

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RAFAEL DE SOUZA OLIVEIRA

**O PAPEL DO GESTOR NA MAXIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE NO
MEIO AMBIENTE DO TRABALHO**

MARÍLIA
2016

RAFAEL DE SOUZA OLIVEIRA

O PAPEL DO GESTOR NA MAXIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE NO
MEIO AMBIENTE DO TRABALHO

Trabalho apresentado ao curso de Administração de Empresas da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Ms. Clarissa Chagas Sanches Monassa.

MARÍLIA
2016

OLIVEIRA, Rafael de Souza.

O papel do gestor na maximização da produtividade no meio ambiente do trabalho/ Rafael de Souza Oliveira; orientadora prof.^a. Dra. Ms. Clarissa Chagas Sanches Monassa. Marília, SP, 2016. 59 fls.

Trabalho de curso Bacharel em Administração – Curso de Administração da Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, Mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília – UNIVEM, Marília, 2016.

1. Produtividade. 2. Liderança 3. Motivação

CDD: 658.304



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípedes de Marília - UNIVEM
Curso de Administração

Rafael de Souza Oliveira - 46653-0

TÍTULO "O Papel do Gestor na Maximização da Produtividade no Meio
Ambiente do Trabalho.

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação
em Administração da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Nota: 10.0 (DEZ)

ORIENTADOR: Clarissa Chagas Sanches Monassa
Clarissa Chagas Sanches Monassa

EXAMINADOR: José Ribeiro Leite
José Ribeiro Leite

EXAMINADOR: Eduardo Rino
Eduardo Rino

Marília, 30 de novembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Agradeço acima de tudo a Deus, que permite com o dom da vida a realização dos objetivos almejados e que em sua glória nos coloca no caminho de pessoas que fazem o bem e contribuem para o crescimento, por isso, também agradeço a familiares, amigos e em especial a orientadora Clarisse Monassa, quem incentivou e prontamente se dispôs a ajudar para a concretização deste trabalho.

“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias, mesmo expondo-se a derrota, do que formar fila com os pobres de espírito que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem nessa penumbra cinzenta que não conhece vitória nem derrota.”

Theodore Roosevelt, 1858 – 1919, foi um estadista e o 25° e 26° (1901-1909) presidente dos Estados Unidos da América.)

OLIVEIRA, Rafael de Souza. **O papel do gestor na maximização da produtividade no meio ambiente do trabalho.** 2016. 59 f. Trabalho de curso. Bacharel em Administração de empresas – Centro Universitário Eurípedes de Marília, Fundação de Ensino “Eurípedes Soares da Rocha”, Marília, 2016.

RESUMO

Este presente trabalho tem por objetivo o estudo das relações de gestor e subordinados a fim de que o líder promova a maior capacidade de produtividade em seus liderados. Aborda questões como o ambiente de trabalho, clima organizacional até competências necessárias para que exerça influência autoritária em seu meio. Autoridade distinguida como a habilidade de levar outras pessoas a realizar sua vontade ou orientação. Uma importante passagem no conceito histórico de produtividade é abordada a fim de proporcionar entendimento homogêneo do conceito para consequentemente se estabelecer critérios lúcidos para a resolução da problemática proposta. Apesar de pessoas reagirem de maneira particular em suas relações interpessoais, há padrões comportamentais que podem ser identificados em pessoas que conseguem exercer influência no outro. Responsabilidade, caráter e justiça, por exemplo, são característicos a todo líder admirável e pode facilmente entusiasmar a quem está próximo, entusiasmo este capaz de induzir ao outro a colaborar de forma intensa na obtenção de um objetivo maximizado e comum a todos.

Palavras-chave: Produtividade. Liderança. Motivação.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	06
CAPÍTULO 1 - MEIO AMBIENTE DO TRABALHO E CULTURA ORGANIZACIONAL	08
1.1 Do meio ambiente do trabalho como local de trabalho nas empresas.....	09
1.2 Cultura organizacional e sua influência no local de trabalho	13
1.3 Estrutura organizacional e o colaborador	17
CAPÍTULO 2 – DA PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SUAS FERRAMENTAS	22
2.1 Referencial histórico do conceito de produtividade	23
2.2 Referencial doutrinário do conceito de produtividade	28
2.3 As ferramentas que contribuem para o aumento da produtividade bem como seus obstáculos	33
CAPÍTULO 3 – DO GESTOR COMO COLABORADOR NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO	39
3.1 o gestor como líder no ambiente organizacional: capacidades, competências e suas influências.....	40
3.2 o gestor como mola propulsora das capacidades e potencialidades de sua equipe	44
3.3 o gestor como peça chave para o aumento da produtividade no ambiente organizacional.....	51
CONCLUSÃO	54
REFERÊNCIAS.....	56

INTRODUÇÃO

Cada organização possui estrutura própria e lida com as ferramentas que julgam ideais para seu negócio, porém, atualmente algo tem sido comum no mundo corporativo: o grande valor das pessoas e mais recentemente ainda de seus líderes. Métodos que eram utilizados em outros tempos já não atendem as necessidades desta nova realidade, que é de dinamismo e otimização e por isso inovar em pessoas e criar fluxos que sejam mais lucrativos é um desafio para as organizações contemporâneas. “O formato da organização é talvez um dos desafios mais interessantes no mundo empresarial de hoje.” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2013, p.70), quando os autores denotam tal relevância a estrutura das empresas, incumbem também o fato de como tratar as relações interpessoais internamente nas corporações.

Para assunto de tal relevância é preciso que as empresas e os líderes que nela atuam saibam exatamente como se planejar, pois o resultado da liderança depende muito de tempo e confiança. Às vezes em situações que exijam rápidas adaptações tendem a prejudicar os resultados, por exemplo, em uma indústria que é obrigada a realizar corte de pessoal e conseqüentemente remanejar sua mão-de obra para realizar funções novas, é preciso tempo para que o mesmo colaborador substitua o anterior com a mesma destreza. Isso claramente implicaria em queda de resultados e, portanto uma demanda maior por parte da liderança, em quesitos de treinamentos principalmente, para que a produtividade máxima seja alcançada.

Várias são as literaturas que abordam o tema e sua unanimidade sobre o assunto revelam a pertinência do tema. As formas como lidar cotidianamente com os aspectos da liderança são expostas de maneira bem humanística e não menos importante na forma técnica, porém, a liderança atua inicialmente na seleção das pessoas o que já filtra a técnica, cabendo a ele administrar e potencializar o lado da motivação e inspiração. Janet Knapik (2012, p. 134) cita que “em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos”, e ressalta a importância de manter os colaboradores estimulados e focados nas metas da organização.

Outro ponto abordado no aspecto do líder é a inspiração através de sua própria atitude, por exemplo, Whitmore (2010, p.163) “Se ele (o líder) quiser que os membros da equipe confiem nele e uns nos outros, ele deve demonstrar confiança e integridade de caráter”. Ou seja, é conveniente que a liderança cobre de seus liderados foco e comprometimento, desde que o mesmo também esteja engajado junto a sua equipe, pois é preciso demonstrar que a

relação é bilateral e existem benefícios para ambos, derrubando aquele estereótipo de antigamente, onde o dito era manda quem pode.

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo investigativo acerca da importância estratégica do gestor na organização, através de pesquisas em literaturas a fim de identificar aspectos teóricos que contemplem os conceitos sobre a constituição do meio ambiente do trabalho, cultura organizacional e a influência da liderança, além de levantar dados que apontem a utilização estratégica desses conceitos nas rotinas de trabalho; analisar a eficácia desta figura dentro da empresa.

O método utilizado para desenvolvimento desta pesquisa foi dedutivo, uma vez que cientificamente não são encontrados resultados conclusivos a respeito apenas da figura da liderança. Através da técnica de pesquisa bibliográfica serão realizados os apontamentos relevantes para a resolução desta problemática, em que é preciso identificar quais as influências dos gestores dentro das organizações e principalmente como podem, através do status ou hierarquia, influenciar e maximizar positivamente os resultados.

CAPÍTULO 1 – MEIO AMBIENTE DO TRABALHO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

A lei nº 6.938/91, em suma, trouxe diversas determinações no que diz respeito ao meio ambiente e em sua própria definição sucinta vários conceitos que compõe este termo, como por exemplo, solo, ar, água, ecossistemas e todos os recursos naturais ou não disponíveis. Ou seja, explica que meio ambiente envolve praticamente todos os recursos existentes que o ser humano precisa para sua vivência e conduta e, portanto deve-se zelar para que todos estes recursos sejam sustentáveis as gerações futuras.

É importante destacar que no atual contexto se observe o crescimento desordenado da população e dos mercados emergentes, afetando assim com maior impacto o meio em que vivemos. A globalização também é uma importante aliada no âmbito de conexões entre os lugares e com isso afeta diretamente os recursos locais empregados no sustento social, como matérias primas e recursos naturais, prejudicando de maneira acelerada todo o ambiente a fim de produzir riquezas.

Em dada proporção, o ambiente de trabalho também tem sido modificado ao longo do tempo, exigindo maior eficiência e energia de seus colaboradores, ou seja, um grande empenho para que garanta a durabilidade de seu emprego. E assim, surgem preocupações contundentes quanto aos locais de trabalho, por elevarem tanto a capacidade dos trabalhadores a um limite que não pode ser suportado constantemente.

Milkovich e Boudreau (2013, p.70) afirmam que “o formato da organização é talvez um dos desafios mais interessantes no mundo empresarial de hoje”. Cada organização possui estrutura própria e lida com os meios que julgam ideais para seu negócio. Métodos utilizados em outros tempos já não atendem as necessidades desta nova realidade, que é mais dinâmica e otimizada, e por isso inovar em processos e criar fluxos eficazes signifiquem um desafio para as organizações contemporâneas.

O estudo da estrutura organizacional pode ser analisado em períodos de tempos e neste trabalho serão abordados os principais, dentre os quais estão a Industrialização Clássica, onde a estrutura era funcional, burocrática, piramidal, centralizadora, inflexível e com ênfase nos órgãos; período da Industrialização Neoclássica, também da era Matricial e Mista com ênfase com o pensamento da departamentalização por produtos ou serviços ou unidades estratégicas de negócio e a Era da Informação, que preza por uma estrutura fluida e flexível, totalmente descentralizada e com ênfase em redes de equipes multifuncionais (CHIAVENATO, 2004, p.25).

1.1 DO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO COMO LOCAL DE TRABALHO NAS EMPRESAS.

Meio ambiente do trabalho corresponde a complexo de bens imóveis e móveis de uma empresa e de uma sociedade, objeto de direitos subjetivos privados, e de direitos invioláveis da saúde e da integridade física dos trabalhadores que o frequentam (SILVA, 1995, p. 5).

Tudo o que envolve a organização faz parte de sua atmosfera em seu raio de ação e como sistemas abertos as organizações atuam na sociedade como um todo afetando não só as condições que as rodeia e envolve. Maximiniano (2011, p. 321) expressa que “é necessário entender qual seu ambiente e seu papel dentro dele: as relações de interdependência, as fontes de recursos, os destinatários dos produtos e serviços, as regras que devem ser obedecidas”.

Há diferenças entre meio ambiente, como um conceito mais amplo, depois mais precisamente meio ambiente do trabalho e local de trabalho. De modo geral e jurídico, meio ambiente é definido na Lei nº 6.938/91, artigo 3º, inciso I, I – “meio ambiente, o conjunto de condições, leis, influências e interações de ordem física, química e biológica, que permite, abriga e rege a vida em todas as suas formas”.

Este conceito explica de forma abrangente o que significa meio ambiente no sentido de o que está envolvido, que é praticamente tudo e como forma de lei inclui a palavra ‘vida’ como um fim específico para ambiente. No entanto, é possível determinar que mesmo não existindo forma de vida humana existiriam os mesmo recursos naturais ou talvez mais ou menos, mas o ambiente ainda sim existiria.

Como o aspecto geral não se aprofunda estritamente ao homem, algo específico é destaque para então estudarem-se as condições que este é exposto em grande parte de sua vida: o trabalho. Uma vez determinado um modelo para visualizar a organização é possível saber em qual contexto ela existe e funciona.

A partir deste ponto de vista se faz necessário entender o ambiente geral, conceito voltado para o entendimento das condições que envolvem as organizações, e também denominado macroambiente, e uma visão deste assunto é que “o ambiente geral consiste em todos os fatores externos a uma organização. Esses fatores representam restrições dentro das quais todas as organizações – negócios, sindicatos, universidades etc. – devem operar” (REINALDO, 2005, p.52) e Maximiniano ainda complementa que “os componentes que devem sempre ser considerados são os seguintes: ramo de negócios, ações de governo, tecnologia, conjuntura econômica e sociedade” (MAXIMINIANO, 2011, p. 336).

Pode ser constituído, segundo Silva (2005, p. 51) “de forças indiretas do ambiente externo, as quais podem afetar os administradores porque podem influenciar o clima no qual a organização deve atuar”, motivos estes que podem ser de força maior. Por exemplo, por mais que se preze pelo risco de que tudo aconteça, é difícil imaginar e prevenir uma catástrofe natural ou intempérie, pois normalmente são eventos únicos e inéditos.

Para melhor visualização e entendimento de como o ambiente é formado, o autor especifica cada origem em que é formado, como cita Silva (2013, p. 72), “muitas forças diferentes de fora e dentro da organização influenciam o desempenho administrativo. Essas forças são originadas no ambiente geral, no ambiente das tarefas e no ambiente interno das organizações”.

Tratando-se mais especificamente das organizações, meio ambiente, como cita Chiavenato (2003, p.512), pode ser entendido como “o contexto que envolve externamente a organização [ou o sistema]. É a situação dentro da qual uma organização está inserida.”. Outros autores complementam este conceito e reiteram que “o meio ambiente é uma denominação atribuída ao conjunto de forças externas que influenciam o modo pelo qual as organizações funcionam e obtém recursos” (MOTTA; VASCONCELOS, 1998, p.378).

Estes elementos que envolvem externamente as organizações e a que o autor se refere são, no âmbito geral, elementos tecnológicos, econômicos, políticos legais, socioculturais e elementos internacionais. Em relação a estes aspectos pouco depende das organizações, ou seja, as empresas que devem se adequar a estas características externas, pois não influenciam a maneira de como se comportam.

O segundo elo a respeito do ambiente é o ambiente das tarefas, o qual é conceituado como “ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Constitui o segmento do ambiente geral do qual a organização extrai suas entradas e deposita suas saídas. É o ambiente de operações de cada organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 512). O ambiente de tarefas é aquele mais próximo e imediato ao quais as organizações estão inseridas e devem operar.

Faz parte deste os clientes, fornecedores, usuários, concorrentes, parceiros estratégicos e reguladores, formando assim, basicamente o mercado em que a organização está inserida. Já o ambiente interno, em suma, é orientado pela própria organização e sua cultura, que tem como responsáveis os proprietários, empregados e também o próprio ambiente físico.

