



**ANDRESSA CRISTINA MEDEIROS DAMACENO**

**A VIABILIDADE DA PADRONIZAÇÃO NA UTILIZAÇÃO DE  
FERRAMENTAS DE GESTÃO ASSIMILADAS NO MBA EM  
DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES DO  
ISAE/FGV PARA OS GESTORES DA EMPRESA “X”**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Gianfranco Muncinelli**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**A viabilidade da padronização na utilização de ferramentas de gestão assimiladas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV para os gestores da empresa “X”**, elaborado por Andressa Cristina Medeiros Damaceno e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 24 de abril de 2017.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

A aluna Andressa Cristina Medeiros Damaceno, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Curitiba (1/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/10/2014 a 12/11/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A viabilidade da padronização na utilização de ferramentas de gestão assimiladas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV para os gestores da empresa “X”, é autêntico e original.

Curitiba, 12 de janeiro de 2017

---

Andressa Cristina Medeiros Damaceno

Dedico esse trabalho a  
Deus, as minhas mães  
Matilde e Alayde e ao  
meu Amor Damaceno.

## Agradecimentos

Agradeço todos os meus amores (marido, mães, pais, irmãs, sobrinhos, afilhados, sogros e enteadas) pelo apoio, incentivo e por colorirem minha vida com seus sorrisos.

Agradeço em especial a Mãe Alayde Estevão por me buscar a pé todas as noites frias e chuvosas no ponto de ônibus, durante o período que cursei a faculdade, cursinho pré-vestibular e o ensino médio também (foram 9 longos anos) e sem ela com certeza não estaria concluindo o MBA agora. Obrigada pelo amor, carinho e por compreender os meus momentos de ausência para me dedicar aos estudos e concluir esse trabalho.

Agradeço imensamente ao amor da minha vida, marido, parceiro, amigo e grande incentivador Floresvaldo de Oliveira Damaceno. Gratidão pelo amor, compreensão e paciência em todos os momentos de stress e pressão. E por todos os incríveis momentos felizes que tem me proporcionado nessa nossa eterna parceria. Te amo infinitamente!

Gratidão a todos os professores do MBA, em especial ao meu querido orientador Gianfranco Muncinelli que tornou as aulas de metodologia menos chatas e maçantes, superando todas as expectativas e me incentivando quando parecia não existir mais forças para concluir o TCC. Agradeço também a todos os amigos da turma DGH 01/2014 por compartilharem suas experiências e desafios em sala de aula.

## RESUMO

O presente trabalho visa pesquisar e analisar se as ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores da empresa fictícia denominada empresa “X” são adequadas. O objetivo geral é propor a utilização de ferramentas de gestão assimiladas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV para os gestores da empresa “X”. É um estudo de caso que busca conhecer e analisar o atual modelo de gestão, ferramentas de gestão utilizadas, identificar possíveis falhas e sugerir melhorias se houver necessidade. O modelo de gestão atual foi identificado como tradicional, mesclando o modelo clássico de Fayol e o modelo burocrático de Weber. Das hipóteses levantadas no início do projeto, a primeira foi comprovada, ou seja, as ferramentas utilizadas são heterogêneas, cada gestor utiliza de uma forma, ou não utiliza nenhuma, como é o caso da avaliação de desempenho e as teorias motivacionais. Além disso as ferramentas identificadas são utilizadas de forma empírica pelos gestores, sendo incompatíveis com o modelo de gestão da empresa. Para superar esses *gaps* foi sugerida a implantação de um programa de desenvolvimento de gestores com o objetivo de nivelar o conhecimento, incentivar a padronização na utilização das ferramentas de gestão e a divulgação da aprendizagem. A implantação de qualquer projeto nas organizações depende de muitos fatores e para a viabilidade do programa proposto não será diferente, é preciso engajamento do nível tático ao estratégico da organização, assim como um bom planejamento e controle dos processos.

**Palavras Chave:** modelos. ferramentas. gestão. gestores.

## **ABSTRACT**

The present work aims to investigate and analyze if the management tools used by the managers of the fictitious company denominated company "X" are adequate. The general objective is to propose the use of management tools assimilated in the Human Development MBA of ISAE / FGV Managers for the managers of company "X". It is a case study that seeks to know and analyze the current management model, management tools used, identify possible failures and suggest improvements if need be. The current management model was identified as traditional, merging Fayol's classic model and Weber's bureaucratic model. From the hypotheses raised at the beginning of the project, the first one was proven, that is, the tools used are heterogeneous, each manager uses in a way, or does not use any, as is the case of performance evaluation and motivational theories. In addition, the tools identified are empirically used by managers and are incompatible with the company's management model. To overcome these gaps it was suggested the implementation of a manager development program with the objective of leveling knowledge, encouraging standardization in the use of management tools and the dissemination of learning. The implementation of any project in organizations depends on many factors and for the feasibility of the proposed program will not be different, it is necessary to engage from the tactical level to the strategic of the organization, as well as a good planning and control of the processes.

