar ineficiências e dificuldades na execução de variadas rotinas, bem como alterá-las, ampliá-las ou dividi-las entre os membros das equipes.

6- Divida As Rotinas De Acordo Com As Prioridades

Uma forma de melhorar o gerenciamento de rotina do trabalho e otimizar o fluxo no ambiente de trabalho é dividir as rotinas por critérios claros e objetivos. Separar as atividades críticas das normais, é um bom exemplo disso.

Outra possibilidade é utilizar sistemas baseados em tempo, ou seja, os trabalhos que estiverem com a data de entrega mais próxima serão priorizados, em detrimento dos com prazos mais longos.

Uma outra forma de classificação de rotina de uma empresa se dá sobre os recursos envolvidos. Por exemplo, quanto maior, mais importante. Ainda podemos classificar pelo grau de impacto que um recurso traz para o funcionamento da empresa e pelo nível de necessidade e dificuldade de colaboração entre profissionais, mantendo, por exemplo, tarefas individuais para depois das coletivas.

7- Delege As Tarefas

Um dos princípios básicos do gerenciamento de rotina é a execução correta das atividades dentro do período programado. Assim, é necessário abandonar vícios centralizadores em razão de uma eficiência no cumprimento dos prazos.

Dessa forma, é de vital importância delegar rotinas para os demais colaboradores se baseando em dois critérios: habilidade dos profissionais e prioridade dos procedimentos.

O critério sobre a habilidade dos profissionais refere-se à entrega das funções de acordo com as habilidades dos liderados ou colegas de equipe, promovendo esse conceito entre todos os membros do time.

Já sobre a prioridade dos procedimentos, refere-se a repassar primeiro as atividades que não demandam atenção especial e podem ser realizadas por outras pessoas sem maiores problemas.

Um dos erros comuns que muitos líderes cometem ao demandar tarefas é a escolha de um colaborador sem as qualidades necessárias para executar as tarefas entregues. Essa má escolha pode gerar um efeito negativo, pois ineficiência ou erros no cumprimento de rotinas operacionais acabam, muitas vezes, aumentando as incertezas do administrador em descentralizar as atividades.

8- Use Ferramentas Para Melhorar O Gerenciamento De Rotina

É um fato que a aplicação do gerenciamento de rotina otimiza procedimentos e processos operacionais. Sendo assim, pode-se facilitar a adoção de ferramentas que objetivem melhorar o fluxo interno e promover a rotina de hábitos que aperfeiçoem a disciplina dos colaboradores.

Um bom exemplo é a utilização de agendas, planilhas, notas e variadas ferramentas organizacionais que ajudam no controle da rotina diária.

A adoção de um sistema de recompensa é outro exemplo interessante e que colabora com a gestão. Com outras palavras, para cada período de obrigação cumprido e metas alcançadas, uma recompensa poderá ser concedida aos colaboradores ou à equipe.

REFERÊNCIAS

Os links citados abaixo servem apenas como referência. Nos termos da lei brasileira (lei no 9.610/98, art. 8o), não possuem proteção de direitos de autor: As ideias, procedimentos normativos, sistemas, métodos, projetos ou conceitos matemáticos como tais; Os esquemas, planos ou regras para realizar atos mentais, jogos ou negócios; Os formulários em branco para serem preenchidos por qualquer tipo de informação, científica ou não, e suas instruções; Os textos de tratados ou convenções, leis, decretos, regulamentos, decisões judiciais e demais atos oficiais; As informações de uso comum tais como calendários, agendas, cadastros ou legendas; Os nomes e títulos isolados; O aproveitamento industrial ou comercial das ideias contidas nas obras.

Caso não concorde com algum item do material entre em contato com a Domina Concursos para que seja feita uma análise e retificação se necessário

A Domina Concursos não possui vínculo com nenhuma banca de concursos, muito menos garante a vaga ou inscrição do candidato em concurso. O material é apenas um preparatório, é de responsabilidade do candidato estar atento aos prazos dos concursos.

A Domina Concursos reserva-se o direito de efetuar apenas uma devolução parcial do conteúdo, tendo em vista que as apostilas são digitais, isso, [e, não há como efetuar devolução do material.

A Domina Concursos se preocupa com a qualidade do material, por isso todo conteúdo é revisado por profissionais especializados antes de ser publicado.



Prezado cliente,

É com imensa satisfação que expressamos nossa profunda gratidão pela sua escolha em adquirir suas apostilas de estudos conosco. A preferência pelo nosso serviço é motivo de grande alegria e reforça nosso compromisso em fornecer materiais de alta qualidade para contribuir efetivamente em seu caminho educacional.

Aqui na nossa loja, dedicamo-nos diariamente para oferecer produtos que atendam não apenas às suas necessidades de aprendizado, mas que também superem suas expectativas. Cada compra realizada é um voto de confiança em nossa equipe, e estamos comprometidos em corresponder a essa confiança através de excelência em produtos e atendimento.

Saiba que sua decisão de confiar em nós para sua jornada de estudos é valorizada e respeitada. Estamos sempre empenhados em aprimorar nossos serviços para garantir que sua experiência seja positiva e produtiva. Se houver algo específico que possamos fazer para melhor atendê-lo, por favor, não hesite em nos informar.

Agradecemos por fazer parte da nossa comunidade de clientes e por escolher a qualidade e confiabilidade das nossas apostilas. Estamos ansiosos para continuar a servi-lo com dedicação e comprometimento.

Atenciosamente, Domina Concursos.



contato@dominaconcursos.com.br



WhatsApp (48) 9.9695-9070



Rua Aracatuba, nº 45,
Centro, Criciúma/SC - CEP
88810-230