Apesar de estes conceituarem de forma generalista o quesito meio ambiente, propicia um embasamento suficiente para que seja aprofundado em seu conceito mais específico a que trata esta reflexão, que é o meio ambiente do trabalho. Este por sua vez a cada dia está mais dinamizado e o ritmo da mudança é tão veloz que a capacidade de adaptar-se a essas

mudanças se tornou uma vantagem competitiva e por isso necessita de estudos amplos para que se entenda totalmente a composição do ambiente.

O ambiente organizacional pode ser compreendido em várias vertentes na qual uma delas é o pensamento, segundo Rocha (1997, p. 30), de que “é possível conceituar meio ambiente do trabalho como a ambiência na qual se desenvolvem as atividades do trabalho humano. Não se limita ao empregado; todo trabalhador que cede a sua mão-de-obra exerce sua atividade em um ambiente de trabalho” e ainda complementa que “diante das modificações por que passa o trabalho, o meio ambiente laboral não se restringe ao espaço interno da fábrica ou da empresa, mas se estende ao próprio local de moradia ou ao ambiente urbano”.

É fato que a maioria dos trabalhadores molda suas vidas de acordo com o trabalho que possui, por exemplo, os trabalhadores que desempenham as atividades em escalas noturnas ou alternadas, cuja rotina “normal” é modificada, pois passam a adotar costumes diferentes de uma maioria das pessoas. Sendo assim, o ambiente de trabalho se estende além do local de trabalho e influencia diretamente o modo de convívio em sociedade.

Vale observar outra conceituação detalhada na literatura no tocante a meio ambiente do trabalho e os recursos que o compõe.

Meio ambiente do trabalho é, exatamente, o complexo máquina-trabalho: as edificações do estabelecimento, equipamentos de proteção individual, iluminação, conforto térmico, instalações elétricas, condições de salubridade ou insalubridade, de periculosidade ou não, meios de prevenção à fadiga, outras medidas de proteção ao trabalhador, jornadas de trabalho e horas extras, intervalos, descansos, férias, movimentação, armazenagem e manuseio de materiais que formam o conjunto de condições de trabalho, etc. (PADILHA, 2002, p. 41).

Padilha destaca o meio do trabalho como tudo o que envolve o funcionário no quesito de desempenho das atividades, ressaltando as questões de saúde dos trabalhadores e sinalizando que todos os recursos fornecidos pelo empregador ao empregado são parte do conjunto do ambiente do trabalho.

Todavia, Rodolfo de Camargo Mancuso (1997, p. 59) acrescenta a seguinte definição, apontando meio ambiente do trabalho como “habitat laboral, isto é, tudo que envolve e condiciona, direta e indiretamente, o local onde o homem obtém os meios para promover o quanto necessário para a sua sobrevivência e desenvolvimento, em equilíbrio com o ecossistema”. Esta definição sinaliza uma maior abrangência do conceito, pois trata de envolver até mesmo as questões indiretamente ligadas ao trabalho, que são parte dos stakeholders da empresa.

A fim de reforçar o conceito específico de meio ambiente do trabalho, Fiorillo (2000, p. 21) define como “o local onde as pessoas desempenham suas atividades laborais, sejam remuneradas ou não, cujo equilíbrio está baseado na salubridade do meio e na ausência de agentes que comprometam a incolumidade físico- psíquica dos trabalhadores, independente da condição que ostentam homens ou mulheres, maiores ou menores de idade, celetistas, servidores públicos, autônomos, etc.”.

Por esta vertente é possível visualizar que o meio ambiente do trabalho tem por objetivo garantir a saúde e a segurança do trabalhador, considerando que saúde não é somente a ausência de doenças, mas o completo bem estar físico e social, para que então este desfrute a vida com qualidade, e é através de processos adequados que uma empresa garantirá cumprir os deveres para se evitar a degradação e a poluição em sua vida.

Em se tratar de meio ambiente também se destaca o que no âmbito do direito é denominado *stricto sensu*, que é o meio ambiente de trabalho onde, restrita e tradicionalmente, se exerce uma profissão, a exemplo de uma repartição pública, de um estabelecimento comercial ou de um setor de produção de uma indústria. Este conceito aborda de forma mais estrita o local de trabalho, que definitivamente é onde se encontra o colaborador no seu dia a dia, onde desenvolve as operações de suas atividades.

O *stricto* trata especificamente do ambiente em que o empregado labora suas atividades, seja operando uma máquina ou em um setor administrativo, por exemplo, e onde culmina sua maior influência dentro da organização. Através de suas atividades o colaborador pode influenciar as rotinas da empresa, pois pode aplicar novos conhecimentos e novos métodos para o desenvolvimento das atividades. Por outro lado também é influenciado dependendo do tipo de atividade que desenvolve.

Portanto, observa-se que todos estes conceitos ressaltam a importância do tema e o quanto é primordial no tocante ao resguardo da saúde do trabalhador no meio em que labora suas atividades e labora boa parte de seu tempo diário para que se mantenha a segurança e qualidade de vida. Nesse sentido também se posiciona Rodolfo de Camargo Mancuso (1997, p. 162) “não resta dúvida, portanto, quanto ao reconhecimento – doutrinário, legal e constitucional – do conceito de meio ambiente do trabalho”, e, além do reconhecimento conceitual não se opõem dúvidas quanto a legítima estima e importância para as organizações o conhecimento das variáveis que compõem este meio ambiente e mais ainda quais são as melhores soluções e técnicas a se praticar no ambiente de trabalho.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NO LOCAL DE TRABALHO.

“A única maneira viável de mudar as organizações é mudar sua cultura, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem” (CHIAVENATO, 2004, p.434).

Neste tópico do capítulo será abordado um importante tema para que auxilie a compreensão e a essência do funcionamento de uma organização, “sem referências próprias, as organizações ficariam a mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a possível disparidade de procedimentos e orientações” (GODOY, 2008, p.26). Quando nasce uma empresa são criados padrões que regem as formas de atividades dentro e fora do ambiente organizacional e estes princípios muito se relacionam com os de seus criadores, e para que um líder consiga exercer sua influência é essencial que esteja alinhado com os padrões culturais do ambiente.

Segundo o Dicionário Aurélio, o conceito padrão de cultura é “conjunto de características humanas que não são natas e que se criam e se preservam ou aprimoram por intermédio da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”. É uma definição ampla e que esclarece como se dá o processo de criação de tais valores, portanto, há neste conceito que se destacar algumas características peculiares.

Quando é citado o termo características inatas, diz respeito a que o indivíduo não nasce com esta característica, ou seja, é adquirido através do convívio em sociedade. Já a palavra criar, revela também que as pessoas formam com o tempo sua própria personalidade. Também neste conceito está implícita uma característica do ser humano, que é um ser evolutivo, em constante inovação. A definição imposta também as palavras chaves preservar e aprimorar, pois é fundamental que a base criada seja resguardada, pois isto torna-se a essência da pessoa e organização e também permite o aprimoramento, mudanças são constantes e não acompanha-las é condicionar tudo a estagnação.

Por fim, destaca-se também a necessidade dos indivíduos agirem em sociedade, o que completa a idéia de formação da cultura quando explicita que, para que tudo aconteça são essenciais às relações entre os indivíduos. “O indivíduo sozinho não é capaz de estabelecer uma cultura, mas, ao estar participando de forma ativa de um segmento da sociedade passa a ser capaz de influenciar o nascimento de uma determinada cultura” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p.314).

Richard Beckhard (1972) ressalta que cultura organizacional significa um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização. Não se podem qualificar todas as organizações como

pertencentes a um tipo de cultura ideal, pois cada empresa descobrirá o seu modelo único, “cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores” (CHIAVENATO, 2004, p. 434).

A liderança tem um importante papel neste conceito, pois é preciso atuar para o exílio da individualidade e entendimento que o bem coletivo é o melhor caminho para se alcançar os objetivos maiores da organização e inclusive individuais. Isto porque é uma tendência do comportamento humano considerar problemáticas individuais de forma prioritária e também cada um trazer consigo as experiências como referencia para o ambiente em que se encontra e deste modo quando não conseguem explicar por si mesmo buscam respostas e informações para equacionar suas aflições.

Para afirmar este conceito de cultura, a autora Arilda Godoy (2008) ressalta que “a cultura de uma empresa é um sistema coerente de significações [valores, crenças, normas, etc.] e funciona como um ‘cimento’ que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir”. É a reafirmação de que é preciso criar uma base e preservar para que tudo seja entendido e praticado como um sistema padronizado, onde as tomadas de decisões devem se basear.

Fleury (1989, p. 6) opina a respeito de cultura organizacional e conclui que é “um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”.

Para que seja esclarecido mais a fundo o tema cultura organizacional, cumpre destacar os principais elementos que formam este conteúdo, como eles funcionam e influenciam até mesmo a formação do próprio conceito de cultura organizacional. Alguns dos principais elementos são:

Crença: as convicções e a compreensão de que algo é correto e serve de base para o entendimento das coisas. É uma anuência a um juízo produzido sob a influencia de alguém em quem se confia. Essas convicções estão relacionadas com as perspectivas que se tem sobre os outros, o ambiente e a vida. (GODOY, 2008, p.27).

Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Observa-se que, em geral, as empresas definem alguns poucos valores, que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados. Ainda que elas tendam a personalizar os seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns: importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação e importância da motivação intrínseca. (FREITAS, 1991, p.75).

Pressuposições básicas: diz respeito a camada mais profunda da análise cultural. Consiste nos valores, ou seja, verdades implícitas que o conjunto dos membros da corporação compartilha em decorrência da experiência conjunta. Trata-se de um aspecto bastante subjetivo da cultura, formado pela informalidade, a qual é construída com base nas experiências do grupo. Essas são pressuposições importantes, as quais têm que ser seriamente consideradas pelos gestores e modo geral e também pelo gestor de pessoas, visto que podem conduzir a bons resultados. (ARAUJO; GARCIA, 2009, p.316).

Normas: podemos considerá-las como as leis que um grupo ou uma empresa tem sobre o que é certo ou errado. Elas são interpretadas como o comportamento esperado, aceito, e sancionado por um grupo e por meio do qual os seus integrantes serão recompensados ou punidos, confrontados ou encorajados ou colocados em ostracismo quando violam as normas. As normas são definidas por outros elementos culturais, como uma espécie de síntese. (GODOY, 2008, p.28).

Ritos e cerimônias: uma definição que oferece um grande auxílio ao nosso entendimento é a que considera os ritos atividades relativamente elaboradas e planejadas que combinam várias formas de expressão cultural e muitas vezes têm consequências tanto práticas quanto expressivas. (ARAUJO, GARCIA, 2009, p. 319).

Rituais: ocorrem para destacar um evento considerado importante ou para dramatizar os valores e crenças que dão sentido e identidade à empresa. Existem os rituais de passagem, que facilitam a transição de indivíduos para novos papéis e culturas. Rituais de degradação dissolvem identidades sociais e seu poder, como a demissão por exemplo. Rituais de confirmação, fortalecem as identidades sociais e seu poder. Rituais de renovação, renovam as estruturas sociais e melhoram seu funcionamento. Rituais de redução de conflitos, restauram o equilíbrio em relações sociais perturbadas e rituais de integração, encorajam e revivem sentimentos comuns que agregam os indivíduos e os mantém em um sistema social. (GODOY, 2008, p.27).

Ainda se destacam outros fatores que compõe o conceito de cultura organizacional, como por exemplo, os ‘tabus’, que basicamente são as áreas mais difíceis de acesso e que são preferíveis não se evidenciar, histórias, que narram os eventos reais ocorridos como forma desejada de aprendizado com base na experiência passada, heróis, que são personagens que vivenciaram todos os valores e a cultura imposta e tornam-se referência para a organização.

A par de todas estas definições é pertinente a seguinte questão: pode-se observar a influência da cultura na produtividade? Há uma clara evidência de que o embate deste tema causa resultados importantes para o desenvolvimento e por isso “a quantidade de best-sellers e a proliferação de empresas e pacotes de consultoria especializados no assunto. A cultura definida por administradores a partir de uma visão estratégica em consonância com o seu meio ambiente, ela é, sem dúvida, uma variável que gera forte impacto no desempenho organizacional.” (FREITAS, 1991, p.80).

Para reforçar a importância deste tema quanto a sua influência no ambiente de trabalho, destacam-se algumas ações importantes e de grande valia para as organizações e que são plenamente baseadas nas diretrizes da cultura. Segundo Godoy (2008, p.33) destacam-se:

Os critérios e requisitos no recrutamento e na seleção são baseados no estabelecimento prévio de perfis que sejam coerentes com os valores organizacionais;

A elaboração dos programas de treinamento e desenvolvimento tende a enfatizar a história da organização, incluindo depoimentos de heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de socialização;

A aplicação de sistemas de recompensas e status que visam premiar não somente a competência, como também a lealdade e o comprometimento com os valores da empresa;

A definição de carreiras e critérios de avaliação busca reforçar a filosofia, as crenças e os mitos existentes;

O desenvolvimento de lideranças como referenciais de fixação dos elementos culturais e multiplicadores internos.

Vários pontos convergem com a importância de cultura organizacional, desde a contratação que deve-se prezar os perfis que atendam as condições pré-estabelecidas nos valores da empresa, aos programas de desenvolvimento que além de frisar sempre a essência da empresa deve ser desenvolvido com base nisso também, ou seja, os temas e os conceitos abordados serão pensados a partir da necessidade, mas também do objetivo de cada vez mais orientar os colaboradores com seus princípios e desta forma aqueles que mais atenderem as expectativas, de acordo com o que a empresa espera, serão os mais reconhecidos e recompensados.

Neste cenário o líder desempenha função fundamental, pois de acordo com os critérios citados, um único é voltado para esta figura como primordial para a consolidação do que as empresas esperam dos colaboradores. A liderança é quem terá o papel dentro deste contexto de disseminar a cultura da organização, além também de avaliar se seus colaboradores contribuem ou não com aquilo que é esperado.

Para concluir a importância destes preceitos, é preciso observar mais dois aspectos para a organização, a formulação de estratégias e a flexibilidade cultural que a cada dia é mais evidente dentro de uma sociedade heterogênea. “Em muitas organizações, a âncora de importantes mudanças estratégicas é cultural” (GODOY, 2008, p.35). Segundo Jaime Crozatti (1998), há uma forte relação entre cultura e resultados:

Neste sentido a cultura, bem como o modelo de gestão que a forma, devem privilegiar valores e crenças que fomentem a formação de identidade de

grupo com alto grau de coesão interna, clara responsabilidade pelas atividades através da correta identificação dos resultados gerados pelas decisões tomadas e o estabelecimento de processos de gestão capazes de produzir os melhores planos, a fim de assegurar a continuidade e aumento dos níveis de eficácia.

Portanto, uma cultura adequada contribui para o desenvolvimento da organização em função das demandas internas e do mercado. Um ambiente que preza a criação, preservação e inovação, com disposições a adaptações possibilita que os colaboradores identifiquem-se com o ambiente de trabalho e contribuam cada vez mais para o crescimento, tanto pessoal quanto profissional, e isto impacta no consequente desenvolvimento da organização como um todo.

1.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E O COLABORADOR.

“a organização abrange o conjunto de meios materiais e humanos, enquanto que a estrutura diz respeito mais particularmente às pessoas em suas relações de interdependência na empresa” (SIMERAY, 1980, p.4).