**Key Words:** models. tools. management. managers.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW..... | 17 |
| FIGURA 2 – PIRÂMIDE DO <i>EMPOWERMENT</i> .....     | 24 |
| FIGURA 3 – ORGANOGRAMA DA EMPRESA “X” .....         | 30 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| TABELA 1 – SÍNTESE DA TEORIA DOS 02 FATORES DE HERZBERG..... | 18 |
|--|----|

## SUMÁRIO

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                       | <b>3</b> |
| 2. MÓDULOS MBA DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES .....         | 5        |
| 3. MODELOS/ FERRAMENTAS DE GESTÃO ASSIMILADAS NO MBA .....      | 6        |
| 3.1 MODELAGEM ORGANIZACIONAL .....                              | 6        |
| 3.1.1 EVOLUÇÃO DOS MODELOS GERENCIAIS.....                      | 6        |
| 3.1.1.1 ERA INDUSTRIAL CLÁSSICA.....                            | 6        |
| 3.1.1.1.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA (ÊNFASE NAS TAREFAS) .....   | 7        |
| 3.1.1.1.2 TEORIA CLÁSSICA (ÊNFASE NA ESTRUTURA) .....           | 7        |
| 3.1.1.1.3 TEORIA DA BUROCRACIA (ÊNFASE NA ESTRUTURA) .....      | 8        |
| 3.1.1.1.4 RELAÇÕES HUMANAS (ÊNFASE NAS PESSOAS).....            | 8        |
| 3.1.1.2 ERA INDUSTRIAL NEOCLÁSSICA .....                        | 9        |
| 3.1.1.2.1 TEORIA ESTRUTURALISTA (ÊNFASE NA ESTRUTURA).....      | 9        |
| 3.1.1.2.2 TEORIA NEOCLÁSSICA (ÊNFASE NA ESTRUTURA) .....        | 10       |
| 3.1.1.2.3 TEORIA COMPORTAMENTAL (ÊNFASE NAS PESSOAS).....       | 10       |
| 3.1.1.2.4 TEORIA DE SISTEMAS (ÊNFASE NO AMBIENTE) .....         | 12       |
| 3.1.1.2.5 TEORIA DA CONTINGÊNCIA (ÊNFASE NO AMBIENTE) .....     | 12       |
| 3.1.1.3 ERA DA INFORMAÇÃO (NOVAS ABORDAGENS) .....              | 13       |
| 3.1.1.3.1 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS.....                           | 13       |
| 3.1.2 MODELOS DE GESTÃO .....                                   | 14       |
| 3.1.3 DESENHO ORGANIZACIONAL.....                               | 14       |
| 3.1.4 ARQUITETURA: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....               | 15       |
| 3.1.5 ORGANOGRAMA .....   | 15       |
| 3.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS .....                               | 16       |
| 3.2.1 MOTIVAÇÃO .....   | 16       |
| 3.2.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES: MASLOW .....                 | 16       |
| 3.2.3 TEORIA DOS 2 FATORES: HERZBERG .....                      | 17       |
| 3.2.4 TEORIA ERC OU ERG: ALDERFER .....                         | 18       |
| 3.3 ASSERTIVIDADE, <i>FEEDBACK</i> E SOLUÇÃO DE CONFLITOS ..... | 19       |
| 3.3.1 ASSERTIVIDADE.....  | 19       |
| 3.3.2 <i>FEEDBACK</i> .....                                     | 20       |
| 3.3.3 SOLUÇÃO DE CONFLITOS.....                                 | 21       |

|  |    |
|--|----|
| 3.4 DELEGAÇÃO, <i>EMPOWERMENT</i> E EQUIPES.....         | 22 |
| 3.4.1 DELEGAÇÃO .....                                    | 22 |
| 3.4.2 <i>EMPOWERMENT</i> .....                           | 23 |
| 3.4.3 EQUIPES.....                                       | 24 |
| 3.5 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, LIDERANÇA E PODER .....    | 25 |
| 3.5.1 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL .....                     | 25 |
| 3.5.2 LIDERANÇA.....                                     | 26 |
| 3.5.3 PODER.....   | 26 |
| 3.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....                         | 27 |
| 4. O PROCESSO ATUAL DA EMPRESA "X" .....                 | 29 |
| 4.1 DESENHO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA "X" .....          | 29 |
| 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA "X" .....        | 29 |
| 4.2.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA "X" .....                   | 29 |
| 4.3 MODELO DE GESTÃO ATUAL DA EMPRESA "X" .....          | 30 |
| 5. ANÁLISE DOS DADOS .....                               | 31 |
| 6. OS GAPS/FALHAS DO PROCESSO ATUAL NA EMPRESA "X" ..... | 35 |
| 6.1 <i>FEEDBACK</i> .....                                | 35 |
| 6.2 DELEGAÇÃO .....                                      | 35 |
| 6.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....                         | 36 |
| 6.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO X A QUINTA DISCIPLINA.....    | 37 |
| 6.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....                          | 37 |
| 7. O PLANO DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS .....           | 38 |
| 7.1 MÓDULOS SUGERIDOS PARA O PROGRAMA.....               | 38 |
| 7.1.1 <i>FEEDBACK</i> .....                              | 39 |
| 7.1.2 DELEGAÇÃO E <i>EMPOWERMENT</i> .....               | 39 |
| 7.1.3 TEORIAS E FERRAMENTAS MOTIVACIONAIS .....          | 40 |
| 7.1.4 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....            | 40 |
| 7.1.5 GESTÃO DO CONHECIMENTO.....                        | 41 |
| 8. CONCLUSÕES .....                                      | 42 |
| 9. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....                         | 43 |
| 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                     | 44 |
| 11. APÊNDICES .....                                      | 47 |

## 1. INTRODUÇÃO

O tema do presente trabalho é a padronização das ferramentas de gestão utilizada pelos gestores da empresa “X”. As ferramentas de gestão utilizadas na atualidade pelos gestores da empresa “X” são adequadas?

A identificação e classificação das ferramentas de gestão são importantes para detectar se estão adequadas ao modelo de gestão atual e se existe viabilidade de padronização na sua utilização pelos gestores da empresa “X”. A empresa “X” é fictícia.

O objetivo geral do presente trabalho é propor a utilização de ferramentas de gestão assimiladas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV turma 2014 para os gestores da empresa “X”.

Os objetivos específicos são: descrever as ferramentas de gestão assimiladas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV; relatar o processo atual utilizado pelos gestores da empresa “X”; identificar os *gaps*/falhas do processo e esboçar plano de utilização das ferramentas sugeridas.

