

BSFEAC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE

ORIENTAÇÕES BÁSICAS À ATIVIDADE GERENCIAL

POR

ADA RAQUEL TEIXEIRA MOURÃO

FORTALEZA

1989

BSFEAC

ORIENTAÇÃO BÁSICAS À ATIVIDADE GERENCIAL

POR

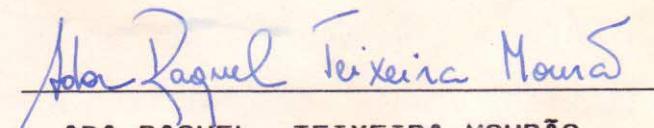
ADA RAQUEL TEIXEIRA MOURÃO

Monografia submetida à coordenação  
do Curso de Graduação em Adminis-  
tração como requisito parcial, para  
obtenção do grau de Bacharel.

DEZEMBRO - 1989

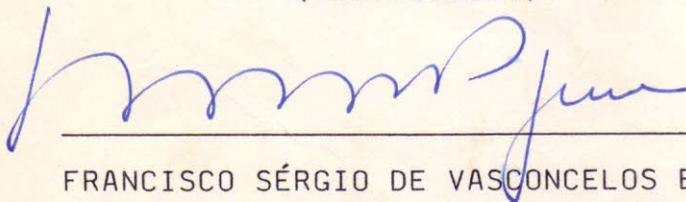
Esta monografia foi submetida à coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel, ou ou torgado por aquela Universidade, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da Faculdade de Economia, Admi nistração e Contabilidade (FEAC) - UFC.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

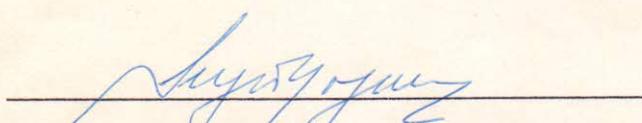
  
ADA RAQUEL TEIXEIRA MOURÃO

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_, por:

\_\_\_\_\_  
CRISEIDA ALVES LIMA  
(Orientadora)

  
\_\_\_\_\_  
FRANCISCO SÉRGIO DE VASCONCELOS BEZERRA

10,0 (dez)

  
\_\_\_\_\_  
SÉRGIO VITORIANO BEZERRA NOGUEIRA

(10,0) dez

"O pior analfabeto é o analfabeto político. Ele não ouve, não fala, nem participa dos acontecimentos políticos. Ele não sabe que o custo de vida, o preço do feijão, do peixe, da farinha, do aluguel, do sapato e do remédio dependem das decisões políticas.

O analfabeto político é tão "burro" que se orgulha e estufa o peito dizendo que odeia política. Não sabe o imbecil que, da sua ignorância política nasce a prostituta, o menor abandonado, o assaltante e o pior de todos os bandidos, que é o político vigarista, pilantra, o corrupto e lacaios das empresas nacionais e multinacionais."

**Bertold Brecht**

BSFEAC

### DEDICATÓRIA

- . A meus irmãos Alexandre e Eduardo com todo o meu amor.
  
- . À minha mãe, símbolo de fortaleza e modelo de vida para mim.
  
- . A meu pai que mesmo distante não deixou de estar presente.

## AGRADECIMENTOS

- . À Distribuidora de Gás Ar-Frio Ltda., na pessoa do seu diretor Eduardo Araújo, pela oportunidade de obter conhecimentos técnicos e humanos que certamente me fizeram crescer como profissional.
- . À Ivonisete pela atenção dedicada à correção dos manuscritos.
- . A Eduardo, o artista e autor dos desenhos desta monografia.

### AGRADECIMENTO ESPECIAL

A professora Criseida pela transmissão de grande parte dos conhecimentos técnicos que me dão segurança na minha jornada profissional.

A orientadora Criseida, pelo paciente e constante acompanhamento dado à confecção desta monografia.

E, principalmente a amiga Criseida, pelo carinho e atenção com que escutou as minhas inquietações e dúvidas, como também pela força que me fez seguir em frente.

## APRESENTAÇÃO

Toda empresa que cresce o bastante até atingir um porte de média empresa se defronta com um problema: a falta de pessoas qualificadas para assumir gerências intermediárias. Isto porque quase todas as empresas crescem em faturamento e complexidade mas não em política de Recursos Humanos.

Buscar gerentes prontos no mercado custa muito caro, além de trazer consigo toda a indignação dos antigos empregados que sempre se esforçaram pela empresa esperando o momento de serem reconhecidos e promovidos.

O novo empregado-gerente precisa também conhecer e se adaptar rapidamente a cultura da organização e ser aceito pelo seu grupo de trabalho e, certamente, até isto acontecer poderá ter sua liderança comprometida.

Esta monografia nasceu da constatação da necessidade urgente de treinar os recursos humanos disponíveis e aspirantes a cargos de gerência, na empresa.

Não basta à empresa ter à mão todos os recursos necessários ao seu bom funcionamento se não tem uma gerência eficaz para planejar a melhor forma de usar estes recursos, organizar o trabalho e o ambiente do trabalho, alocar as pessoas certas

nos lugares certos, dirigir os esforços comuns e, finalmente, controlar os resultados.

O gerente é, portanto, muito mais do que um recurso de que a empresa precisa dispor, é o grande agilizador das metas empresariais. Por ser imprescindível, é importante que lhe sejam transmitidas as informações básicas de atuação no seu dia-a-dia.

Esperamos que este trabalho de **Orientação Gerencial** seja útil às empresas como subsídio na formação de suas equipes gerenciais de forma sistemática e organizada.

SUMÁRIO

I - INTRODUÇÃO.....	01
II - REFERENCIAL TEÓRICO.....	02
1. GERÊNCIA.....	03
1.1. Definição.....	03
1.2. Habilidades Necessárias (Técnica, Humana e Con ceitual).....	04
1.3. Requisitos Básicos Para a Ocupação do Cargo (Motivação, Liderança e Comunicação).....	06
2. FUNÇÕES DA GERÊNCIA.....	17
2.1. Planejamento.....	17
2.2. Organização.....	18
2.3. Seleção e Colocação de Pessoal.....	19
2.4. Direção.....	19
2.5. Controle.....	19
3. ALGUNS ESTILOS GERENCIAIS.....	21
3.1. Teorias X e Y de Douglas McGregor.....	21
3.2. Sistemas Gerenciais de Rensis Likert.....	23
3.3. Grid Gerencial de Blake e Mouton.....	25
3.4. Teoria 3-D de Reddin.....	28
3.5. O Gerente Minuto.....	32
III - MANUAL DE INICIAÇÃO GERENCIAL.....	36
1. APRESENTAÇÃO.....	37
2. PLANEJAMENTO.....	38
3. ORGANIZAÇÃO.....	41
3.1. Os Gráficos.....	42

3.2. Formulários.....	45
3.3. Os Manuais.....	46
3.4. Lay Out.....	48
4. GERENCIANDO PESSOAS.....	51
4.1. Planejamento dos Recursos Humanos.....	53
4.2. Recrutamento.....	54
4.3. Treinar e Desenvolver.....	55
4.4. Salário.....	56
4.5. Benefícios.....	56
4.6. Aconselhamento e Disciplina.....	57
5. AS FERRAMENTAS DA DIREÇÃO.....	61
5.1. Liderança.....	61
5.2. Delegação.....	63
5.3. Motivação.....	66
5.4. Comunicação.....	69
6. CONTROLE.....	73
7. RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	78
7.1. Como Administrar Melhor seu Tempo.....	79
7.2. Vencendo Preconceitos.....	81
8. CONCLUSÃO.....	84
IV - CONCLUSÃO.....	85
V - BIBLIOGRAFIA.....	86

## I - INTRODUÇÃO

Esta Monografia encontra-se dividida em dois tópicos bem definidos.

O primeiro é o que chamados de Referencial Teórico, onde tratamos de alguns conceitos fundamentais e principais estilos gerenciais que servirão como base ao desenvolvimento do tópico seguinte.

O segundo tópico é o Manual de Iniciação Gerencial, razão de ser dos nossos esforços, que se encontra separado por itens onde são analisadas as funções gerenciais de Planejamento, Organização, Seleção e Colocação de Pessoal, Direção e Controle, bem como algumas recomendações gerais que não devem ser relevadas.

**II - REFERENCIAL TEÓRICO**

## 1. GERÊNCIA

### 1.1. Definição

"Qualquer trabalhador com conhecimentos nas organizações modernas é um gerente se, em virtude de sua posição e desse conhecimento, for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados." (Peter F. Drucker, 1978, 13)

Não importa, para isto, se gerencia cem, uma ou nenhuma pessoa. A capacidade do gerente não é medida pela quantidade de pessoas que tem sob sua coordenação, mas pelo resultado que pode obter com os recursos de que dispõe.

Muitos administradores ou supervisores não podem ser considerados gerentes. Apesar de administrarem o trabalho de muitas pessoas, não têm responsabilidade nem autoridade sobre a direção, a quantidade e a qualidade do trabalho, ou sobre os métodos de sua execução.

Gerentes são, portanto, pessoas com poder de decisão, capazes de, pelo seu conhecimento, recursos e experiência, fazer a escolha mais acertada e dirigir os rumos da organização.

Com isto não queremos afirmar que só podemos encontrar gerentes nos altos escalões das empresas. Ao contrário, este gerente pode ser encontrado tanto no mais alto escalão como na base do organograma. As decisões tomadas por um ou por outro diferem apenas na amplitude do seu campo de ação. Porém, todos precisam ser eficazes, fazer as coisas certas.

## 1.2. Habilidades Necessárias

Para Katz existem pelo menos três habilidades indispensáveis à execução das Funções Gerenciais. São elas: a habilidade técnica, a humana e a conceitual.

. HABILIDADE TÉCNICA - Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, adquiridas por experiência, educação e instrução.

. HABILIDADE HUMANA - Consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar liderança eficaz.

. HABILIDADE CONCEITUAL - Consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento das operações da pessoa na organização. Este conhecimento permite que esta pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

A importância de cada uma dessas três habilidades varia de acordo com a posição ocupada pelo gerente na hierarquia da empresa. Como mostra o gráfico a seguir.



À medida que o gerente galga a hierarquia da empresa, a importância das habilidades técnicas para o trabalho gerencial diminui, aumentando a necessidade das habilidades conceituais. Isto ocorre porque ele necessita ter visão global das atividades da empresa e suas inter-relações, para ser capaz de realizar os objetivos da organização, não precisando, para tanto, conhecer as formas de realização de cada tarefa específica.

Embora a proporção de habilidades técnicas e conceituais varie, a necessidade das habilidades humanas permanece inalterada em todos os níveis gerenciais.

Segundo um relatório da "American Management Association", um grande número de gerentes consideram a habilidade humana como mais decisiva do que a inteligência, a capacidade de decisão, o conhecimento e a habilidade no trabalho.

### 1.3. Requisitos Básicos Para a Ocupação do Cargo

#### . MOTIVAÇÃO

"Motivar alguém é induzí-lo a agir de uma maneira desejada." (Koontz e O'donnel, 1981,395)

A partir da Teoria das Relações Humanas o estudo da motivação aplicada às organizações ganhou grande força.

Segundo Koontz e O'donnel "são muito poucos os que conseguem visualizar o objetivo de um trabalho significativo (...) e que têm interesse em produzir riqueza para aqueles que não podem, não precisam ou não querem trabalhar." (Koontz e O'donnel, 1981,395). Portanto, a aplicação do ser humano diretamente na produção de bens e serviços só pode ser possível mediante uma persuasão eficaz.

Neste contexto o trabalho do gerente é mobilizar as pessoas para contribuírem com sua plena capacidade aos objetivos empresariais.

"Todo gerente é responsável, dentro da sua esfera de autoridade, pela motivação dos seus subordinados imediatos e pela motivação de todos os subordinados até a base da estrutura organizacional pertinente." (Koontz e O'donnel, 1981,394)

Nosso comportamento geralmente é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo.

Os objetivos estão fora do indivíduo e são frequentemente denominados de incentivos. Estes incentivos ou objetivos podem ser tangíveis - salários, prêmios, etc. - ou intangíveis como elogios, poder, etc.

Para atingir seus objetivos os indivíduos se compor tam de diferentes formas. Todo comportamento reflete uma série de atividades. A todo momento estamos executando diversas ativ idades, como também mudando o nosso comportamento.

Isto desperta alguns questionamentos.

Por que uma pessoa realiza uma atividade e não outra? Como os gerentes podem prever e controlar as atividades dos ses subordinados? Para isto, os gerentes precisam saber quais os motivos ou quais as necessidades que provocam determinada ação em determinado momento.

Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos.

Os motivos são dirigidos para os objetivos e são as molas da ação.

A forma de motivação é muito diferenciada entre os div ersos autores.

Para Taylor a base da motivação humana são as recomp ensas econômicas, salariais e materiais. O homem não procura o trabalho porque gosta dele, mas por medo da fome e pela neç essidade de dinheiro para viver (homo economicus).

Para Mayo a pessoa humana é motivada essencialmente pela necessidade de "estar junto", de "seu reconhecida", dano do muita importância aos grupos informais.

Para Lewin o comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual. Esse campo é composto pela pessoa e o seu ambiente Psicológico (a forma como o ambiente é percebido, à luz das necessidades do indivíduo).

Para McGregor o gerente deve conhecer o seu subordinado e escolher o sistema de motivação que melhor o auxilie a atingir as metas da empresa.

Já Herzberg afirma existirem dois grupos de fatores motivacionais.

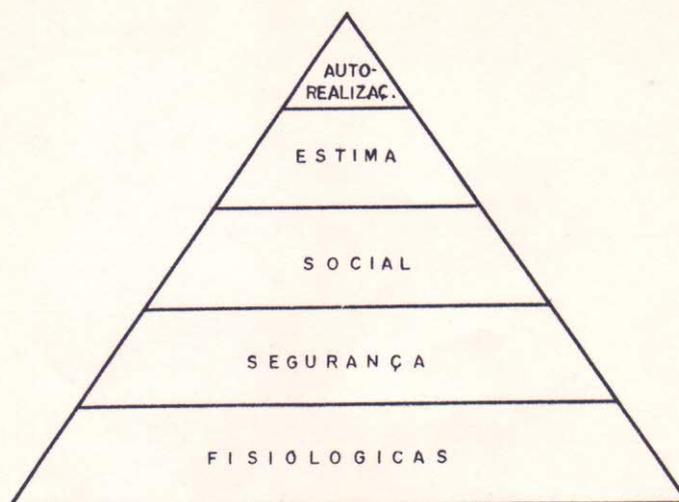
O primeiro é o grupo dos fatores de higiene ou manutenção que engloba: "status", segurança, salário etc. Estes não geram satisfação, apenas evitam a insatisfação.