É possível vislumbrar a importância que há incumbida na estrutura organizacional, pois tem a fundamentação em organizar o ambiente de trabalho para que os colaboradores desempenhem suas atividades de forma completa e exata para que se chegue ao resultado desejado pela empresa: “Uma organização possui objetivos claramente definidos, com atividades contínuas, voltadas para um propósito comum, por meio de uma coordenação consciente, exigindo comunicação e colaboração por parte de seus membros” (AQUINO, 1980, p.29).

Aquino (1980, p.28) ainda destaca que “a única alternativa para os empreendedores colocarem em prática a formulação estratégica é atuar mediante uma estrutura organizacional com tarefas, atribuições, responsabilidades e pessoas, definidas em função do negócio”. Ou seja, a maneira de se chegar a um objetivo de forma mais eficaz, sem dúvida, é ter definidos as funções e processos.

A estrutura organizacional é um meio pelo qual se executa eficientemente as operações da empresa, devendo facilitar o desempenho humano e não transformar em obstáculo. Sua essência é procurar cultivar um clima de harmonia e integração entre os objetivos da empresa e o quadro de pessoal, funcionando como um elo entre os diversos públicos do negócio”. (AQUINO, 1980, p. 29).

A estrutura orienta e estabelece o modo de como serão as interações / relacionamentos intra-organizacional e auxilia os colaboradores quanto ao rumo que poderão seguir para o desenvolvimento das atividades profissionais e pessoais, pois o aprimoramento poderá ser planejado com um objetivo definido. Uma estrutura organizada ainda possibilita o

dimensionamento da real necessidade de pessoal que cada área precisa para que os colaboradores desenvolvam com clareza e qualidade os processos.

Poder-se-ia abordar os vários modelos, e ainda alguns serão apresentados, mas não há um único que se valha para todas as empresas, mas sim, um que se adapte melhor de acordo com as necessidades do negócio e também que encontre na cultura de seus criadores os requisitos que em intersecções com seus princípios e valores darão a essência necessária e ideal para o negócio.

Segundo Faria (1989, p. 168) a estrutura “em organização, é representada pelo conjunto de órgãos, suas relações de interdependência e a via hierárquica, assim como as vinculações que devem ser configuradas pelo organograma”. O autor aborda um importante termo que atualmente é funcional para as organizações, o conceito de organograma, que dá a noção da hierarquia. Também complementa que “a estrutura deve ser uma resposta aos objetivos da política da instituição”.

Simeray (1980, p. 5) reforça o sentido de estrutura e reitera que “uma estrutura é a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência em cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em uma sucessão de conjuntos mais complexos, o último dos quais constituirá a empresa em si mesma”.

Modelar uma estrutura antes de tudo é conhecer onde se pretende chegar em termos de resultados, também é saber quais aspectos relacionados aos valores que se preza preservar dentro da organização, a partir daí, torna-se coerente definir as estratégias em termos de estruturas. Fato que independente do modelo escolhido à dependência entre si será vital e cabe aos líderes buscarem o melhor funcionamento para que isto ocorra de forma viável ao negócio, de maneira que até mesmo as adaptações sejam decididas de acordo com a essência do que foi inicialmente proposto.

Atualmente em um mercado globalizado é evidente que ganha mais àquela estrutura que melhor se adapta as necessidades e que também é mais flexível para compreender o mercado como um todo, portanto, se os objetivos da organização se tornam distantes à medida que repercute o funcionamento da empresa é primordial que sejam revistas estas estruturas e até mesmo que haja uma desconstrução e posterior reconstrução dos pensamentos já mais adequados.

Idalberto Chiavenato (1992, p. 9) aborda em sua literatura os modelos mais disseminados dentre as organizações, que são os modelos clássicos elaborados por Taylor e Fayol e o modelo burocrático, estruturado por Max Weber. Taylor apontou os estudos para o que se conhece como Administração Científica que estabelece princípios de organização

racional do trabalho, enquanto Fayol visou a totalidade da empresa, estabelecendo princípios universais para a organização global das empresas.

Nas palavras de Chiavenato (1992, p. 10) “o modelo clássico proposto por esses dois pioneiros era nitidamente prescritivo e normativo de modo a adaptar a organização aos princípios universais de administração que estabelecem aprioristicamente a melhor maneira de fazer as coisas dentro das empresas”. Por outro lado Weber possuía o modelo burocrático que era minucioso e focado na adequação dos meios – estrutura organizacional e pessoas – aos fins desejados.

A teoria da Administração Científica obedecia a quatro elementos essenciais (TAYLOR, 1985, p. 83):

O primeiro é o desenvolvimento (pela direção) da ciência dos processos, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho;

Seguindo a ordem está a seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos operários entre os trabalhadores de primeira ordem, com a eliminação de todos os homens que se recusam a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los;

Em sequência a adaptação dos funcionários de primeira ordem à ciência dos processos, pela constante ajuda e vigilância da direção, que pagará, a cada homem, bonificações diárias pelo trabalho de fazer depressa e de acordo com as instruções;

E por fim a divisão equitativa do trabalho e responsabilidades entre o operário e a direção. No curso do dia, a direção trabalha lado a lado com os operários, a fim de ajudá-los, encorajá-los e aplinar-lhes o caminho.

Taylor como um dos pioneiros no pensamento da administração pregava a total especialização dos funcionários em suas devidas atividades e sugere estes elementos a fim de proporcionar o melhor resultado a empresa. Definidos os processos a idéia é que os funcionários desempenhem as funções repetitivamente, até que se encontre o denominador ideal de produção, excluindo os que não se adequam ou são incapazes de assim realizar.

Ao analisar estes elementos é evidente que Taylor buscava apenas a melhor forma de produzir e gerar riqueza para a empresa, sem ao menos pensar no bem estar dos colaboradores, pois esta robotização dos funcionários de fato repercute resultados eficientes a organização, porém, os empregados têm sua satisfação reduzida ao desempenhar rotineiramente suas funções de maneira metódica.

Segundo Chiavenato (1992, p 141) o movimento proposto por Fayol exhibe seis funções essenciais da empresa:

Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa;

Funções comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação;

Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerências de capitais;

Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação de bens e das pessoas;

Funções contábeis, relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas;

Funções administrativas, relacionadas com a integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções, pairando sempre acima delas.

Fayol, em comparação a Taylor e Weber, era menos conservador no âmbito da administração e defendia a ideia de uma gerência orgânica, conhecida também como administração horizontal, onde cada departamento é responsável por desenvolver suas funções específicas. Deste modo Fayol propõe cada função a fim de gerar uma administração integrada e orgânica, onde cada departamento tem sua função especializada e também age em conjunto com as outras áreas.

Vê-se também nas funções propostas por Fayol, a preocupação com a qualidade de vida quando insere as funções de segurança, extremamente voltada aos funcionários, e lembre-se que aquela época não havia leis regulando a proteção aos empregados, porém já era proposta como modelo de administração.

Segundo Silva (2005, p. 161) “A teoria burocrática de Weber buscava estabelecer estrutura, estabilidade e ordem às organizações por meio de uma hierarquia integrada as atividades especializadas, definidas por regras sistemáticas”. Apesar de o autor salientar a importância de um molde sistêmico não era inflexível, apenas visava oferecer o meio mais eficiente de obter o trabalho concluído.

Dentre algumas características, segundo Silva (2005, p. 161), da teoria burocrática de Weber, destaca-se:

Divisão do trabalho: as atividades são desmembradas em tarefas simples, de tal modo que qualquer pessoa, de qualquer tipo de organização, poderia se tornar especializada num tempo mínimo;

Hierarquia de autoridade: posições ou empregados são organizados de modo a formar a hierarquia (cadeia de comando) na qual a organização está estruturada; cada posição na hierarquia organizacional contém responsabilidade e deveres específicos, bem como privilégios;

Racionalidade: todos os membros da organização são selecionados com base na qualificação técnica para um desempenho adequado; um esforço consciente é feito para adequar o desempenho do trabalho as qualificações do funcionário; adequação do potencial do empregado;

Regras e padrões: as decisões gerenciais são guiadas por regras, disciplina e controles, relacionados à conduta dos deveres oficiais, aplicados de forma impessoal tanto aos empregados da organização como os clientes fora dela;

Compromisso profissional: os administradores trabalham por salários fixos e não são os donos dos negócios que administram, os gerentes são treinados visando a melhor qualificação para o alcance da eficiência organizacional e para o controle das atividades dos empregados neste mesmo sentido;

Registros escritos: com o objetivo de estabelecer continuidade organizacional e com o propósito de alcançar uniformidade de ação, as burocracias mantêm registros, elaborados para detalhamento das transações da organização;

Impessoalidade: as regras e os procedimentos são aplicados de modo uniforme e imparcial, todos os funcionários são avaliados de acordo com regras objetivas, de tal modo que não se permita aos superiores considerações pessoais ou emocionais.

A teoria de Weber é a que mais se aproxima do atual cenário da maioria das empresas. É a divisão do trabalho com tarefas bem definidas e de fácil direção, definição da hierarquia em moldes verticais, onde cada colaborador visualiza a quem se reporta a formalização de todas as atividades e histórico de registros, enfim, uma estrutura decidida por parte da empresa e que os colaboradores cumprem as normas e procedimentos para garantir o processo.

Os colaboradores precisam compreender todas as formas de estruturas, pois é possível que na mesma empresa existam pequenos locos de diferentes composições. Dentro da própria departamentalização pode existir o modelo tanto horizontal quanto vertical, ou seja, mesmo a empresa definindo sua estrutura macro é essencial ambientar-se com as peculiaridades de cada local de trabalho.

Principalmente as pessoas que ocupam cargos de liderança, tem a oportunidade de influenciar de maneira assídua e expressiva a cultura e estrutura da organização, ainda mais quando se trata de uma estrutura descentralizada e que os gestores possuem o poder de mudança. De forma menos efetiva os colaboradores que desenvolvem as atividades operacionais dificilmente vão conseguir atuar ou ser agente de mudança de uma estrutura organizacional, uma vez que exercem influencia mínima ante a hierarquia.

CAPÍTULO 2 – DA PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SUAS FERRAMENTAS.

A questão da produtividade vem aumentando sua relevância ao longo dos tempos, isto em decorrência de cada vez mais em uma cultura capitalista o sistema buscar elevar os ganhos financeiros e também cada empresa visar garantir sua competitividade no mercado para se sobressair em relação aos concorrentes e uma forma concreta de alcançar este objetivo é cada vez mais obter uma produção que dependa menos de recursos em geral, ou seja, que aperfeiçoe ao máximo o tempo e a matéria prima utilizada em cada processo produtivo e consequentemente reduzam os custos.

Tratar as teses da produtividade remete ao meio em que se é laborada e por ter tamanha importância é objeto de atos regulatórios para o desenvolvimento de tais atividades. Sua relevância teve grande destaque ao longo do tempo, também motivada pela cultura capitalista em que o sistema objetiva o máximo de lucro e que por consequência é produto da competitividade mercadológica.

A abordagem quanto os conceitos de produtividade são importantes para que se delimitem dentro de um conceito homogêneo quais as atuações de um líder para que se denote um resultado otimizado do processo produtivo. “Nos últimos anos, países e empresas têm adquirido cada vez mais a consciência de que melhorias na produtividade constituem-se em um eficiente atalho para o progresso e crescimento econômicos, ou seja, maior produtividade significa um melhor aproveitamento de recursos na produção” (MOREIRA, 1991, p. 9). Assim, a abordagem é acentuada, pois se trata da análise do recurso mais importante envolvido em todos os processos: as pessoas.

Diante ao exposto existem diversas ferramentas que são utilizadas nos processos produtivos a fim de planejar, desenvolver e controlar os processos produtivos de maneira mais coerente, de qualidade e lucratividade. Estas ferramentas permitem tanto que os colaboradores quanto os empregadores estipulem metas e objetivos para que a organização atinja da melhor maneira os resultados e corrija as inconformidades dos processos.

É essencial compreender a questão da produtividade na maneira como ela é entendida, doutrinada e praticada. Por isso, esta parte da problemática de pesquisa demanda destaque e entendimento, pois, a partir desta discussão que será possível concluir as formas de influencias de um gestor dentro da organização e quais contribuições pode ter para se maximizem os resultados.

2.1 REFERENCIAIS HISTÓRICOS DO CONCEITO DE PRODUTIVIDADE.

Antes de ser entendido o conceito global de produtividade é necessário compreender sua origem. Pode-se então dizer que é o resultado de um sistema produção, cujo conceito é “qualquer conjunto de partes, que operam de forma combinada e harmônica para transformar insumos e produtos ou serviços” (MOREIRA, 1991, p.1). Assim, a definição de produtividade poderá se adaptar a qualquer atividade econômica considerada adiante.

Observar a produção remete aos primórdios da organização da sociedade, uma vez que desde que o homem existe na terra foi necessário criar várias formas para sobreviver e transformar os recursos que encontrava na natureza sempre foi essencial à vida. Desde transformar um graveto em lança a montar uma casa com palha e madeira, mas a abordagem principal deste trabalho trata a partir da consciência que o homem adquiriu através da percepção que poderia ganhar algo em troca de transformar os recursos e ofertar a sociedade.

Logo, para ambientar e estabelecer a cronologia existia estudiosos franceses cujo um deles, em particular François Quesnay (1694-1774) quem utilizou a palavra produtividade pela primeira vez, em meados do século XVIII já pensava sobre o tema da produtividade, porém, todo voltado para a área agrícola, uma vez que analisavam maneiras de produção mais eficazes a este tipo de produção. Este termo era denotado como a capacidade de produzir e por isso concluíam que somente a natureza era capaz de produzir e também por essa razão não foi ampliaram os estudos aplicados à produção industrial como ciência, uma vez que a indústria não cria nenhum recurso e sim os transforma.

Ao se considerar então a questão da produtividade, o tempo em que foi percebida para uma importante análise como estudo para a evolução das produções industriais, surge às primeiras preocupações a partir da revolução industrial, como propõe o historiador Eric J. Hobsbawn (1979. p.33):

A Revolução Industrial não foi uma mera aceleração do crescimento econômico, mas uma aceleração do crescimento em virtude da transformação econômica e social – e através dela. Os primeiros observadores, que concentraram sua atenção nos meios de produção qualitativamente novos – as máquinas, o sistema fabril e tudo o mais – tiveram instinto certo, mas por vezes seguiram-no cegamente demais.

Sob a ótica da afirmação de Hobsbawn nota-se que antigamente as preocupações eram meramente quantitativas, e que todos meios de produção foram projetados para produzir em quantidades, muitas vezes não observando as características qualitativas do processo. Essa era a origem e essência do conceito de produtividade industrial, onde se prezava o quanto se era

capaz produzir e não era tão cuidada a questão da redução de custos através da otimização dos recursos.