As hipóteses levantadas são: as ferramentas utilizadas são heterogêneas e cada gestor as utiliza de forma empírica, sendo incompatíveis com as estratégias da empresa “X”; as ferramentas utilizadas são heterogêneas e cada gestor as utiliza de forma empírica, porém podem ser aprimoradas/aperfeiçoadas para aplicação por todos os gestores e coordenadores da empresa “X”; as ferramentas utilizadas são homogêneas, porém devem ser aprimoradas/aperfeiçoadas para potencializar o desempenho das equipes.

Essa pesquisa trata-se de um estudo de caso a ser realizado em uma organização fictícia denominada empresa “X”. Como a pesquisa possui natureza qualitativa, e amostra não probabilística, ou seja, o universo da pesquisa é composto por 18 gestores/coordenadores, e é um número razoável, permite aplicação em toda a população.

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram entrevista informal e aplicação de questionário com respostas fechadas e abertas direcionadas aos gestores e coordenadores da empresa “X”. A forma de apresentação do questionário foi impressa por ter melhor índice de participação e retorno. Os questionários não foram identificados para preservar a identidade e incentivar a liberdade de expressão dos gestores/coordenadores.

Para delinear esse estudo, serão listados todos os módulos cursados no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV turma 2014, e haverá uma breve

demonstração do conteúdo e conceitos abordados nos módulos considerados mais relevantes para essa aplicação.

O capítulo dedicado ao módulo de Modelagem Organizacional e Evolução dos Modelos Gerenciais irá relembrar as teorias da administração e a sua evolução, passando pelos modelos clássicos, modernos e contemporâneos de gestão.

Os capítulos seguintes irão apresentar o conteúdo exposto nos seguintes módulos: Teorias Comportamentais e Motivação; Assertividade, *Feedback* e Solução de Conflitos; Delegação, *Empowerment* e Equipes; Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder; Gestão do Conhecimento.

Após breve descrição das ferramentas de gestão assimiladas no MBA, será relatado o processo atual da empresa “X”, demonstrando o modelo de gestão atual, seu desenho organizacional e o organograma. Na sequência será apresentada a análise dos dados obtidos na aplicação do questionário e impressões colhidas durante a entrevista informal com os gestores e coordenadores participantes da pesquisa.

Para finalizar serão identificados os *gaps*/falhas do processo atual utilizado pelos gestores/coordenadores da empresa “X”, e será apresentado o plano de utilização das ferramentas de gestão sugeridas por esse estudo.

## 2. MÓDULOS MBA DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV em Curitiba possui uma carga horária de 432 horas/aula e disciplinas que se complementam, sendo um curso completo para o desenvolvimento de gestores humanizados, integrados, coerentes e responsáveis.

As disciplinas cursadas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/2014 estão listadas abaixo:

- Apresentações em Público e Condução de Reuniões
- Comunicação Interpessoal, Liderança e Poder
- Teorias Comportamentais, Competências Emocionais e Motivação
- Filosofia e Sociologia para Gestores
- Assertividade, *Feedback* e Solução de Conflitos
- Programação Neurolinguística (PNL) Fase 1
- Criatividade e Inovação
- Delegação, *Empowerment* e Equipes
- Psicodrama Organizacional - Fase 1
- Modelagem Organizacional e Evolução dos Modelos Gerenciais
- Programação Neurolinguística (PNL) Fase 2
- Metodologia Científica
- Psicodrama Organizacional - Fase 2
- Ética, Governança Corporativa e Responsabilidade Sócio-Ambiental
- Negociação, Mediação e Processos Decisórios
- Gestão do Conhecimento
- Mentoria

Dentre todas as disciplinas abordadas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV turma 2014, houve a opção de descrever as disciplinas que apresentaram as ferramentas mais relevantes para esse estudo, as quais serão descritas no item capítulo 3.

### **3. MODELOS/FERRAMENTAS DE GESTÃO ASSIMILADAS NO MBA**

Na atualidade o ambiente corporativo está em constante mudança, exigindo inovações e adaptação contínuas dos modelos e ferramentas para que as organizações avancem competitivas no mercado, e cumpram com seu objetivo e razão de existir.

A análise das tendências de mercado, novas teorias e ferramentas de gestão contemporâneas demandam ponderação sobre a sua compatibilidade com o modelo de gestão atual da organização. Esse diagnóstico é de suma importância porque novas teorias e ferramentas não são receitas de bolo que atendem da mesma forma todas as organizações.

Serão expostos alguns modelos e ferramentas de gestão assimiladas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV turma 2014 que poderão ou não ter aplicação na empresa “X”.

#### **3.1 MODELAGEM ORGANIZACIONAL**

A escolha da modelagem organizacional se justifica pela importância em demonstrar a evolução dos modelos de gestão, desenhos e suas arquiteturas tradicionais e inovadoras para facilitar a compreensão do funcionamento organizacional da empresa “X”.

##### **3.1.1 Evolução dos Modelos Gerenciais**

Para abordar a evolução dos modelos gerenciais é necessário voltar um pouco no tempo e relembrar as teorias da administração e sua evolução, passando pelos modelos clássicos, modernos e contemporâneos de gestão.