O segundo grupo é o dos fatores do conteúdo do trabalho, que engloba: realização, reconhecimento, responsabilidade etc. Estes são os verdadeiros motivadores porque geram satisfação.

Herzberg conclui que o gerente do futuro terá de melhorar a qualidade do conteúdo do trabalho.

Uma das teorias motivacionais mais conhecidas é a de Maslow que estabelece uma classificação das necessidades humanas em:

1. Fisiológicas - necessidades básicas para a manutenção da vida - alimento, roupa, abrigo.
2. Segurança - necessidade de estar a salvo do perigo físico e privação das necessidades fisiológicas.
3. Social - necessidade de participar de grupos e ser aceito por estes.
4. Estima - necessidade de sentir auto-confiança, prestígio, poder e controle.
5. Auto-realização - necessidade de realizar o máximo de potencial individual.



Para Maslow as necessidades fisiológicas são chamadas de básicas porque sem elas não é possível alcançar os demais degraus das necessidades.

A Teoria diz que à medida em que uma necessidade vai sendo satisfeita, não surgindo as demais. É importante observar que uma mesma pessoa pode estar nos vários degraus em diferentes momentos da sua vida. Suprir as necessidades de auto-realização não significa não ter mais necessidades fisiológicas ou de segurança.

Outro ponto importante é que uma necessidade satisfeita não é geradora de motivação. O ser humano para estar motivado precisa estar sempre em busca de novas necessidades e de satisfação.

Estimular esta dinamicidade é o grande desafio dos gerentes.

### LIDERANÇA

Para conseguir do subordinado uma grande produtividade com dedicação ao trabalho, é necessário ao gerente um alto grau de capacidade de liderança.

Etimologicamente "liderar é guiar, conduzir, dirigir e preceder. Estes termos identificam o líder como parte de um grupo e simultaneamente distinto dele". (Koontz e O'donnell, 1981,432)

Distinto porque o líder tem uma função especial e necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um dos seus departamentos.

"Liderança é, portanto, o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivos em determinada situação" (Hersey e Blanchard 1977,86).

A influência do líder age de modo a modificar o comportamento de uma outra pessoa, de forma intencional. Envolve conceitos de poder e autoridade.

"Poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre a outra; é a capacidade de exercer influência."

"Autoridade é o poder legítimo, isto é, o poder que tem uma pessoa em virtude do seu papel, de sua posição em uma estrutura organizacional." (Chiavenato, 1983,126)

Liderança pode ser entendida como uma qualidade pessoal, que é uma combinação de características que fazem do indivíduo um líder, ou como função, decorrente da autoridade de tomar decisões dentro de uma empresa.

## TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Para melhor explicar a influência do superior sobre os subordinados, muitos autores desenvolveram várias teorias sobre a liderança.

Essas teorias podem ser classificadas em três grandes grupos:

1. Teorias de traços de personalidade.
2. Teorias sobre estilos de liderança.
3. Teorias situacionais da liderança.

### **1. TEORIAS DE TRAÇOS DE PERSONALIDADE**

São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Segundo estas teorias, o líder é dotado de traços marcantes de personalidade que o distinguem das outras pessoas e através dos quais tem a capacidade de influenciar o comportamento dos subordinados.

Apesar de existir variedade nos traços fundamentais de personalidade apontados pelos diversos autores, alguns aprecem mais comumente. São eles:

- . Traços Físicos: energia, aparência e peso
- . Traços intelectuais: adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- . Traços sociais: cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa.
- . Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Esta Teoria ignora alguns pontos importantes como: a importância relativa dos diversos traços de personalidade, a aceitação do líder pelos subordinados, a aplicação da liderança na consecução dos diferentes objetivos organizacionais, as diferentes situações com que o líder pode se deparar e, finalmente, generaliza a atuação do líder em qualquer atividade que desenvolva.

Por estas razões esta teoria caiu em descrédito, servindo apenas como um paradigma para o gerente ter em mente.

## 2. TEORIAS SOBRE ESTILOS DE LIDERANÇA

Estas teorias estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados não levando em consideração os seus traços pessoais de personalidade.

A principal teoria se refere a três estilos de liderança: autocrática, liberal e democrática.

### . LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Na liderança autocrática o líder fixa as diretrizes, determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas e divide o trabalho no grupo sem a participação dos subordinados.

A consequência no comportamento do grupo se reflete em forte tensão, frustração e agressividade sem espontaneidade iniciativa ou satisfação no trabalho.

#### . LIDERANÇA LIBERAL (laissez-faire)

Na liderança liberal existe liberdade completa, a participação do líder é limitada. A divisão das tarefas fica a cargo do grupo e o líder não regula o curso dos acontecimentos.

A consequência aqui é uma produção medíocre, tarefas desenvolvidas ao acaso sem coordenação. Individualismo e pouco respeito em relação ao líder.

#### . LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Na liderança democrática as diretrizes, a escolha das providências e técnicas para atingir os objetivos, como também a divisão de tarefas é decidida pelo grupo. Porém o líder tem aqui o papel de prestar assessoramento técnico ao grupo, criticando, elogiando e estimulando o grupo na obtenção de resultados.

A consequência foi o desenvolvimento de relações cordiais e comunicações espontâneas no grupo e entre o grupo e o líder. O trabalho transcorre normalmente sem a presença do líder e existe grande sentimento de responsabilidade e de comprometimento pessoal, além de grande integração grupal.

É importante ressaltar que, embora o melhor resultado se encontre no grupo dirigido por uma liderança democrática, isto não quer dizer que para todas as situações ela possa ser utilizada. Sob certas circunstâncias a liderança autocrática e a liberal podem também apresentar resultados favoráveis.

### 3. TEORIAS SITUACIONAIS DA LIDERANÇA

Estas teorias são bem mais amplas que as anteriores.

As Teorias Situacionais afirmam que para cada tipo de situação deve ser aplicado um tipo de liderança diferente. O gerente conta, aqui, com uma gama muito maior de possibilidades, pode mudar a situação para adequá-la a um modelo de liderança ou mudar o modelo para adequá-lo à situação.

"Assim, o verdadeiro líder é aquele capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas". (Chiavenato, 1983,131)

#### . COMUNICAÇÃO

Para Koontz e O'donnell a comunicação é a transferência de informação de uma pessoa para outra, tendo por obrigação que ser compreendida pelo receptor.

A comunicação é uma atividade gerencial que tem dois propósitos principais:

- a) Proporcionar a informação necessária à realização das tarefas pelos subordinados.
- b) Proporcionar as atitudes que gerem motivação, cooperação e satisfação no cargo. (Chiavenato, 1983,134)

A comunicação portanto, "é o meio através do qual o comportamento é modificado, as mudanças são efetivadas, a informação é transformada em algo produtivo e as metas são atingidas". (Koontz e O'donnell, 1981,409)

Para que isto aconteça é necessário um bom fluxo de informações externas e internas.

Uma empresa não pode sobreviver se ignorar o ambiente externo. Ela e conseqüentemente, o gerente precisam estar sempre bem informados a respeito de preços, concorrência, tecnologia, financiamentos, para poder tomar a melhor decisão possível sobre linhas de produtos, cotas de produção, estratégias de marketing, etc.

A informação interna é um dos insumos mais importantes na consecução dos objetivos da organização. Para que exista bom fluxo de informações internas "é preciso que todos numa empresa saibam quando, e o que comunicar a quem, além de conhecer os meios à mão para a transferência da informação, incluindo o uso de vias formais e informais." (Koontz e O'donnell, 1981,410)

Para Koontz e O'donnell uma comunicação eficaz requer três princípios básicos: Princípio da Clareza, Princípio da Integridade e Princípio da utilização estratégica da organização informal.

#### . PRINCÍPIO DA CLAREZA

"Uma comunicação é clara quando é expressa numa linguagem, e transmitida de tal modo, que possa ser compreendida pelo receptor (...) isto requer conhecimento da língua e familiaridade com os padrões linguísticos dos subordinados, colegas e superiores." (Koontz e O'donnell, 1981, 420)

A forma mais comum de certificar-se do sucesso da comunicação é estabelecer um processo de "feedback".

A obediência a este princípio eliminará diversas barreiras à comunicação, como: mensagens mal expressas, informações não esclarecidas e a necessidade de esclarecimentos posteriores.

#### . PRINCÍPIO DA INTEGRIDADE

"A finalidade das comunicações administrativas é ajudada a compreensão dos indivíduos que irão instituir e manter o esforço cooperativo necessário à consecução das metas empresariais." (Koontz e O'donnell, 1981, 421)

A integridade da empresa depende em parte do apoio que se dá à posição dos gerentes intermediários.

Os superiores devem tomar cuidado para não "passar por cima" dos gerentes e tratar diretamente com os seus subordinados. Isto só é admissível numa situação de emergência.

#### . PRINCÍPIO DA UTILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DA ORGANIZAÇÃO INFORMAL

"A comunicação mais eficaz ocorre quando os gerentes utilizam a organização informal para suplementar os canais de comunicação da organização formal." (Koontz e O'donnell, 1981 421)

Algumas mensagens fluem a maneira melhor e mais rápida se forem transmitidas pelos canais informais da organização. Portanto, é comum e necessário, os gerentes aproximarem-se informalmente dos seus subordinados a fim de fornecer ou receber informações que de outra forma lhes escapariam.

## 2. FUNÇÕES DA GERÊNCIA

Os gerentes são fundamentais para que a organização atinja suas metas e obtenha sucesso. Como a maior parte das metas é atingida através do empenho grupal, sendo a tarefa básica do gerente, em todos os tipos de organização e em todos os níveis, a de criar e manter um ambiente no qual os indivíduos possam trabalhar de forma eficaz, fica fácil entender a sua importância nesse processo.

Para conseguir isso, ele planeja as operações dos seus subordinados seleciona-os e treina-os, organiza as relações entre suas funções, dirige seu trabalho e avalia os resultados.

Embora esta classificação das funções administrativas ou gerenciais varie entre os autores elas têm basicamente o mesmo conteúdo.

Para Koontz e O'donnell elas podem ser classificadas em planejamento, organização, seleção e colocação de pessoal, direção e controle.

### 2.1. Planejamento

É a função de decidir que metas e objetivos serão atingidos, como os recursos serão alocados e o tempo que será gasto na sua consecução.

Planejar é decidir antecipadamente O QUE fazer, COMO fazer, QUANDO fazer e QUEM irá fazer.

O processo de planejamento é lógico, pois reflete as etapas e as condições necessárias para se atingir um objetivo.

No planejamento, portanto, "calcula-se" o futuro e prepara-se um plano de ação.

## 2.2. Organização

A organização visa à estruturação das funções da empresa.

É o agrupamento das atividades necessárias para a consecução dos objetivos, a designação de cada agrupamento a um administrador ou gerente com autoridade para supervisioná-lo e a estipulação de coordenação horizontal e vertical na estrutura da empresa.

Esta estrutura deve ser idealizada tendo em vista classificar o ambiente interno para que todos saibam quem deve fazer o que, e quem é responsável por quais resultados; com o objetivo de remover confusão e incerteza das atribuições usando o melhor desempenho da empresa.

A função organizadora é constituída pelo conjunto de todas essas relações de atividade e de autoridade.

### 2.3. Seleção e Colocação de Pessoal

Consiste em preencher os cargos da estrutura organizacional através de uma seleção apropriada e eficaz, da avaliação e do treinamento de um pessoal capaz de preencher tais posições.

É nesse momento que os gerentes lidam com assuntos relativos a Recrutamento, Seleção, Treinamento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e todos mais ligados ao pessoal da organização.

### 2.4. Direção

É o aspecto interpessoal de gerenciar, através do qual os subordinados são levados a compreender e a contribuir eficaz e eficientemente para a consecução dos objetivos empresariais.

É uma função que envolve grande complexidade. O gerente precisa motivar o subordinado, entusiasmando-o pelas diretrizes da empresa. Precisa informá-lo sobre a estrutura da organização e sobre o seu trabalho, tornando-o claro e levando o subordinado a um bom desempenho.

### 2.5. Controle

Consiste em medir e corrigir o desempenho das atividades dos subordinados a fim de assegurar que os objetivos empresariais e os planos idealizados para atingí-los estejam sendo realizados.

É a função que todo gerente de presidente a mestre se certifica de que aquilo que está sendo feito corresponde ao que se pretendia fazer.

É prioritária a existência de metas e planos para se exercer o controle e medir o desempenho.

### 3. ALGUNS ESTILOS GERENCIAIS

Pretendemos apresentar aqui, de forma resumida, alguns dos mais importantes estilos gerenciais conhecidos na ciência da administração, que nos servirão de base à segunda parte deste trabalho.

#### 3.1. Teorias X e Y de Douglas McGregor

Por trás de qualquer decisão ou ato gerencial, encontram-se pressuposições acerca da natureza e do comportamento humano.

Para a Teoria X:

1. O ser humano tem aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível.

Para muitos gerentes esta é uma verdade incontestável, tanto que agem de forma a neutralizar esta inerente tendência humana a fugir do trabalho.

2. Devido a aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada de punição para que realize os objetivos da organização.
3. O ser humano deseja evitar responsabilidade, tem pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.
4. A maioria das pessoas não tem muita capacidade criativa para resolver problemas organizacionais.

5. A motivação ocorre somente nos níveis fisiológicos e de segurança.

Para a Teoria Y:

1. O ser humano não detesta, por natureza, o trabalho. Este pode ser fonte de satisfação (se voluntário) ou de punição (se obrigatório).
2. O homem está sempre disposto ou se autodirigir e se autocontrolar a serviço dos objetivos com os quais se compromete.
3. O ser humano aprende, sob condições adequadas não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las.
4. A capacidade de usar a criatividade e imaginação na solução de problemas é amplamente distribuída na população.
5. O compromisso com os objetivos está vinculado à satisfação do ego e das necessidades de auto-afirmação.

Os gerentes motivados por uma ou por outra Teoria agição de forma completamente diferenciada com relação a seus re cursos humanos.

A Teoria X é combatida veementemente quando analisada à luz da Teoria da Motivação humana de Maslow.

Maslow define cinco necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, egoísticas e de auto-realização.

Para McGregor as necessidades fisiológicas e de segurança que assumem na Teoria X fator motivacional preponderante

não são fundamentais à motivação do homem, pois, elas não geram interesse pelo trabalho, simplesmente evitam, quando supridas, maior insatisfação.

Já a privação das necessidades mais elevadas do homem, levam-no à frustração, hostilidade, passividade e recusa em aceitar responsabilidade.

