

# ERRATA

E1-AT372  
9/12/2009

## TRE – MT

Analista Judiciário – Área Administrativa

- Administração Pública



© 2009 Vestcon Editora Ltda.

Todos os direitos autorais desta obra são reservados e protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/2/1998. Proibida a reprodução de qualquer parte deste material, sem autorização prévia expressa por escrito do autor e da editora, por quaisquer meios empregados, sejam eletrônicos, mecânicos, videográficos, fonográficos, reprográficos, microfilmicos, fotográficos, gráficos ou outros. Essas proibições aplicam-se também à editoração da obra, bem como às suas características gráficas.

**Título da obra:** Errata – TRE/MT – Analista Judiciário/Área Administrativa

**Autor:**

Anderson Lopes

**DIRETORIA EXECUTIVA**

Norma Suely A. P. Pimentel

**DIREÇÃO DE PRODUÇÃO**

Cláudia Alcântara Prego de Araújo

**SUPERVISÃO DE PRODUÇÃO**

Dinalva Fernandes

**CAPA**

Bertoni Design  
Agnelo Pacheco

**EDITORAÇÃO ELETRÔNICA**

Luis Augusto Guimarães

**REVISÃO**

Raquel da Cruz



SEPN 509 Ed. Contag 3º andar CEP 70750-502 Brasília/DF  
SAC: 0800 600 4399 Tel.: (61) 3034 9576 Fax: (61) 3347 4399

[www.vestcon.com.br](http://www.vestcon.com.br)

Publicação em 9/12/2009  
E1/AT372

**Substituir conteúdo da p. 3 à p. 16 pelo conteúdo a seguir.**

## **ORGANIZAÇÃO**

Organização da Empresa é definida como a ordenação e agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.

Estrutura Organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

A estrutura organizacional estabelece como as tarefas de trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas. Esses quesitos constituem a organização formal de uma empresa. Em contraposição à organização formal, cuja estrutura organizacional é composta de órgãos, cargos, relações funcionais, níveis hierárquicos etc, a organização informal é formada por um conjunto de interações e de relacionamentos que são criados entre os funcionários de uma organização e prega a importância do relacionamento interpessoal dentro e fora das organizações.

O termo “Organização” frequentemente tem sido empregado como sinônimo de arrumação, ordenação, eficiência, porém, em nosso objetivo, organização deve ser entendida não apenas como o quadro estrutural de cargos definidos por respectivos títulos, atribuições básicas, responsabilidades, relações formais, nível de autoridade e aspectos culturais.

Nesses termos, podemos definir como função básica de organização, o estudo cuidadoso da estrutura organizacional da empresa para que essa seja bem definida e possa atender as necessidades reais e os objetivos estabelecidos de forma integrada com a organização informal e as estratégias estabelecidas na empresa.

### **A Estrutura Formal**

É aquela oficialmente definida na empresa com todas as formalidades e padrões vigentes quanto à forma de preparação e divulgação de normas a respeito. Será encontrada em simples comunicados, em instruções, em manuais de procedimentos ou organização, em formas gráficas (organogramas empresariais), em forma descritiva (descrição de cargos).

Embora necessária e tantas vezes desejada, a estrutura formal poderá não ser adequada em determinadas empresas, e mesmo sendo adequada terá que conviver com a Estrutura Informal.

### **Estrutura Informal**

Os funcionários das empresas pertencem automaticamente e inevitavelmente à vida informal das mesmas. Desse relacionamento do cotidiano, surgem entendimentos extraestruturais, conceitos alheios às normas e também desentendimentos.

Delineamento da estrutura é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para uma empresa ou então aprimorar a existente. Naturalmente, a estrutura

organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido a partir de um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

A estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

De acordo com o autor Ackoff, o planejamento organizacional deveria estar voltado para os seguintes objetivos:

- identificar as tarefas físicas e mentais que precisam ser desempenhadas.
- agrupar as tarefas em funções que possam ser bem desempenhadas e atribuir sua responsabilidade a pessoas ou grupos, isso é, organizar funções e responsabilidades.
- proporcionar aos empregados de todos os níveis:
  - informação e outros recursos necessários para trabalhar de maneira tão eficaz quanto possível, incluindo o retorno sobre o seu desempenho real;
  - medidas de desempenho que sejam compatíveis com os objetivos e metas empresariais;
  - motivação para desempenhar tão bem quanto possível.

Alguns estudiosos da Teoria das Relações Humanas verificam, com a Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo, que o comportamento dos indivíduos no trabalho não poderia ser perfeitamente compreendido sem que as organizações informais fossem consideradas.

O comportamento e os tipos de relações que os funcionários mantêm dentro de uma empresa, infelizmente, não aparecem no organograma, como amizades ou inimizades, grupos que se identificam ou não, e é justamente essa variedade de comportamento que é denominada de organização informal. Agora surge a pergunta:

Qual a função dessa organização em uma empresa? A resposta é simples, todo indivíduo necessita de um mínimo de interação com outros indivíduos nesse sistema informal de relacionamentos. Caso não existissem os grupos informais, certamente algumas pessoas se sentiriam desmotivadas a ir trabalhar.

É importante observar que a organização informal possui alguns componentes que se entrelaçam. No quadro abaixo, tais componentes estão listados para que possamos visualizar de maneira clara e precisa.

<b>Grupos informais</b>	Grupos criados por iniciativa de seus próprios membros, para defender seus interesses ou atender às necessidades de convivência social.
<b>Normas de conduta</b>	Regras implícitas ou explícitas, criadas por grupos, que determinam o comportamento dos indivíduos.
<b>Cultura organizacional</b>	Crenças, valores, preconceitos, cerimônias, rituais e símbolos adotados ou valorizados pela organização.
<b>Clima organizacional</b>	Sentimentos positivos, negativos ou de indiferença, produzidos pela organização sobre seus integrantes.

Fonte: Maximiano, 2000, p. 253.

## Normas de Conduta

As normas de conduta regularmente conflitam com o regulamento interno da organização, podendo acarretar problemas.

Essas normas surgem de opiniões e entendimentos implícitos ou explícitos entre os funcionários da organização. Imaginemos a seguinte situação. O expediente tem início às 8h, só que você começa a trabalhar sempre às 8h30min, pois esses 30 minutos são dedicados àquela boa conversa informal com seus colegas de trabalho. Ao se comportar dessa maneira, uma norma de conduta foi estabelecida no departamento ou sala na qual trabalha e, por meios implícitos, os colegas que mantêm essa conversa com você terão a mesma conduta.

À medida que as normas de conduta ganham força nos grupos organizacionais, as regras burocráticas perdem sua credibilidade entre esses funcionários.

## Cultura Organizacional

Pode-se dizer que as normas de conduta estão entre os elementos mais significativos da cultura organizacional.

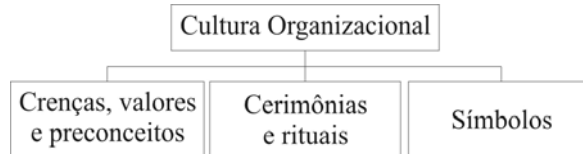
Cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com a sua própria cultura e com um sistema de valores (CHIAVENATO, 2000, p.531).

Além das normas de conduta, a cultura organizacional abrange outros elementos que veremos em breve. Abaixo constam alguns indicadores que identificam e analisam a cultura das organizações.

INDICADOR	SIGNIFICADO
Identidade	Grau de identificação das pessoas com a organização como um todo, mais do que um grupo imediato ou colegas de profissão.
Tolerância ao risco e à inovação	Medida da capacidade de organização de adaptar-se a situações novas, em contraposição a seu interesse em permanecer mantendo as tradições e as estruturas vigentes.
Individualismo	Crença em que o indivíduo deve cuidar de si próprio e de sua família; crença em que o indivíduo é dono de seu próprio destino.
Coletivismo	Crença em que os membros do grupo (parentes, organização, sociedade) preocupam-se com o bem-estar comum.
Participação	Nível de participação das pessoas no processo de administrar a organização.
Adaptação	Nível de preocupação da administração com os clientes, acionistas e empregados, em contraposição à preocupação consigo mesma.

Fonte: Maximiano, 2000, p. 256.

Como as normas de conduta já mencionadas, os outros componentes da cultura organizacional serão citados conforme dito. São eles:



Fonte: Maximiano, 200, p. 257.

Não precisamos de muitos artifícios para a compreensão desses componentes. Vejamos alguns exemplos de crenças, valores e preconceitos que ocorrem no nosso dia a dia.

- Funcionário ocupado é sinônimo de pessoa produtiva.
- A empresa é uma grande família, com direito a desavenças e o chefe representa o pai.
- A distinção dos funcionários de uma organização por meio dos elevadores. Elevador social para funcionários administrativos e o elevador de serviço para os funcionários da manutenção e limpeza.