Um dos princípios para se construir o conhecimento que serviu como base para mais adiante conceituar o termo produtividade é estabelecer um método que determine o conceito de riqueza, pois é o objetivo de se esmiuçar a questão da produtividade. A riqueza, determinada pela área da história como mercantilismo é proveniente da área comercial que se ampliou intensamente a partir do Renascimento, onde se propagava a necessidade de novas descobertas de rotas marítimas, período este considerado o embrião do processo de globalização.

Neste momento, o conceito de riqueza de um povo era associado à quantidade de recursos preciosos que se conseguia acumular e não na capacidade produtiva, concepção somente surgida a partir da fundação da Ciência Econômica por Adam Smith. Quase três séculos depois, um dos principais focos é identificar “que fatores são responsáveis pela riqueza das nações e como se dá o crescimento econômico” (ARAÚJO, 2006, p.29).

Neste sentido pode-se observar em suas palavras:

A causa da riqueza das nações é o trabalho humano. [...] O fator decisivo é a divisão social do trabalho. Smith abre *A Riqueza das Nações* com uma verdadeira apologia à divisão do trabalho. [...] resulta da tendência inata do homem para a troca e traz consigo uma série de consequências positivas, como aumento da destreza pessoal, economia de tempo e condições mais favoráveis para que os trabalhadores inventem ou aperfeiçoem máquinas e instrumentos que lhes poupem o esforço. Ao tentar ilustrar sua tese, ele recorre a um exemplo que se tornou clássico na literatura econômica, a fabricação de alfinetes. [...] A produtividade decorre da divisão do trabalho [...] (ARAÚJO, 2006, p.29).

Aproximadamente mais de um século depois dos estudos de Adam Smith na principal obra, *A Riqueza das Nações* (1776), tomou-se conhecimento da Economia como segmento de estudo específico, Frederick Winslow Taylor, após estudos realizados no final do século XIX, propôs a metodologia científica visando transformar a arte de administrar na ciência de administrar, fazendo da Administração também área específica de produção de conhecimento científico. Nas palavras de Raymundo (2000, p.17):

A chamada Administração científica, idealizada pelo engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Um século antes de Taylor, Adam Smith, no seu *Riqueza das Nações*, havia demonstrado no exemplo de uma fábrica de alfinetes com a fragmentação de um processo de fabricação em micro etapas atribuídas a diferentes trabalhadores poderia multiplicar o resultado desse processo. Taylor radicalizou esse princípio até as últimas consequências. Para ele, tudo era uma questão de tornar perfeita a execução de cada tarefa. As condições para isso incluíam desde a absoluta

separação das fases de planejamento, concepção e direção das tarefas de execução até o emprego de um determinado tipo de operário [...].

A evolução da produtividade, considerando este momento, está ligada à busca de eficiência como objetivo maior. Entretanto, ao longo do século XX uma nova concepção e mais ampla será predominante e perseguida: a de eficácia. Trata-se de uma contribuição da Escola Neoclássica, de Peter Drucker à TGA.

A visão desses dois conceitos talvez tenha sido a maior contribuição dos neoclássicos. Consiste em definir a eficiência como capacidade da realização de uma tarefa, porém sob o questionamento da importância da realização dessa tarefa. [...] O que importa é o que se quer atingir, o resultado esperado. Mais importante que fazer as coisas corretamente é realizar as coisas essenciais ao cumprimento dos objetivos (RAYMUNDO, 2000, p.17).

É importante também que seja observada a questão da produtividade ao longo do século XX, em especial a partir dos anos 30, passou a ser vista não apenas sob o aspecto da unidade empresarial, mas também no plano social. Segundo Gilberto B. Marcon (2009, p.8) em especial a partir da evolução de teoria econômica de John M. Keynes, que além de identificar as variáveis macroeconômicas defendeu a necessidade da intervenção econômica da gestão pública em contraposição ao não intervencionismo anterior, como forma de atuar de modo antinatural no capitalismo, visando buscar o equilíbrio entre os picos de expansão que levam à inflação, e os abismos da recessão que leva à depressão, a partir da manipulação do princípio da demanda efetiva.

As associações literárias propostas por Keynes ganharam, mais tarde, a complementação de Richard Stone, que elaborou significativo trabalho no âmbito da contabilidade nacional, portanto, dos agregados, que condicionava as variáveis teóricas à quantificação, e instrumento metodológico para que o fluxo dedutivo da teoria fosse mensurado no plano prático, trazendo ao gestor público importante ferramenta de controle na administração pública.

A Riqueza das Nações, de Adam Smith, encontra-se a crítica aos preceitos quanto as práticas econômicas de que a riqueza seria sinônima de acumulação de metais preciosos e também sugeriu que está associada à capacidade de produção de uma nação. Com um intuito audacioso, surgem nesta obra as bases de uma nova doutrina que visava explicar e fundamentar teoricamente as práticas econômicas: o liberalismo econômico.

Os antecessores de Smith, os fisiocratas franceses, já tinham apresentado uma doutrina da produtividade, porém relacionada à produção agrícola, e inoculavam em tais preceitos resquícios da importância da propriedade da terra na ordem feudal. Smith, inovador,

desenvolve a teoria da produtividade em torno do trabalho, algo bem mais adaptado à Revolução Industrial que se encontrava naquele momento histórico.

De modo singular, o principal modelo teórico do liberalismo econômico será a defesa da ausência de intervenção estatal na atividade econômica de um país. Ou seja:

Isto representa a aceitação do comércio totalmente livre, sem tabelamento de preços ou barreiras alfandegárias, em que são encontradas empresas atuando segundo o regime da livre concorrência em nível global, em que os preços se formam em função das características do próprio mercado, como uma relação entre oferta de produtos, demanda de consumidores e eficiência das próprias empresas. (DIAS; RODRIGUES, 2004, p.73).

Nota-se que isto foi consequência da mudança da principal atividade da acumulação capitalista. O comércio no período mercantil tinha o Estado absolutista e que intervinha nas políticas como um parceiro que lhe garantia vantagens, mesmo que correlacionadas a grupos específicos em desvantagem de outros, ou seja, se importava em obter a maior diferença possível entre compra e venda e presava-se antes no lucro por unidade.

Ainda há destaque quanto à acumulação, que passou a se fazer predominantemente em torno da atividade produtiva da indústria, transformaram-se os interesses. Assim, uma percepção de livre concorrência modifica a de intervenção econômica. O ganho devia ser buscado e obtido através da melhor oferta, o que insinua inclusive a concorrência de preço, seja dos bens finais, seja dos intermediários, o que por seu lado estimula a redução de custo, o que sugere uma contínua busca de maior produtividade que na prática denota produzir cada vez mais por unidade de salário gasto com trabalho humano. É o momento onde a produtividade passa a integrar o processo econômico com um crescente papel fundamental.

Vale destacar que a característica principal do Liberalismo, o individualismo, associado à concepção de ordem natural, faz um paralelo entre a natureza e o mercado, e por consequência das leis da natureza com as leis de mercado, o que leva à valorização da concorrência na busca da sobrevivência. O pensamento é que cada pessoa no papel de produtor visa ofertar o melhor produto e com o preço mais vantajoso para os indivíduos no papel de consumidores, que buscam adquirir o produto de melhor qualidade pelo melhor preço. É a atividade industrial superando a atividade comercial.

O doutrinador da ciência econômica mostra que a razão que propicia o aumento da produtividade é a organização social do trabalho, o que em certo sentido contraria aqueles que imaginam que acréscimo de produtividade está associado exclusivamente aos aspectos

tecnológicos. Assim, conforme observa Paul Hugon em sua obra “História das Doutrinas Econômicas”:

Smith mostra ser a eficácia do trabalho, quanto ao rendimento, mais importante do que a quantidade de trabalho empregado. [...] A eficácia do trabalho nas nações progressivas provém essencialmente da divisão do trabalho; [...] A teoria de produtividade do trabalho de Smith é, portanto, um hino de glória à divisão do trabalho. Mais do que nunca, devemos inclinarmos com reflexão e carinho sobre esta grande característica da produção moderna, a qual, não obstante, nos passa muitas vezes despercebida de tão familiar que se tornou. (HUGON, 1980, p.104)

Smith vai mais a frente, atua no plano no ideológico e não só no plano econômico, modifica o conceito de divisão social do trabalho, característica da sociedade de mercado, em fator de pacificação, como se esta fosse uma espécie de fator que levasse o ser humano a uma atitude pacifista. No que tange os resultados possíveis através do incremento da produtividade se tem que:

O trabalho de Adam Smith se fundamenta na noção de liberdade individual e possibilidade de obtenção e maximização de lucro através de questões humanas e sociais do trabalho, como a sua maior eficácia através de sistematização das atividades relacionadas a ele - a divisão do trabalho nas sociedades mais desenvolvidas. Assim, a maior ou menor sistematização das tarefas ligadas à produção de bens e mercadorias determina o grau de eficácia com que esta é desenvolvida e, conseqüentemente, o nível de lucro dos indivíduos.

Observa-se, de modo conclusivo, que “através da divisão do trabalho e seu efeito sobre a produtividade do sistema de produção, [...] toda a sociedade se torna beneficiária do maior grau em que a indústria aumenta a divisão do trabalho” (DIAS; RODRIGUES, 2001, p.85). Em sua obra Smith determina um exemplo didático de como se propaga a evolução da produtividade:

Em páginas que se celebrizaram cita como exemplo dessa superioridade do trabalho dividido a fabricação de alfinetes. Observa ser possível produzirem, facilmente, dez operários, por entre os quais estejam divididas as diferentes tarefas de fabricação de um alfinete, 48000 alfinetes por dia, enquanto, tendo um operário de realizar a todas as operações sozinho, por mais hábil que fosse, talvez, um alfinete por dia. (HUGON, 1980, p. 104).

Ao mostrar a questão da produtividade diretamente vinculada ao trabalho, objetiva-se abordar o conceito de modo a discordar do lugar comum que a liga exclusivamente à evolução tecnológica. Porém, não se deseja desvinculá-la da efetiva participação do aspecto tecnológico. De fato o que se objetiva é, ao fim deste artigo, deixar proposta a ideia da interação dos fatores capital e trabalho na evolução dos níveis de produtividade. No caso de

Smith, a sua visão atrelada ao fator trabalho se mostra a mais adequada ao momento histórico⁶ em torno do qual ele desenvolveu a teoria econômica. Trata-se da Revolução Industrial, que por seu lado não deve ser tratada como um fenômeno único, mas associado com duas etapas diferenciadas, que se caracterizam claramente por momentos distintos.

No caso de Smith, sua obra se associa à primeira etapa da Revolução Industrial. Este se refere a um período onde a produção era artesanal e autônoma, e depois passou a ser organizada num lugar comum, a fábrica. Neste primeiro momento o que existe é a concentração do trabalho na unidade produtiva, primeiramente de modo isolado com um único indivíduo dominando as várias etapas do processo produtivo. Ou seja, ainda um artesanato, mas concentrado num mesmo local, o que permitia maior controle do comerciante, intermediário, que comprava a produção artesanal para revendê-la.

O estágio histórico em que se processa a divisão em etapas, transformando o artesanato em manufatura, implicará a divisão da produção em etapas específicas. É antes a organização coletiva do trabalho do que a atuação da evolução tecnológica, que acompanhará a evolução do capitalismo, em parte possivelmente pelo desenvolvimento da ciência, que acabará se associando à contínua concentração de capital. Ou seja, destacados acréscimos de produtividade se dão na transição do artesanato para a manufatura, típica da primeira fase da Revolução Industrial, que haverá de evoluir para a maquinofatura, típica da segunda fase, associada à implementação contínua do uso de tecnologia, num quadro de crescente concentração de capital.

2.2 REFERENCIAL DOUTRINÁRIO DO CONCEITO DE PRODUTIVIDADE.

Em continuação à evolução da importância conceitual de produtividade, ao longo do tempo foi se intensificando. Após o período inicial a ciência da “administração” passou a aprofundar-se, principalmente com um de seus maiores idealizadores, o norte-americano Frederick Winslow Taylor, que é considerado o pioneiro em estudos da eficiência industrial e organização científica do trabalho. Paralelamente a Taylor, o francês e engenheiro Henry Fayol também desenvolveu a teoria da organização do trabalho a nível tático-estratégico, ou seja, com o objetivo mais administrativo e não focado tanto ao operacional como Taylor.

É relevante ressaltar que não existiam conflitos entre as teorias de Taylor e Fayol, pelo contrário, elas se complementavam. Eram movimentos paralelos cujo desenvolvimento é da mesma data, porém em lugares distintos. Enquanto Taylor doutrinava sobre a organização operacional na América do norte, Fayol esboçava a teoria da administração pela Europa.

A abordagem científica de Taylor tem como objetivo último estudar os meios para ampliar a produtividade. Assim, se Adam Smith identifica a produtividade como consequência da divisão social do trabalho, o autor norte-americano irá estudar os meios de intensificar a produtividade num claro contexto onde o ser humano atuará como aspecto acessório à evolução tecnológica, o que contribuirá na minimização da ação humana no cumprimento das etapas que cabe a cada tarefa na divisão social do trabalho.

Idalberto Chiavenato identifica a relação histórica da produção teórica entre o fundador da ciência econômica com aquele que deu início à abordagem da administração, visando critérios científicos:

Em seu livro *A Riqueza das Nações*, publicado em 1776, Adam Smith apregoa que a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas, preconizando o estudo dos tempos e movimentos que, mais tarde, Taylor e Gilbreth iriam desenvolver como base da Administração Científica. Smith reforçou a importância do planejamento e da organização na Administração. De maneira impressionante, Smith identificou o problema potencial da produção em massa. (CHIAVENATO, 2001, p. 42)

Ao sucintar o um dos problemas como o da produção em massa Smith, que naquela época pensava em uma necessidade do momento, começa a elaborar questões que de fato interferem na alavancagem da produtividade, ou seja, um dos quesitos que contribuem para a máxima produção pode ser creditado a produção em grande escala e também na facilidade em determinar pontos de falhas e melhorias neste tipo de fabricação.

O ponto de partida dos estudos está ligado a uma situação que se reflete no cotidiano das economias capitalista. Trata-se do seguinte: o aumento de produtividade é algo positivo em relação à redução de custos de produção. Entretanto, implica uma menor quantidade de trabalho humano para realizar a mesma tarefa, o que define uma situação de potencial redução de emprego. Ao menos a princípio, esta situação já era percebida pelos trabalhadores. A narrativa de Taylor, reportando-se ao final do século XIX, é esclarecedora:

Naquela época estava em moda o sistema de pagamento por peça. Naturalmente, a base para fixar a tarefa se prestava para uma série de subterfúgios. Se os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, os trabalhadores procuravam ganhar, ao fazer parecer que não se podia produzir mais do que certo número de peças por dia. Os operários, em seu conjunto, planejavam os trabalhos que deviam ser executados e estabeleciam o ritmo para máquina, que correspondia mais ou menos a um terço da razoável produção diária. Todo novo trabalhador, ao ingressar na fábrica, era instruído pelos companheiros sobre a sua função o trabalho que devia fazer e advertido de que, se não obedecesse a essas instruções, seria substituído em pouco tempo. As instruções a esse respeito, sobretudo nos tempos de desemprego, quando os empregados consideravam

um dever de solidariedade produzir o menos possível, para que não faltasse trabalho. (TAYLOR, 1995, p.11)

É evidente a preocupação naquele tempo em que o trabalho não se esgotasse, claro que com as transformações, o que antes era de costume o trabalho artesanal agora no formato de indústrias através das ações das máquinas, os trabalhadores possuíam o pensamento de não se utilizar a capacidade máxima de produção para que tivessem por mais tempo aquelas atividades para exercer.