###### ***3.1.1.1 Era Industrial Clássica***

No decorrer do século XX o desenvolvimento da administração passou por três etapas distintas e apresentou mudanças incríveis passando pela Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação. Nos primeiros 50 anos do século XX as teorias que nortearam a administração foram as abordagens tradicionais: Administração Científica que evidencia as tarefas dos empregados; a Teoria Clássica e o Modelo Burocrático que evidenciam a estrutura da organização; e a Teoria das Relações Humanas que evidencia o papel das pessoas na organização. (CHIAVENATO, 2010)

### 3.1.1.1.1 *Administração Científica (ênfase nas tarefas)*

A Administração Científica foi desenvolvida pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856 -1915) no início do século XX, com o objetivo de tentar atacar o desperdício e o imprevisto que se alastravam nas indústrias americanas. Assim nasceu o estudo de tempos e movimentos, que determinou o método correto, a única maneira correta (*the best way*) para a execução do trabalho da melhor forma possível, com o intuito de obtenção de maior ganho de produtividade e maximização da eficiência de cada operário. (CHIAVENATO, 2010)

CHIVENATO (2010, p.38) destaca ainda que Taylor conceituou a eficiência “como a relação entre o desempenho real do operário e o padrão de desempenho estabelecido previamente”.

A Administração Científica atendeu “às necessidades do final do século XIX e início do XX nos países desenvolvidos, uma vez que a indústria se expandia rapidamente, empregando pessoal com baixo nível de qualificação”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.38)

“Taylor entendia que sua contribuição, com a busca de maior racionalidade e eficiência na execução das tarefas, tinha um efeito potencial muito maior do que poderia ser pensado inicialmente, ou seja, reduzir, senão eliminar o conflito indivíduo/organização”. (CARAVANTES et al, 2005, p.59)

### 3.1.1.1.2 *Teoria Clássica (ênfase na estrutura)*

A Teoria Clássica foi iniciada pelo engenheiro francês Henri Fayol (1841 – 1925), em torno de 1916, que demonstrou preocupação com a estrutura organizacional (aspecto estático) através da formação de uma rede interna de relações entre os órgãos (da organização) e os princípios gerais de administração (aspecto dinâmico). (CHIAVENATO, 2010)

Para Fayol todas as organizações possuem 6 (seis) funções básicas em sua composição, são elas: financeira, técnica, comercial, contábil, de segurança e administrativa. Já os princípios funcionam como norma ou receita de como agir em certas situações, e por essa especificidade foi identificada como uma teoria prescritiva. Essa teoria foi muito influente nos primeiros 50 (cinquenta) anos do século XX e mais tarde foi atualizada e remodelada para a Teoria Neoclássica. (CHIAVENATO, 2010)

A teoria de Fayol foi complementada por Chester Barnard, um executivo prático e bem-sucedido que publicou sua obra em 1938, inserindo a atenção do homem como ser social. Ele enriqueceu sua obra com experiências pessoais, destacando a importância da

organização informal e o reconhecimento da autoridade do gestor pelos seus subordinados. Dessa forma, foi considerado um dos precursores da abordagem comportamental. (LACOMBE; HEILBORN, 2008)

#### *3.1.1.1.3 Teoria da Burocracia (ênfase na estrutura)*

A Teoria da Burocracia na administração foi iniciada pelo sociólogo alemão Max Weber (1864 – 1920), que conceituou a burocracia como um modelo organizacional fundamentado em 06 (seis) dimensões principais onde prevalecem a ordem, a disciplina e a total previsibilidade do comportamento de todos os integrantes. A burocracia possui como objetivo a máxima eficiência e excelência na organização. (CHIAVENATO, 2010)

A burocracia de Weber dá ênfase a formalização (obediência a normas e regulamentos), divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, profissionalização e competência técnica dos empregados. Como efeito a burocracia requer disciplina e obediência a um padrão rigorosamente controlado. Essa teoria obteve êxito na era industrial, quando foi aplicada em organizações de ambientes estáveis e com poucas mudanças, proporcionando controles eficientes e progresso nos modelos vigentes, onde prevalecia o favoritismo, status social e as relações familiares. (LACOMBE; HEILBORN, 2008)

A Administração burocrática “é sempre observada em igualdade de condições e de uma perspectiva formal e técnica, o tipo mais racional. (...) Ela é indispensável para o atendimento das necessidades da administração de massa”. (CARAVANTES et al, 2005, p.68)

#### *3.1.1.1.4 Relações Humanas (ênfase nas pessoas)*

A Teoria das Relações Humanas teve início na década de 1930 com os resultados da experiência de *Hawthorne*. O objetivo da pesquisa era comprovar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do empregado conforme a doutrina da Administração Científica. Porém a experiência reconheceu a importância das pessoas e a ausência de humanização nas organizações. Sua principal contribuição foi evidenciar a necessidade de uma administração democrática e participativa, incluindo ideias de comunicação, liderança, motivação e incentivando que os empregados exerçam papéis mais dinâmicos, promovendo sempre a integração e boas relações no trabalho. (CHIAVENATO, 2010)

Elton Mayo, professor da *Harvard Graduate School of Business Administration* após o experimento na *Western Electric Company*, atestou que a remuneração e as condições de trabalho adequadas (luminosidade, temperatura, ventilação, etc.) não eram fatores suficientes para motivar e manter a motivação dos empregados. Para ele o fator motivador da produtividade era a atenção dispensada aos empregados, ou seja, a preocupação da alta administração em ouvi-los. Assim a preocupação das empresas voltou-se a motivação dos empregados e a compreensão das relações entre as pessoas. Essa teoria foi muito respeitada até a década de 1950. (LACOMBE; HEILBORN, 2008)

A Teoria das Relações Humanas teve o grande mérito de quebrar, ou pelo menos atenuar, o mecanicismo presente na Teoria Clássica. Por outro lado, como que em um movimento pendular, ela deslocou-se para outro extremo: não mais a estrutura, os níveis hierárquicos, o alcance de controle e a especialização eram objeto de análise, mas sim o indivíduo. O raciocínio dicotômico, binário, do tipo ou... ou..., uma vez mais prevaleceu. (CARAVANTES et al, 2005, p.82)