Crenças, valores e preconceitos estão na base das normas de conduta, influenciando a maneira como os chefes tratam seus funcionários e, de forma geral, como as pessoas se relacionam (MAXIMIANO, 2000, p. 258).

Por fim, os símbolos. Esse elemento é formado por palavras, objetos, ações ou eventos que significam algo para as pessoas e grupos da organização. Exemplos de símbolos: uniformes, logotipos, decoração das instalações etc. Naturalmente, os símbolos são facilmente modificados em uma cultura organizacional.

### **Clima Organizacional**

Clima organizacional, o último componente a ser analisado da organização informal, possui um importante papel dentro de uma empresa.

Como os níveis de satisfação ou insatisfação são apreciados no seu trabalho? Por meio de questionários, reuniões ou não se fala no assunto?

É necessário que os sentimentos em relação à realidade objetiva da organização formal sejam mensurados.

Questionários devem ser aplicados dentro da empresa com perguntas objetivas, para que os funcionários assinalem apenas uma alternativa, facilitando a mensuração da qualidade percebida por cada funcionário.

Todos os elementos que compõem a organização formal afetam os sentimentos dos funcionários, desde a localização física até os objetivos organizacionais, não esquecendo-se dos salários, limpeza e integração com os colegas.

Cada funcionário terá uma realidade percebida, o que produzirá sentimentos individuais, por isso há a necessidade de aplicar questionários dentro da empresa com todos. Contudo, os funcionários que assim desejarem não precisam se identificar. Porém, é importante que participem, pois, por meio dos resultados obtidos, algumas mudanças podem ser trabalhadas de maneira direcionada ao foco.

### **Características da Organização Informal**

a) Relação de coesão ou de antagonismo: são as relações criadas entre pessoas de diferentes níveis, podendo ser relações pessoais de simpatia ou de antipatia. A intensidade e duração desses relacionamentos são extremamente variáveis.

b) *Status*: os indivíduos se sentem mais prestigiados pela sua importância em uma organização informal do que propriamente pela sua posição na organização formal. Quando um indivíduo é solicitado em uma reunião de trabalho, ele sabe que o desejado no momento é simplesmente seus serviços e conhecimentos. Porém, quando é chamado para comparecer a uma reunião informal em um bar, certamente esse funcionário se sentirá querido pelo grupo.

c) Colaboração espontânea: em uma organização informal o nível de colaboração espontânea é infinitamente superior ao da organização formal. O porquê disso? O prazer e a satisfação existentes na organização informal.

d) A possibilidade da oposição à organização formal: quando a organização informal é manipulada de forma inadequada pode ocorrer uma oposição à organização formal, o que resulta desarmonia com os objetivos da empresa.

e) Padrões de relações e atitudes: existem pessoas que desenvolvem espontaneamente padrões de relações e de atitudes e que são aceitos e assimilados pelos seus componentes, pois exprimem os interesses do grupo.

f) Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais: os grupos informais tendem a se modificar com as alterações realizadas na organização formal. Por exemplo, um funcionário sofreu um remanejamento e foi lotado em outro departamento, conseqüentemente, ele fará parte de outro grupo informal.

g) A organização informal transcende a organização formal: a organização formal está presa a horários e normas. Já a organização informal escapa a essas limitações, estando “presa” apenas às vontades que cada indivíduo tem.

h) Padrões de desempenho nos grupos informais: nem sempre esses padrões correspondem aos estabelecidos pela administração. Podem ser maiores ou menores, bem como podem estar em harmonia ou não com a organização. A responsável pelos padrões de desempenho é a motivação individual com relação aos objetivos da empresa.

As organizações informais são, simplesmente, os relacionamentos criados dentro de uma organização formal. Esses relacionamentos ao mesmo tempo em que podem ser úteis à empresa, podem trazer malefícios.

A organização informal tem sua origem na necessidade que cada pessoa possui em conviver com os demais seres humanos. Certamente, quando você começou a

trabalhar na empresa/instituição na qual está, um dos seus desejos era estabelecer relações satisfatórias informais com seus companheiros. Pois, quando uma relação agradável não é estabelecida, pode afetar o ambiente formal da empresa acarretando insatisfação pessoal. Ou seja, a necessidade de existir uma organização informal dentro de uma empresa é imprescindível.

### **Elementos da Estrutura Organizacional**

Com vistas no delineamento da Estrutura Organizacional, Eduardo P. G. Vasconcelos apresenta os Elementos:

- Componentes da estrutura Organizacional.
- Condicionantes para a formação e adaptação.
- Níveis de Influência existentes na estrutura.

### **Tipos de Organização**

Uma organização começa quase sempre quando uma pessoa necessita de mais alguém para fazer alguma coisa, ou seja, quando estabelecida, a organização é feita de pessoas que se relacionam e cooperam para fazer algo em comum. Com essas observações em mente, podemos buscar uma definição de organização que incorpore os elementos enunciados. As organizações, segundo Hall (1984), são entidades complexas que contêm uma série de elementos e são afetadas por fatores diversificados.

Autores clássicos da Administração, como por exemplo, Fayol (1841-1925), nos deixaram alguns princípios de organização do trabalho que são aplicados universalmente até os dias de hoje: divisão do trabalho, especialização, hierarquia, amplitude administrativa e o racionalismo da organização formal.

Para atender a essas características que mudam de acordo com o ambiente institucional, a organização formal pode ser estruturada por meio de três tipos de organização: linear, funcional e linha-*staff*.

Seguindo os princípios gerais clássicos da Administração, as organizações podem ser estruturadas de acordo com a natureza do trabalho e de interesses ou necessidades específicas dos administradores em determinadas situações.

Mais adiante aparece o organograma de uma organização de estrutura linear. O organograma é um instrumento gráfico que representa a estrutura organizacional da empresa (COLENGHI, 1997).

Possui muitas utilidades, sendo a principal delas a de servir de meio de comunicação discreta e incontestável para mostrar às pessoas como se posicionam na empresa, a quem estão subordinadas e quais são os fluxos de mando e responsabilidade (RICHERS, 1986, p. 77).

A seguir estudaremos cada tipo de organização:

### Organização Linear

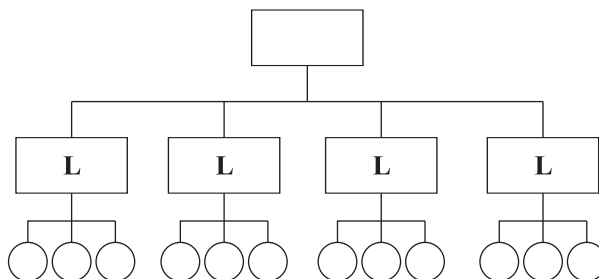


Figura adaptada de Chiavenato, 2000.

A organização linear é o tipo de organização mais antiga e simples, sendo indicada para pequenas empresas. Baseada no princípio da unidade de comando, dentro da organização linear existem linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre o superior e seus subordinados, caracterizada da seguinte forma:

- autoridade única com base na hierarquia do superior para seus subordinados, tornando-se típica das organizações militares e eclesiásticas;
- linhas formais de comunicação, as quais são feitas unicamente por meio das linhas existentes no organograma;
- centralização de comando, em uma autoridade máxima;
- controle da organização e seu aspecto piramidal, em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização.

Conseqüentemente, à medida em que evolui a escala hierárquica, diminui o número de cargos ou órgãos.

Entre suas vantagens, destacamos sua estrutura simples e de fácil compreensão para o subordinado, que só se relaciona hierarquicamente com seu superior. Há uma clara fixação de limites das responsabilidades de cada órgão ou cargo, não havendo intervenção em área alheia, conferindo a esse tipo de organização facilidade em sua implantação, funcionamento, controle e disciplina.

Como desvantagem, ressaltamos que a estabilidade e a constância das relações formais podem levar à rigidez e à inflexibilidade, que dificultam a inovação e a adaptação às novas situações. A autoridade linear de comando único e direto pode tornar-se autocrática e vir a prejudicar a cooperação e a iniciativa das pessoas, assim como a sobrecarga na função de chefia. A figura do chefe generalista, que tudo sabe e faz (monopólio das comunicações), inibe a especialização, congestionando as linhas formais de comunicação, tornando-as demoradas.

## Organização Funcional

A organização funcional é baseada no princípio funcional, na especialização, ou seja, os subordinados recebem ordens de vários chefes, porém, sobre o seu campo específico. A autoridade (especializada) será aquela que melhor dominar o assunto em questão e dará a voz de comando.

A organização funcional apresenta as seguintes características:

- a autoridade por conhecimento: cada subordinado reporta-se a muitos superiores;
- nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados;
- as comunicações são diretas e mais rápidas;
- as decisões são descentralizadas;

As vantagens residem em:

- proporcionar o máximo de especialização nos diversos órgãos, permitindo a cada órgão ou cargo concentrar-se total e unicamente sobre seu trabalho e sua função;
- permitir a melhor supervisão técnica possível, pois cada órgão ou cargo reporta-se a *experts* em seu campo de especialização;
- desenvolver comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções de transmissão;
- separar funções de planejamento e de controle das funções de execução.