A Teoria Y retira dos Recursos Humanos a responsabilidade sobre o desempenho organizacional ineficiente e sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle aplicados pela gerência.

O princípio fundamental da Teoria X é o da direção e controle através da autoridade; Já a Teoria Y baseia-se no princípio da Integração entre os membros da empresa em busca de atingir os objetivos organizacionais.

### 3.2. Sistemas Gerenciais de Rensis Likert

Este trabalho nasceu a partir de uma pesquisa realizada entre várias chefias de diferentes cargos nas organizações.

Likert detectou dois principais grupos de atitude: AUTORITÁRIO e PARTICIPATIVO e a partir daí elaborou quatro sistemas a qual denominou sistema 1, sistema 2, sistema 3 e sistema 4.

#### . SISTEMA 1 - Autoritário - Explorador

- As decisões partem da cúpula da empresa, os subordinados não têm liberdade de discutir com os superiores sobre o seu trabalho.

- Pequena interação. Os superiores não confiam nos subordinados.
- Os subordinados são motivados através do medo, ameaças, punições e ocasionais recompensas.
- Existência de uma organização informal opondo-se às metas da organização.
- Controle altamente centralizado.

. **SISTEMA 2 - Autoritário - Paternalista**

- Os subordinados nunca estão envolvidos nas decisões, senão para eventuais consultas sobre o seu trabalho.
- Pequena interação, os superiores têm confiança condescendente nos subordinados.
- São motivados por recompensas e algumas punições reais ou potenciais.
- Nota-se às vezes a presença de uma organização informal resistindo às metas da organização formal.
- Controle ainda bastante concentrado.

. **SISTEMA 3 - Consultivo ou Deliberativo**

- Os subordinados são consultados mas não têm participação marcante no processo decisório.
- Moderada interação, com razoável quantidade de confiança mútua.
- São motivados por recompensas, punições ocasionais e algum envolvimento do subordinado nas decisões.
- A organização informal pode apoiar ou resistir em

- Razoável delegação para os níveis inferiores.

#### . SISTEMA 4 - Participativo ou Grupal

- Metas estabelecidas por ampla participação grupal.
- Interação amistosa, com elevado grau de confiança mútua.
- Recompensas financeiras baseadas no envolvimento do grupo com as metas, aprimoramento dos métodos e progressos alcançados.
- Interação total entre organização formal e informal.
- Responsabilidade se encontra difusa com relação ao controle e revisão das funções.

Alguns supervisores pouco eficientes acreditam que a melhor forma de atingir alto grau de produtividade é aplicar os sistemas 1 e 2 e só depois caminhar rumo ao sistema 4. Resultados de pesquisas demonstram que estes gerentes, em geral, não alcançam elevada produtividade nas suas unidades organizacionais. Porém, devemos ter em mente a realidade da empresa ao aplicar qualquer destes estilos acima descritos.

### 3.3. Grid Gerencial de Blake e Mouton

Existem três elementos universais nas organizações que influenciam o comportamento dos gerentes.

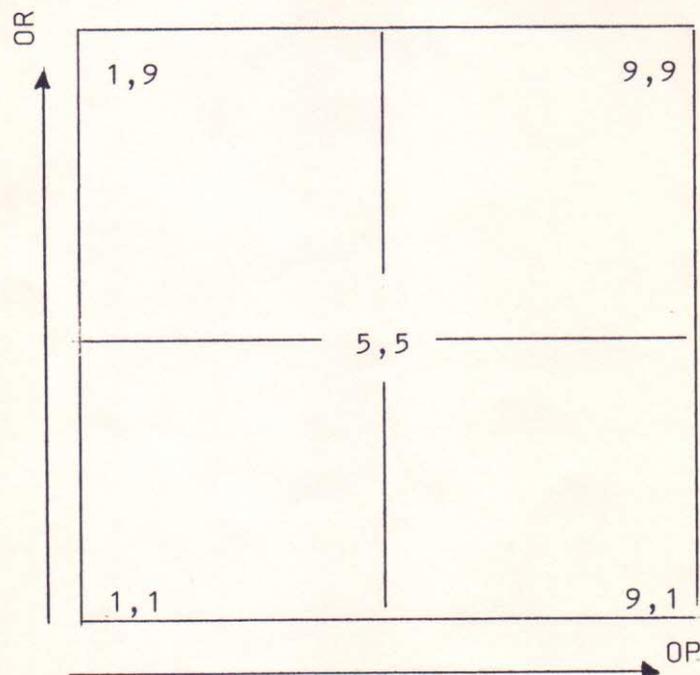
Os objetivos organizacionais (aqui chamaremos de produção), as pessoas e o poder (hierarquia).

A busca dos objetivos da organização através dos esforços de diversas pessoas resulta na atribuição de autoridade a algumas pessoas de planejar, controlar e dirigir as atividades dos outros através da hierarquia.

Cada gerente pode ter uma orientação maior ou menor para cada um desses três elementos.

A maneira como estas orientações se intercalam é representada no GRID que é constituído por um sistema de eixos, onde a orientação para a produção se encontra no eixo horizontal e a orientação para as pessoas no eixo vertical. A terceira orientação refere-se ao uso da hierarquia para alcançar a produção com e mediante as pessoas.

A partir desta interação ficam determinados cinco estilos gerenciais denominados de: 1,1 - Gerência Empobrecida, 1,9 - Gerência de Clube Recreativo, 9,1 - Autoridade - obediência, 9,9 - Gerência em Equipe e finalmente 5,5 - Gerência do homem organizacional



- . **1,1** - Gerência Empobrecida - Ocupa o canto inferior esquerdo do Grid Gerencial, isto significa orientação mínima tanto para a produção como para as pessoas.

Este indivíduo não se envolve ativamente com tarefas ou pessoas. Procura realizar o mínimo possível para garantir a sua posição na organização.

- . **9,1** - Autoridade - obediência - Ocupa o canto inferior direito. Isto significa uma orientação máxima para a produção e uma orientação mínima para as pessoas.

Este gerente se concentra em maximizar a produção mediante o exercício do poder e da autoridade, e em exercer o controle sobre as pessoas exigindo submissão.

- . **1,9** - Gerência de Clube Recreativo - Situa-se no canto superior esquerdo do Grid. Isto significa uma orientação mínima para a produção e máxima para as pessoas.

Este gerente está sempre preocupado em ser aceito pelos seus subordinados portanto mostra-se atencioso, gentil, bondoso e prestativo. Tende a ser condescendente e maleável.

- . **9,9** - Gerência em Equipe - Ocupa o canto superior direito do Grid e significa orientação máxima tanto para a produção como para as pessoas.

Orienta-se para as metas e procura alcançar resultados de alta qualidade e em grande quantidade através de participação, envolvimento, comprometimento e resolução de conflitos.

- . 5,5 - Gerência do Homem Organizacional - Ocupa o centro do Grid. Busca apenas chegar ao meio do caminho.

Este gerente procura estar na "onda", angariar muitas amizades ainda que não sejam profundas. É superficial, evita expor seu ponto de vista, não tem compromissos ideológicos profundos, prefere aproveitar as deixas fornecidas pelos outros.

A escolha de um ou de outro estilo do Grid Gerencial por um gerente vai depender da:

- Organização - normas rígidas ou flexíveis.
- Situação de crise ou circunstâncias rotineiras.
- Valores - crenças do gerente de como se deve tratar os subordinados e obter resultados.
- Personalidade - características de personalidade que predispõem o indivíduo a preferir uma abordagem à outra.
- Oportunidade - falta de conhecimento ou experiência sobre outros estilos gerenciais.

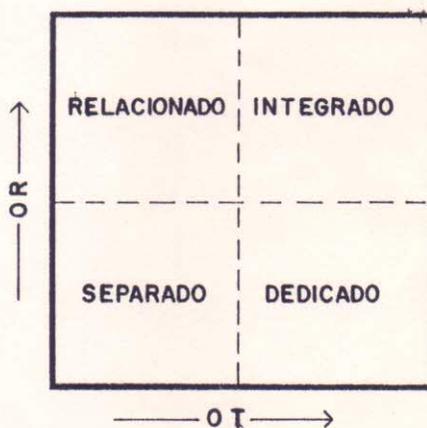
#### 3.4. Teoria 3-D de Reddin

"Estilo gerencial de um indivíduo é o padrão de comportamento que ele apresenta quando participa da direção de atividades de outros". (Hersey e Blanchard, 1977, 104)

No modelo gerencial ou estilo apresentado por Reddin o comportamento apresenta inicialmente duas dimensões básicas. A dimensão de tarefa e a de relações.

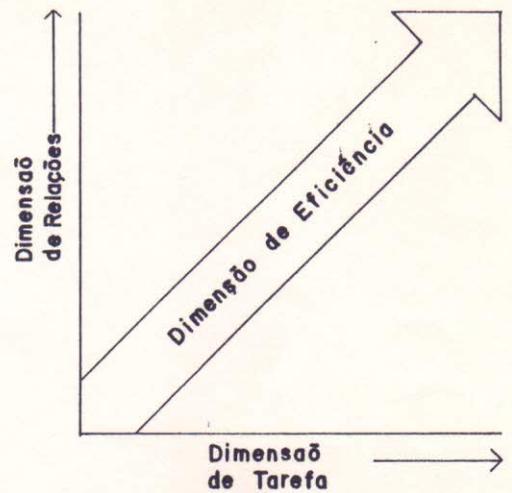
- . Dimensão de Tarefa - determina até que ponto um gerente tende a organizar e definir os papéis dos membros de seu grupo, explicar as atividades, bem como a forma de realizá-las.
- . Dimensão de Relações : determina até que ponto o gerente tende a manter relações pessoais com os membros de seu grupo, caracteriza-se por apoio sócio-emocional, amizade e confiança mútua.

Surgem quatro estilos básicos que são denominados:



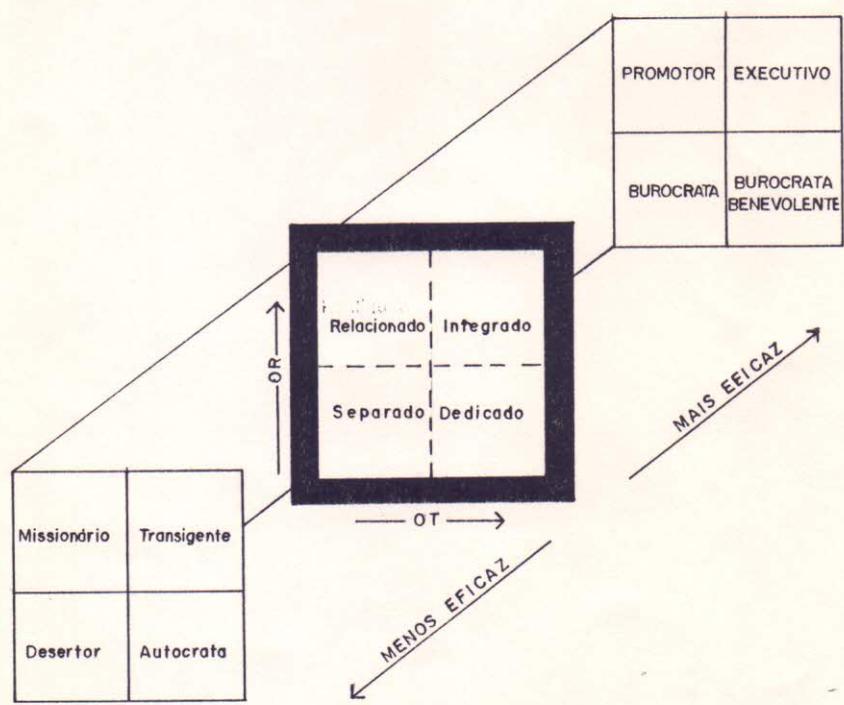
1. Relacionado - Orientação para Tarefa abaixo da média e orientação para relações acima da média.
2. Separado - Orientação para Tarefa abaixo da média e orientação para relações abaixo da média.
3. Integrado - Orientação para Tarefa acima da média e orientação para relações acima da média.
4. Dedicado - Orientação para Tarefa acima da média e orientação para relações abaixo da média.

A este modelo bi-dimensional deve-se acrescentar uma dimensão de eficiência. Ao fazer isto estamos tentando integrar os conceitos de estilo de gerência com as exigências de situação de um ambiente específico.



"Se a eficiência de um estilo de comportamento de um gerente depende da situação em que é usada, disso decorre que qualquer um dos estilos básicos pode ser ineficiente ou eficiente, de acordo com a situação." (Hersey e Blanchard, 1977, 105)

Para melhor visualizar o modelo tri-dimensional veja mos o gráfico a seguir que resulta em oito ESTILOS GERENCIAIS.



Podemos observar no gráfico acima quatro estilos gerenciais menos eficientes (parte da frente do gráfico), quatro estilos gerenciais mais eficientes (parte de trás do gráfico) e os quatro estilos básicos (parte central do gráfico).

A diferença entre o estilo eficiente e o ineficiente está, frequentemente, não no comportamento real do gerente, mas na adequação desse comportamento à situação em que é usado.

Também devemos ter em mente que esta situação de total ineficiência ou total eficiência não existe na realidade, o que existe é um processo contínuo onde as situações se adequam de um extremo a outro. Para localizar o estilo gerencial utilizado existe o PONTO DE ESTILO GERENCIAL (P.E.G.) formado por três variáveis: dimensão da tarefa, dimensão de relações e eficácia (DT, DR, E) que variam de 0 a 4.

Vejamos resumidamente as características de cada um dos estilos gerenciais do modelo 3-D.