### ***3.1.1.2 Era Industrial Neoclássica***

A Era Industrial Neoclássica promoveu a alteração dos conceitos de prescrição e normas, por conceitos de descrição e explicação nas teorias da administração. Dessa forma substituiu a Teoria Clássica pela Teoria Neoclássica, a Teoria da Burocracia pela Teoria Estruturalista e a Teoria das Relações Humanas pela Teoria Comportamental. Mais tarde surgiram a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência, com o objetivo de demonstrar a gestão em uma realidade mutável e dinâmica. (CHIAVENATO, 2010)

#### ***3.1.1.2.1 Teoria Estruturalista (ênfase na estrutura)***

Amitai Etzioni, sociólogo alemão propôs incorporar aspectos importantes da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas reconhecendo o conflito entre os objetivos organizacionais e as necessidades individuais para fundamentar a Teoria Estruturalista. Essa abordagem tratou não apenas as organizações industriais, mas incluiu organizações de todos os ramos sem seus estudos, conceituando que “uma sociedade organizacional é constituída de várias organizações que possuem uma base comum”. (CARAVANTES et al, 2005)

A Teoria Estruturalista surgiu por volta de 1950 após o modelo burocrático ser muito criticado por sua rigidez, distorções e limitações. Essa teoria foi influenciada pela sociologia e sua preocupação principal era o estudo da organização formal integrada com a organização informal. Ela nasceu tentando harmonizar a Teoria Clássica e a Teoria das Relações

Humanas, demonstrando que elas se complementam e não são totalmente contrárias e divergentes. (CHIAVENATO, 2010)

A teoria estruturalista foi pioneira na abordagem sistêmica que visualiza a “organização como um sistema aberto, em permanente interação com o ambiente externo no qual está inserida”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.41)

### *3.1.1.2.2 Teoria Neoclássica (ênfase na estrutura)*

A Teoria Neoclássica é versátil e usufruiu integralmente as contribuições das teorias precedentes, especialmente das Teorias Clássica e Relações Humanas. A Teoria Neoclássica apresenta o tamanho organizacional, tipos de organizações e departamentalização, centralização/descentralização, sempre fundamentado no processo administrativo. A abordagem neoclássica apresenta o foco em resultados ou administração por objetivos (APO) como meta para aperfeiçoar a eficácia das organizações. (CHIAVENATO, 2010)

Os autores mais importantes dessa teoria são sem sombra de dúvidas o americano Peter Drucker e o britânico John Humble. Eles aperfeiçoaram a metodologia administrativa através de uma fundamentação teórica orientada para atingir resultados organizacionais elevados. Essa metodologia é denominada Administração por objetivos ou Administração por resultados, e possui como objetivo principal “motivar o desempenho mais efetivo tanto da parte dos gerentes quanto da parte dos subordinados por meio de um sistema participativo de fixação de objetivos e de fornecimento de *feedback*”. (CARAVANTES et al, 2005, p.179)

A contribuição da Teoria Neoclássica foi repensar a Administração com uma visão crítica, e a apresentação de uma metodologia administrativa consistente e integrada que abrange a essência da Administração e é direcionada para a eficácia das organizações. (CARAVANTES et al, 2005)

### *3.1.1.2.3 Teoria Comportamental (ênfase nas pessoas)*

A Teoria Comportamental ou Teoria Behaviorista demonstrou novos conceitos ao estudar o comportamento do indivíduo, contribuindo para tornar a teoria administrativa mais humana e amistosa. “Um dos subprodutos da Teoria Comportamental foi o movimento pelo Desenvolvimento Organizacional (DO), que se iniciou na década de 1970 e está retornando agora com força total”. (CHIAVENATO, 2010, p.45)

Na década de 1930, os experimentos de Elton Mayo [...] mostraram que era indispensável dar mais ênfase aos aspectos humanos das organizações. Surgiu nessa época a teoria das relações humanas [...]. O aperfeiçoamento dessa teoria, dentro de um enfoque mais holístico, deu origem à teoria comportamental. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.40)

A Teoria Comportamental foi iniciada no século XX e “apresentou a preocupação com o indivíduo, reconhecendo a importância de seu impacto na organização, mas não aceitando as interferências e conclusões simplistas”. (CARAVANTES et al, 2005, p.94)

Como os autores comportamentalistas não aceitaram as simplificações expostas pela Teoria das Relações Humanas, eles intensificaram os estudos em variáveis específicas relacionadas ao comportamento humano, e foram rotulados como mais técnicos que os autores anteriores, apresentando conceitos mais concretos a Teoria Comportamental. Os teóricos que principiaram os estudos no comportamento e deram início a Teoria Comportamental foram: Chester Barnard, Herbert Alexander Simon, Douglas McGregor e Rensis Likert. (CARAVANTES et al, 2005)

Chester Barnard foi executivo na *American Telephone and Telegraph* (ATT) e sua experiência foi alcançada com a vivência crítica da gestão na prática por aproximadamente 40 anos, e todo o seu conhecimento foi teorizado e publicado em 1938. A teoria de Barnard enfatiza que a autoridade é derivada da responsabilidade, e que a ética e a moralidade organizacional são a energia unificadora da organização que geram cooperação para atingir os objetivos organizacionais globais e compartilhados. (CARAVANTES et al, 2005)

Herbert Alexander Simon, economista e psicólogo, evidencia a importância da integração dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais/individuais, aborda formas de motivação e liderança e friza que as organizações são constituídas por pessoas. Esse autor foi discípulo de Henry Schultz. (LACOMBE; HEILBORN, 2008)

O objetivo da obra *Comportamento Administrativo: um estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas* de Herbert Alexander Simon “é construir uma série de ferramentas, um conjunto de conceitos e um vocabulário adequados para descrever uma organização e a forma como a organização administrativa trabalha”. (CARAVANTES et al, 2005, p.103)

Herbert Simon também se dedicou ao estudo dos aspectos psicológicos nos processos decisórios nas organizações, e apresentou conceitos de racionalidade limitada, satisfação e otimização desses processos. (CARAVANTES et al, 2005)

Já no campo da motivação humana destacaram-se os autores Abraham Maslow, Frederick Herzberg e David McClelland com a Teoria das Três Necessidades.