Foi em torno desta percepção que Taylor constituiu sua proposta de “método científico”, conforme nos esclarecem Luzia M. Rago e Eduardo F.P. Moreira:

[...na] obstinação produtivista de Taylor [...] Este via na “indolência” voluntária dos trabalhadores a origem de todos os problemas da sociedade americana, inclusive os da própria miséria do proletariado. Sua ilusão consistia em acreditar que uma maior produtividade do trabalho iria trazer ganhos maiores tanto para patrões quanto para os operários, para os quais os ganhos seriam representados nos salários maiores e nos prêmios de produção. Taylor iria viver uma série de conflitos com os trabalhadores sob o seu comando na tentativa muitas vezes inglória de convencê-los a trabalharem mais depressa e a aumentarem a produção. (RAGO; MOREIRA, 2003, p.17)

Em conflito com o pensamento dos trabalhadores da época, Taylor pregava uma maior produtividade como solução de várias indagações sociais enquanto os empregados pensavam apenas em garantir seus empregos, produzindo de forma cadenciada, de modo que mantivesse por maior tempo a quantidade de tarefas.

Tais condições históricas propuseram como desafios a serem resolvidos a partir de dois problemas básicos, identificados pelo autor Chiavenato, de um lado: “o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica que substituísse o empirismo e a improvisação até então dominantes” (CHIAVENATO, 2001, p.54), enquanto por outro lado: “a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no intuito de se obter o melhor rendimento dos recursos e fazer face à concorrência e à competição entre as empresas” (CHIAVENATO, 2001, p.54).

Completando este conjunto teórico em busca do acréscimo de produtividade, cabe um olhar atento aos princípios burocráticos propostos por Max Weber, que em sua essência propõem o formalismo e a impessoalidade, o que completa a visão de produtividade onde o fator humano surge como elemento secundário no que se refere à sua subjetividade e arbítrio

psíquico e, conseqüentemente, às suas relações sociais dentro da organização, ou seja, o fator humano é visto como um mero fornecedor de trabalho.

No que se refere à abordagem burocrática, podem-se resumir as seguintes prescrições por ela propostas: o homem organizacional, no sentido de ter uma personalidade flexível que lhe permita desempenhar diferentes tarefas, além de ter resistência às frustrações inerentes às rotinas das organizações. Para tanto, devem-se adotar critérios tanto para seleção dos futuros empregados, como outros para promoção daqueles que forem contratados. A ideia não é reconhecer a complexidade do ser humano, mas sim enquadrar aquele que trabalha às funções inerentes a cada cargo.

Trata-se do exercício do critério de racionalidade que defende a ideia de eficiência, ou seja, encontrar a melhor maneira pra se fazer uma tarefa. No que tange a estrutura organizacional, propõe divisão de trabalho e hierarquia, num caso específico, à tarefa de cada um; noutro garante a disciplina, o que por seu lado se ajusta ao conceito de autoridade e poder.

Esta será a ideia preponderante quanto ao incremento de produtividade até pelo menos os anos 30, quando então, por motivações históricas que implicaram a evolução das relações sociais, dentro da dinâmica de um contexto político e econômico se chegará ao reconhecimento de outros fatores que implicam a atuação sobre a evolução e controle da produtividade. Tratam-se dos fatores motivacionais: uma nova abordagem que veio se acrescentar aos métodos de gestão: a escola das relações humanas, depois seguida pela evolução do Comportamentalismo ou Behaviorismo.

O surgimento desta nova abordagem estará vinculado ao contexto das críticas formuladas em torno das anteriores, tais como “superespecialização do operário, visão microscópica do homem, ausência de comprovação científica, limitação do campo de aplicação, o fato de ser prescritiva e normativa” (KWASNICKA, 2003, p.40), inerente ao Taylorismo. No pensamento de Fayol, por ser uma “abordagem bastante simplificada, quase em termos de “manual do administrador”, consideração de que o homem não é influenciado pelo processo de trabalho; visão da empresa como máquina [e] falta de estudos mais profundos sobre a confiabilidade das descobertas” (KWASNICKA, 2003, p.52).

Outra abordagem mais recente sobre o conceito, segundo Moreira (1991, p. 2) é de que, dado um sistema de produção, a produtividade do mesmo é definida como a relação entre o que foi produzido e os insumos utilizados num certo período de tempo. Dependendo do número de insumos considerados e de sua natureza, a prática já consagrou as seguintes categorias de produtividade: produtividade parcial – se considera apenas um dos insumos

usados, podendo-se ter a produtividade da mão-de-obra, do capital, da energia, das matérias-primas, etc., e a produtividade total dos fatores – é a designação utilizada para quando são considerados simultaneamente os insumos, capital e mão-de-obra, que são somados de acordo com certas regras para dar uma medida única dos insumos.

Dentre outras abordagens sob a ótica de produtividade, tem-se que, segundo Moreira, a “produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos”. (MOREIRA, 1993, p. 600).

Atualmente a conceituação de produtividade é entendida de maneira ampla e por isto este conceito é estudado e aplicado em todas as áreas da empresa, seja operacional ou estratégico, fabril ou administrativo. Como cita Martins e Laugeni, “[a] produtividade é a relação entre o valor do produto e/ou serviço produzido e o custo dos insumos para produzi-lo.” (MARTINS; LAUGENI, 2002, p. 369).

Ainda segundo os autores, independente de quem a esteja definindo, seja um contador, economista, gerente ou administrador, há conceitos básicos que podem ser utilizados em diversas esferas, ou seja, são definições básicas que abrangem a diversas áreas. São as definições de produtividade parcial, onde, “é a relação entre o produzido, medido de alguma forma e o consumido de um dos insumos (recursos) utilizados. Assim, a produtividade da mão-de-obra é uma medida de produtividade parcial. O mesmo é válido para a produtividade do capital” (MARTINS; LAUGENI, 2002, p. 373).

O segundo preceito básico é o de produtividade total, cuja definição se dá como “a relação entre o output total e a soma de todos os fatores de input. Assim, reflete o impacto conjunto de todos os fatores de input na produção do output.” (MARTINS; LAUGENI, 2002, p. 374). Neste, apesar do termo “total” ser utilizado, não se deve pensar que abrange na totalidade tudo o que envolve o processo produtivo e sim apenas as entradas e saídas que compõe a fase de manufatura dos produtos ou serviços.

Outra abordagem frequentemente utilizada baseando-se no conceito geral de produtividade é voltada para área financeira, transmitindo o fator de “produção” como o retorno financeiro de uma empresa. A equação mais comum utilizada neste sentido é a que considera os fatores de lucro, divididos pelos investimentos totais, tendo assim como quociente o ganho ou perda, ou seja, o quanto se produziu ou se perdeu em determinada operação.

No setor de serviço também é possível determinar a produtividade, porém deve ser feita de maneira mais cautelosa devido a dificuldade de encontrar um denominador comum

para isto, como cita o autor, “medir a produtividade em atividades de serviços revela-se geralmente uma tarefa mais complexa do que medi-la em atividades agrícolas ou industriais, devido a inexistência ou dificuldade de reconhecimento de unidades físicas de serviço” (MOREIRA, 1993, p.614), porém há sempre um método específico para cada atividade para realizar as avaliações de produtividade de cada serviço produzido.

Portanto, a medição de produtividade em operações em praticamente qualquer setor da economia do presente e futuro é crescentemente importante. Os gestores tem cada vez menos espaço para operar, já que as pressões por redução de custos e correspondente aumentos de produtividade vêm de vários stakeholders. Neste sentido, sem um conjunto de métricas abrangentes e suficientes, que reflitam fielmente as eficiências e ineficiências das operações e como elas estão evoluindo, os gestores veem-se numa situação análoga à de um piloto de aeronave voando em meio a uma turbulenta tempestade sem instrumentos que guiem suas ações. (CORRÊA, 2010, p.177).

2.3 AS FERRAMENTAS QUE CONTRIBUEM PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE BEM COMO SEUS OBSTÁCULOS.

Em todo sistema de produção é desejado que as saídas fossem mais benéficas que as entradas, ou seja, o valor da saída deve ser maior que o de entrada para que se tenha o ganho no processo produtivo. Para que isso aconteça de maneira eficaz é necessário que se tenha uma produtividade assertiva onde o aproveitamento dos recursos atinja níveis elevados. Para tanto, há técnicas que auxiliam neste processo e até mesmo orientam as diretrizes da empresa.

As mais clássicas técnicas focadas em produtividade tiveram seu conhecimento principalmente na indústria automobilística, que atualmente são conhecidos como o Fordismo e Toyotismo. Henry Ford foi o pioneiro em aprimorar as técnicas criando um sistema de produção em massa, padronizando e organizando as linhas de montagem. Estudiosos apontam que “o conceito-chave da produção em massa não é a idéia de linha continua, mas a completa e consistente intercambialidade de partes e a simplicidade de montagem” (JUNIOR, 1992, p. 9). Naquela época a maior parte da produção era de forma manual e, portanto não se prezava a interação do processo como um todo e por isso a descentralização era comum no processo de produção.

Atualmente não há empresa que consiga se estabelecer ou se manter no mercado se não seguir este preceito básico da produção, pois somente desta maneira a produtividade será compatível para o mercado atualmente. Ainda sobre o Fordismo são claros os benefícios de

uma linha de montagem integrada, pois “as mudanças implantadas permitiram reduzir o esforço humano na montagem, aumentar a produtividade e reduzir os custos proporcionalmente à elevação do volume produzido” (JUNIOR, 1992, p. 9).

Porem há algumas desvantagens neste sistema, onde os trabalhadores assumiam tarefas únicas e repetitivas, muitas vezes degradavam a qualidade de vida. Também é uma medida para sistemas padrões e que não permitem flexibilidade no processo, ou seja, o cliente muitas vezes não conseguia escolher o produto de acordo com sua necessidade ou desejo. A evolução deste conceito se dá através da técnica do Toyotismo.

Este segundo modelo de produção surgiu em um contexto mais avançado, onde começaram a se prezar a idéia de que os empregados são pessoas com necessidades complexas e que precisam ser preenchidas, para que possam adquirir uma performance mais produtiva no trabalho, ou seja, o lado humano começou a ser entendido como ponto chave dentro da organização a fim de proporcionar o crescimento e desenvolvimento mutuo por uma hierarquia de necessidades psicológicas, fisiológicas e sociais.

O Toyotismo teve grande ascensão com a ideia de que os empregados seriam literalmente colaboradores do processo, onde a participação e intervenção nos processos era um de seus princípios, segundo Thomaz Junior (1992), Ohno – um dos idealizadores do Toyotismo – agrupou os trabalhadores em torno de um líder e deu-lhes responsabilidades sobre uma série de tarefas, e isto incluía conservação da área, detecção de problemas, pequenos reparos e inspeção da qualidade. No início o houve muita parada na linha de produção, mas com o tempo os problemas foram resolvidos e os sistemas de produção aperfeiçoados, possibilitando a flexibilização dos produtos e processos além de proporcionar a qualidade total em todas as tarefas.

O ponto contrário é a esta teoria é que ela engloba a cadeia como um todo, desde os suprimentos a entrega dos produtos e isto pode deve ser administrado de maneira interligada em todo o processo. Pode ser encontradas dificuldades neste quesito, pois garantir que os fornecedores e terceiros tenham a mesma filosofia e qualidade não são tão simples, por isso desenvolver estes parceiros estratégicos pode ser custoso e demandar um tempo que atualmente as empresas não despendem no mercado.

Outra ferramenta amplamente utilizada atualmente é o Just in Time (JIT), pois preserva a ideia de se produzir o suficiente para atender a demanda, com um mínimo de estoque para a segurança. Segundo Slack (et al., 1999, p. 355)

Just in time é uma abordagem disciplinada, que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios. Ele possibilita a produção

eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes, na qualidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos.

Porém, o JIT apresenta uma característica peculiar em que a opção precisa de um cálculo preciso de todas as variáveis apresentadas pelo autor, para que não haja quebra no processo e acarrete em não cumprimento das expectativas dos consumidores. Esta filosofia é dependente do equilíbrio entre a flexibilidade do fornecedor e do usuário e requer aplicação de elementos que requerem envolvimento total dos funcionários e muito trabalho em equipe.

O uso de ERP's (enterprise resource planning) é vital para as empresas e uma vantagem para o processo produtivo. São sistemas (softwares) integrados que possibilitam a gestão uniforme de toda a cadeia produtiva, não importa a área ou atividade, tudo está em união. A definição, segundo Martins e Laugeni (2005, p.380), pode ser compreendida como:

Um modelo de gestão corporativo baseado num sistema de informação, com o objetivo de promover a integração entre os processos de negócio da organização e fornecer elementos para as decisões estratégicas. O sistema ainda possibilita à empresa automatizar e integrar a maioria de seus processos de negócio, compartilhar dados e práticas em toda a empresa e produzir e acessar as informações em tempo real.

É difícil se imaginar uma empresa que hoje não possua sistemas informatizados para o desenvolvimento dos processos. A área de tecnologia da informação deve estar presente nas empresas a fim de promover através de suas ferramentas a comunicação, automação, gestão e estratégia de negócios para aumentar a produtividade e conseqüentemente a competitividade da instituição. A contrapartida desta ferramenta é o investimento necessário, pois devida a complexidade que o sistema possui, é custoso para adquiri-lo e mantê-lo em funcionamento.

Diversas teorias e ferramentas são tangíveis e sua aplicação permitida dependendo do processo produtivo utilizado, porém existem questões humanas, algumas científicas outras empíricas, mas que são de enorme influencia para a organização no quesito desenvolvimento da produção.

Maslow é o autor quem apresentou a pirâmide de necessidades básicas e uma delas será abordada como ferramenta para aumento da produtividade, pois garante que o funcionário mantenha o foco na atividade e otimize suas tarefas sem preocupações. É a necessidade da segurança. Starr (1988, p. 183) defende que um dos problemas de segurança parece advir de fatores psicológicos gerados por ocorrências iniciais ocasionais e que é fundamental estes quesitos serem sanados para o devido empenho do colaborador com a organização.

Chiavenato (2004, p. 352) ainda defende que “Segurança e Higiene do trabalho são atividades interligadas que repercutem diretamente sobre a continuidade da produção e sobre o moral dos empregados”. Para isso é preciso adotar um conjunto de medidas a fim de promover a saúde dos colaboradores, garantindo-lhes total segurança no posto de trabalho, pois como ainda cita o autor “ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho”.

Outro fator relevante para a organização é o treinamento dos recursos humanos, entende-se aqui recursos humanos como todas as pessoas que compõe a organização. Chiavenato (1999, p.295) define esta técnica como “o processo de ensinar aos novos empregados as habilidades básicas que eles necessitam para desempenhar seus cargos”. Além de ter a função do ensino do básico para o desempenho da atividade, também pode ser aplicado de maneira mais especializada, a fim de contribuir significativamente para melhoria do desempenho das pessoas, como cita o próprio autor:

É o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos” (CHIAVENATO, 1999, p.295).