As desvantagens consistem em:

- diminuição da concentração de autoridade e consequente perda de comando, dificultando assim, o controle e o funcionamento dos órgãos ou cargos superiores;
- subordinação múltipla, em que nem sempre as pessoas sabem a quem recorrer para resolver determinados assuntos, levando à perda de tempo e a confusões imprevisíveis;
- perda da visão de conjunto da organização e a uma tendência de defender o seu ponto de vista em detrimento dos pontos de vista dos outros especialistas;
- confusão quanto aos objetivos e à existência de tensões e de conflitos dentro da organização.

Assim, a organização funcional é indicada quando a organização é pequena ou quando se pode delegar temporariamente autoridade funcional a alguns órgãos para implantar algo ou avaliar alguma atividade.

## Organização Linha-Staff

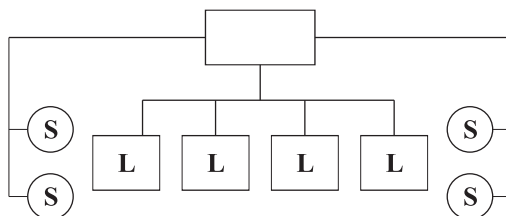


Figura adaptada de Chiavenato, 2000.

O tipo de organização linha-*staff* é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, maximizando as vantagens de ambas e reduzindo as suas desvantagens, mas com a predominância das características lineares.

Normalmente são utilizadas em um tipo de organização mais completa e complexa, para preservar a unidade de comando, sem desprezar a especialização.

A estrutura *staff*, ou simplesmente assessoria, é constituída por pessoas com conhecimento e domínio de assuntos específicos, que complementam e reforçam os dirigentes de uma organização. As pessoas não são investidas de autoridade formal e, por essa razão, não dão ordens, apenas recomendam, aconselham, emitem pareceres ou, simplesmente, informam os dirigentes para que estes tomem as decisões que julgarem convenientes. Na organização linha-*staff* coexistem órgãos de linha (órgãos de execução, caracterizados pela autoridade linear e princípio escalar) e de assessoria (órgãos de apoio, consultoria e serviços especializados).

Principais características:

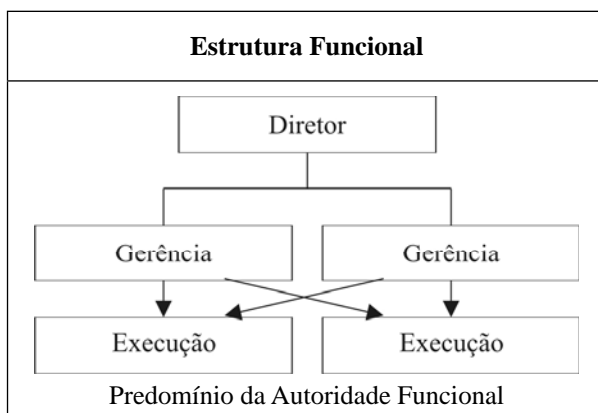
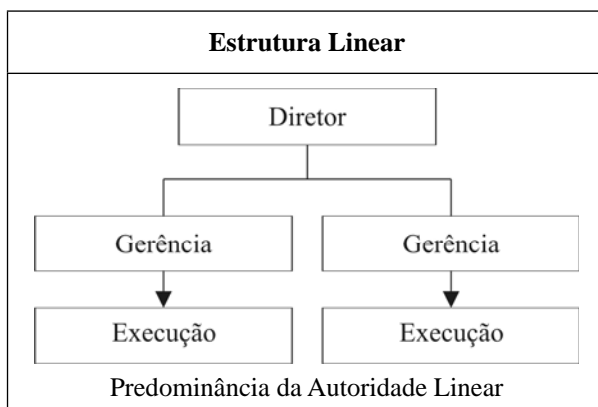
- fusão da estrutura linear com a estrutura funcional, permitindo a coexistência da hierarquia de comando e da especialização técnica. Ou seja, cada órgão se reporta a um e apenas um órgão superior, situação típica da organização linear. Porém, cada órgão recebe também assessoria e serviços especializados de diversos órgãos de *staff*;
- existência das linhas formais de comunicação entre superiores e subordinados e que representam a hierarquia de autoridade. Existem também linhas diretas de comunicação que ligam os órgãos e o *staff* e que representam a oferta de assessoria;
- manutenção do princípio da hierarquia (cadeia escalar). A hierarquia (linha) assegura o comando e a disciplina, enquanto a especialização (*staff*) fornece os serviços de consultoria e de assessoria.

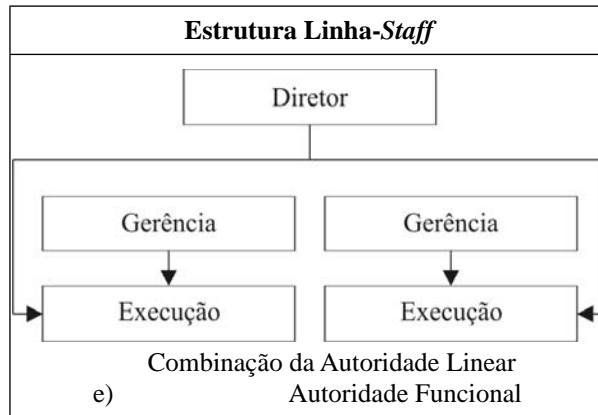
Suas vantagens estão na oferta interna de assessoria especializada e inovadora, com a manutenção do princípio da unidade de comando e atividade conjunta, fator importante na especialização e competição.

Dentre suas desvantagens podemos destacar a possibilidade de conflitos entre a operação (linha) e a assessoria (*staff*) e dificuldade no equilíbrio dinâmico entre o poder de linha e o poder de *staff*. Em suma, é difícil alcançar e manter uma situação de equilíbrio dinâmico e perfeita sincronização entre linha e *staff*, de modo que ambos tenham um comportamento cooperativo e integrativo.

Esse tipo de estrutura é o mais utilizado nas empresas de grande porte.

A seguir, veja as diferenças entre as três estruturas apresentadas:





Fonte: Chiavenato (2000) p. 234.

### **Comissões**

As comissões surgem para resolver os assuntos de maior importância e são constituídas por conselhos, comitês ou grupos de trabalho, que analisam, aprovam e avaliam os resultados gerais alcançados pela organização. Por constituírem um órgão da estrutura organizacional, podem assumir uma variedade de formas e existir em períodos variados.

**Vantagens:** proporcionar um processo de decisão e de julgamento em grupo, envolvimento e coordenação de pessoas e atividades diferenciadas, facilitando a transmissão rápida de informações.

**Desvantagens:** perda de tempo na tomada de decisão na medida em que seu tamanho aumenta; o custo de tempo e de dinheiro das pessoas envolvidas; divisão da responsabilidade e necessidade de um coordenador eficiente.

### **Departamentalização**

Enquanto os estudiosos da Administração Científica preocupavam-se com a especialização do trabalho e os clássicos com a estrutura organizacional, a Teoria Neoclássica complementava essas duas teorias com abordagens sobre departamentalização.

Para os autores clássicos, a especialização pode dar-se em dois sentidos: vertical e horizontal. Assim, a especialização vertical caracteriza-se sempre pelos níveis de controle (chefia), impostos na cadeia escalar. Já a horizontal, também denominada funcional, é mais conhecida por departamentalização, pela tendência de criar departamentos especializados no mesmo nível hierárquico, cada qual em sua tarefa. A conjunção de ambas as diferenciações dá o perfil da estrutura organizacional.

Na medida em que ocorre a especialização do trabalho, a organização passa a necessitar de coordenação para essas diferentes atividades e as funções devem ser designadas às unidades organizacionais na base da homogeneidade, com o objetivo de alcançar operações mais eficientes e econômicas.

A departamentalização é uma característica das grandes organizações. As pequenas empresas não requerem diferenciação ou especialização para distinguir o trabalho de uma pessoa ou unidade dos demais; mas na proporção em que as empresas crescem e envolvem atividades mais diversificadas, elas necessitam dividir as tarefas e transformá-las em responsabilidades departamentais.

A departamentalização pode ser: funcional, por produtos e serviços, por base territorial, por clientela, por processo e por projeto.

Cada tipo de departamentalização apresenta características, vantagens e limitações que influirão nas decisões.

A departamentalização funcional é modelo de grande parte das estruturas organizacionais e é utilizada para organizar atividades empresariais, ajustando-se bem ao princípio da especialização e favorecendo o controle exercido pela alta direção da empresa. Formada pelo somatório das atividades semelhantes, e de acordo com os objetivos da organização, suas vantagens consistem em adequar-se às atividades continuadas, rotineiras, estabelecidas no longo prazo e na maior utilização de pessoas especializadas e recursos.