#### *3.1.1.2.4 Teoria de Sistemas (ênfase no ambiente)*

A Teoria Geral dos Sistemas foi descortinada em 1950 pelos autores Kenneth Boulding (1910-1993) que era economista e Ludwing Von Bertalanffy (1901-1972) que era biólogo, com intuito de compendiar ideias convergentes de várias disciplinas possibilitando a concepção da organização como um sistema e a integração e inter-relação de seus subsistemas. (CARAVANTES et al, 2005)

Essa teoria demonstra que as organizações estão inseridas em um ambiente, e que para o seu perfeito funcionamento precisam de integração permanente com esse ambiente e com as partes que o compõe, ou seja, receber entradas (matéria prima, energia, informações) e disponibilizar saídas (produtos, serviços, informações). Com isso as organizações passaram a ser concebidas de acordo com as suas especificidades e como partes integrantes de um todo. (CHIAVENATO, 2010)

A abordagem estruturalista pode ser considerada um primeiro esforço na busca de integrar abordagens que se concentravam nas áreas específicas, como a Abordagem Clássica e das Relações Humanas. Mas é na Teoria Geral dos Sistemas (TGS) que encontramos um esquema teórico maduro, capaz de propiciar as condições básicas para a integração sonhada pelos teóricos organizacionais. (CARAVANTES et al, 2005, p.146)

Essa teoria confirmou que “alguns princípios usados em Biologia se aplicam da mesma forma à Física, à Química, às organizações sociais, variando as formas de aplicação conforme as características dos sistemas estudados em cada uma dessas áreas”. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.41)

#### *3.1.1.2.5 Teoria da Contingência (ênfase no ambiente)*

Contingência é a possibilidade ou não de algo acontecer na organização, e deixa claro que na atualidade os princípios gerais da administração não podem ser utilizados para qualquer situação, eles não são imutáveis e devem ser adaptados a cada situação (abordagem situacional) e em cada organização, com todas as suas peculiaridades. (CHIAVENATO, 2010)

A Teoria da Contingência se pauta pela hipótese geral orientadora de que aquelas organizações cujas características internas melhor se adequam às demandas de um determinado ambiente são as que conseguirão um melhor nível de adaptação, garantindo assim, sua sobrevivência e êxito. (CARAVANTES et al, 2005, p.166)

A principal proposta da Teoria da Contingência é que as condições do ambiente onde as organizações estão inseridas, muda constantemente, e cabe a organização adaptar-se a essas mudanças, promovendo o desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuos para alcançar seus objetivos. Dessa forma a “teoria da contingência é uma abordagem situacional”. (CHIAVENATO, 2010, p.53)

### ***3.1.1.3 Era da Informação (Novas Abordagens)***

A Era da informação teve início no século XX devido aos avanços tecnológicos vivenciados em diversas áreas, porém as áreas de maior impacto são a computação e as telecomunicações porque cada vez mais as pessoas são bombardeadas com um volume astronômico de informações. O principal desafio trazido foi a necessidade de filtrar as informações relevantes porque é impossível acessar e aprender toda a informação disponível. (SILVA FILHO, 2001)

Dessa forma a Era da informação apresenta um ambiente organizacional cada vez mais dinâmico e competitivo que exige inovações constantes, e para que as organizações acompanhem essa mudança constante é necessário que renovem seus modelos e ferramentas de gestão, utilizando estruturas mais ágeis, flexíveis e descentralizadas.

#### ***3.1.1.3.1 Teorias Contemporâneas***

As teorias modernas ou contemporâneas estão em construção constante e até o momento “não foram efetivamente incorporadas em um número significativo de organizações, mas podem trazer importantes contribuições, diante das características da sociedade contemporânea e dos impactos por ela gerados”. (FERREIRA et al, 2009, p.139)

O ambiente organizacional está cada vez mais dinâmico, competitivo e exigindo inovações constantes, então “a busca de modelos que quebrem os paradigmas da gestão clássica como a formalização, a centralização e a padronização, se torna o centro das reflexões no esforço para a manutenção da eficiência e eficácia organizacional”. (FERREIRA et al, 2009, p.151)

### **3.1.2 Modelos de Gestão**

Modelo de gestão “consiste no corpo do conhecimento compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações, que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização”. (PEREIRA et al, 2001, p.47)

O modelo de gestão é composto de normas/procedimentos e práticas adotadas na organização, que devem ser coerentes, compatíveis, adequadas para o alcance dos objetivos da organização e que englobam forma/estrutura organizacional e função/tarefas a serem realizadas. (FERREIRA et al, 2009)

Modelo organizacional é uma estrutura genérica que pode ser aplicada em qualquer organização, desde que sejam observadas as características internas da organização e do contexto em que está inserida. Existem diversos modelos de gestão e sua aplicação depende de um conjunto de fatores internos e externos, e seus elementos básicos são: estrutura, políticas, princípios, processos, e estilos de gestão. (SOBRAL et al, 2008)

Gerir na visão tradicional é “organizar e modelar, por meio de instrumentos e técnicas adequados, os recursos financeiros e materiais da organização e até mesmo as pessoas que a compõem”. (FERREIRA et al, 2009, p.19)