ESTILOS BÁSICOS	EFICIENTE	INEFICIENTE
<p><u>SEPARADO</u> - Identifica-se com a organização como um todo e não com as pessoas. Apoia todas as suas ações nas regras e procedimentos da organização.</p>	<p><u>BUROCRATA</u> - obedece às regras da empresa, acredita que são necessárias para controlar e dirigir os esforços de um grupo de pessoas. Não se interessa excessivamente nem por tarefas nem por relações.</p>	<p><u>DESERTOR</u> - Não cumpre suas responsabilidades e tolhe o desempenho dos outros. Salaria as regras em seu próprio benefício.</p>
<p><u>RELACIONADO</u> Para ele organizações são sistemas sociais portanto deve orientar seu desempenho para as necessidades do ser humano.</p>	<p><u>PROMOTOR</u> - Eficaz em motivar e trabalhar com pessoas. Promove atmosfera criativa enfraquecendo a estrutura das tarefas.</p>	<p><u>MISSIONÁRIO</u> - É visto como uma boa pessoa, preocupa-se demasiadamente com os sentimentos dos subordinados. Dirige seu departamento tentando criar uma atmosfera cálida, social e agradável.</p>
<p><u>DEDICADO</u> - Voltado para execução de tarefas de forma rápida e decidida. Confia pouco nos subordinados inibindo o seu desenvolvimento.</p>	<p><u>AUTOCRATA BENEVOLENTE</u> - Desempenha bem suas tarefas e consegue que o trabalho seja executado. Confia em si mesmo.</p>	<p><u>AUTOCRATA</u> - Para ele a tarefa está acima de tudo. Aplica métodos rígidos de controle e avaliação e pressão direta em cima dos subordinados. Não confia nas pessoas.</p>
<p><u>INTEGRADO</u> - Emprega técnicas participativas tentando integrar as necessidades do indivíduo com as da organização. Utiliza as técnicas de motivação.</p>	<p><u>EXECUTIVO</u> - Acredita que as diferenças podem ser resolvidas. Fixa padrões de desempenho elevados e trata os executores de forma diferenciada. Volta para as exigências das pessoas e das tarefas.</p>	<p><u>TRANSIGENTE</u> - Emprega as técnicas participativas quando estas são inadequadas. Tenta satisfazer várias alternativas ao mesmo tempo.</p>

### 3.5. O Gerente Minuto

O gerente minuto é assim denominado por precisar pouco tempo para conseguir das pessoas grandes resultados. É um estilo gerencial simples e eficaz.

A preocupação do gerente minuto é tanto com as pessoas como com os resultados, já que ambos andam de mãos dadas.

Para ele a produtividade é quantidade e qualidade, e a melhor maneira de obter ao mesmo tempo esses resultados é através das pessoas.

"Gerentes eficazes dirigem a si mesmos e as pessoas com quem trabalham de um modo tal que empresa e pessoas lucram por igual com sua existência." (Blanchard e Jonhson, 8ª edição 15)

Para obter resultados o gerente minuto aplica três segredos bem definidos:

O primeiro segredo é o estabelecimento de objetivos-minuto. Cada pessoa deve saber exatamente o que se espera de la como também os padrões de desempenho que deve atingir para poder avaliar seus resultados e achar as soluções para seus próprios problemas.

O estabelecimento de objetivos-minuto consiste em que as pessoas:

1. Concordem sobre seus objetivos.
2. Verifiquem qual será o comportamento apropriado.
3. Enunciem detalhadamente suas metas numa única folha de papel, utilizando para isto menos de 250 palavras.
4. Leiam e releiam cada um dos objetivos, o que deve tomar mais ou menos um minuto para cada um deles.
5. Reservem um minuto para passar em revista o seu desempenho.
6. Verifiquem se o seu comportamento combina ou não com os seus objetivos.

O segundo segredo são os Elogios-Minuto. A ênfase é no "positivo". O gerente procura flagrar as pessoas fazendo as coisas certas, elogiando-as imediatamente. Isto reflete no comportamento do subordinado, deixando-o mais motivado ao trabalho por ter sido reconhecido o seu esforço.

Os Elogios-Minuto produzem resultados quando você:

1. Diz a uma pessoa, de frente, que vai informá-la sobre o modo como acha que ela está se conduzindo.
2. Elogia imediatamente a pessoa.
3. Diz a essa pessoa o que ela fez certo.
4. Faz com que ela sinta o quanto se sentiu feliz com o que fez certo e como isto ajuda à empresa e às outras pessoas que nela trabalham.
5. Pára por um momento a fim de deixar que suas palavras penetrem e as pessoas "sintam" o quanto você se acha satisfeito.
6. Encoraja-as a fazer mais da mesma coisa.
7. Aperta a mão ou toca a pessoa de um modo que deixe claro que servirá de apoio a seu sucesso na empresa.

O terceiro segredo é a Repreensão-Minuto.

Esta acontece quando o subordinado sabe realizar o trabalho mas comete um engano. A repreensão-minuto ocorre sem deixar mágoas tanto para o gerente como para o subordinado.

A repreensão-minuto funciona bem quando:

1. Você diz à pessoa que vai informá-la sobre como acha que ela está se comportando, e isto em termos inequívocos.

A primeira parte da repreensão:

2. Repreenda imediatamente a pessoa.
3. Diga a ela o que fez de errado especificamente.
4. Informe-a sobre como se sentiu sobre o que ela fez de errado - e em termos inequívocos.
5. Pare por alguns segundos de silêncio embaraçoso para que ela sinta como você se sente.

A segunda metade da repreensão:

6. Aperte a mão da pessoa ou toque-a de uma maneira que a deixe sinceramente convencida de que está honestamente ao lado dela.
7. Lembre-lhe o quanto a tem em alto conta.
8. Reafirme que a respeita muito, mas não seu desempenho na situação que deu origem a reprimenda.
9. Compreenda que, uma vez encerrada, a repreensão acabou.

Nossa intenção na primeira parte deste trabalho foi apresentar uma ampla e sucinta abordagem sobre os aspectos, na nossa maneira de ver, mais importantes para a gerência, como também alguns estilos gerenciais que servem que subsídio à atuação do gerente na empresa moderna.

Particularmente, acreditamos numa teoria situacional em gerência. Não devemos nem podemos estabelecer regras rígidas de conduta a um gerente quando o seu espaço de atuação é de grande dinamicidade e por mais que se planeje sempre existirão imprevistos que devem ser resolvidos.

Os estilos apresentados servem como paradigmas que devem ser justapostos e inter-relacionados na busca da melhor

**III - MANUAL DE INICIAÇÃO GERENCIAL**

## 1. APRESENTAÇÃO

Sr. Futuro Gerente,

Toda nova etapa na vida é cheia de desafios, e procu  
ramos vencê-los da melhor forma possível.

Este manual pretende conduzi-lo de forma mais segura  
ao seu futuro cargo. Ele pretende lhe fornecer os subsídios  
necessários a sua atuação.

Aqui fazemos uma análise de cada uma das principais  
funções gerenciais com que todo gerente de presidente a mestre  
se depara, de forma simples e bem-humorada.

Queremos e esperamos que ele lhe seja útil ajudando  
no seu desenvolvimento profissional.

## 2. PLANEJAMENTO

Para planejar o gerente precisa definir as prioridades, isto é, o que vem primeiro, quais as coisas mais urgentes, de curto prazo, as de média necessidade e as de longo prazo. Para isto, ele deve ter em mente de maneira clara quais os objetivos e os prazos para cada plano a ser atingido.

GERENTE  
DEFININDO  
PRIORIDADES

Ao mesmo tempo, deve escolher as pessoas mais qualificadas e conhecedoras do trabalho a ser executado, verificando-se o ambiente e os instrumentos para a execução do trabalho estão adequados.

GERENTE ESCOLHENDO  
PESSOAS, O AMBIENTE  
E OS INSTRUMENTOS

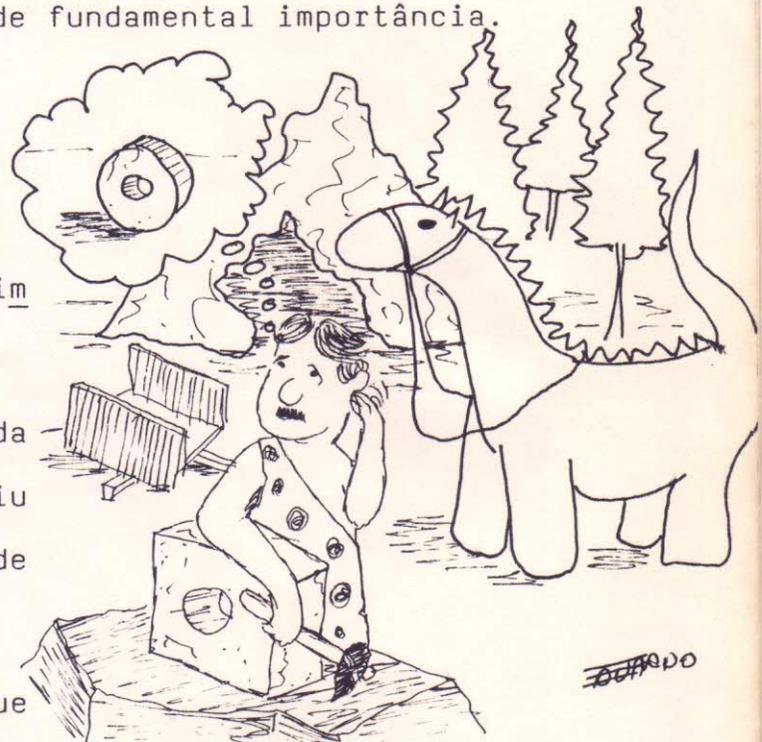
É bom lembrar que não adianta todo o esforço se a empresa não tem recursos financeiros para que você possa executar o seu plano. Tente sempre colocar este ponto como fundamental para não cair no desejo de pensar em "planos impossíveis."

GERENTE PENSANDO  
NAS FINANÇAS

Observe ainda que nunca é demais rever tudo o que foi pensado com os superiores e com o grupo de trabalho. Às vezes, deixamos de atentar para pontos de fundamental importância.

PLANEJAMENTO: A BASE DA AÇÃO

- . Quanto se planeja, evita-se a im  
provisação.
- . Fazer planos é coisa conhecida  
do homem desde que ele descobriu  
a capacidade de pensar antes de  
agir.
- . Quem não quer improvisar tem que  
estar disposto a planejar e a envolver-se com a ação.



PLANEJAR É:

- a) Preparar tudo muito bem.
- b) Acompanhar o trabalho cuidadosamente.
- c) Tirar lições do ocorrido.

COMO SE DEVE FAZER UM BOM PLANO?

Precisamos Definir:

- . O que precisa ser feito.
- . Em que prazos, quantidades e qualidade o trabalho deve ser executado.
- . A equipe de trabalho, os equipamentos, o ambiente adequado, os gastos necessários.
- . A forma de por em prática o que foi decidido.
- . A forma de avaliar os resultados obtidos.

OBJETIVOS

METAS

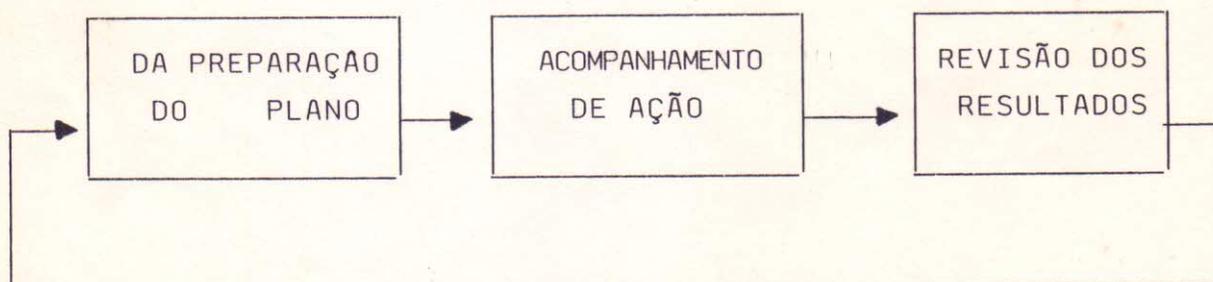
RECURSOS

EXECUÇÃO

AVALIAÇÃO

SÓ PARA LEMBRAR

O Planejamento depende:



### 3. ORGANIZAÇÃO

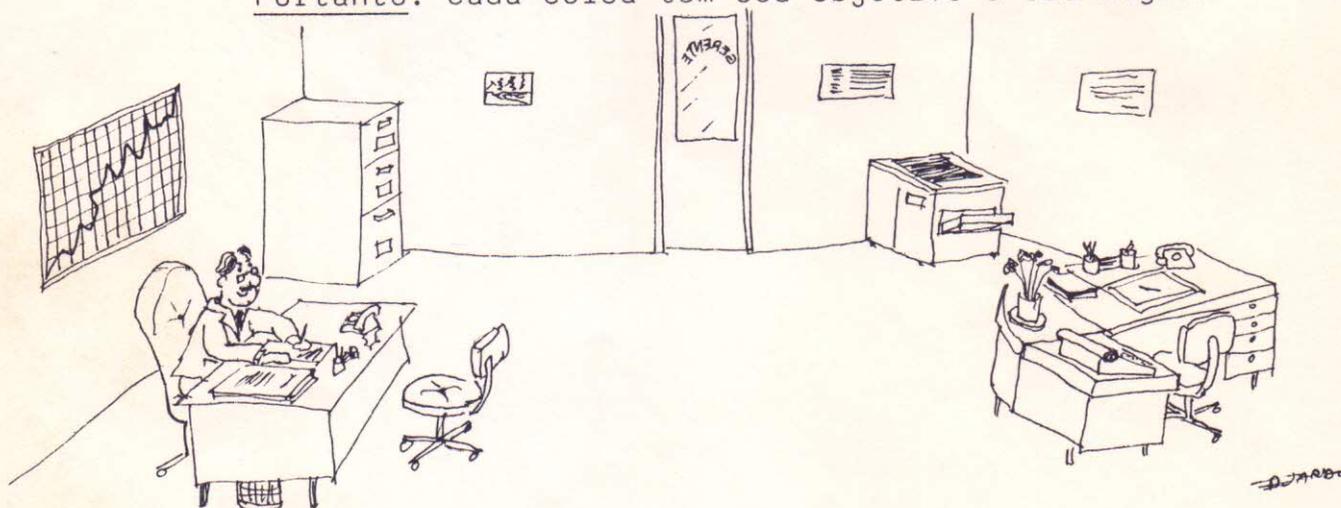


A Empresa não é um amontoado de pessoas, atividades, máquinas e papéis. As coisas têm ligação e uma razão de ser.

Existem pessoas dirigindo e pessoas executando trabalhos urgentes e trabalhos constantes.

Existem necessidades diferentes que precisam ser atendidas igualmente por pessoas com formação diferente.

Portanto: Cada coisa tem seu objetivo e seu lugar.



O gerente não pode chegar aos objetivos se não conhece onde está, o que dirigir e quem dirigir.