Como desvantagem pode-se destacar que a departamentalização funcional é contra-indicada para circunstâncias de cooperação interdepartamental muito pequena e ambientais imprevisíveis e mutáveis.



**Fonte:** Chiavenato (2000), p.248

A departamentalização por produto é própria de empresas que fabricam ou comercializam diversos artigos. Suas vantagens são: facilitar a análise dos resultados diferenciados por produtos, possibilitar o melhor conhecimento do produto, suas falhas e pontos fortes, favorecer a diversificação da produção e o estabelecimento da Administração por Objetivos, facilitando a avaliação dos resultados, ser ideal para circunstâncias mutáveis e possuir a melhor coordenação interdepartamental.

Sua principal desvantagem é a dificuldade para exercer um controle eficaz sobre o conjunto da empresa.

A departamentalização geográfica, também conhecida como territorial ou regional, requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com o local de realização do trabalho ou com a área de mercado a ser atendida pela empresa.

A estratégia é a de que a eficiência pode ser melhorada se todas as atividades relacionadas com um produto forem agrupadas em uma área geográfica específica. Assim, as funções e os produtos/serviços, similares ou não, deverão ser agrupados com base nos interesses geográficos.

A departamentalização por base territorial é geralmente utilizada por empresas que abrangem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos. É especialmente atrativa para empresas de larga escala, com atividades física ou geograficamente dispersas.

A departamentalização geográfica pode apresentar as seguintes vantagens: fixa responsabilidade por local ou região, facilitando a avaliação; possibilita maior ajuste às condições locais ou regionais; e costuma ser ideal para firmas de varejo. Como desvantagem pode-se destacar o enfraquecimento da especialização, bem como todo o planejamento, a execução e o controle da organização.

A departamentalização por clientela possui a estrutura totalmente centrada na satisfação do cliente. É comum em lojas de departamentos que visam um público determinado. Uma desvantagem é estar mais voltada para o cliente do que para si mesma, pois, assim, as outras atividades da empresa se tornam secundárias e sacrificam outros objetivos, como lucro e produtividade. As vantagens consistem na predisposição que a organização tem para atender os clientes e por permitir concentrar conhecimentos sobre as diferentes exigências dos canais mercadológicos.

A departamentalização por processo, muito utilizada em indústrias, é a quebra do produto em partes sequenciais, de que se vão ocupar as pessoas encarregadas de sua manutenção e montagem. Como fator positivo, procura extrair vantagens econômicas oferecidas pelo processo, sendo importante ressaltar que sua estrutura organizacional é muito influenciada pelos avanços tecnológicos.

Com a ênfase nos processos surgiu a reengenharia, que procura reinventar as organizações por meio do total redesenho dos processos empresariais e costuma ser ideal quando a tecnologia e os produtos são estáveis e permanentes. A desvantagem relevante refere-se à falta de flexibilidade e adaptação a mudanças.

A última a ser destacada é a departamentalização por projetos, que implica utilização de pessoal de alta qualificação técnica em virtude das exigentes demandas de cada projeto.

Essa estratégia de organização adapta a estrutura da empresa aos projetos que ela se propõe a construir e, portanto, requer estrutura organizacional flexível.



Sua principal vantagem é a enorme concentração de diferentes recursos em uma atividade complexa e que exige prazos de início e término bem determinados, além de ser ideal para produtos altamente complexos.

A departamentalização por projetos é contra-indicada quando a tecnologia é muito mutável. Além disso, quando finaliza um projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar o pessoal se não tiver outro projeto em vista, provocando forte ansiedade e angústia nas pessoas pela imprevisibilidade de emprego.

Podemos verificar quatro princípios de departamentalização. Porém, apesar de não serem absolutos e apresentarem alguns conflitos, permitem resolver o problema de departamentalização.

1. Princípio de Maior Uso: a unidade que mais faz uso de determinada atividade deve ter a responsabilidade por essa atividade.

2. Princípio de Maior Interesse: toda atividade deve ser supervisionada pelo departamento mais interessado por essa atividade.

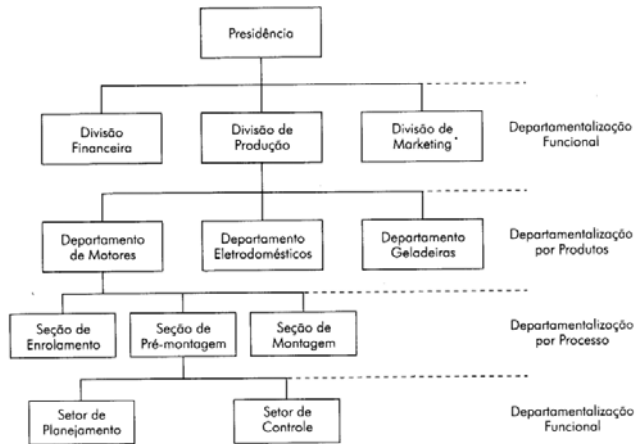
3. Princípio de Separação do Controle: as atividades de controle devem estar dissociadas das atividades (semelhantes) a serem controladas. O agrupamento de atividade deve ser feito mediante a adoção de todas as técnicas de departamentalização ou estruturação.

4. Princípio da Supressão da Concorrência: eliminação da concorrência entre departamentos, agrupando atividades diversas em um só departamento.

A aplicação de uma técnica de departamentalização na organização concorrente não significa, necessariamente, que a mesma técnica deverá ser aplicada na sua organização. Há detalhes e peculiaridades que fazem com que as soluções não tenham, muitas vezes, o mesmo valor para todas as organizações.

É importante ressaltar que o processo decisório é que vai apontar a melhor técnica para as atividades em análise.

A aplicação de uma só técnica de departamentalização nem sempre é suficiente, podendo existir uma aplicação mista das várias técnicas aqui apresentadas. O que diferencia e qualifica o gerente que realiza algum tipo de estruturação é a capacidade que este tem de saber usar adequadamente o dispositivo disponível. A técnica nada mais é do que a facilitação do ato de pensar na organização em termos estruturais.



Fonte: Chiavenato (2000), p.266

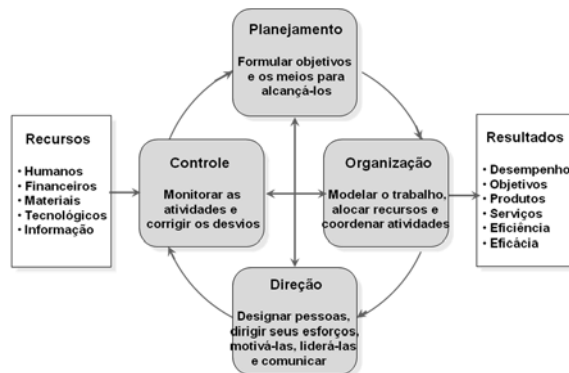
A departamentalização se refere à reunião das diversas atividades da empresa em seções, departamentos, setores etc. Esse agrupamento pode obedecer a diferentes critérios, dos quais o mais comum é o do agrupamento por funções. Mas também é possível adotar uma departamentalização mista que obedeça de forma simultânea a diversos critérios.

## PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar seus objetivos.

Estes são os elementos da Administração que constituem o chamado processo administrativo.

### Ciclo das Funções Administrativas



## Planejamento

Em linhas gerais, planejamento é decidir de forma antecipada o que deverá ser feito para atingir um determinado objetivo ou meta.

Quando tratamos de planejamentos administrativos, podemos destacar dois tipos principais:

- Planejamento geral – utilizado, em geral, de forma permanente;
- Planejamento especial – é do tipo que, ao se atingir o objetivo, não é mais utilizado.

O Processo de Planejamento tem por objetivo prever fatos que provavelmente ocorrerão de forma a criar um futuro desejável coordenando os fatos entre si. Conquistando esses objetivos os benefícios conquistados estarão entre a permanência das decisões acertadas com um equilíbrio almejando um maior desempenho futuro.

O resultado final do processo de planejamento é a elaboração de planos. Esse processo pode ser resumido em:

1. Avaliação do ambiente;
2. Definição de Objetivos a serem atingidos – Nesta etapa são definidos os resultados finais desejados;
3. Definição da forma de execução – Nesta etapa são definidos os meios e recursos a serem utilizados;
4. Definição das formas de controle.

<b>Planejamento</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Extensão de Tempo</b>	<b>Amplitude</b>
<b>Estratégico</b>	Genérico, sintético, abrangente	Longo Prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
<b>Tático</b>	Menos genérico e mais detalhado.	Médio Prazo.	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
<b>Operacional</b>	Detalhado, específico e analítico.	Curto Prazo.	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: Chiavenato (2000)

## Organização

Organização é o processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado.

Para Chiavenato (2000), organizar consiste em:

1. determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados (especialização).

2. agrupar as atividades em uma estrutura lógica (departamentalização).
3. designar as atividades às específicas posições e pessoas (cargos e tarefas).

