

Aula 01 - Introdução à Gestão Organizacional e Educação Corporativa

Objetivos da aula:

Nesta aula o principal objetivo será conceituar itens que irão embasar o conteúdo das aulas seguintes.

Serão conceituados itens como gestão organizacional, gestão de pessoas e as teorias administrativas.

Introdução

Administração ou Gestão?

De fato qual a diferença destas duas palavras?

Segundo (Ferreira et al, 2002), ambas as palavras têm origem latina, **gerere e administrare**, sendo que gerere significa dirigir, conduzir ou governar. Administrare tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Administrar seria, portanto, a rigor, uma aplicação de gerir.

O século XX tem sido palco de grandes realizações em todos os campos do saber, e por consequência a administração não é uma exceção.

Mas administrar é uma ciência ou arte?

Costuma-se considerar que um campo de estudos é uma ciência quando possui um corpo teórico próprio, articulado de forma a indicar a seus seguidores como se portar em casos específicos, prevendo os resultados desse comportamento. Já a arte é considerada

uma habilidade, o desenvolvimento de atitudes ainda baseadas essencialmente na intuição, no risco de serem tomadas sem que seus resultados sejam previsíveis. Arte é a competência para conseguir um resultado concreto desejado.

Gestão Organizacional

Segundo (Gramigna, 2002), no final da década de 70 e início de 80, os programas de desenvolvimento organizacional ancorados no planejamento estratégico, foram amplamente adotados no Brasil.

O grande ganho para as pessoas, neste modelo, foi a possibilidade de participação em decisões dentro das organizações. A revisão da estratégia empresarial levou dirigentes e equipes a um trabalho compartilhado para estabelecer a missão organizacional, definir o negócio, divulgar a visão empresarial, discutir valores e crenças percebidas, elaborar planos setoriais, estabelecer objetivos e metas, sendo que a administração por objetivos torna-se o alvo das organizações na busca de resultados.

Segundo (Peter Drucker apud Ferreira, et al, 2002, p. 109), gestão organizacional significa, entre outras coisas, permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial realize livremente seu trabalho, sendo que a gerência da organização deve exercer sua autoridade para garantir a coordenação das atividades, de forma a alcançar bons resultados econômicos.

De uma forma geral, pode-se caracterizar a gestão organizacional como uma filosofia da gestão por objetivos, como uma tentativa de moldar o cenário, minimizando a distância entre o que é possível e o que é desejável.

Embora nenhum homem possa realmente dominar seu ambiente, sendo prisioneiro das possibilidades, a tarefa específica da administração é transformar o desejável no possível e o possível no efetivo.

O desenvolvimento organizacional é um modelo dos mais significativos e fez com que dirigentes repensassem suas empresas, dando um salto qualitativo na maneira de gerenciar pessoas e, principalmente, os processos das organizações.

Gestão de Pessoas

Basicamente a gestão de pessoas consiste na maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho, e para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, implementam diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham.

No mundo dos negócios, a importância do comportamento humano está assumindo cada vez mais espaço, fazendo com que sua gestão ganhe espaço cada vez maior dentro da teoria organizacional.

Segundo (Fischer, 2002), quanto maiores forem as opções de aquisição de bens e serviços, a transparência dos mercados e o acesso aos meios de comunicação, mais definitivo será o impacto do comportamento das pessoas nas decisões do consumidor.

A organização não está se tornando mais humana por causa da nova onda competitiva, não está sendo regida por princípios que privilegiem o humano contra outros valores organizacionais.

O que se quer dizer é que, quanto mais os negócios se sofisticam em qualquer de suas dimensões – tecnologia, mercado, expansão e abrangência, etc. –, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento coerente com esses negócios.

Segundo (Fischer, 2002) os fatores de contexto interno e externo que determinam o desempenho de pessoas no trabalho e o modelo de

gestão são:

Tecnologia adotada

Dependendo do padrão de máquinas utilizado pela empresa, este determina fortemente o comportamento que se espera dos funcionários. Operários que trabalham em linhas de produção acompanham o ritmo ditado pela velocidade da máquina, não esperando dos operários iniciativa nem autocontrole, bastando que o cartão de ponto, na entrada da fábrica, registre sua presença.

A automatização ou robotização do processo transformará esse trabalhador de provedor de força e guia de ferramentas em monitor da atividade sob sua responsabilidade. Ele passará a atuar na irregularidade, e não na regularidade, o que tornará o trabalho dependente de autonomia e capacidade de antecipação.

Estratégia de organização do trabalho

Diferentes formas de organização do trabalho são, na verdade, diferentes maneiras de buscar o comportamento exigido pelo processo de trabalho adotado. Desse modo, pode-se dizer que trazem o mesmo impacto da tecnologia para o modelo de gestão.

Na verdade, pode-se mesmo dizer que é quase impossível separar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho. Trata-se de dois conjuntos de práticas que incidem sobre as mesmas instâncias organizacionais – as relações humanas na empresa – e que pretendem alcançar os mesmos objetivos: determinado padrão de desempenho no trabalho.

Cultura organizacional

É relativamente fácil perceber no dia-a-dia das organizações que

a cultura organizacional recebe influência do modelo de gestão de pessoas. Nas organizações, as pessoas que trabalham em determinadas áreas ou profissões são considerados seres humanos diferentes dos outros.