### **3.1.3 Desenho Organizacional**

Desenho organizacional é o nome dado a estrutura organizacional compatível com o ambiente, estratégias e tamanho da organização. Essa estrutura deve impulsionar a organização para cumprir sua missão e alcançar seus principais objetivos. Os desenhos organizacionais pode ser mecânicos ou orgânicos. (CHIAVENATO, 2010)

“Desenhos mecânicos são formas burocráticas de organização que operam com uma autoridade centralizada no topo, muitas regras e procedimentos, uma minuciosa divisão do trabalho, amplitudes administrativas estreitas e meios formais de coordenação”. (CHIAVENATO, 2010, p.357)

Os desenhos orgânicos proporcionam autoridade descentralizada, poucas regras e procedimentos, pouca divisão de trabalho, amplitudes administrativas maiores e mais meios pessoais de coordenação. São geralmente descritas como organizações horizontais e redes internas de contatos interpessoais. Os desenhos organizacionais reconhecem e legitimam esses relacionamentos e proporcionam recursos para que eles funcionem melhor. (CHIAVENATO, 2010, p.360)

É possível que as organizações ocupem posições intermediárias entre os dois modelos de desenho organizacional, nem um extremo nem ao outro, porém a maioria delas atua de forma mecanicista. (LACOMBE; HEILBORN, 2008)

### **3.1.4 Arquitetura: Estrutura Organizacional**

Estrutura organizacional é a maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades e membros da organização. Na verdade a estrutura organizacional funciona como uma espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula suas partes integrantes. Nesse sentido, a estrutura organizacional costuma apresentar uma natureza predominantemente estática. Ela se refere à configuração dos órgãos da organização. (CHIAVENATO, 2010, p.287)

A estrutura vertical circunda três elementos, são eles: a hierarquia administrativa, a amplitude de controle e o grau de centralização ou descentralização nos processos de tomada de decisão da organização. Se for inserido um nível a mais na hierarquia, a amplitude de controle ficará mais estreita e a estrutura administrativa ficará mais alta, e se um nível for reduzido a amplitude ficará mais larga e a estrutura mais baixa. E em ambas as situações afetarão o grau de centralização e descentralização no processo de tomada de decisões da organização. (CHIAVENATO, 2010)

A boa estrutura organizacional por si só não produz um bom desempenho, como uma boa constituição não garante grandes presidentes ou uma sociedade moral. [...] A boa estrutura de organização não é uma panacéia, mas a estrutura correta é o alicerce necessário, que evita frustração e favorece a eficiência. (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p.116)

### **3.1.5 Organograma**

Organograma são gráficos organizacionais que representam a estrutura organizacional e as relações hierárquicas. O organograma “é composto de uma série de quadros (boxes), cada um deles conectado aos outros por uma ou mais linhas”. (CARAVANTES et al, 2005, p.484)

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008) o organograma possui como principais vantagens: revelar o caráter formal da organização, facilitar a coordenação das atividades, contribuir para a definição e controle de responsabilidades e identificar deficiências na estrutura organizacional. Já a principal desvantagem é formalizar situações que podem se tornar ineficazes, favorecendo a falta de flexibilidade e dificultando as alterações de estrutura.

Organograma constitui a representação gráfica da estrutura organizacional. É composto de retângulos (que são as unidades organizacionais, como órgãos ou cargos) e de linhas verticais e horizontais (que são as relações de autoridade e de responsabilidade). Os retângulos representam como as atividades são agregadas em unidades, como divisões, departamentos, seções e equipes. As linhas mostram a estrutura administrativa, isto é, como as pessoas se reportam umas às outras e como os retângulos se relacionam entre si com a hierarquia. (CHIAVENATO, 2010, p. 290)

“A hierarquia administrativa é uma consequência da divisão do trabalho, ou seja, ela existe para assegurar que o trabalho pulverizado entre os diversos componentes da organização seja devidamente executado. É predominantemente um esquema de controle”. (CHIAVENATO, 2010, p.290)

## 3.2 TEORIAS COMPORTAMENTAIS E MOTIVAÇÃO

A escolha desse módulo se justifica para compreender a dinâmica das relações humanas e demonstrar como o comportamento do gestor/coordenador, e a forma de gestão das suas emoções e de seus subordinados são importantes no processo de desenvolvimento e motivação de suas equipes.

### 3.2.1 Motivação

A motivação é o efeito da interação entre a pessoa e a situação envolvida, e como os níveis de motivação variam de tempos em tempos, essa mesma pessoa está motivada em dado período e com uma motivação menor ou maior em outro período. Considerando a motivação no ambiente organizacional ela é definida como o desejo de esforço para alcançar objetivos organizacionais específicos, que estão condicionados a satisfação de necessidades individuais. Os 3 aspectos da motivação são: objetivo organizacional que direciona o comportamento, esforço individual que dá força e intensidade ao comportamento e a necessidade individual que é a duração e constância do comportamento. Porém para um resultado positivo o esforço individual deve ser no sentido de beneficiar a organização. (CHIAVENATO, 2010)

### 3.2.2 Hierarquia das Necessidades: Maslow

Abraham Harold Maslow foi um psicólogo americano muito famoso por estudar a motivação no ambiente organizacional. Ele definiu 05 sistemas de necessidades do indivíduo que possuem uma hierarquia. Dessa forma, só se alcança o sistema superior, se a necessidade anterior for atendida. Porém nenhuma necessidade é satisfeita em sua totalidade, atingindo um

nível aceitável de satisfação que é diferente de pessoa para pessoa. Quando esse nível é satisfeito ou aceitável a pessoa consegue passar para o próximo nível. Assim surgiu a pirâmide das necessidades de Maslow. (ROCHA, Celisa, 2014)

A teoria das necessidades de Maslow é a teoria mais conhecida sobre a motivação humana, e sua base é que existe uma hierarquia de cinco necessidades humanas que são iguais para todos os indivíduos. Mas para despertar a motivação é essencial conhecer em qual nível da hierarquia que está o foco dessa pessoa e satisfazer essa necessidade ou carência particular. (CHIAVENATO, 2010)

A pirâmide ou a hierarquia das necessidades de Maslow pode ser observada na figura 1, que demonstra com riqueza de detalhes cada uma das cinco necessidades, são elas: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização.