A organização pode ser estruturada em três níveis diferentes:

<b>Abrangência</b>	<b>Tipo de Desenho</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Resultante</b>
<b>Nível Institucional</b>	Desenho Organizacional	A empresa como uma totalidade.	Tipos de Organização.
<b>Nível Intermediário</b>	Desenho Departamental	Cada Departamento Isoladamente.	Tipos de Departamentalização
<b>Nível Operacional</b>	Desenho de Cargos e Tarefas	Cada Tarefa ou operação.	Análise e Descrição de Cargos.

Fonte: Chiavenato (2000)

## **Direção**

Direção é o processo administrativo de condução e coordenação das execuções de tarefas que foram planejadas anteriormente.

Os principais meios de direção empresarial são:

1. Ordens ou Instruções;
2. Motivação;
3. Comunicação;
4. Liderança;
5. Processo Decisório.

### **Ordens ou Instruções**

Ordens ou instruções são os atos de transmitir decisões aos subordinados que deverão cumprir o que lhes foi determinado.

As ordens podem receber as seguintes classificações:

- Quanto à amplitude:
  - Ordens gerais – obrigação de todos os colaboradores da organização;
  - Ordens específicas – competência de um ou de poucos colaboradores da empresa.
- Quanto à forma:
  - Ordens verbais – ordens dadas por meio de viva voz aos executores;
  - Ordens escritas – ordens entregues por escrito aos executores.

## **COMUNICAÇÃO**

Em todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e entre os membros de um grupo existe um processo mais ou menos formal de comunicação e de transmissão de informação.

É o processo de comunicação que permite ao Homem estabelecer contatos, exprimir os seus desejos, aprender e partilhar conhecimentos etc.

Este sistema ocorre sempre que alguém procura passar uma determinada informação ou dado e os envia utilizando-se de códigos convencionados por um canal de transmissão para uma segunda ou terceira pessoa.

Um sistema de comunicação possui quatro características fundamentais: exige um emissor, uma fonte de informação, utiliza um canal de transmissão, para chegar a um receptor por meio de um código convencionado e aceito pelo canal de transmissão.

Podemos dizer que o processo de comunicação é essencial para que duas ou mais pessoas se entendam, para que as pessoas interajam umas com as outras e para que a sociedade tenha um sentido de conhecimento do que é e do que tem de fazer. Nos últimos anos desenvolveu-se o conceito de Comunicação Organizacional que visa desenvolver o quadro de referência comum da organização, visando à promoção e à consolidação da identidade da organização, para criar e definir uma imagem externa da mesma, promovendo-a e consolidando o posicionamento de identificação da organização – o logotipo, a marca, entre outros.

Para que exista comunicação, devemos garantir um conjunto de princípios que nos garantam a qualidade da mesma. Assim, a comunicação deve ser:

- clara;
- coerente;
- adequada;
- oportuna;
- adaptável;
- interessante.

Os vícios de comunicação que são encontrados em cada fase do processo de comunicação são os seguintes:

- na fonte (emissor): ambiguidade na formulação da mensagem, falta de clareza;
- na transmissão: distorção dos intermediários, canais sobrecarregados, prioridades em choque;
- no receptor: avaliação prematura, desatenção, má interpretação, informação desinteressante e inoportuna.

Desta forma, os principais obstáculos à comunicação, como contraponto aos princípios de qualidade da mesma, podem ser resumidos nos seguintes aspectos:

- emprego de código não adequado;
- falta de clareza;
- mensagens não desejadas;
- várias fontes concorrentes;
- fatores psicológicos e sociais;
- limitações da capacidade do receptor;
- distração;

- má interpretação;
- canal inadequado;
- canais sobrecarregados;
- distorção por intermediários.

Desta forma, num processo de comunicação é essencial que se procurem respostas para um conjunto de questões, antes de se definir qual o sistema de comunicação mais adequado à realidade da empresa, tais como:

- Que tipo de ação se pretende?
- Qual o principal objetivo?
- Quem vai receber a mensagem?
- Qual a atitude ou reação provável do destinatário?
- Até que ponto deverá o destinatário ser informado?
- É este o momento adequado?
- Qual o assunto principal?
- Os pontos fundamentais estão claros?
- O tipo de linguagem é o apropriado?
- A informação é suficiente ou exageradamente resumida?
- Fica clara qual a ação pretendida?
- O destinatário sabe o que esperar?
- Existe alguma ambiguidade?
- Os fatos foram verificados?
- Será necessário o gestor acompanhar a sequência do processo?

Nas organizações, a comunicação interna não deve ser vista somente como a circulação de informação para passar aos colaboradores o que deve ser feito, como deve ser feito e quem faz o quê. Ela deve ser entendida e vista como o processo de criação de um sistema de interações entre vários emissores e receptores que se interligam, influenciam e partilham significados simbólicos.

Com base neste processo de comunicação é possível criar e construir o Projeto de Empresa e divulgar a Missão e a Visão da mesma. Neste sentido, a Comunicação Organizacional deve ter um papel estratégico na definição do papel que as pessoas têm na organização, contribuindo para o bem estar e o desenvolvimento dos Recursos Humanos.

A comunicação, pelo simples fato de existir, gera influências. E mais: exerce o tipo de poder expressivo e este tende a legitimar os demais tipos de poderes existentes em uma organização.

Vale lembrar que as normas, os processos de recompensas, os sistemas de coerção que existem no seu local de trabalho passam por processos de codificação e decodificação, recebem tratamento ao nível do código linguístico, assumindo, ao final, a forma de discurso que será aceito ou não por você e seus colegas.

A comunicação fundamenta-se não apenas nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, mas também provê a intermediação do discurso organiza-



cional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, enfim, promove uma maior aceitabilidade da ideologia empresarial.

Assim, comunicação institucional, mesmo que Empresarial ou Organizacional, não é mais do que um esforço deliberado e planejado para estabelecer relações de confiança entre o mundo empresarial e todo o seu público, tanto interno quanto externo, visando à concretização e alcance de um objetivo comum.

Afirmamos que a comunicação institucional é uma técnica de gestão, implementável em qualquer instituição: pública ou privada, pequenas/médias ou grandes empresas, objetivando um bom funcionamento organizacional, uma maior motivação e satisfação do seu público interno, uma maior notoriedade por parte do público externo, bem como, estabelecer e manter relações duradouras de confiança com a sociedade em geral.

A meta final da comunicação institucional é gerar consentimento e concordância. Porém, não é fácil fazer com que todos os funcionários tenham a mesma compreensão daquilo que está sendo transmitido. Ao analisarmos essa situação, é cabível a seguinte pergunta: Qual o objetivo dos profissionais que lidam com comunicação na empresa?

Esses indivíduos devem produzir aceitação mediante a comunicação expressiva – emocional.

As falhas na comunicação estão entre as principais causas do fracasso ou da pouca praticidade dos programas de treinamento.

## **LIDERANÇA**

Liderar é liberar a capacidade criativa existente nas pessoas, porém isso demanda comprometimento entre líder e liderado, o que exige confiança tanto do líder para com os liderados, como dos liderados para com o líder.

Uma das muitas fontes de confusão sobre liderança foi a introdução da ideia dos assim chamados ‘estilos’: a liderança autocrática, democrática e *laissez-faire* (ou ‘faça o que quiser’). O primeiro estilo era considerado ‘mau’ e o segundo, ‘bom’. Vale ressaltar que o estilo autoritário não tem relação com um estilo ‘mau’ e sim firme.

Não existe um ‘estilo’ certo na escala da liderança. Ao observarmos um líder, poderemos verificar que irá tomar variadas decisões no decurso de sua função.

Observando as constantes mudanças no dia a dia, é notório o valor de um líder servindo de bússola, indicando a direção a ser seguida, garantindo o sucesso e a eficácia organizacionais. A liderança sugere que a pessoa aceita pelo grupo tenha o poder de dirigi-lo. Isto é, o poder de mando existe, mas é legitimado pelo grupo e não, necessariamente, pela hierarquia.

Logo, liderança é uma técnica que pode ser assimilada, aperfeiçoada e adaptada por todos que assim desejarem.

O líder é aquele indivíduo que todos querem seguir, e os indivíduos identificam no líder a sapiência de saber ouvi-los.

Vários líderes atuais originaram-se de uma sociedade cujas empresas seguiam o modelo patriarcal de liderança, nas quais eles apenas eram os intermediários – nomeados pelas organizações – que faziam as ordens serem cumpridas.

A postura atual do líder deve ser empreendedora, criativa, para a obtenção de resultados satisfatórios. Espera-se que os líderes que provêm do modelo patriarcal estejam preparados para atuar no cenário do novo milênio, de forma diferenciada.

Todavia, dentro de uma mesma organização, o que pode dar certo em um grupo pode não funcionar em outro. Isso decorre pelo fato de o grupo ser formado por seres humanos, que possuem personalidade, aparência e caráter distintos. Porém, mesmo com todas essas diferenças, existem pontos em comum entre indivíduos. A fome no momento em que acordamos é um exemplo de necessidade comum a todos. Sendo assim, veremos a seguir três áreas principais existentes nos grupos de trabalho.