É assim que engenheiros são mais valorizados que profissionais de escritório em empresas metalúrgicas e de mineração, especialistas em marketing são mais considerados que funcionários de produção em empresas de bens de consumo não duráveis, já financeiros são verdadeiras referências de comportamento nos grandes bancos.

Estratégia organizacional

A estrutura ou modelo organizacional delinea também as características do modelo de gestão de pessoas dominante na empresa. Uma estrutura departamental, explicitamente orientada para a cadeia de comando e controle, implica um modelo igualmente segmentado e restritivo.

A iniciativa limitada, a ordem superior, ao manual de procedimentos, a ação voltada para os objetivos setoriais sem perspectiva sistêmica nem do conjunto da empresa corresponde determinada forma de remunerar, capacitar e recrutar pessoas.

A remuneração não pode estar vinculada exclusivamente ao cargo ocupado, o processo de treinamento deve incentivar a visão sistêmica da organização e o recrutamento deve ser feito dentro de um perfil de competências que atendam ao conjunto da corporação, e não só as demandas da unidade em que a pessoa irá atuar.

Fatores externos

Os fatores externos à organização devem ser classificados, segundo sua origem, em duas categorias: os advindos da sociedade e os que têm origem no mercado.

Os fatores sociais correspondem à forma pela qual a sociedade regula o trabalho e as relações de trabalho que ocorrem em seu âmbito.

Prevalecem a cultura de trabalho dessa sociedade, a legislação e a intervenção dos diferentes agentes, dentre os quais destacam o Estado e as instituições sindicais.

O mercado, por seu lado, deve ser considerado o fator preponderante na constituição do modelo, pois define o perfil de competências organizacionais exigido pelo negócio do setor de atividade em que atua.

Teorias administrativas

O processo de teoria administrativa não possui um padrão único a ser seguido, por exemplo, a burocracia surgiu com as obras de Max Weber em fins do século XIX, já para outros, porém, a elaboração de uma teoria administrativa burocrática é posterior as escolas clássica e de relações humanas.

O início deste assunto para nós será com as teorias clássicas e científica, surgida com as novas necessidades industriais, cujo enfoque privilegia o âmbito produtivo e cujos princípios têm sido questionados ao longo do tempo.

A evolução das abordagens que compreendem o conhecimento da teoria e prática na área de administração de empresas segundo (Ferreira et al, 2002), pode ser dividido em três blocos:

Evolução das teorias administrativas

Apresenta uma revisão histórica e conceitual das principais teorias administrativas que se consagraram até meados da década de 1960 (no Brasil começavam a aparecer os cursos acadêmicos de

administração), quando a perspectiva estratégica dos negócios e o questionamento de alguns princípios da administração científica conduziu os estudos e pesquisas da área para uma maior participação e melhor preparação do elemento humano na gestão empresarial. Neste bloco se destaca as Teorias Clássica e Científica, a Escola de Relações Humanas com enfoque no estudo dos princípios da Burocracia.

O desenvolvimento das ciências comportamentais, especialmente da antropologia, psicologia e sociologia, a administração adotou conceitos recém-elaborados nessas áreas, tendo como ponto central de pesquisa a motivação humana na empresa, seguindo a linha da Teoria Comportamental e a resolução de conflitos com o Estruturalismo.

Teorias modernas de gestão

Onde são discutidas as teorias de gestão que vêm sendo defendidas nas últimas décadas, atingindo um grau de complexidade tal, que deixaram de ser simples modelos e formam um corpo de conhecimentos consistentes e abrangentes dos aspectos técnicos, estratégicos e humanos que compõem a organização.

Destaca-se neste bloco o surgimento da Administração Participativa, a Administração por Objetivos e principalmente dentro da área tecnológica, a estratégia passou a ocupar maior espaço no mundo empresarial, dando origem a uma preocupação permanente com as ocorrências no ambiente externo, surgindo daí a Administração Estratégica.

Estratégias emergentes de gestão

Se materializam nas propostas de mudanças mais recentes dos princípios já consagrados, e na forma de encarar os propósitos

e a missão da organização. São propostas que atualmente estão impulsionando as pesquisas na área de gestão e recebendo forte influência do desenvolvimento tecnológico, principalmente nos setores de comunicações e teleprocessamento de informações em tempo real.

Alguns pontos abordados podem até ser considerados eventos passageiros ou “modismos”, sem maiores conseqüências para um aprofundamento na teoria e prática da administração, porém refletem um momento na vida das organizações em que se tornaram o foco das preocupações e provocaram mudanças significativas nas suas operações e relações de trabalho.

São modelos e técnicas fundamentados e com graus diversos de concisão e originalidade, que vem provocando algumas reações no mundo empresarial.

E para enfrentar a integração de objetivos organizacionais com o ambiente de negócios, surge a Administração Holística, Administração Empreendedora, Organização Virtual e a Reengenharia.

Nesta aula introdutória basicamente a idéia foi explicitar conceitos como Gestão Organizacional, Gestão de Pessoas e Teorias Administrativas.

Nas próximas aulas, estes itens servirão como base para compreender a nova maneira de se gerir uma organização, integrando estratégias entre pessoas, negócios e tecnologia.

Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, Maria Rita, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

As pessoas na organização. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, Stephen Paul, *Comportamento organizacional*, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, Claudia, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*., Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, Humberto. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*., 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

Bibliografia Complementar

FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Fernando C. Augusto. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALADÍN, Edson Pacheco. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Gercina Alves de. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.