O aumento da complexidade administrativa, exige que o gerente conheça e utilize algumas técnicas de racionalização do trabalho mais comumente denominadas O & M - Organização e

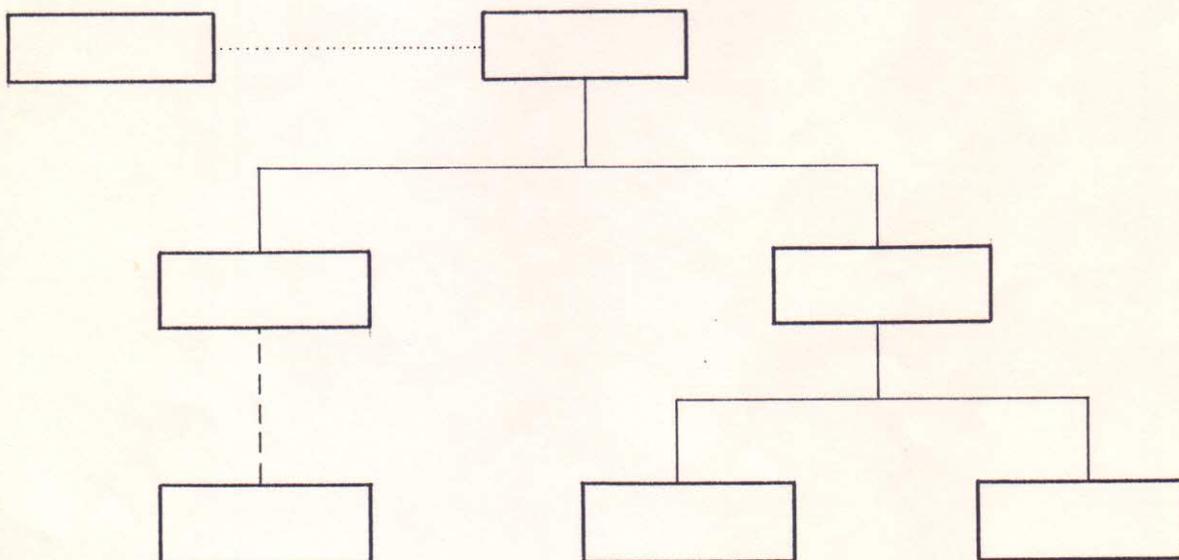
## QUAIS SÃO AS FERRAMENTAS???

### 3.1. Os Gráficos

São modelos que expressam uma idéia de forma clara.

Existem gráficos de organização e gráficos de fluxo.

Os Gráficos de Organização são aqueles que possibilitam a visualização da empresa, o posicionamento dos diversos órgãos, das linhas de hierarquia, de subordinação, de vinculação. Tudo isto é demonstrado no ORGANOGRAMA.



- . Cada quadriculo representa um órgão, setor, departamento, divisão ou seção, conforme o caso.
- . As linhas horizontais e verticais representam os níveis hierárquicos dos órgãos.
- . As ligações interrompidas indicam subordinação técnica.

. As linhas pontilhadas indicam cooperação ou fiscalização (assessoria).

Os Gráficos de Fluxo são aqueles que procuram representar de maneira racional a seqüência das fases, etapas ou passos de um trabalho a ser desenvolvido.

São representados por meio de símbolos e recebem o nome de FLUXOGRAMAS.

Exemplo: Preparação da Requisição de Material.

EXECUTOR	PASSO	DESCR I Ç Ã O	FLUXO
SETOR DE PESSOAL	1	Preenche e assina a Requisição de Material-RM em 2 vias e encaminha ao almoxarifado.	
ALMOXARIFADO	2 3 4 5	Recebe e confere a RM Separa o material e assina as 2 vias da RM Arquiva a 1ª via da RM Envia material e 2ª via da RM ao Setor de Pessoal	
SETOR DE PESSOAL	6 7	Recebe a 2ª via da RM e o material Arquiva a 2ª via e guarda o material	

C O N V E N Ç Ã O	
	Operação
	Encaminha
	Conferência
	Arquivo

Ainda tem mais!

### O CRONOGRAMA

O Cronograma deve representar graficamente a previsão de um trabalho no qual são indicados.

Os prazos, as datas ou períodos e as diversas etapas que deverão ser realizadas.

Veja bem: Construção de um galpão.

F A S E S	PERÍODO	ANO / 1990												
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Escolha do terreno	01/01 a 20/02	■	■											
2. Compra do terreno	20/02 a 05/03		■											
3. Preparo do terreno	05/03 a 15/04			■	■									
4. Fundações	01/04 a 30/06				■	■	■							
5. Estrutura	01/07 a 30/08							■	■					
6. Instalações	15/08 a 15/10									■	■			
7. Pintura	15/10 a 30/11											■	■	
8. Acabamento e limpeza	30/11 a 31/12													■

Você compreendeu tudo direitinho? Ótimo! Passemos à nossa segunda ferramenta.

### 3.2. Formulários

Os formulários são documentos preparados para facilitar o fluxo de um trabalho, de maneira lógica, compreensível, eliminando dados absoletos e desnecessários, como também diminuindo esforços.

São instrumentos úteis ao seu trabalho.

Ele deve ser feito conforme as necessidades considerando os seguintes fatores:

- . FLUXO
- . PREENCHIMENTO
- . USO
- . CONSUMO



O gerente deve observar se os formulários do seu setor são adequados aos objetivos, ao conteúdo do trabalho e, principalmente, se respeitam o fluxo ou trajeto que percorrem até o seu destino final.

A seqüência dos campos deve obedecer a uma ordem lógica e as informações complementares devem ser combinadas.

Podemos lembrar também que alguns formulários são preenchidos na mão outros, à máquina. Logo os espaços para as informações devem ser bem planejados.

Ao planejar um formulário o gerente deve ter em mente também o tamanho e o tipo de papel, de forma a não causar pro

blemas no uso constante ou arquivamento do documento.

Depois de analisar todos estes pontos você terá que decidir quantas cópias do formulário vai precisar. Para isto terá que analisar o consumo, evitando assim o excesso ou a falta prematura do formulário no estoque.

### 3.3. Os Manuais

Nossa terceira ferramenta.

Eles são guias para gerentes e subordinados.

Sempre que uma empresa cresce, a multiplicidade de informações e controles para a realização do trabalho fica mais complexa. A administração começa a pensar na padronização das informações que devem ser preservadas num documento chamado MANUAL.

São muitas as classificações dos manuais:

1. De diretrizes e políticas.
2. De normas e procedimentos operacionais.
3. De normas internas.
4. De Formulários.

Cada um destes manuais está adaptado à empresa, aos seus objetivos e ao pensamento de seus proprietários. Eles podem também representar as expectativas de seus empregados, isto

vai depender do tipo de valores que a empresa acredita e adote.

### 1. MANUAL DE DIRETRIZES E POLÍTICAS

- a) Define a filosofia de atuação e as grandes Diretrizes da empresa.
- b) Informa qual a extensão dos compromissos que a empresa quer ter e o que se pode esperar dela.

### 2. MANUAL DE NORMAS E PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS

- a) Descreve as rotinas que devem ser seguidas periodicamente ou diariamente e quais os setores envolvidos.
- b) É um "ponto de apoio" ao empregado no exercício da sua função.

### 3. MANUAL DE NORMAS INTERNAS (Regulamentos e regimento)

- a) Descreve por meio das atividades a estrutura da empresa, o regulamento da instituição.
- b) Determina as atribuições dos cargos de chefia (Diretores, chefes, supervisores) nos diversos níveis.
- c) Determina a lotação ideal da empresa - quantidade e qualidade de cargos necessários ao seu funcionamento.

#### 4. MANUAL DE FORMULÁRIOS

Este manual é um dos mais comuns nas empresas. Nele estão condensados os modelos dos formulários a serem utilizados pela empresa:

- a) nos tamanhos próprios;
- b) devidamente codificados;
- c) padronizados.

No manual deve haver ainda instituições de preenchimento dos campos e para posterior reprodução, quando necessário.

Vem aí a Quarta Ferramenta!

#### 3.4. Lay Out

Em português esta palavra quer dizer sumariamente: arranjo físico.

Significa o posicionamento dos departamentos, oficinas, seções, dentro do espaço físico da empresa, como também a melhor forma de arrumar máquinas, móveis e pessoas nas unidades administrativas.

Na arrumação da casa é necessário observar os seguintes princípios:

- . Economia do movimento - encurtando a distância entre os executores das rotinas.
- . Fluxo Progressivo - possibilitando um movimento contínuo entre uma operação e outra sem interrupções tanto para os empregados como para as máquinas.

- . Flexibilidade - A arrumação do ambiente deve prever a possibilidade de mudanças futuras.

o LAY OUT visa basicamente:

Oferecer melhor aparência, conforto e segurança aos empregados.

Economizar operações evitando o desperdício de tempo.

Permitir melhor controle da produção.

Facilitar o fluxo das pessoas e materiais, evitando os atropelos.

Utilizar da melhor maneira possível a área disponível.

Diminuir os custos das instalações elétricas, hidráulicas e de comunicações.

O gerente deve sempre submeter as propostas de orga  
nização do Lay Out aos usuários, seus subordinados, a fim de  
obter sugestões.

Afinal é o empregado que vai executar o trabalho e mo  
vimentar a empresa!!!

#### 4. GERENCIANDO PESSOAS

Os empregados de uma organização precisam realizar o seu trabalho de forma correta, segura. Não basta apenas preencher um cargo, cumprir o horário estabelecido e os regulamentos. As pessoas na empresa representam "papéis", elas são também chamadas de força de trabalho efetivo. Aquela que a empresa dispõe na realidade para funcionar e chegar aos seus propósitos.



As pessoas são também chamadas de Recursos Humanos porque, sem elas, os demais recursos - as máquinas, as instalações, a matéria-prima, o dinheiro, tudo fica inerte, parado, sem utilidade.

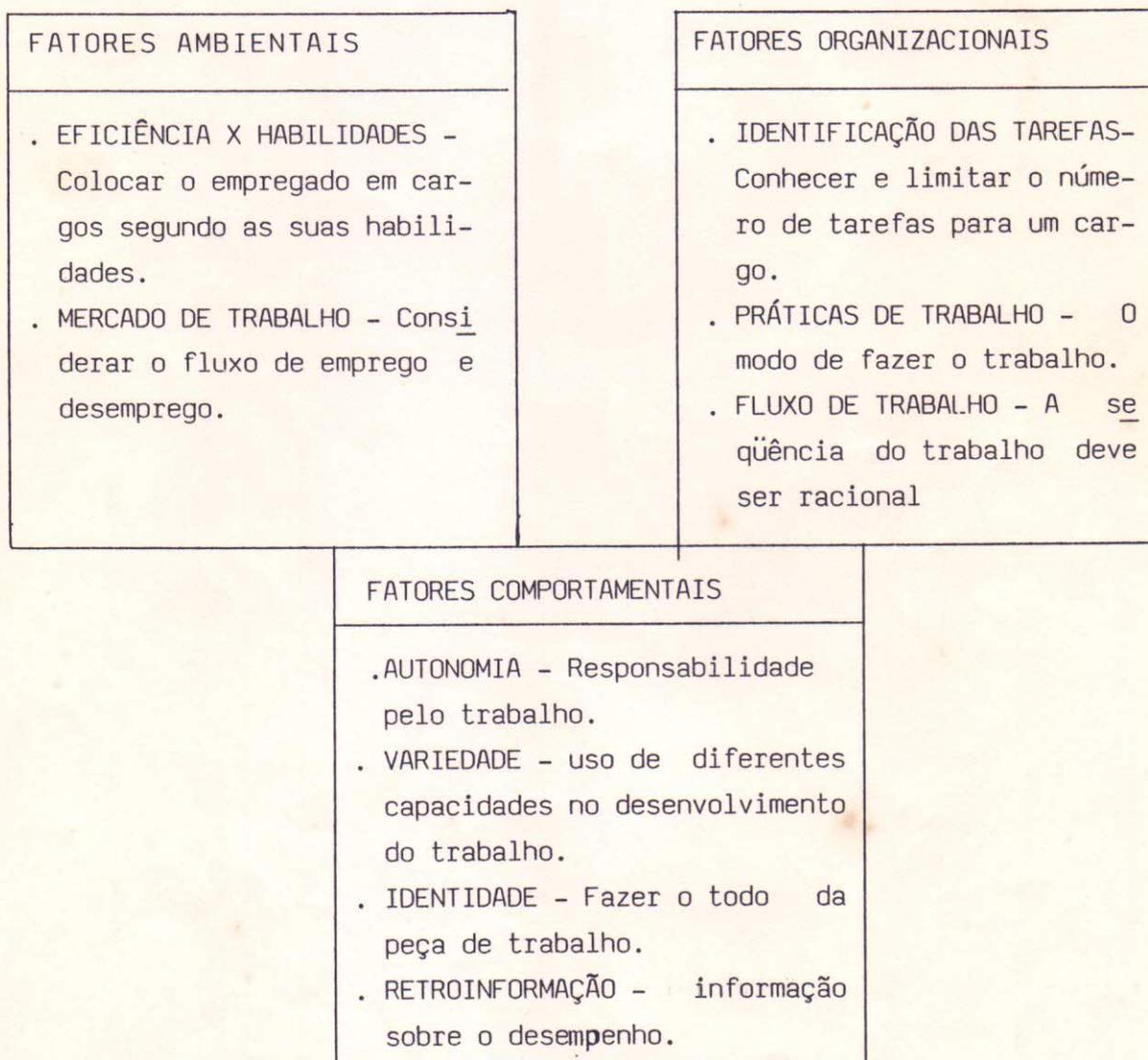
Para movimentar os recursos humanos o gerente tem que estabelecer alguns desafios pessoais. QUAIS SÃO ELES?

1. Ser socialmente responsável perante as necessidades e desafios da sociedade ao mesmo tempo em que deve diminuir o impacto destas exigências sobre a organização.
2. Fazer da Administração de Pessoal um meio para que a empresa atinja seus objetivos.

3. Utilizar os recursos de pessoal de modo apropriado. Não desperdiçar esforços.
4. Oferecer meios para que os empregados atinjam suas metas pessoais.

Existem fatores que influenciam a escolha e a atuação do empregado no cargo.

Quais são eles?



O gerente precisa ter em mente estes fatores e traçar um paralelo entre eles e o seu grupo de trabalho.

EM QUE O GERENTE PODE ATUAR?

#### 4.1. Planejamento dos Recursos Humanos

A empresa deve colocar as pessoas certas nos lugares certos. Deve, através de seus gerentes, prever as necessidades de empregados a curto e longo prazo.

As previsões devem ser baseados nos desafios internos e externos da organização, tais como:

- mudanças tecnológicas
- novos empreendimentos
- aumento na produção
- aumento nas vendas
- fatores decorrentes de ações dos empregados (renúncias, aposentadoria, demissões, morte, licença).

COMO PREVER COM O SEU SUPERIOR O SUPRIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS?

- Discutindo metas, planos, tipos e número de pessoas necessárias ao seu grupo de trabalho.