Os três componentes básicos para atingir as metas são: Liderança, Conhecimento Gerencial e Conhecimento Técnico.

Veremos, a seguir, algumas características de líderes, baseadas em 8 princípios, conforme Covey (1994):

1) Os líderes estão continuamente aprendendo: há uma busca constante de conhecimento na vida desse tipo de indivíduo; procuram treinamento, leitura especializada, escutam os outros, assistem a aulas, aprendem com os olhos e ouvidos bem abertos. São extremamente curiosos e estão sempre fazendo perguntas, desenvolvendo sempre novas habilidades e interesses. Quanto mais sabem, descobrem que nada sabem, ou seja, um eterno aprendizado.

2) Os líderes estão voltados para o serviço: podemos dizer que os líderes encaram a vida como uma missão e não como uma carreira.

3) Os líderes irradiam energia positiva: “As pessoas baseadas em princípios têm uma aparência alegre, agradável e feliz. Sua atitude é otimista, positiva, para cima, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé”. (COVEY, 1994, p. 9). Qual a sua reação ao se deparar com energias negativas? Esses líderes tendem a neutralizar essas energias e, com sabedoria, conseguem lidar com elas.

4) Os líderes acreditam nas outras pessoas: tais indivíduos não se sentem superiores ou engrandecidos pelo simples fato de se defrontarem com as fraquezas dos outros. Acreditam, realmente, no potencial subjacente de todas as pessoas.

Vamos fazer uma analogia com Maquiavel, pois ao mesmo tempo em que Maquiavel dava conselhos ao príncipe, dava também ao povo. Acreditava que era possível a chegada deles ao poder, se assim desejassem e tivessem condições e virtude para tal façanha.

5) Suas vidas são equilibradas: os líderes mantêm-se sempre atualizados em relação aos assuntos e eventos mais recentes. Possuem vários amigos, porém poucos confidentes.

“São capazes de reconhecer seu próprio valor, que se manifesta através de sua coragem e de sua integridade e através da falta de necessidade de gabar-se... São

abertas na maneira simples, direta e não manipuladora com que se comunicam” (COVEY, 1994, p. 10).

Os líderes vivem de maneira sensata o presente. Planejam cuidadosamente o futuro e adaptam-se com flexibilidade às circunstâncias mutáveis.

6) Os líderes encaram a vida como uma aventura: pessoas assim fazem da vida uma verdadeira dádiva e resistem ao máximo tornarem-se discípulos de qualquer pessoa. Não gostam de serem detidas e são capazes de se adaptarem virtualmente a qualquer situação.

7) Os líderes são pessoas sinérgicas: “Sinergia é o estado em que o todo é mais do que a soma das partes” (COVEY, 1994, p. 12). Ou seja, pessoas sinérgicas são aquelas que se adaptam e aceitam facilmente uma mudança, além de serem bastante produtivas e criativas.

8) Os líderes exercitam-se pela autorrenovação: é fundamental cuidar das quatro dimensões da personalidade humana, são elas: a física, a mental, a emocional e a espiritual.

“Esses princípios da autorrenovação gradualmente produzem um caráter forte e saudável com uma força de vontade poderosamente disciplinada, voltada para o serviço” (COVEY, 1994, p. 14).

Depois de discorrer sobre alguns assuntos importantes dentro dos estilos de liderança, podemos adentrar nesse assunto, propriamente dito.

De acordo com uma revisão das teorias de liderança realizada por Robbins (1999), verificou-se que são quatro as abordagens mais recentes. São elas: teoria de atribuição de liderança, liderança carismática, liderança transacional *versus* transformacional e liderança visionária.

A teoria de atribuição de liderança é utilizada como ajuda para explicar a percepção de liderança. Esta teoria lida com pessoas tentando fazer uma ligação entre causa e efeito. Quando algo acontece, deve ser atribuído a algum fator. O mesmo ocorre com os líderes, pois “a teoria da atribuição diz que liderança é meramente uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos” (ROBBINS, 1999, p. 232).

Os líderes dessa teoria possuem alguns traços marcantes de personalidade. São considerados possuidores de fortes habilidades verbais, agressivos, compreensivos e dispostos para o trabalho.

A teoria da liderança carismática é considerada como a extensão da atribuição de liderança. Porém, os líderes carismáticos têm três características marcantes que os diferem de um líder não carismático. São elas: confiança extremamente alta, domínio e fortes convicções em suas crenças.

Qual o comportamento desse tipo de líder? O carismático, normalmente, influencia seus seguidores por meio de processos atraentes, articulados por eles próprios. Com isso, uma expectativa é criada nos seguidores fazendo com que surja uma ligação entre o presente e um melhor futuro para a organização. O líder expõe expectativas altas de desempenho e demonstra, a seus seguidores, confiança de que eles conseguem alcançá-las. Além de estar sempre mostrando a eles que, se for necessário, faz autossacrifícios para atingir o desejado. Será que no seu trabalho existe algum líder carismático?

Já dizia Maquiavel: “Nada torna um príncipe tão estimado quanto realizar grandes empreendimentos e dar de si raros exemplos.” (MAQUIAVEL, 2001, p. 105). Porém, ainda que alguns autores afirmem que carisma não pode ser aprendido, a maioria dos especialistas acredita que os indivíduos podem receber treinamento com o objetivo de demonstrar comportamentos carismáticos.

A liderança carismática é mais indicada quando existe um propósito ideológico, por isso se torna mais comum a aparição de um líder carismático na política ou na guerra, ou então quando uma empresa está introduzindo algo radicalmente novo ou passando por uma crise.

Podemos verificar um propósito ideológico na frase de Sun Tzu. “O general que avança sem desejar fama e recua sem temer o descrédito, cujo único pensamento é proteger seu país e prestar um bom serviço ao soberano, é a joia do reino.” (SUN TZU, 2002, p. 73).

O líder tem uma visão voltada para o bem da organização e a satisfação pessoal de atingir as metas estabelecidas. A liderança transacional *versus* transformacional: na liderança transacional, os líderes guiam ou motivam seus seguidores na direção de metas estabelecidas, explicando a eles quais são as exigências do papel e da tarefa em troca de recompensas pelos esforços realizados.

Os líderes transformacionais inspiram seus seguidores a ultrapassarem seus interesses próprios para o bem da empresa e também prestam atenção nas necessidades individuais de seus seguidores, além de fazerem com que os mesmos vejam velhos problemas de maneiras novas e os estimulem e inspirem a darem mais de si para alcançarem as metas estipuladas. A liderança transformacional possui uma ligação estreita com a carismática.

“A liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que a liderança transacional a taxas de rotatividade mais baixas, produtividade mais alta e satisfação de empregado mais alta” (ROBBINS, 1999, p. 235).

Qual o motivo desta forte correlação? Será pelo fato de os líderes prestarem atenção nas necessidades individuais de seus seguidores?

Observando esta pergunta, pode ser feito um paralelo à motivação, a qual afirma que cada indivíduo possui diversas formas de atingir a satisfação profissional. Sendo assim, podemos dizer que o indivíduo carece de uma atenção um pouco mais direcionada às suas necessidades individuais.

Por fim, a liderança visionária é aquela que possui a capacidade de criar e articular uma visão realista do futuro para o ambiente organizacional, a partir de acontecimentos presentes e passados.

Maquiavel, em seu livro *O Príncipe*, é um exemplo de líder visionário. Pode-se verificar no seguinte trecho

Quanto aos exercícios da mente, deve o príncipe ler as histórias e refletir sobre as ações dos homens excelentes, ver como se comportaram nas guerras, e examinar as causas das vitórias e derrotas a fim de poder escapar destas e imitar aquelas. Mas, sobretudo, deve agir como antes agiram alguns homens excelentes que se espelharam no exemplo de outros que,

antes deles, haviam sido louvados e glorificados, e cujos gestos e ações procuraram ter sempre em mente... (MAQUIAVEL, 2001, p. 71).

Não basta o líder possuir apenas a visão, ele deve explicar a visão aos outros, e para isso é necessário que tenha comunicação oral e escrita claras. Além disso, ele deve demonstrar tal visão por meio de comportamentos e estendê-la para a organização como um todo, onde todas as áreas tenham conhecimento do que se passa.

O Estilo de Liderança pode ser classificado em cinco versões.

Os perfis são os seguintes: destruidor, procrastinador, paralisador, planejador e realizador.

1) Destruidor: são líderes completamente egocêntricos e veem o mundo a partir de suas próprias convicções. Não possuem consideração para com os outros e tiram vantagem daqueles que agem conforme o solicitado.

2) Procrastinador: são indivíduos absolutamente nervosos e relutantes. Tendem a adiar as tarefas que necessitam execução ou se afastam delas.