Desde o ingresso a organização o colaborador deve ser orientado quanto à empresa e seus processos, e isto se feito de forma continua contribui para a melhoria constante tanto do individuo quanto da organização, pois à medida que se desempenha e conhece cada detalhe do processo se criam novas maneiras de realiza-lo. O sucesso do treinamento não é medido apenas porque as pessoas melhoram suas competências individuais, mas também porque elas passam a contribuir positivamente para o desempenho organizacional.

É importante que cada organização saiba direcionar e investir em suas decisões para melhorar seu desempenho e uma importante técnica é o quesito remuneração total. Chiavenato (1999, p.221) a cita que “a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais, remuneração básica, incentivos salariais e benefícios”. Neste contexto pode-se pensar como remuneração básica a parte monetária financeira, denominada salário. Esta garante privilegia a homogeneidade e padronização dos salários, além de ser definido por lei que um empregado tenha o mínimo para seu sustento.

Os incentivos salariais são os que podem ser de grande valia no quesito produtividade, pois trata de reconhecer o funcionário que se aplicada e traz maiores resultados para a empresa. O autor defende que “a produtividade das pessoas somente aumenta e se mantém quando elas também têm interesse em produzir mais. E a remuneração variável está por trás do aumento da produtividade” (CHIAVENATO, 2004, p. 325).

Porém este sistema de remuneração por metas ou prêmios por alcance dos objetivos é complexo e deve ser estudado com afinco, pois em uma empresa existem atividades bem diferentes uma das outras e estabelecer um critério homogêneo é crucial para que este plano funcione. Na atualidade este incentivo de remuneração variável é muito bem aplicado à área comercial e em alguns níveis para colaboradores executivos, de posição mais estratégica.

As organizações que prezam pelos recursos humanos, ofertam cada vez mais planos que incentivem a atração e retenção das pessoas mais qualificadas e outro incentivo que atende este objetivo são os benefícios sociais, que são “facilidades, serviços, conveniências e vantagens oferecidas pela organização a seus participantes” (CHIAVENATO, 2004, p. 345). O autor ainda complementa que:

Os planos de benefícios sociais estão geralmente apontados para certos objetivos. Os objetivos referem-se as expectativas de curto e longo prazos da empresa, em relação aos resultados dos planos. Quais são: Melhoria da qualidade de vida dos empregados, melhoria do clima organizacional, redução da rotação de pessoal e do absenteísmo, facilidade na atração e na manutenção de recursos humanos e aumento na produtividade.

Se analisados todos os objetivos dos planos de benefícios será notado que cada um citado contribui para o aumento da produtividade. Desde atrair e reter os talentos até proporcionar-lhes a qualidade necessária para sintam-se determinados a contribuir satisfatoriamente para a empresa.

A contrapartida de um sistema estruturado de benefícios é que requer grandes investimentos e se mal administrado causa efeito contrário para a organização, desmotivando os colaboradores. Outro risco neste sistema também pode ser a perda de vitalidade quando se torna hábito e isto mantém os trabalhadores menos produtivos e se tornar uma fonte de queixas e reclamações.

De modo geral, promover a qualidade de vida no trabalho é fundamental para que a empresa mantenha seus trabalhadores motivados e dispostos a contribuir mais com a organização. Chiavenato alerta que:

Não são apenas as condições físicas de trabalho que importam. É preciso algo mais. As condições sociais e psicológicas também fazem parte do ambiente de trabalho. Pesquisas recentes demonstram que, para alcançar qualidade e produtividade, as organizações precisam ser dotadas de pessoas participantes e motivadas nos trabalhos que executam e recompensadas adequadamente por sua contribuição. (CHIAVENATO, 2004, p. 365).

A preocupação com o bem estar dos colaboradores deve estar cunhada na empresa e envolve diversos fatores como a satisfação do empregado em executar as atividades, possibilidades de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, salário

compatível, benefícios proporcionados, relacionamento humano dentro do grupo e da empresa, ambiente psicológico e físico de trabalho, liberdade para opinar e decidir, etc. Ou seja, envolve aspectos que vão além do cargo e que compõe todo o contexto de vida do empregado.

São infinitas técnicas existentes para melhoria da satisfação dos empregados e consequentemente contribuição destes para a empresa, como por exemplo, planos de carreira, avaliação de desempenho, desenho de cargos, sistemas de informações, estudos de clima organizacional, plano eficiente de comunicação e programas de desenvolvimento e capacitação de lideranças.

Das mais diversas metodologias que existem para proporcionar as organizações melhores desempenhos e competitividade raras são aquelas soberanas e unânimes. Cada empresa deve analisar internamente quais técnicas adaptam-se melhor a seu modelo de negócio a fim de promover o foco e continuo melhoramento de seus processos. Portanto, avaliar e planejar todas as ferramentas são o diferencial competitivo para que as empresas possam adquirir ganhos em suas operações e garantir sua sustentabilidade no negócio.

CAPÍTULO 3 - DO GESTOR COMO COLABORADOR NO MEIO AMBIENTE DO TRABALHO.

Pensando um pouco mais na produtividade e no que todas as organizações buscam em primeiro lugar o lucro, pode-se observar que as pessoas são influenciadas através de expectativas e recompensas e o elo da motivação entre esses dois fatores, logo, a produtividade é o maior foco para este tipo de motivação. As empresas buscam criar uma conexão entre objetivos cumpridos e uma recompensa adequada, normalmente interligada ao dinheiro e como perspectiva, pode-se trazer a iniciativa do trabalhador em produzir em um ritmo mais intensivo, muitas vezes ultrapassando os limites físicos em busca das recompensas.

Este tipo de iniciativa normalmente é utilizado como forma motivacional, mas, no entanto há um disfarce do que realmente a empresa quer do seu colaborador. Muitas vezes a recompensa é uma troca, onde você recebe apenas quando produz. Para Maximiano (2011), a aplicação deste estudo em relação às demais teorias motivacionais, possui certa vantagem, pois ela leva em consideração as diferenças dos indivíduos e valoriza o raciocínio das pessoas, além de considerar sua ação dentro do ambiente organizacional, ou seja, tudo será conforme a sua produtividade.

A maior parcela da responsabilidade pela integração e convergência entre os objetivos da organização e os objetivos das pessoas recai sobre o líder. A interdependência entre as necessidades do indivíduo e as da organização é imensa, pois a vida e os objetivos de ambos estão inseparavelmente entrelaçados. O importante é que o alcance do objetivo de uma das partes nunca venha a prejudicar ou tolher o alcance do objetivo da outra. Ambas devem contribuir mutuamente para o alcance dos seus respectivos objetivos. (CHIAVENATO, 2005, p.230)

Uma das maiores avaliações de um subordinado é verificar dentro de sua organização a maneira de agir do seu gestor, diante da aplicação dos objetivos da empresa e seus métodos de motivação e não somente as atitudes de valorização, mas também das suas reais necessidades.

O pensamento humano fora do seu ambiente de trabalho determina o que é mais importante, ou seja, a questão do trabalhador fora das suas tarefas organizacionais. O fator humano vai além da carga horária diária de trabalho. É desta forma que é possível identificar o pensamento dos colaboradores e compreender os aspectos que podem contribuir para aumento da motivação e conseqüentemente aumento da contribuição dos funcionários.

3.1 O GESTOR COMO LÍDER NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: CAPACIDADES, COMPETÊNCIAS E SUAS INFLUÊNCIAS.

“Os líderes são, em parte, criaturas do ambiente onde se encontram. No entanto, eles também reformulam fundamentalmente esse ambiente” (GOLDSMITH, et.al, 2000, p. 40).

Conhecer e interpretar o comportamento das pessoas associadas à organização é fundamental ao líder para obter sucesso nas relações profissionais, ou seja, a percepção sem dúvida faz parte das características primordiais da liderança. Chiavenato (2009, p.64) define que “percepção é o meio pelo qual a pessoa forma impressões de uma outra na esperança de compreendê-la”. Esta além de ser uma das características de um bom gestor, deve ser uma das primeiras a ser utilizada, pois desde o ingresso na organização até o convívio diário se faz necessário perceber como a equipe e o ambiente comporta-se.

Esta característica é única em cada pessoa e cada um percebe as situações de modo particular, o que faz disto um diferencial competitivo ao líder que melhor entende o outro, pois através desta consegue detectar qualquer informação e se prevenir quanto à aceitação ou rejeição dos indivíduos, como embasa Chiavenato (2009, p. 63) “Toda pessoa tem seu sistema conceptual próprio, isto é, seu padrão de referência que age como filtro codificador, condicionando a aceitação e o processamento de qualquer informação”.

Em comunhão com a percepção está à característica da empatia, que é sentir o outro, se colocar no lugar e permitir a possibilidade do entendimento através da mesma vivencia que o outro precisou vivenciar. É importantíssimo, pois para compreender o ambiente e a pessoa em sua totalidade é necessário ter as mesmas experiências que o outro, e só assim será possível entender o porquê de normas e procedimentos existirem e os comportamentos que as pessoas demonstram ser como são.

Empatia é uma competência que envolve a capacidade do líder no processo de influência e de fundamental relevância para alcance dos objetivos. “A empatia ou sensibilidade social é o meio pelo qual a pessoa consegue desenvolver impressões acuradas, a respeito dos outros. No fundo a empatia é um processo de compreensão dos outros”. (CHIAVENATO, 2009, p.64). O autor destaca aqui a definição de empatia e conclui que é possível através da empatia ter a compreensão ou percepção de outra pessoa e para o líder em seu papel de orientador é formidável praticar esta habilidade.

Para reforçar a importância da compreensão dos liderados Charles Manz (1996, p. 40) ressalta que “A gerência de equipes auto gerenciadas exige a habilidade de ouvir, mudar pontos de vista, estabelecer uma empatia e mudar padrões básicos de comportamento. Sem

um investimento adequado no treinamento e desenvolvimento de habilidades sociais de trabalho, o desenvolvimento de equipes será retardado ou até eliminado”.

A comunicação que um líder estabelece com sua equipe é uma fundamental competência e habilidade para o desempenho positivo das relações e atividades pretendidas. Pode ser definida como:

[...] a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de idéias, fatos, pensamentos e valores. A comunicação é o ponto que liga as pessoas para que compartilhem sentimentos e conhecimentos. A comunicação envolve transações entre pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 61).

É importante se observar a preocupação do autor em destacar que se transfere o significado de uma pessoa para outra, ou seja, transmite o que realmente é verdadeiro e comunicar isto de forma incerta aos colaboradores fará que os resultados não existam da forma esperada, ou talvez sequer exista.

Uma tarefa fundamental que envolve liderança é ser capaz de inspirar as pessoas, ideias, projetos e situações. Mário Sérgio Cortella (2014, p 84) destaca que “a noção de inspirar é dar vitalidade. É animar. O líder é capaz de animar. [...] se você é alguém que só expira, talvez não consiga ser líder, talvez consiga ser chefe. Mas chefe está ancorado em uma hierarquia”.

Atualmente é constante a disseminação do conceito de motivação, pois, organizações tentam que seus empregados cada vez mais contribuam positivamente com os resultados e cada colaborador motivado tende a retornar com maior eficiência o atingimento das metas propostas. Janet Knapik (2012, p.134) define que:

Motivar significa mover para a ação, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade.

A inspiração deve sempre observar a clareza e ter a noção exata dos acontecimentos, porem deve visar sempre algo mais positivo. Por exemplo, em momentos de crise em uma organização não se deve transparecer um faz de conta que não existem limitações e riscos, mas usar deste momento para dar noção de realidade para que também cada membro da

equipe possa colaborar de maneira mais eficiente e fomentar que com estas ações a possibilidade de se obter um resultado positivo aumentará.

O líder está sempre em busca de conhecimento, pois sabe que quanto mais especializações, melhor ele saberá lidar com situações diversas e resolver problemas internos com mais facilidade. Além disso, ele divide esse conhecimento com seu time, compreendendo que quanto mais conhecimento a equipe tiver mais forte e eficaz ela será. Tem que ser humilde ao reconhecer que também tem suas falhas e que não é melhor (no sentido pessoal) do que outras pessoas e isto faz com que ele tenha empatia e sensibilidade para tratar de problemas em sua equipe.

Ele sabe distribuir tarefas para que, assim, ninguém fique sobrecarregado com nada. Além disso, ele participa a todo o momento das atividades com seus colegas, pois divide com eles não só os bônus de ter realizado um bom trabalho, como também todas as responsabilidades envolvidas. Ram Charan (2012, p.41) reforça que:

Os gestores que sabem como projetar bem um cargo são capazes de reduzir os sentimentos negativos dos empregados e fazê-los assumir uma postura positiva em relação a uma atribuição; eles podem proporcionar aos empregados o senso de estar desenvolvendo habilidades altamente valorizadas, que expandirão seu potencial profissional.

Saber lidar com os funcionários é amplamente complexo e por isso é preciso cuidado na atribuição de tarefas, pois como visto cada um possui uma percepção diferente e própria de cada situação e não ferir as convicções dos funcionários ajuda o líder a obter sucesso no processo de influencia de sua equipe. Um líder precisa ser confiante e ter iniciativa. Com essas qualidades, ele conseguirá ter sempre uma direção para qual levar seu time e se sentirá seguro para realizar mudanças e aceitar novos desafios.

‘Saber lidar’ sucinta outro aspecto do líder, que é a habilidade de interações pessoais. Saber se relacionar, operar no mesmo nível que o outro, estar em sintonia, interagir através do olhar ou postura é também uma essência da liderança e Janete Knapik mostra o resultado de se ter boas relações interpessoais: “a qualidade das relações podem instaurar uma esfera agradável e estimulante no trabalho, ou desagradável e inibidora, ou mesmo instigar ou neutralizar a criatividade. Os gestores e as equipes de trabalho dependem dessas competências relacionais para conquistar a sinergia de esforços” (KNAPIK, 2012, p. 75).

Há destaque também para a competência técnica, pois o gestor deve conhecer as atividades de sua gestão. Em se tratando de conhecimento o bom líder é aquele que já teve experiência operacional e entende os processos envolvidos no cotidiano de seus liderados. Um

fator que auxilia também neste processo é a tecnologia. Um gestor não precisa ser expert em tudo que existe no mercado, mas deve estar antenado as novidades, pois uma ferramenta pode se adequar a sua gestão e contribuir no desenvolvimento das atividades.

É uma grande vantagem as pessoas que estão responsáveis pela gestão de negócios e pessoas estarem alinhadas as tecnologias, pois atualmente é um fator que se faz presente em tudo e traz consigo grande valia para o negócio. Goldsmith (et.al., 2000, p.43) propõem uma importante reflexão neste sentido:

De modo crescente, a convergência de tecnologias exigirá que os líderes entendam as diferentes tradições intelectuais das tecnologias que se unem. Isso implica que além das questões interculturais, os líderes terão que lidar com a diversidade de tradições intelectuais. Em resumo, administrar a diversidade será um grande desafio, que tem muitas dimensões. Além da idade, da raça e do sexo, os líderes se defrontarão com a diversidade cultural e intelectual.