POUCA COMPLEXIDADE

- Usando processos de análises mais sofisticados gerados por processo anual de planejamento e orçamento:

MÉDIA COMPLEXIDADE

- Utilizando simulação por computador, baseado nos fluxos de trabalho, nos custos, na necessidade de talentos e assim projetar o preenchimento das vagas.

PROCESSO MAIS SOFISTICADO

#### 4.2. Recrutamento

Definidas as necessidades de pessoal, o gerente passa a nova fase que é a de descobrir novos empregados, com qualificação, é claro!

Recrutar, chamar, atrair candidatos não é uma tarefa tão simples.

O gerente ao solicitar o recrutamento deve especificar quais as necessidades, os requisitos do cargo, para que o órgão de pessoal possa escolher uma boa técnica de recrutamento e seleção.

Após a seleção, os candidatos em potencial deverão ser objeto de uma entrevista final. Suas fichas devem ser devidamente analisadas para que o gerente decida com segurança.

É bom lembrar que na entrevista gerencial devem ser evitados:

- . Os julgamentos à 1ª vista
- . As perguntas insinuantes
- . Os preconceitos
- . A dominação do tempo pelo entrevistado com temas irrelevantes para o momento.

#### 4.3. Treinar e Desenvolver

O gerente é responsável.

Os empregados necessitam de auxílio para crescer e ter sucesso. O gerente deve proporcionar oportunidades de treinamento e avaliar o seu desempenho.



Como fazer? Buscando orientação com o setor de pessoal ou:

- . buscando cursos de aperfeiçoamento
- . designando instrutores do próprio grupo de trabalho
- . distribuindo manuais, fluxos, normas da empresa, descrição do cargo
- . fazendo rodízio de tarefas
- . entrevistando periodicamente cada subordinado
- . anotando as observações feitas em relatórios

Para avaliar lembre-se:

- . não seja tendencioso
- . nem intolerante
- . nem persimista

Avalie com justiça e imparcialidade.

#### 4.4. Salário - Ponto crítico para o Gerente

Embora a determinação salarial não seja função de qualquer gerente, sobre ele recai a responsabilidade de controlar a participação do empregado para que a retribuição seja oferecida adequadamente.

Este ponto engloba: freqüência, promoções, participação do empregado em geral, adiantamentos, etc.

Todas estas ocorrências devem ser comunicadas ao setor de pessoal.

#### 4.5. Benefícios

Muitas vezes o gerente não tem margem para negociar benefícios para sua equipe em particular, porém tomando-se uma parcela maior dos empregados ele deve e pode interferir no processo, investigando quais as suas necessidades e remetendo as sugestões ao local adequado.

Os benefícios durante o trabalho podem ser concedidos quando esta prática se coaduna com aquelas determinadas pela direção superior. São eles:

- . Tempoflex - permissão para trabalhar em horário flexível.
- . Partilha do cargo - Envolve mais de um empregado fazendo a mesma coisa em horas, dias ou até semanas diferentes.

#### 4.6. Aconselhamento e Disciplina

O gerente necessita discutir um problema com o empregado para que ele possa resolvê-lo da melhor maneira possível. Logo o propósito básico do aconselhamento é AJUDAR o empregado a sair do problema.

Através do aconselhamento, que deve ser confidencial, o empregado e o gerente estabelecem confiança mútua e aumentam a COMUNICAÇÃO.

Após o aconselhamento, ocorre um alívio da tensão emocional e se esclarecem pontos de vista.

Quais os tipos de aconselhamento a usar?

- . Aconselhamento DIRETIVO-O gerente escuta o problema do empregado, decide com ele o que deve ser feito e, depois motiva-o a fazer o que foi decidido.
- . Aconselhamento NÃO-DIRETIVO - É o processo de escutar habilidosamente e encorajar o empregado a explicar o que ocorreu, o que o aborrece, compreender e encontrar as soluções apropriadas.
- . Aconselhamento COOPERATIVO - É o relacionamento entre conselheiro e empregado, assumindo um compromisso mútuo entre os dois participantes.

DISCIPLINA - Saiba usá-la!

É a ação administrativa que força o cumprimento dos padrões pré-estabelecidos.



. A PREVENTIVA

Encoraja o empregado a não cometer erros, infrações.  
Encoraja a auto-disciplina.

O gerente tem grande responsabilidade na disciplina corretiva. Ele deve:

- . Comunicar aos empregados os padrões a serem seguidos.
- . Oferecer treinamento para explicar as razões que amparam os padrões.
- . Criar espírito positivo quanto a auto-disciplina.  
Um exemplo: É melhor "Segurança em primeiro lugar" do que "não seja descuidado!"

. A CORRETIVA

É uma ação que sugere o desencorajamento à infrações futuras, de modo que o empregado haja conforme os padrões. É uma penalidade ou ação disciplinar. Ela deve:

- . melhorar, reformar o ofensor
- . deter ações semelhantes
- . manter padrões grupais coerentes

Existem modelos de ação disciplinar em cada empresa.

São exemplos:

- . Modelo Sanduíche - Um comentário corretivo é feito entre dois comentários positivos.
- . Regra do Fogão Quente - Diz esta regra que a ação disciplinar deve ter as mesmas características da penalidade que a pessoa recebe ao tocar um fogão

quente. A disciplina deve ser:

- Com aviso - Assim como o perigo da queimadura as regras devem ser informadas para que a pessoa não infrinja as leis por não conhecê-las.
- Imediata - Assim como a queimadura após o toque no fogão quente, a disciplina deve acontecer imediatamente após a infração.
- Coerente - Quanto mais quente o fogão maior a queimadura. Quanto maior a infração, mais séria a ação disciplinar.
- Impessoal - O fogão queima igualmente a todos que o tocam. A disciplina deve ser aplicada igualmente a todos os infratores, sem distinção afetiva.

. Disciplina Progressiva - Isto quer dizer que as penalidades não sendo impostas de forma mais intensa a cada transgressão repetida. São elas:

- a) Repreensão verbal
- b) Repreensão escrita
- c) Suspensão até 7 dias
- d) Suspensão de 1 semana até 15 dias
- e) Demissão por justa causa.

A função gerencial que se refere ao trato com as pessoas na organização é, com certeza, um dos mais delicados assuntos que o gerente tem que enfrentar.

As pessoas são dinâmicas, diferentes, tem expectativas e emoções diversas, é difícil e ao mesmo tempo necessário prever o seu comportamento e encontrar respostas aos diversos problemas que se apresentam diariamente. Logo, quanto mais

houver um relacionamento sincero e cordial, maiores são as probabilidades de acertos e resultados.

O gerente deve considerar-se peça fundamental do seu grupo sem, portanto, elevar-se, distanciando-se dos demais em pregados ou sendo servil e subserviente.

O exercício da simplicidade da autocrítica ajudam a conservá-lo de mente aberta para as dificuldades e turbulên cias do dia-a-dia empresarial.

## 5. AS FERRAMENTAS DA DIREÇÃO

A direção é, sem dúvida, a mais complexa das funções gerenciais.

Não só por envolver temas importantes como liderança, delegação, motivação e comunicação, mas também por serem estes temas ricos em subjetividade e determinados por fortes traços pessoais e situacionais. Aqui você contará com o mínimo de regras, técnicas e normas. O fator determinante será a sua capacidade de influenciar as atitudes e desejos dos subordinados e convertê-los em sucesso no cumprimento de metas.

Vamos às ferramentas que podem ajudá-lo neste trabalho!

### 5.1. Liderança

Líder é a pessoa que consegue captar os sentimentos e desejos do grupo de forma a satisfazer as suas necessidades, tendo em vista as metas da organização.

Quando falamos em líder imaginamos alguém:

- . dinâmico
- . com inteligência superior
- . com grande capacidade de fazer amigos
- . tom de voz forte

- . Poder de persuasão
- . Porte elegante, etc.

Você é assim?

Se não for não se preocupe, todas estas características são estereótipos. Não é assim que se reconhece um verdadeiro líder.

Não são as características psíquicas ou físicas que determinam um líder, mas a forma como conduz o seu grupo diante das mais diversas situações.

Temos na história o grande exemplo de Mahatma Gandhi, homem franzino, discreto, calado, que conseguiu captar tão bem as necessidades de seu povo, conduzindo-os a vitória contra a grande potência da época, a Inglaterra.

O verdadeiro líder trabalha, portanto, com a Organização inteligente, a delegação e a compreensão das necessidades, desejos e esperanças das pessoas.

O líder tem algumas características que podem ser inatas ou aprendidas:

- . Capacidade de reconhecer as fraquezas e as forças em si mesmo e nos outros.
- . Capacidade de determinar e atingir metas.
- . Dar crédito às contribuições das outras pessoas.
- . Capacidade de ter uma força propulsora em direção à realização pessoal, sem ser egocêntrico ou ganancioso.
- . Ser realista e planejar o futuro.
- . Saber usar o poder.
- . Capacidade de transformar cada situação numa expe

riência de aprendizado.

- . Capacidade de fazer projetos e estabelecer metas que produzam uma vida melhor para os envolvidos.

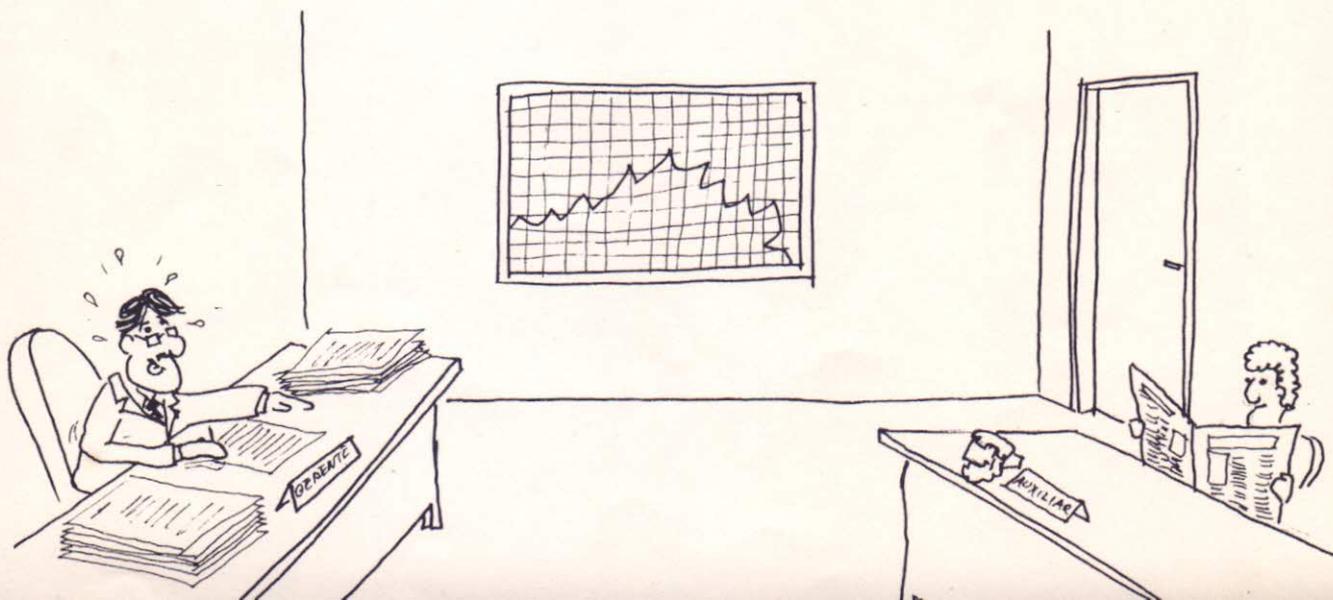
Para ser líder no futuro, o gerente precisa de algumas habilidades como:

- . Saber usar a nova tecnologia.
- . Ser capaz de oferecer o que as pessoas esperam.
- . Desenvolver capacidade de planejar a curto e longo prazo.

## 5.2. Delegação

O que é delegação?

É a arte (e a disciplina) de encarregar outra pessoa de um serviço que você pode fazer muito bem, provavelmente até melhor do que quem está recebendo a incubência, porém é extremamente necessária à simplificação e descentralização do seu trabalho e de qualquer serviço administrativo.



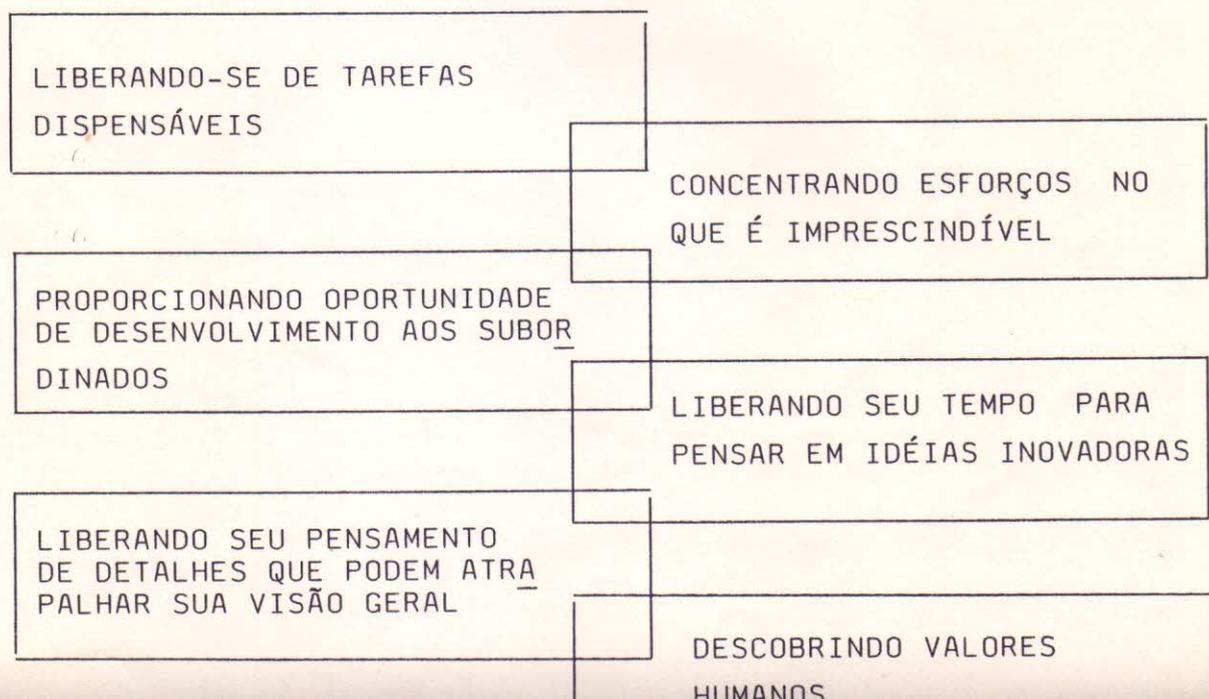
Não é fácil delegar! Surgem automaticamente alguns sentimentos como:

- . Perda de Poder - ocorre porque em grande parte a nossa sensação de poder advém do que já conseguimos.
- . Perda de Autoridade : Quando permitimos que alguém se torne tão capaz quanto nós.
- . Perda de significado - quando perdemos contato com o que dá sentido a nossa vida.
- . Perda de Expressão Pessoal - Quando permitimos que as pessoas façam as coisas à sua maneira.
- . Perda de Realização - Realização pela conclusão de um trabalho.