3) Paralisador: esses tipos de líderes ficam parados no tempo. Praticamente vivem de algum passado glorioso e tentam de forma repetida revivê-lo.

4) Planejador: o estilo de liderança dos líderes planejadores envolve lidar com o mundo real, em tempo real. Eles se interessam com o ambiente externo e também com o que podem aprender com você. O objetivo dos líderes planejadores é expandir os conhecimentos. Além de inquiridores e prestativos, são de fácil convivência, mas têm princípios firmes e imutáveis.

5) Realizador: os líderes realizadores são considerados indivíduos vibrantes e coerentes. Suas negociações são bem sucedidas, seus empreendimentos sempre são concluídos, suas estratégias são bem planejadas e comunicadas. Seus liderados demonstram orgulho de ter um líder realizador.

Chegamos à conclusão que não há estilos de liderança preestabelecidos. O estilo irá depender das características que o suposto líder apresentará. As denominações de estilos são variadas. Há diversas nomenclaturas, porém a essência é praticamente a mesma: líderes carismáticos ou autoritários.

Com a finalidade de agregar um pouco mais de conhecimento a respeito dos líderes, veremos algumas diferenças entre eles e os chefes.

Nem todo chefe é líder. Porém, o chefe pode se transformar em um líder, dependendo do modo como agir.

Quais as diferenças existentes entre os chefes e os líderes? O bom chefe traz ordem e segurança ao se projetar planos formais, planejar estruturas organizacionais rígidas e observar os resultados dos planos. Já o líder trata com a mudança. Além de trazer ordem e segurança, os líderes estabelecem direção desenvolvendo uma visão do futuro; então, eles incluem as pessoas comunicando a elas essa visão e motivando-as a vencer obstáculos.

Até mesmo nos dias atuais não seria possível identificar um conjunto de traços de personalidade comum a todos os líderes. Alguns indivíduos possuem os mesmos traços, porém não necessariamente todos são líderes.

Podemos concluir que a existência da figura de um líder em uma organização é imprescindível para o bom andamento das tarefas. Porém, não existe um estilo de liderança modelo ou desejado. Os estilos vistos aqui podem ser usados por uma mesma pessoa em situações diferentes. Por exemplo: um líder carismático pode ser autoritário em algumas situações. E o autoritário, também, pode ser carismático.

O importante é a postura de um líder. Essa postura deve ser empreendedora e criativa, pois em um mercado competitivo como o nosso, devemos estar sempre buscando resultados satisfatórios e positivos.

A liderança utilizada dependerá do ambiente no qual a instituição estará inserida. Verificamos que a liderança carismática é mais indicada quando existir um propósito ideológico. No entanto, se a situação for de combate, a liderança autoritária não soaria mal, ao contrário, talvez fosse a melhor solução.

### **Atitudes de Liderança**

Para a correta aplicação da ação gerencial é preciso conhecer o subordinado, a fim de poder utilizar a liderança adequadamente. Assim, vejamos os diferentes perfis de liderados:

- Ser autocrático:
  - A pessoa hostil. Encara a autoridade com ressentimento. A hostilidade necessita de defrontar-se com demonstrações de autoridade. O método autocrático canaliza sua agressividade, orientando suas energias para fins construtivos.
  - A pessoa dependente. Esse tipo sente necessidade de uma autoridade de pulso firme. Seu senso de dependência lhe dá uma sensação de insegurança, de estar solto no ar. Uma orientação firme lhe inspira confiança.
- Ser democrático:
  - A pessoa que colabora. Naturalmente, o desejo de colaborar não é, por si só, um traço distinto de personalidade. Quando você encontra essa qualidade em um subordinado, ele geralmente trabalha melhor quando orientado pelo método democrático.
  - O indivíduo que se adapta aos grupos com facilidade. A pessoa que gosta de fazer parte de grupos provavelmente trabalhará melhor sob a orientação do método democrático. Tem menos necessidade de direção, pois encara seu trabalho essencialmente como um trabalho de grupo e se sente plenamente satisfeito.
- Método permissivo:
  - O individualista. Gosta de permanecer sozinho. É geralmente muito produtivo quando está sob a liderança permissiva. Mesmo que goste de se exibir “bancando o importante”, deixe-o agir da maneira que preferir, a menos que comprometa o bem-estar do grupo ou cause ressentimentos a outros indivíduos.

- O retraído da sociedade. Pessoa que tem aversão a contatos pessoais. Isso pode ser uma hostilidade latente. Esse indivíduo tende a trabalhar mais adequadamente quando sozinho. A atmosfera permissiva contribui para a sua paz de espírito e para que o seu esforço se torne mais eficiente e natural.

Devem-se ainda considerar os seguintes aspectos:

1. Idade – quando se trata de pessoa madura, o método livre (permissivo) funciona melhor, ao passo que para uma pessoa jovem o mais indicado é o método autocrático.
2. Sexo – as pessoas exibicionistas preferem o método autocrático, já o democrático estaria bem para as outras.
3. Prática – quanto mais o subordinado estiver familiarizado com o trabalho, mais inclinação a substituir o método autocrático pelo democrático haverá.

Em relação ao líder podemos destacar as seguintes personalidades:

1. Personalidade autoritária – A pessoa com personalidade autoritária tem uma maneira limitada de ver as coisas, tende a ser conservadora, vivendo de acordo com hábitos e costumes. Assim, as pessoas que infringem tais preceitos são suspeitas. Na opinião desse tipo de pessoa, a liderança tem que ser forte e não pode ser transgredida.
2. Personalidade democrática – A pessoa com personalidade democrática tende a ser liberal a respeito de muitas coisas. Acredita que as pessoas devem ser julgadas mais pelos seus méritos que pelo seu padrão de comportamento. Não gosta de ser coagida, nem de ver os outros sofrerem pressões. Para ela, os debates, as reuniões de grupo, o senso geral são métodos dignos de elogio.

Para se atingir o sucesso em qualquer um dos tipos de liderança é necessário realizar ações gerenciais, como:

- respeitar as diferenças individuais – são as várias formas em que os indivíduos se distinguem uns dos outros, seja nos aspectos físicos, psíquicos, intelectuais, emocionais ou sociais. São divididas em:
  - diferenças inatas: o indivíduo já nasce com elas (sexo, raça, constituição física, temperamento etc.);
  - diferenças adquiridas: por influência do meio ambiente (meio físico: clima e região; meio social: família, escola, religião e situação econômica);
- ser atencioso – Quando um líder é atencioso, ele trata os seus subordinados com consideração e respeito, sentimentos adquiridos ao longo de sua experiência na liderança, juntamente com:
  - sensibilidade de grupo: um líder eficiente deverá ser bem aceito por todos. É importante que ele conheça o que os seus membros pensam a seu respeito, sobre sua liderança, sobre eles mesmos e sobre assuntos relativos ao trabalho. A falta de conhecimento do seu próprio grupo prejudica a eficiência do líder tanto no trato com a equipe como também com os indivíduos que a compõe. É provável que ele passe a julgar um indivíduo pelo todo.

- sensibilidade interpessoal: o bom líder deve ter a capacidade de entender os indivíduos com os quais está trabalhando. Medir essa capacidade não é fácil. Existem testes utilizados para a verificação de estilos de liderança do gerente, o que poderá ajudar bastante, uma vez que revela as suas reações diante de situações que lhes são impostas. Os testes de mensuração da sensibilidade interpessoal também podem, e devem, ser estendidos aos traços de personalidade dos subordinados;
- ouvir – “Ouvir é ouro, falar é prata”, porque, ao ouvir, você pode aprender ou perceber algo novo, enquanto o ato de falar limita a pessoa ao processamento de ideias já formadas. Ao ouvir alguém, o líder:
  - deve se colocar de frente para o interlocutor e olhar para ele, enquanto ouve. Isso facilita a comunicação;
  - ouvir sem interromper, mesmo quando estiver em desacordo. Dar ao outro a oportunidade de expressar-se até o fim;
  - não deve ter atividades paralelas. Evitar distrair-se com sons ou acontecimentos do ambiente. Concentrar-se totalmente em ouvir;
  - manifestar desejo de saber como os outros pensam;
  - não deve preparar a resposta enquanto o outro fala. Agindo assim, compreenderá em parte ou simplesmente não compreenderá o que o outro tem a dizer. Consequentemente, a resposta pode não ser adequada ao que o outro disse. É daí que surgem os desentendimentos, as discussões inúteis, os diálogos surdos;
- utilizar *feedback* – *Feedback*, no processo de comunicação, é um canal para resposta do receptor, pois possibilita, através do retorno da informação recebida, que o emissor possa verificar se a mensagem foi entendida perfeitamente. No que diz respeito ao relacionamento humano, deve ser praticado de uma forma que possa melhorar a convivência entre as pessoas, baseando-se na busca pela verdade de fatos que em algum momento, consciente ou inconscientemente, possam ter gerado algum desentendimento entre os indivíduos, comprometendo o desempenho grupal, caso não seja solucionado. Por outro lado, é importante que o *feedback* seja dado em uma ocasião propícia, pois pode ocorrer de, em função da forma como for transmitido ou do momento inadequado, gerar um impacto negativo por parte do receptor.
- motivar subordinados – Existem muitas teorias voltadas à motivação. Como já vimos anteriormente na teoria de Maslow, a única maneira de motivar uma pessoa é oferecer-lhe um trabalho que se constitua em um desafio e pelo qual ela se responsabilize.