Em suma, liderar vai além das fronteiras e é preciso entender as diversidades para saber lidar com as questões mais variadas vividas no ambiente de trabalho e também se faz um importante aprendizado. Novas culturas trazem percepções distintas e ao mesmo tempo novas possibilidades e mesmo que não seja algo novo ou inédito, um líder pode usufruir do aprendizado e aprimorar suas habilidades como um todo, sejam nas relações interpessoais, tecnologias e seu até mesmo autoconhecimento.

Um líder tem o feitio de estar sempre à frente de sua equipe e por isso carrega consigo a capacidade de assumir responsabilidades de seus atos e às vezes do outro. Esta característica agrega valor em qualquer ambiente, mas é preciso ponderar qual a hora correta de ser protagonista, para que não seja percebido como bonzinho e os outros não o culpem por atos que independem de si. Em geral, Mussak (2008, p.174) reitera que:

Sempre há uma causa externa e uma causa interna para os fenômenos que acompanham a vida humana. O correto é dar crédito merecido a ambos os fatores, mas nós temos uma imensa tendência para valorizar um e minimizar o outro, de acordo com nossas conveniências. Costumamos atribuir nossas conquistas a nossas virtudes; já nossos fracassos não têm nada a ver com nossos defeitos, mas com fatos alheios a nós, verdadeiras traições do destino.

Procurar um culpado pelo trabalho mal desenvolvido na maioria das vezes é a pratica dos gestores atuais, mas é preciso refletir se não faltou orientação e assumir a culpa mutua a fim de eximir que próximos erros aconteçam. O líder que assume responsabilidades ganha credibilidade ante sua equipe e desta maneira será visto como integrante em que seus

colaborados podem confiar, e através desta confiança trará resultados mais positivos a equipe e a organização.

Ante todas estas características será expresso o que talvez não seja uma competência definida em literaturas e nem uma habilidade citada nos best-sellers, mas traz um resultado mais que ideal e exato: é a liderança pelo exemplo. Isto quer dizer que nada mais será tão assertivo para influenciar o outro que não seja cumprir com as ideologias expressadas, é ter sinergia com tudo o que é verbalizado que faz dos liderados adeptos as convicções de um líder.

Whitmore (2010, p. 163) sentencia que “se o líder quiser estabelecer transparência e honestidade na equipe, então precisa ser transparente e honesto desde o principio. Se ele quiser que os membros da equipe confiem nele e uns nos outros, ele deve demonstrar confiança e integridade de caráter”. Transmitir com clareza que o comportamento correto é factível com os membros da equipe fará com que eles ajam também desta maneira, pois há um estereótipo que determina que todo chefe é autocrático e demonstrar através de atitudes comportamento inverso influenciara a forma de pensar e agir dos membros da equipe.

Isto ocorre também pela tendência e necessidade que a maioria dos subordinados tem de ser aceitos pela chefia, como cita o autor, “eles tenderão a imitá-lo, embora inicialmente, é bem provável, o farão como meio de obter sua aprovação enquanto estão no estágio de inclusão do desenvolvimento da equipe” (WHITMORE, 2010, p. 163). Como característica do ser humano ser aceito em relações sócias também é uma necessidade e o líder demonstrando um comportamento ao qual valoriza boas relações entre seus subordinados, de forma democrática e compreensiva disseminará com maior eficácia suas influencias.

Enfim, muitos ‘ingredientes’ são intrínsecos a um líder e, segundo Alberto Sugo (et al, 2006) a persuasão é primordial ao reconhecimento do líder, além de ser uma virtude dos líderes que, acima de tudo, são colaborativos em vez de competidores e interdependentes. Isso exige o compartilhamento de informações, e não o controle para se manter no poder. Esse tipo de liderança sabe que as prioridades devem ser aquelas que servem ao bem comum, e não a si mesmo. Não há persuasão sem o espirito de liderar para servir.

3.2 O GESTOR COMO MOLA PROPULSORA DAS CAPACIDADES E POTENCIALIDADES DE SUA EQUIPE.

Atualmente é preciso reconhecer que mudanças acontecem a todo tempo nas pessoas e no mundo e as organizações também são parte deste processo. Os empregados cada vez mais se sentem autônomos em seus trabalhos, isto também devido ao grande acesso a informação

que possuem. Como pontua Ram Charan (2012, p. 38) “os gestores que se limitam a dar ordens, que engavetam informações e tomam decisões unilaterais não obterão o melhor desempenho de seu pessoal”.

Os gestores que antigamente faziam análises e controles através de dados formatados em planilhas já não terão mais a mesma eficiência. É preciso que o colaborador entenda o porquê de realizar determinada tarefa, o que o solicitante espera e qual seria a melhor forma de realiza-la. Isto é de uma complexidade que um líder precisa estar atento, para transmitir com clareza suas expectativas e anseios.

Também é preciso que se perceba qual o nível de preparação dos colaboradores e se preciso providenciar devida capacitação e uma das ferramentas a se utilizar são os programas de treinamento e desenvolvimento. Independentemente do nível intelectual de cada colaborador, é preciso se atentar a constante atualização do conhecimento, pois se adaptar as constantes mudanças do mundo cada vez mais globalizado pode ser o diferencial competitivo e estratégico da empresa.

É preciso avaliar as competências de cada colaborador e esta é a primeira etapa para reconhecer as reais necessidades de cada um. Este primeiro passo é denominado levantamento das necessidades. Nesta fase busca-se conhecer o planejamento estratégico da empresa e as metas definidas para as pessoas a serem treinadas, também define-se quais os resultados esperados após o processo de capacitação. A intenção é identificar, de modo geral, as deficiências a serem superadas quanto ao desempenho esperado das pessoas e, conseqüentemente, da área ou do negócio.

Janete Knapik (2012) conclui que a educação corporativa vem atender a essas mudanças com um processo contínuo de aprendizagem, desenvolvendo os conhecimentos e as habilidades que trazem vantagens competitivas nos negócios, ou seja, treinamento e desenvolvimento, um processo de mudanças em tempos de mudanças, e que o líder deve proporcionar a sua equipe se ponderar crescimento e resultados positivos.

Normalmente os chefes – para melhor entendimento, chefes entendidos como pessoas que ocupam cargos de poder dentro de uma hierarquia-, pontuam a cada negatividade que acontece no ambiente de trabalho, basta o funcionário cometer um erro para que seja indagado de suas responsabilidades, porém é importante o feedback nas horas positivas, pois mostra que o colaborador está no caminho certo e também o motiva a perseguir no acerto. Por exemplo, se em uma reunião um funcionário expressa uma opinião e é repreendido, provavelmente não fará mais colocações e vice versa, se tem uma opinião que é escutada é possível que se sinta confortável em participar em mais momentos.

Portanto, o feedback é uma importante ferramenta no processo de orientação dos colaboradores, mas é preciso cautela com seu uso, principalmente quando for alguma situação delicada e que precise ser corrigida. O retorno negativo primordialmente deve ser feito de modo particular, pois se feito em público pode gerar constrangimento e perda de interesse dos funcionários de participar motivadamente daquele ambiente.

Outro aspecto que compõe a influência do líder sobre seus liderados é a motivação, que é um complexo fenômeno e motivo de estudo há várias décadas com o intuito de descobrir o porquê o homem trabalha e como o fazer trabalhar mais e melhor. Idalberto Chiavenato (2009, p.50) destaca que “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”.

É preciso entender este aspecto para melhor desempenho da equipe e Cecília Bergamini (2010, p.146) ainda pontua que:

É necessário frisar que um mesmo indivíduo ora persegue objetivos que atendem determinada necessidade, ora busca satisfazer outras. Tudo depende de sua carência naquele momento. Complementarmente, deve-se entender que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo num mesmo momento. O importante, ao se procurar diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional, é procurar descobrir que necessidades estão em jogo, e isso explica muito do como e do por que as pessoas entram em ação.

É difícil compreender os comportamentos humanos por sua complexidade e sua variação de indivíduo para indivíduo, mas aquele que o faz, potencializa enormemente as capacidades dos outros por agirem assertivamente para com estes.

Neste processo de entendimento e orientação se ganha um fator determinante para o sucesso: a confiança. Quando se tem a confiança do grupo, um gestor possui infinitas possibilidades de atuação. Agir em um ambiente deste porte faz com que o desenvolvimento seja mútuo, gerando cooperação entre as partes e conseqüentemente resultados além do esperado.

Charles Manz e Henry Sins (1996, p.40) pontuam que “não é surpreendente que muitas histórias de esforços de equipes bem-sucedidos tenham ocorrido em empresas ou setores ameaçados, onde trabalhadores e gerência foram forçados a enfrentar e descartar a desconfiança tradicional em favor das equipes”. Isto explica o fator confiança como grande aliado a gestão, pois, se permite uma empresa sair do insucesso a um caso de admiração,

também permite alavancar e maximizar as potencialidades dos colaboradores para contribuir com os resultados das empresas.

Segundo Manz e Sins (1996, p.35), as funções do líder podem ser interpretadas de maneira sintética em algumas atitudes que o meio espera, como:

- Tentar fazer com que a equipe resolva os problemas por conta própria;
- Ajudar a equipe a solucionar conflitos dentro do grupo;
- Dizer as pessoas (equipes e indivíduos) quando fazem alguma coisa bem;
- Dizer a verdade mesmo quando for desagradável ou dolorosa;
- Estimular os membros da equipe a discutir abertamente os problemas;
- Solicitar uma solução para um problema em vez de propor (ou dizer) uma solução. As pessoas promovem o que elas criam.
- Estimular as equipes a definir metas de desempenho;
- Fornecer às equipes as informações necessárias para a administração de seu negócio;
- Prever problemas ou situações futuras (planejamento);
- Estimular a auto avaliação da equipe;
- Treinar as equipes na filosofia da empresa;
- Ser um recurso para a equipe.

Alguns líderes ainda não se sentem confortáveis para deliberar a sua equipe a capacidade de autogerenciamento, por se tratar de uma segurança ou baixa habilidade de avaliação dos liderados. A questão da segurança diz respeito ao pensamento de que se não disseminar o conhecimento as empresas estarão mais vinculadas a determinados empregados, por saberem da importância das atividades desenvolvidas por este, o que atualmente não faz jus, pois com as tecnologias e o mercado de mão-de-obra cada vez com maiores ofertas, é possível que a qualquer momento a organização mude qualquer peça em pleno funcionamento.

Este medo de não se desprender das atividades, de modo geral, é um caminho para o insucesso da organização, pois quanto mais pessoas terem a consciência de tudo que envolve o ambiente, maiores são as chances de eficácia no desenvolvimento e promoção de melhorias. Sugo (2009, p.235) cita que:

O desapego em nossas ações pessoais e profissionais se traduz em encorajamento e incentivo ao próximo, sentindo alegria sincera de vê-lo crescer graças às nossas orientações e encaminhamentos. Esse líder é capaz de construir junto com seus liderados um campo propício para a criação de novos conhecimentos, obras e ações.

Esta característica exige uma pessoa segura de si e confiante em seu potencial profissional, para que não se sinta ameaçada por seus colaboradores e não se crie um ambiente de ameaças e expectativas negativas, mas que visualize como um parceiro das conquistas de seus liderados e motivado com as consequências e resultados obtidos.

A autogestão é uma das competências da inteligência emocional, o que se deve de fato conhecer e praticar no cotidiano. Uma equipe que sente que possui autonomia em suas atividades também gera e fortifica o conceito de responsabilidades, e isto gera maior impacto no planejamento e desenvolvimento das tarefas. Uma das potencialidades da equipe então motivadas pela autogestão é a capacidade de decisão, o que desinibe também a capacidade de criação. Quando uma equipe não possui nenhuma autonomia acontece o fator inverso da criatividade, que é a dependência do grupo.

O líder deve permitir que sua equipe seja autônoma e não dependente dele, pois é imprescindível que viabilize a criatividade em seu ambiente de trabalho, o que tem sido cada vez mais necessária as organizações. Alberto Sugo (et al, 2006, p. 234) destaca alguns fatores que motivam a necessidade de ações criativas: a atual tecnologia de informações, indutora de inovações; o fato de estarmos na era do conhecimento, valorizando a criatividade; as empresas têm sido impulsionadas a reinventar; a existência de talentos alocados na criatividade; a valorização do senso estético em todas as áreas empresariais; a prioridade em atender às exigências do consumidor; a globalização sendo enfrentada com a concorrência de ideias criativas; e o gerenciamento de pessoas passou de controlador para facilitador da criatividade.

Como citou o autor anteriormente, o líder deve ser um recurso para sua equipe, um facilitador e promovedor de soluções em conjunto com seus liderados, pois dizer o que fazer e como fazer já não é mais suficiente no ambiente de trabalho competitivo. A mentalidade da liderança deve ser de gerar o sucesso para outras pessoas, sabendo do ganho mútuo que sucederá para ambos. Peter Drucker (2000, p. 204) cita que:

Se levarmos em conta a interdependência e a interconectividade, fica claro que todos nós precisamos uns dos outros. Mãos precisam de corpos. Mãos saudáveis dependem de corpos saudáveis. Um corpo saudável depende de uma comunidade saudável, de um país saudável e de um planeta saudável. Minha saúde depende da sua saúde. Meu sucesso depende do seu sucesso. Então, devo comprometer-me a ajudar você a ser bem-sucedido tanto quanto a mim mesmo.

Drucker ressalta a importância de servir seus subordinados, de ajuda-los da melhor maneira possível ao invés de criar barreiras e pensamentos de que os outros ocupam ou obtém aquilo que deveria estar em sua posse, o que de fato jamais deveria ser imaginado, uma vez que tudo que envolve a organização pertence a ela.

3.3 O GESTOR COMO PEÇA CHAVE PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para que o líder tenha seus resultados traduzidos em números e que sejam vistos dentro da organização é preciso que a plenitude do relacionamento interpessoal seja alcançada. Somente quando as pessoas estão conectadas e em sintonia de perspectivas é possível desempenhar o papel de maneira plena e completa, sem obstáculos ou desgastes. “Uma vez que o relacionamento interpessoal está bem estruturado, ele próprio se torna uma ferramenta poderosa para o desempenho das tarefas. Tudo funciona bem na equipe quando os relacionamentos estão maduros e estáveis” (MARINHO; et al; 2006, p. 61).

O autor revela o grande segredo de como o líder exerce sua influencia no meio ambiente de trabalho, através dos relacionamentos. Nenhuma ferramenta mais tecnológica pode resultar em resultados além do esperado como as pessoas. Uma máquina fará aquilo que lhe é programada, mas uma pessoa tem a perspicácia de incrementar e aprimorar aquilo que lhe é pedido.