Um gerente eficaz precisa vencer estas barreiras e entender que, para ser capaz, não precisa executar tarefas mas sim ter capacidade de dirigir e supervisionar.

A delegação é a base de uma gerência bem sucedida.

Ao delegar você está:



Você deve estar se perguntando.

POR ONDE DEVO COMEÇAR?

COMO PLANEJAR E DECIDIR SOBRE O QUE DEVE SER DELEGADO?

Pois bem, vamos lá!

- . Faça uma lista de todas as suas tarefas.
- . Mantenha uma lista das suas atividades por duas semanas.
- . Faça uma estimativa do tempo gasto para cada atividade.
- . Faça uma lista das habilidades necessárias para cada serviço.
- . Revise seu pessoal e as habilidades de cada um.
- . Compare as habilidades necessárias ao cargo com o seu pessoal.
- . Faça uma lista de detalhes e instruções para o desempenho da tarefa.
- . Decida como controlar e acompanhar a tarefa.
- . Decida quais os planos alternativos para cada tarefa.
- . Reveja todos os serviços anteriormente delegados. Examine as causas dos fracassos e dos sucessos.



Todas estas sugestões são importantes porém você pode descobrir outras com a prática.

A delegação é um instrumento importante para a Função de Direção. Ela ajuda a aumentar a sua eficiência, os empregados podem se desenvolver, conhecer a política da empresa e aprender a lidar com autoridade e liderança.

### 5.3. Motivação

É a essência da direção. Trata-se da força que move pessoas, montanhas, organizações. Os impulsos que podem tornar um trabalho mais produtivo.

A motivação pode ser administrada. Compreender o comportamento interpessoal, compreender as necessidades individuais e compreender que cada pessoa é única, mesmo quando seu comportamento se enquadra num padrão, eis a chave para uma eficiente administração motivadora.

Como gerente-líder, seu comportamento será julgado pelo desempenho e pela produtividade de outros. Para conseguir isto você precisa descobrir quais as necessidades dos seus subordinados e convertê-las em benefícios, assim terá a motivação.

A partir da hierarquia das necessidades de Maslow você pode identificar a melhor forma de motivar seus subordinados.

COMO? Siga os seguintes passos:

- . Observe o comportamento deles.
- . Ligue as necessidades tangíveis (os rendimentos) às necessidades intangíveis (realizações, segurança, ego).

As pessoas não costumam revelar seus desejos e necessidades tangíveis. Ex.: Um indivíduo diz que quer trabalhar numa empresa com baixo "turnover". Isso significa que procura segurança.

O quadro a seguir vai ajudar você a identificar algumas das necessidades não expressas do seu pessoal.

COMO IDENTIFICAR NECESSIDADES	
SINAIS DE NECESSIDADES	COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO
<p>. DE SEGURANÇA</p> <p>Cautela, neutralidade, tendência a seguir o líder, preferir a solidão, respeito exagerado pela tradição, pessimismo, dependência</p>	<p>não se envolve em disputas ou em projetos com metas elevadas é quieto, acredita fortemente na rotina e no "Status quo", não mostra impulsos de liderança.</p>
<p>. SOCIAIS</p> <p>Cordialidade, concordância, extrema lealdade, espírito gregário, sensibilidade com os outros, indecisão.</p>	<p>muito amigável, sociável, não toma posições impopulares, faz elogios imerecidos, trabalha em equipe com dedicação, tem problema para se fixar numa tarefa ou assunto de conversa, exagera muda frequentemente de idéia ao tomar decisões.</p>
<p>. DE ESTIMA</p> <p>Ostentação, dominação, defende obstinadamente as próprias opiniões, valoriza o status, raramente dá crédito aos outros, prefere pessoas influentes, tem forte desejo de vencer.</p>	<p>Exagera suas façanhas, monopoliza a conversa, diminui os outros, sustenta pontos de vista dogmáticos, enfatiza o EU e o MEU, é extremamente competitivo, passa muito tempo com superiores, raramente se culpa por não alcançar metas.</p>
<p>. DE AUTO-REALIZAÇÃO</p> <p>Investigador, ingênuo, procura desafios, arrisca-se, mostra preferência pelo que é novo, tem habilidade.</p>	<p>Ávido por aprender, investigador, habilidade sociática de discutir faz avaliações diretas, francas e honestas, é capaz de receber críticas legítimas, criativo, atencioso, não gosta de detalhes, procura desafios pessoais, inovador, é lógico, goste de opinar em situa</p>

	ções de conflito, magnetismo pessoal, boa habilidade de comunicação, especialista em ouvir e dar atenção a outras pessoas, personalidade democrática, necessidade de <u>tem</u> po a sós para estudar e se desenvolver.
--	---

É importante observar que uma vez satisfeita uma necessidade, o indivíduo evolui naturalmente para outra. É por isto que vemos frequentemente uma pessoa motivada, ficar insatisfeita.

Para identificar necessidades você talvez tenha que analisar conversas e combiná-las com a observação. A motivação vai depender da sua criatividade ao usar as informações que conseguir.

Lembre-se! As pessoas trabalham com empenho quando têm uma razão pessoal para agir dessa forma.

Portanto a linguagem utilizada pelo gerente para comunicar metas, deve levar em consideração palavras como participação, oportunidades, benefícios e prêmios.

Para empregar esta linguagem é necessário romper os obstáculos ao diálogo.

As pessoas precisam estar receptivas, prestar atenção, pesar, avaliar, dando à outra a chance de se expressar.

Não importa o que você observou, ouviu, definiu, sendo capaz de falar em linguagem motivadora, se você é a pessoa com quem está falando não estiverem receptivos.

São sinais de comportamento de baixa receptividade: argumentação com idéias desafiadoras, considerações negativas, declarações absurdas e desqualificadas, interrupção, impaciência, desatenção, desafio, inquietação ou rudeza intencional.

São sinais de comportamento de alta receptividade: respostas qualificadas, como exemplo: "não tenho muita certeza de que aceito o que está me dizendo", conversa de interação, comunicação deliberada e pensada, desejo de julgar as diferenças, perguntas orientadas para o assunto, pedidos de maior esclarecimento linguagem corporal aberta.

A forma de comunicação é um dos processos mais importantes para a função de Direção. Vamos conhecê-la melhor!!!

#### 5.4. Comunicação

"Se as pessoas à sua volta não o ouvirem, ajoelhe-se diante delas e peça perdão, porque na verdade a falha é sua."

Fiodor Dostoiévski

A capacidade de se comunicar é a tarefa central da atividade gerencial. A maior parte dos problemas de pessoal é decorrente da incompreensão da comunicação ou da falta dela.



*Eu não falo*

Comunicação é um processo constituído de cinco arti  
culações. São elas:

- 1) Quem - Este é o comunicador. Seu Status, capacidade reputação são fatores que influenciam na receptiviu  
dade do ouvinte.
- 2) Diz o que? - Conteúdo da mensagem. Comunicação efiu  
caz é aquela que atrai a audiência.
- 3) Para quem? - Esta é a sua audiência. A comunicação é percepção, só é importante o que é visto ou ouviu  
do pelo outro, e nele desperta motivação.
- 4) Por que meio? - forma como se transmite a mensagem.
- 5) Com que efeito? - Aqui está o clímax do processo. A verdadeira comunicação exige uma reação do ouviu  
te. Um "feedback" para saber se teve sucesso.

Pesquisas demonstram que os gerentes gastam quase 70% de seu tempo com comunicação. Torna-se portanto, de fundau  
mental importância, o desenvolvimento desta habilidade.

Vamos tratar aqui de duas formas de comunicação mais comuns. A verbal e a escrita.

Aqui vão algumas dicas para uma boa comunicação ver  
bal.

- . Apresente uma idéia de cada vez.
- . Fale com simplicidade, de forma que você e seu ouviu  
te concordem sobre o significado das palavras.
- . Seja breve e objetivo, evite rodeios e repetições desnecessárias.

- . Espere a aceitação de uma idéia antes de passar à seguinte. O silêncio não quer dizer necessariamente aceitação, pode significar dúvida. Obtenha alguma reação positiva para passar a idéia seguinte.

Para muitos gerentes a comunicação escrita é subvalorizada, porém ela constitui em média 10% do tempo reservado à comunicação. Portanto, é importante que você escreva bem!

Uma boa comunicação escrita deve seguir as seguintes regras:

- . Chamar atenção. Alguma coisa precisa despertar a atenção do leitor para o que você escreveu.
- . Envolver o leitor. Toda boa redação é uma comunicação pessoal. Deve ser redigida como se fosse dirigida a uma única pessoa.
- . Incitar ação. O propósito de uma redação é receber uma resposta favorável ou a aceitação da pessoa a quem foi dirigida.



A linguagem escrita é bem diferente da linguagem falada. A primeira é geralmente mais formal. Temos, portanto, que ajustar a linguagem ao que tem mais significação para o leitor ou ouvinte. O sucesso não está no produto em si, mas na reação do receptor da mensagem.

Acabamos de conhecer um pouco do que é a Função de Direção. Certamente ela é muito mais complexa e exige muito mais do gerente do que tentamos expor.

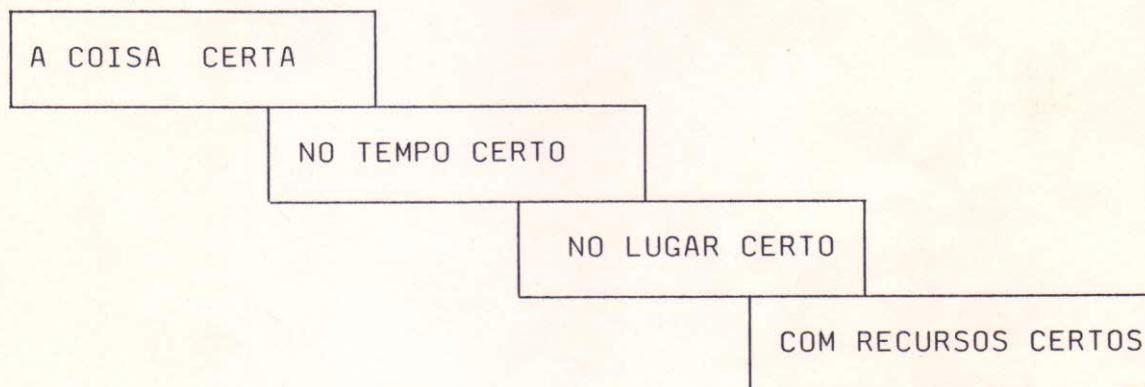
Aqui o que conta acima de tudo é a prática e as ino  
vações no seu estilo pessoal a partir da sua experiência.

## 6. CONTROLE

Chegamos agora a última das funções gerenciais, O CONTROLE.

Até agora vimos que para o gerente administrar um projeto precisa planejar, organizar, gerenciar pessoas, dirigir os seus esforços e finalmente precisa controlar os resultados do trabalho realizado.

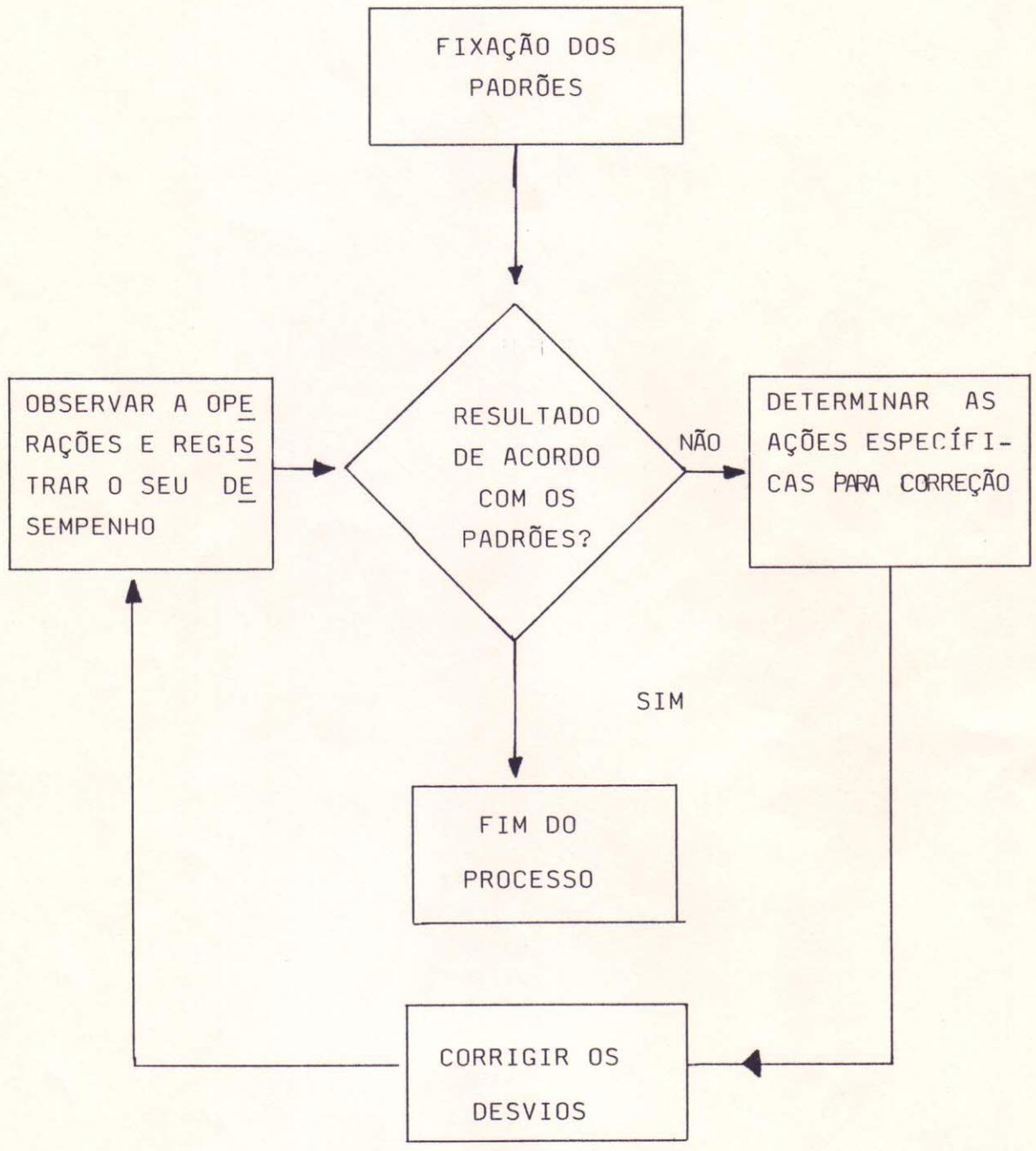
Isto equivale a verificar se cada pessoa faz:



Claro que, em comparação com os planos traçados anteriormente!!!