## PROCESSO DECISÓRIO

De uma forma geral, todas as atividades de planejamento envolvem a tomada de decisão de uma forma mais estruturada ou de uma maneira mais pragmática. As decisões em ambientes organizacionais podem abranger coleta de dados, identificação de alternativas, negociações e avaliação de alternativas de ação, entre outros. Ao longo de cada um desses processos o gestor defronta-se com decisões.

O tomador de decisões, que esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas. Ele está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será sua decisão.

De acordo com Pereira e Fonseca (1997), a decisão é um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. O conhecimento das características, dos paradoxos e desafios da sociedade é essencial à compreensão dos processos decisórios.

Podemos salientar que a decisão é um julgamento, uma escolha feita entre alternativas, incluindo todos os “o que”, “quando”, “quem”, “porquê” e “como”, que aparecem nos processos de decisão. Com o intuito de evitar problemas futuros, os administradores devem se basear em decisões cuidadosamente formuladas.

Assim, tomar decisões faz parte do cotidiano da vida e está presente em todos os seus aspectos, indo desde tópicos pessoais até decisões mais abrangentes, como no planejamento de grandes projetos que envolvem as organizações privadas e públicas.

As decisões têm frequentemente um impacto muito além do resultado imediato. Na realidade, as decisões tomadas hoje se direcionam muito mais ao futuro, que é fruto das idealizações nas quais as decisões são baseadas.

O estudo do Processo Decisório tem evoluído desde os anos 1940. Isso se deve, principalmente, ao crescente conhecimento dos problemas aplicados, ao desenvolvimento de novas técnicas administrativas, informacionais e à absorção de novos procedimentos quantitativos provenientes da Matemática e da Pesquisa Operacional.

A Teoria das Decisões nasceu de Herbert Simon, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações. O autor, no seu livro *O Comportamento Administrativo* (1970), diz que a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões. Neste sistema, cada pessoa participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Assim, a organização está permeada de decisões e de ações.

De acordo com Gomes e Almeida (2002), os modelos de apoio à tomada de decisão, em resposta à escassez dos recursos financeiros e ao ônus crescente desses recursos, fazem com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos. A introdução do risco e da incerteza nos modelos trouxe uma nova gama de informações que permitiu o aperfeiçoamento do processo decisório.

O desenvolvimento de novas técnicas se fez necessário para que os modelos fossem mais bem interpretados, com maior precisão em relação aos novos problemas e questões do mundo globalizado. Essas novas técnicas de tomada de decisão estão em crescente e rápida evolução nos últimos anos.

Alguns teóricos da Administração acreditam que as decisões devem ser tomadas segundo um plano sequencial. Outros defendem uma abordagem menos estruturada,

porém igualmente disciplinada, que exige a manutenção de um debate e reavaliação do contexto das decisões.

Conforme diversos autores da área, o processo de tomada de decisão, na maioria das decisões nas organizações, envolve os seguintes passos:

- formular o problema;
- estruturar o problema a fim de relacionar suas partes na forma de um modelo;
- proceder a uma montagem técnica do modelo;
- testar/simular o modelo e as suas possíveis soluções;
- estabelecer controles sobre a situação e a sua delimitação;
- implementar a solução na organização.

É importante ressaltar que inúmeras pesquisas vêm enriquecendo a experiência dos estudiosos sobre Processo Decisório, bem como a literatura sobre o referido assunto. Novas visões vêm sendo dadas ao tema e as mais modernas são resultados das contribuições da Psicologia, Sociologia, Antropologia e Gestão do Conhecimento.

Os estudiosos em Administração Koontz e O'Donnell (1972) identificam a tomada de decisão como o planejamento administrativo. Já Herbert Simon (1963) entende como um processo administrativo.

A tomada de decisão é tarefa mais característica do administrador. Porém, os gestores não são os únicos a decidir, pois o trabalho do executivo consiste não apenas em tomar decisões próprias, mas também em providenciar para que toda a organização que dirige, ou parte dela, tome-as também de maneira efetiva.

Segundo Simon (1963), a decisão é um processo de análise e escolha, entre várias alternativas disponíveis, do curso de ação que se deverá seguir. Ele aponta seis elementos clássicos na tomada de decisão:

- tomador de decisão – é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação;
- objetivos – que o tomador de decisão pretende alcançar com suas ações;
- preferências – critérios que o tomador de decisão usa para fazer sua escolha;
- estratégia – o curso da ação que o tomador de decisão escolhe para atingir os objetivos, dependendo dos recursos de que venha a dispor;
- situação – aspectos do ambiente que envolvem o tomador de decisão, muitos dos quais se encontram fora de seu controle, de seu conhecimento ou de sua compreensão e que afetam sua escolha;
- resultado – é a consequência ou resultante de uma dada estratégia de decisão.

Tendo como premissa que processos administrativos são processos decisórios, Ansoff (1977) afirma que todo executivo experiente sabe que grande parte de seu trabalho é ocupado por um processo diário de tomada de decisões e, portanto, deve ser potencializado por parte das empresas, através dos recursos básicos: físicos, financeiros e humanos.

Os principais mecanismos (instrumentos) que orientam o processo decisório e a tomada de decisão, seguindo um modelo genérico, são compostos de quatro etapas:

- Etapa 1 – decisão de decidir: assumir um comportamento que leve a uma decisão qualquer é uma decisão;
- Etapa 2 – uma vez decidido iniciar o processo decisório, a etapa seguinte é a definição do que se vai decidir. Há ocasiões em que se trabalha na solução de problemas que não se definem, mas, estatisticamente, o seu número é menos significativo;
- Etapa 3 – formulação de alternativas. As diversas soluções possíveis para resolver o problema ou crise ou as alternativas que vão permitir aproveitar as oportunidades;
- Etapa 4 – escolha de alternativas que se julgam mais adequadas. É a tomada de decisão.

### OS 3 NÍVEIS DA DIREÇÃO

Níveis de Organização	Níveis de Direção	Cargos Envolvidos	Abrangência
Institucional	Direção	Diretores e altos executivos	A empresa ou áreas da empresa
Intermediário	Gerência	Gerentes e pessoal do meio do campo	Cada departamento ou unidade da empresa
Operacional	Supervisão	Supervisores e Encarregados	Cada grupo de pessoas ou tarefas

Fonte: Chiavenato (2000)

### Controle

Controle é o processo administrativo que realiza a verificação se tudo está sendo realizado conforme o que foi planejado e ordenado.

As principais características do controle administrativo são:

- **maleabilidade:** possibilitam a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas ordens;
- **instantaneidade:** apontam as faltas e os erros verificados;
- **correção:** permitem a reparação das faltas e dos erros, evitando-se a sua repetição.

Além dessas características de um controle eficiente, temos ainda algumas classificações do controle:

a) Primeira fase do controle de um serviço administrativo:

- quando do planejamento;
- quando da execução;
- quando da apuração dos resultados.

b) Classificação do controle *quanto ao tempo*:

- controle antecedente (antes do serviço);
- controle concomitante (durante o serviço);

- controle subsequente (depois do serviço).
- c) Classificação do controle *quanto à duração* do controle:
- controle permanente (execução constante);
  - controle temporário (execução variável).
- d) Classificação do controle quanto ao processo:
- estabelecimento de padrões (critérios ou normas de serviços);
  - avaliação de desempenho (comparar, medir ou verificar os resultados com o padrão);
  - correção dos desvios (corrigir os planos, modificar objetivos e mudar o pessoal).

### Fases do Controle



Controle	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
<b>Estratégico</b>	Genérico, sintético e abrangente	Longo Prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
<b>Tático</b>	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda Ca unidade da empresa separadamente.
<b>Operacional</b>	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: Chiavenato (2000)

### Coordenação

Segundo Fayol, “a coordenação tem por fim ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços.” A coordenação deve estar presente em todas as fases da administração, isto é, quando se planeja, organiza, dirige e controla uma empresa.

Formato  
15x21cm

Mancha  
11,5x17,5 cm

Papel  
Offset

Gramatura  
70 gr/m<sup>2</sup>

Número de páginas  
34



SEPN 509 Ed. Contag 3º andar CEP 70750-502 Brasília/DF  
SAC: 0800 600 4399 Tel.: (61) 3034 9576 Fax: (61) 3347 4399

[www.vestcon.com.br](http://www.vestcon.com.br)