É preciso manter um nível de motivação elevado em seus liderados e para isso há o estudo do campo da inteligência emocional. Um dos principais pensadores deste estudo revela seu conceito e importância deste aprendizado:

Inteligência emocional é o equilíbrio das ações e atitudes de um indivíduo através do qual ele aprende a manter seu autocontrole, identificando com justiça e ponderação as diversas situações ocorridas no seu dia-a-dia. Está relacionada às habilidades tais como: motivar a si mesmo; persistir mediante as frustrações; controlar impulsos; canalizar emoções para situações apropriadas; praticar gratificações prorrogadas e motivar pessoas a conseguirem seu engajamento a objetivos de interesses comuns. Nos tempos atuais é encarada como fator básico para a melhoria do homem, aumentando principalmente a produtividade do indivíduo, não somente na empresa onde se trabalha, mas também fora dela, equilibrando a autoestima (Goleman, 2001).

A capacidade do líder e dos liderados em lidar com as emoções são determinantes para estabelecer um clima de cooperação, baseado na confiança entre os membros e que consequentemente gera o desempenho eficaz. Uma equipe que possui sinergia contagia de dentro para fora e assim também são as pessoas. Se estão perto de outras pessoas com energias otimistas tendem a se influenciar por esta e gerar a sinergia necessária para o máximo desempenho dentro do ambiente de trabalho.

Em complemento, o autor Alberto Sugo (et al, 2006, p.66) cita que “inteligência emocional coletiva é o que separa as equipes de alto desempenho das equipes medíocres, uma vez que o desempenho profissional da equipe é diretamente proporcional a habilidade do líder e da equipe de lidar com o clima emocional e os relacionamentos interpessoais da equipe”.

Cabe ao líder identificar e avaliar as competências necessárias do ambiente de trabalho para que sejam aprimoradas se necessário ou potencializadas para obtenção de melhores resultados, pois somente desta maneira será possível enriquecer cada vez mais o clima motivacional da equipe. Alberto Sugo (et al; 2006, p. 67) finaliza dizendo:

Saber administrar e aproveitar as emoções está no coração do trabalho em equipe. É um verdadeiro desperdício ignorar o potencial das emoções para mover as pessoas numa direção construtiva, mas, para aproveitar esse potencial, é preciso desenvolver inteligência emocional.

A essência das melhorias está na motivação para o trabalho e isto passa pela compreensão do que move as pessoas, que se compreendido contribuirá para máximo benefício de ambas as partes, gestor, colaborador e empresa. Para isso o estudo da inteligência emocional propõe a avaliação de alguns itens que compõe as competências necessárias para liderar com inteligência. São elas autoconsciência, autogestão, consciência social e relacionamento.

Segundo Sugo (et al, 2006, p. 68) estas são características que permitem que o líder exerça seu papel e influencie sua equipe de maneira assertiva. A autoconsciência envolve a parte emocional, que é a capacidade de reconhecer como os próprios sentimentos afetam o desempenho; a parte de auto avaliação, que é a capacidade de conhecer as próprias limitações, bem como os pontos fortes, com a disposição para aceitar as críticas e abertura para novos aprendizados e por fim a autoconfiança – conhecimento e confiança nas próprias habilidades.

A competência de autogestão também ressalta a importância de vários fatores que estão diretamente ligados na conduta do líder para com sua equipe. Os quesitos que a envolvem são o autocontrole – capacidade de administrar os próprios impulsos e emoções negativas e canalizá-los de maneira útil; Transparência – atitude de se abrir a outras pessoas acerca das próprias crenças, sentimentos e ações, assumindo os próprios valores; adaptabilidade – capacidade de lidar com múltiplos problemas sem perder o foco ou a energia; consecução – capacidade de sempre buscar um melhor desempenho tanto para si quanto para seus liderados; iniciativa – percepção aguçada para ver as oportunidades ou criá-las, em vez de apenas esperar por elas e por fim otimismo, que é a habilidade de enxergar oportunidades em meio às ameaças e aos reveses e problemas (SUGO, et al, 2006, p. 68).

A penúltima competência, que diz respeito à consciência social, trata de quesitos como a empatia – sensibilidade para se sintonizar com os variados sinais emocionais, percebendo emoções não expressas em pessoas ou grupos, isto ajuda a lidar com pessoas de diferentes níveis e culturas; consciência organizacional – compreensões das forças políticas em atuação na organização e habilidade para detectar influências sociais importantes, bem como manter contatos-chave e relacionamento com o poder e por fim o serviço, que é a preocupação com a satisfação do cliente e interesse em atender a suas necessidades reais.

Para finalizar as competências da inteligência emocional que permitem aos líderes sua máxima atuação nas empresas, há a competência de relacionamento. Diz respeito a fatores que envolvem a atitude individual do líder e fatores externos inseridos no ambiente, como: inspiração – capacidade de mover pessoas e contagiá-las com seu senso de visão e de missão e que geralmente esses líderes dão o exemplo; influência – capacidade de se comunicar, persuadir e envolver pessoas ou grupos, atraindo-os a seguir uma determinada direção ou compromisso; Desenvolvimento de outras pessoas – interesse genuíno de cultivar as habilidades de outras pessoas, compreendendo seus pontos fortes e fracos e desenvolvendo seu potencial.

A competência de relacionamento ainda orienta o líder nos seguintes quesitos: ser o catalisador da mudança, que é reconhecer a necessidade de mudança, desafiando o status quo e promover uma nova ordem; solução de conflitos – habilidade de harmonizar pontos de vista opostos, entender as diferentes perspectivas e encontrar um consenso entre as partes. Essa habilidade permite separar os sentimentos envolvidos e analisar os diferentes ângulos do problema, canalizando energia em direção a um ideal comum e por último o trabalho em equipe e colaboração, que é a capacidade de gerar uma atmosfera de amizade, companheirismo e cooperação, em que o próprio líder atua como modelo de uma atitude respeitosa e colaborativa, desenvolvendo bons relacionamentos como base para desempenho das tarefas (SUGO, et al, 2006, p. 69).

Estas características se desenvolvidas por um líder no ambiente de trabalho certamente terá como resultado a máxima colaboração dos funcionários e um ganho de produtividade nas tarefas, pois são valores essenciais que permitem a excelência nas pessoas e isto se traduzirá em maior empenho destas em seus ambientes, resultando em ganhos para a organização e para as pessoas que terão a maioria das necessidades atendidas.

Para que o líder mantenha a equipe motivada e consiga desenvolver os quesitos de competências deve prestar atenção em um fator importante no atual mundo globalizado: a remuneração, benefícios e recompensas.

Para dar base aos conceitos, segundo Arilda Godoy (et al, 2008, p.176), “a remuneração é considerada um tópico de grande interesse das organizações, pois é o maior componente de custo operacional, impacta no sucesso das estratégias do negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa”. A remuneração é uma ferramenta que esclarece a relação de parceria para o colaborador e deve ser medida de forma equitativa e justa dentro da equipe, sempre com a avaliação de competência versus recompensa.

Também é um fator de motivação para a maior produtividade e assim Arilda Godoy (et al, 2008, p. 178) corrobora:

A remuneração pode, efetivamente, contribuir para elevar a competitividade da organização, uma vez que contribui para a elevação da produtividade, melhoria da qualidade dos produtos, redução de custo, inovação de processos e produtos, flexibilidade organizacional e apoio a mudança organizacional.

Por estes fatores que o líder ao definir a remuneração de sua equipe precisa fazer de modo planejado, pois seus impactos podem ser refletidos de maneira acintosa no ambiente, por ser um instrumento poderoso de gestão.

Atualmente várias filosofias empresariais abordam os conceitos das remunerações variáveis, pois permitem medir melhor os resultados dos colaboradores e assim recompensá-los também por seus esforços. Na prática, a busca é por maior flexibilidade e esforço de cada colaborador, e que dentre os benefícios são o aumento de produtividade, melhoria da qualidade das tarefas, retenção da mão-de-obra qualificada, dentre vários outros benefícios.

Dentro do pensamento de remunerações variáveis há dois principais tipos que o líder pode promover com o intuito de maximizar os resultados: curto prazo e longo prazo.

Os incentivos individuais, como bônus para recompensar os desempenhos extraordinários, podem ser canalizados para os resultados inovadores. Os incentivos de longo prazo, participação nos resultados e remuneração baseada em equipes estimulam uma interação entre os empregados e promovem algum grau de autonomia para definir a melhor forma de realizar objetivos. (GODOY, et al, 2008, p.178).

É fato que a produtividade das pessoas somente aumenta e se mantém quando elas também têm interesse em produzir mais e a remuneração variável esta por trás do aumento da produtividade das pessoas. Este tipo de remuneração, quando bem estruturado e praticado, permite a empresa extrair o máximo de colaboração de seus funcionários, pois os tornam parceiros do negócio e também possibilita flexibilidade nas negociações e ajustes sempre que necessários, seja nos cargos, na área ou no departamento.

Chiavenato (2009, p.310) conclui que “em geral, o parceiro somente recebe mais dinheiro se a empresa tiver os ganhos de produtividade, [...], ela é autofinanciada com o aumento da produtividade e com a redução de custos”. Para a empresa este tipo de incentivo é duplamente benéfico, por aperfeiçoar os resultados e ser pago somente com a contrapartida do ganho, o que exime o pagamento se não houver os resultados desejados.

Portanto, é papel fundamental do líder desenvolver e reconhecer as capacidades de seus liderados, pois somente com o sentimento de ter seu potencial reconhecido poderá este contribuir, motivar e desenvolver-se, a fim de proporcionar o ganho desejado para a organização e para o líder que espera obter o máximo de resultado de sua equipe.

CONCLUSÃO

A partir do preceito de que o capital de maior valor para uma organização empresarial é o humano, o gestor desempenha uma importante função dentro deste contexto, pois exerce influência direta na organização, realização do trabalho e conseqüentemente nos resultados que sua equipe pode apresentar. Deste modo, se torna necessário aprofundar o conhecimento em tudo o que envolve este profissional e seu ambiente de trabalho.

Muito colaboradores estão envolvidos não somente com a empresa em que trabalham, mas sim com as pessoas que nela atuam, e assim, podem cooperar muito mais do que o esperado no alcance dos objetivos, de uma forma mais eficiente e eficaz. Mais do que a motivação interna que cada um possui, é preciso descobrir como a influência externa provoca esta motivação, considerando que pode ser de forma positiva quando feita de maneira assertiva ou negativa quando construída de forma errônea.

Cada colaborador possui sua forma de percepção, cuja importância é extrema dentro da relação de líder e liderado, uma vez que a influencia pelo exemplo é primordial na obtenção de um resultado mais perfeito. Esta influência é exercida naturalmente pela autoridade, que é diferente do poder.

Autoridade diz respeito a despertar no outro a vontade própria de cooperar para uma única direção e para um líder é também uma habilidade de fazer com que esse entusiasmo, de fazer a sua vontade, se manifeste nos colaboradores integrantes de sua equipe. Ao contrário o poder apenas consegue resultados pela relação de hierarquia, apenas através na obrigação que ambos têm para com a organização, e esta relação de poderio é extremamente desgastante ao longo do tempo e corrompem as relações saudáveis á convivência humana.

O líder precisa estimular formas em que a autoridade seja sublime, através de atitudes responsáveis, meritocracia e justiça e caráter admirável. Estas são algumas características que independente do ambiente, ramo ou mercado, farão jus ao título de um verdadeiro líder. Aquele que é responsável assume compromissos verdadeiros, a fim de buscar soluções e proporcionar a melhor maneira, ser justo é identificar o que precisa fazer e fazer o que precisa ser feito, sem distinção e tudo com caráter, que é a soma total dos nossos hábitos, virtudes e vícios, e que este é a base para uma liderança servidora.

É preciso dizer que ainda são poucos que se consideram líderes, pois não é uma tarefa fácil assumir ou até mesmo identificar que é a própria inspiração para outras pessoas. De fato, as questões de liderança atualmente são tratadas como algo revolucionário e que seria o auge das relações alcançar este 'título', porém é preciso desmistificar alguns conceitos e saber que

ser líder é exercer diariamente pequenas ações que condizem com quem realmente se é, é dar um elogio sincero, uma orientação que ajuda e faça ao outro adquirir conhecimento e aprendizado, é oferecer bases para o desenvolvimento, estando junto ao liderado.

Por mais que existam ferramentas de alta tecnologia e que auxiliem no desenvolvimento das atividades, nenhuma outra pode ofertar maiores e melhores resultados do que as pessoas, pois humanos não tem programações e são eles que podem surpreender ao gerar resultados.

Portanto, a formatação de um estilo ideal de gestor que seja efetivo na contribuição para melhora dos resultados não se torna uma tarefa fácil, mas é possível dizer que indivíduos com características como sinergia, empatia com o desejo de liderar inteligência, honestidade e conhecimentos relevantes apresentam maior probabilidade de sucesso.

REFERÊNCIAS

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

ARAÚJO, C. R. V. **História do Pensamento Econômico**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

ARAÚJO, Luís Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional** – 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BECKHARD, Richard. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. São Paulo: Edgard Blucher, 1972.

_____. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações** – 8ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Teoria Geral da Administração**, Volume 1, 6ª ed. São Paulo: Editora Elsevier, 2001.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional – conceito e interações**. Caderno de estudos. São Paulo; FIPECAFI, v.10, n. 18 – maio/agosto 1998.

DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar. **Comércio Exterior: Teoria e Gestão**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FARIA, Albino Nogueira de. **Organização de empresas: racionalização, estruturação e sistemas** – 9ª ed. Rio de Janeiro: LTC –Livros e Técnicos Científicos, 1989.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. Revista de administração de empresas. São Paulo, Jul/Set. 1991.

GODOY, Arilda Schmidt. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. – 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOLEMAN, Daniel. **O que faz um líder**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HOBBSAWM, E.J. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1979.

HUGON, Paul. **História das doutrinas econômicas**. São Paulo: Editora Atlas, 1980.

JUNIOR, Thomaz Wood. **Fordismo, Toyotismo e Volvismo: Os caminhos da Indústria em busca do tempo perdido**. Revista de Administração de Empresas Set/Out. São Paulo: 1992.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **Ação civil pública: em defesa do meio ambiente, patrimônio cultural e dos consumidores. Lei n. 7.347/85 e legislação complementar**. 5ª ed. São Paulo: Revista dos tribunais, 1997.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. – 8. Reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1ª ed.- 11 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

RAGO, L.M.; MOREIRA, E.F.P. **O que é Taylorismo**, 10ª Reimpressão. São Paulo: Editora Brasiliense, 2003.

RAYMUNDO, P.R.. **O Que é Administração**, 4ª Reimpressão, São Paulo: Editora Brasiliense, 2000.

ROCHA, Júlio Cesar de Sá da. **Direito ambiental e meio ambiente do trabalho: dano, prevenção e proteção jurídica**. São Paulo: LTr, 1997.

SIMERAY, J. P. **A estrutura da empresa: princípios e definições tipos de estruturas e organogramas**. Rio de Janeiro: Livros e Técnicos científicos, 1980

SILVA, José Afonso da. **Direito ambiental constitucional**. 2ª ed. São Paulo: Malheiros Editores, 1995.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

_____, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2005.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart [et al.]. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1999.

STARR, Martin K. **Administração da produção: Sistemas e sínteses**. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 1988.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da administração científica** – 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.