Vejamos o gráfico a seguir.

O PROCESSO DE CONTROLE



No processo básico de controle a empresa estabelece critérios, avalia o desempenho de acordo com os padrões de modo a detectar desvios e, se houver, corrige estes desvos:

- . Retraçando planos
- . Redistribuindo tarefas
- . Demitindo para renovação de pessoal
- . Designando e treinando novo pessoal

Existem três tipos de controle:

- . Controle Antecipado - Impede a ocorrência dos desvios pela tomada de decisão antecipada, de caráter preventivo.
- . Controle Atual - É um processo de comparação com os objetivos durante a execução do trabalho. Procura medir os desvios positivos e negativos.
- . Controle Posterior - Comparação após a execução das atividades. Poderão acontecer desvios favoráveis e desfavoráveis. No futuro o planejamento deve incluir as forças favoráveis e eliminar as desfavoráveis.

Você deve estar pensando: Mas como, por que meios vou exercer este controle?

Vamos conhecê-los agora!

- . ORÇAMENTO - Elaborar um orçamento é formular planos em termos numéricos para um período futuro. Permite ao gerente enxergar com clareza que capital será gasto, por quem e onde, e quais as despesas, a receita, as unidades físicas de insumo ou de volume de produção que seus planos envolverão.

Tendo um orçamento o gerente não ficará tentado a projetar desempenhos fictícios, exercendo suas funções dentro dos limites do orçamento.

O orçamento serve como controlador das ações e do desempenho futuro.

- . DADOS ESTATÍSTICOS - A análise dos diversos aspectos de uma operação empresarial podem ser controlados muito bem por dados estatísticos que se apresentam em forma tabulada ou através de gráficos.
  
- . AUDITORIA INTERNA - É uma avaliação regular e independente feita por uma equipe de auditores das diversas áreas da empresa. Procuram avaliar as diretrizes, procedimentos, uso da autoridade, qualidade da administração, eficiência dos métodos, etc.
  
- . OBSERVAÇÃO PESSOAL - É o dispositivo mais simples de controle. Apesar de todas as técnicas modernas de controle, é surpreendente a quantidade de informações que um gerente obtém mediante observação pessoal.
  
- . RELATÓRIOS - Ampliar os poderes da observação. Através dele o gerente pode abranger uma área maior da organização.

Para finalizar você terá que ter alguns cuidados ao escolher um meio de controle. Ele deve:

- . Se adequar à necessidade

- . Detectar os desvios antes da ocorrência dos mesmos
- . Ser flexível, sujeito a mudanças
- . Ser econômico (relação custo/benefício)
- . Ser compreensível (fórmulas, gráficos, tabelas, etc.)
- . Considerar o tempo gasto no controle.

## 7. RECOMENDAÇÕES FINAIS

Você ainda não conhece tudo!  
Segundo Peter Drucker, o gerente eficaz pode e deve aprender as dimensões corretas do seu desempenho. Ele deve estar atento ao que produz eficácia, iniciando pela autodisciplina. E isto ele começa pela administração do seu tempo.



Depois deve tornar sua força produtiva, pautando suas atitudes, seu comportamento pelo respeito à sua pessoa e à dos outros. Aqui o gerente precisa romper com falsos mitos e preconceitos que estrangulam a sua ação.

É importante ressaltar que seu trabalho vai depender de uma disposição proativa, isto é, estar sempre preocupado com a antecipação nas contribuições. Não ficar despendendo tempo e esforços em detalhes e explicações que não avancem para a solução de questões.

Ser capaz de vencer obstáculos é tarefa que exige autodeterminação. Exigir de si mesmo uma melhor qualidade de desempenho no trabalho leva ao desenvolvimento pessoal contínuo e a resultados que conduzem a satisfação das aspirações mais elevadas do ser humano, reforçando os conceitos expostos por Maslow e Herzbert.

A expressão "trabalhador intelectual" não é nova, mas ela pressupõe o novo porque o trabalho de pensar conduz sempre a novas realidades, a mudanças e a riqueza da criatividade.

### 7.1. Como Administrar Melhor seu Tempo

- a) Evitando interrupções pelo Telefone - Embora o telefone seja um instrumento facilitador de comunicações, pode tornar-se também instrumento de escravidão dos que não sabem contratá-lo.



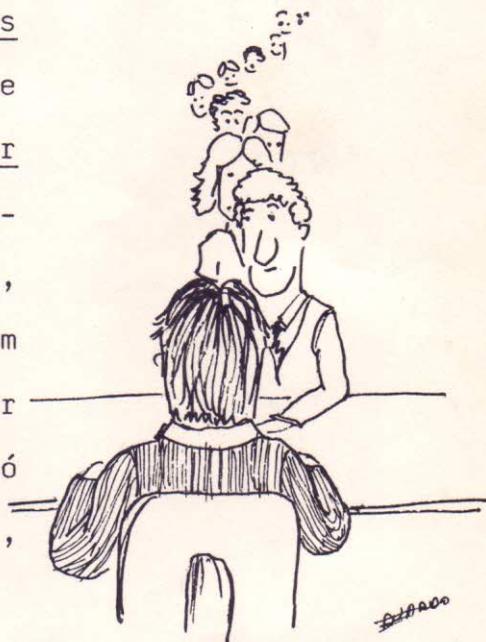
Utilize a secretária para fazer uma triagem do que deve ser recebido.

- b) Respeitando os Horários - Os efeitos negativos dos atrasos e das interrupções podem criar descrédito, comportamentos defensivos que são altamente prejudiciais às pessoas e à empresa. Há um folclore do atraso como símbolo de STATUS - QUEBRE-O.
- c) Fixando Prioridades - Seus compromissos devem ser anotados numa agenda por ordem de prioridade. Assim você tem um poder de controle maior do seu tempo para os assuntos de real importância.
- d) Sabendo dizer NÃO - O gerente que não sabe negar, muitas vezes perde muito tempo querendo ajudar a todos sabendo que não existe condição para isto. Seja honesto e pense sempre em resultados.
- e) Utilizando Adequadamente os Serviços da Secretária Exija uma secretária eficiente e preparada. Ela é

fundamental para a filtragem dos acontecimentos e dos visitantes. Proporcione treinamento para ela você será o primeiro a lucrar com os resultados.

f) Administrando as reuniões - As reuniões não devem ser motivo de queixas, reclamações e piadas. Sua qualidade e quantidade vão depender da clara definição de uma pauta ou objetivos e de uma boa condução. Não deixe que alguns participantes assumam posições radicais de ausência ou monopolização. Procure ser imparcial para saber ouvir a opinião dos outros. Você é o líder.

g) Selecionando as solicitações - Não se deixe envolver por questões de cunho operacional que podem ser resolvidas por subordinados. Muitas vezes o gerente tem auto-estima exagerada, ou os subordinados não têm treinamento e ele passa a ser um excessivo CENTRALIZADOR. "Só eu trabalho, só eu sei fazer, deixa comigo". Etc.



Finalmente é bom lembrar que o tempo é um recurso como o são as máquinas, os equipamentos, a tecnologia, o dinheiro. As disfunções no tempo acarretam desperdícios e desgastes, a desmotivação, ao cansaço, às reclamações. Portanto, toda atenção é pouca!!!

## 7.2. Vencendo Preconceitos

O gerente deve esforçar-se para não se deixar levar pelos seguintes mitos:

- a) Mito do alto risco de erro - Segundo um alto administrador da NASA, a taxa de erro de qualquer gerente é de apenas 5%. Isto porque: 50% dos casos o gerente toma decisões corretas por envolver assuntos corriqueiros. 40% são assuntos que exigem simplicidade de raciocínio. 10% são assuntos complexos, dos quais pela probabilidade 5% são de erro e 5% de acerto. Portanto, não há sentido o receio de assumir posições gerenciais. A taxa de erro é baixa e pode ser enfrentada.
- b) Mito do Estilo Ideal - O gerente deve preocupar-se com o reconhecimento de seus superiores e subordinados, com o seu julgamento pessoal, com o reconhecimento da justiça que fez no trato com as pessoas etc.



Porém não existe estilo ideal. Seu estilo deve ser amparado nas necessidades e nas suas convicções.

Seja coerente e faça as coisas com convicção não se pode satisfazer a todas as pessoas, seja qual for o comportamento adotado por você.

c) O mito do Sistema Perfeito - Só Deus pode criar um sistema perfeito! Os seres humanos são dinâmico, complexos e passíveis de cometer erros, portanto, qualquer modelo estará vulnerável a críticas e mudanças. É sempre bom combinar teoria e prática. "Humanismo e sistemismo."

O mais importante é fazer com que os subordinados estejam conscientes de tudo. Não adiantam as regras, as normas, os controles, se os que vão seguí-los e cumprí-los não acreditam, não estão conscientes.

d) O mito da criatividade coletiva - Os trabalhos de grupo são necessários e muitas vezes expressivos mas a criatividade é individual, fruto da estruturação das diversas idéias. Não podemos negar a importância do trabalho em grupo, mas para encontrarmos uma resposta positiva ele precisa ser bem organizado e com certos rituais que não tolhem a criatividade.

Trabalhos coletivos, bem elaborados, com momentos de livre criatividade e organização, produzem bons resultados.

e) O mito da democracia no ambiente gerencial alguns confundem democracia com anarquia. Na esfera gerencial o modelo democrático não deve perder de vista a função controladora, reguladora. Saber ouvir, poder falar e adequar-se a uma lei, eis o exercício da democracia.

As situações pseudodemocráticas devem ser evitadas. O gerente que abre mão por ignorância pode criar anarquia.

Depois de pensar coletivamente uma decisão, é preciso agir, executar, distribuir tarefas e cobrar resultados.

f) O mito da falta de espaço - Muitos gerentes queixam-se da falta de espaço para dialogar, resolver questões com seus superiores. Espaço não se aguarda, CONQUISTA-SE.

Ser consistente e coerente eis a questão. Não é possível ficar isento de julgamento dos prós e dos contras. Mas sempre é bom conqusitar e começar.

## 8. CONCLUSÃO

Vencida mais uma etapa, agora vem a parte mais difí  
cil: colocar em prática tudo o que você aprendeu. Os conheci  
mentos são seus, não deixe que se percam no esquecimento.

Não guarde o manual como se ele não lhe pudesse mais  
ser útil. Releia de vez em quando, pratique. Sabe aquela fun  
ção que lhe dá mais problemas? Comece por ela!

O grande objetivo deste manual foi o de ter contribuí  
do para a sua formação. Mas não pense que você está pronto, o  
aprendizado requer paciência e dedicação. Procure outras fon  
tes de estudo complementar, desenvolva o seu potencial. Você  
é capaz!

O mais importante agora é que você perceba o quão di  
ferente você está em relação ao que era antes. O conhecimento  
transforma as pessoas.

Nós acreditamos na sua transformação em um grande ge  
rente, um gerente realmente eficaz!

**Boa Sorte!**

#### IV - CONCLUSÃO

Todo trabalho, mesmo difícil, é possível de ser realizado. Acreditamos no potencial dos recursos humanos disponíveis nas empresas e que o seu desenvolvimento poder ser atingido a partir de um treinamento eficaz.

O que percebemos, porém, é que a maioria das empresas releva a segundo plano o desenvolvimento e treinamento de seu pessoal e no futuro amarga as conseqüências da sua decisão errônea.

Tentamos com este trabalho mostrar uma forma de promover e descobrir valores, contribuir para que as empresas tenham pessoas mais capacitadas e com conhecimentos estruturados e multidisciplinares.

Não tivemos a pretensão de apresentar um trabalho pronto e perfeito. O que fornecemos foi uma base que poderá, com certeza, ser melhorada e adaptada à realidade de cada organização.

**V - BIBLIOGRAFIA**

1. ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS Nº 48, Editora Nova Cultural. En  
ciclopédia de Direção, Produção, Finanças e Marketing.
2. BLANCHARD, Lenneth e JOHNSON, Spencer - O Gerente : Minuto,  
Rio de Janeiro: Record, 8ª Edição.
3. BLAKE, Robert R. e MOUTON, Jane S. - O novo Grid Gerencial,  
São Paulo: Pioneira, 1980.
- ④ 4. CHIAVENATO, Idalberto - Introdução à Teoria Geral da Admi  
nistração, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.
5. COLLIGAN, Matthew J. deaking, C. Susane e YOUNG, Arthur H.-  
Administração de Volta às Origens - Reprodução da revis  
ta Exame de julho de 1987.
6. DAVIS, Keith e WERTHER, William B. - Administração de Pes  
soal e Recursos Humanos, São Paulo: McGraw Hill do Bra  
sil, 1983.
- ⑦ 7. DRUCKER, Peter F. - O Gerente Eficaz, Rio de Janeiro: Zahar  
Editores, 1978.
8. FERREIRA, Francisco Whitaker - Planejamento Sim e Não. Rio  
de Janeiro: Ed. Paz e Terra, 1979.
9. HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. - Psicologia Para Admi  
nistradores de Empresas, São Paulo: EPU, 1977.
10. JUCIUS, Michael J e SCHLENDER, William E. - Introdução à Ad  
ministração - Elementos da Ação Administrativa, São Paulo  
Ed. Atlas, 1981.

11. KOONTZ, Harold e O'DONNELL, Cyril - Fundamentos da Adminis\_  
tração, São Paulo: Pioneira, 1981.
12. LIKERT, Rensis - A Organização Humana, São Paulo: Ed. Atlas  
1975.
13. MCGREGOR, Douglas - O Lado Humano da Empresa, São Paulo :  
Martins Fontes, 1980.
14. MONTENEGRO, Eraldo de Freitas Barros e DALLEDONNE, Jorge  
Pedro - Gerenciando em Ambiente de Mudança. São Paulo:  
McGraw Hill do Brasil, 1988.
15. OSWALDO, Luiz e ROCHA, Leal da - organização e Métodos,  
São Paulo: Ed. Atlas, 1985.