Figura 1: PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW.  
Fonte: (ADMINISTRADORES, 2016)

### 3.2.3 Teoria dos Dois Fatores: Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida por Frederick Herzberg, um psicólogo americano que teve grande relevância para o entendimento da motivação humana, publicada no livro “A Motivação para Trabalhar” (*The Motivation to Work*). Essa teoria foi baseada em entrevistas realizadas com 200 profissionais da área industrial de Pittsburgh. O objetivo da pesquisa era a identificação dos fatores profissionais que ocasionavam a satisfação ou insatisfação dos entrevistados no ambiente organizacional. As questões eram relativas ao que agradava e os satisfazia e o que desagradava ou os deixava insatisfeitos em relação a situações experimentadas no trabalho. (ROCHA, Celisa, 2014)

“A teoria dos dois fatores, proposta por Frederick Herzberg, trata da motivação para o trabalho e é também chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivacionais ou teoria da higiene-motivação”. (CHIAVENATO, 2010, p.479)

Os fatores higiênicos se relacionam com as fontes de insatisfação no trabalho e envolvem: salário, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego, relações com o superior, subordinados e colega de trabalho. Os fatores motivacionais ou satisfacientes se relacionam com as fontes de satisfação no trabalho e envolvem: o trabalho em si, responsabilidade, crescimento/progresso e realização pessoal. (CHIAVENATO, 2010)

A tabela 1 apresenta a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg descrevendo e diferenciando os fatores higiênicos dos fatores motivacionais.

| <b>FATORES HIGIÊNICOS</b><br>(ambiente de trabalho) | <b>FATORES MOTIVACIONAIS</b><br>(trabalho em si) |
|---|--|
| clima   | Delegação  |
| políticas   | Estabelecimento de metas                         |
| normas de trabalho                                  | Avaliação de desempenho                          |
| estilo de supervisão                                | Relação com a chefia                             |
| plano de saúde                                      | Crescimento na empresa                           |
| sistema de comunicação                              | Plano de carreira                                |
| plano de cargos e salários                          | Criação de desafios                              |
| segurança (física e estabilidade)                   | Enriquecimento do trabalho                       |
| serviço social                                      | Acesso a informações / maior participação        |
| condições de trabalho                               | Sistema de reconhecimento e premiação            |

Tabela 1: SÍNTESE DA TEORIA DOS 02 FATORES DE HERZBERG

Fonte: (ROCHA, Celisa, 2014, p.35)

### 3.2.4 Teoria ERC ou ERG: Alderfer

A Teoria ERC ou ERG foi desenvolvida por Clayton P. Alderfer, um psicólogo americano que publicou o artigo “um teste empírico de uma nova teoria das necessidades humanas”. Essa nova teoria buscou desenvolver a teoria das necessidades de Maslow, flexibilizando e padronizando as necessidades para que fossem as mesmas para qualquer pessoa. Diferente da teoria de Maslow que afirmou que as necessidades podem variar de acordo com o indivíduo. (ROCHA, Celisa, 2014)

Alderfer modificou e simplificou a teoria das necessidades e sua teoria ERC difere da teoria de Maslow da seguinte forma: as necessidades básicas foram reduzidas para três necessidades essenciais, e adota o fundamento de frustração/regressão em que uma necessidade inferior é ativada quando uma necessidade elevada não for satisfeita, e afirma que

duas ou até as três necessidades podem ser ativadas simultaneamente. (CHIAVENATO, 2010)

Nas necessidades de existência estão inseridas todas as carências fisiológicas essenciais a sobrevivência como fome e sede, e os desejos materiais como remuneração financeira e segurança física. Nas necessidades de relacionamento estão inseridas as relações interpessoais tanto com indivíduos como com grupos. E as necessidades de crescimento retratam os desejos de causar efeitos criativos e produtivos sobre si mesmo e sobre o ambiente onde se está inserido. Atendendo essa última necessidade a pessoa se realiza completamente como ser humano. (ROCHA, Celisa, 2014)

A Teoria ERC afirma ainda que a ordem das necessidades pode ser diferente para cada pessoa, de forma que um indivíduo pode negligenciar suas necessidades de existência na busca de satisfazer suas necessidades de crescimento, por exemplo. Ainda de acordo com a Teoria ERC, quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita, uma necessidade mais básica (que parece mais fácil de ser atendida) pode ser reativada, o que é conhecido como princípio da frustração/regressão. (ROCHA, Celisa, 2014, p.38)

### 3.3 ASSERTIVIDADE, FEEDBACK E SOLUÇÃO DE CONFLITOS

A escolha desse módulo se justifica porque conhecendo a ferramenta de *feedback* e a comunicação com assertividade não haverá surpresas no momento da avaliação de desempenho, os erros/falhas no processo ou no comportamento poderão ser corrigidos no momento em que acontecerem. Com a utilização da comunicação assertiva muitos mal-entendidos ou conflitos poderão ser evitados. Se mesmo assim os conflitos surgirem, serão apresentados aqui formas e técnicas para a resolução dos mesmos.

#### 3.3.1 Assertividade

A palavra assertividade “origina-se de asserção. Fazer asserções quer dizer afirmar, do latim *afirmare*, consolidar, confirmar e declarar com firmeza. Quando se fala da comunicação humana, assertividade significa muito mais do que isso: é uma filosofia de vida”. (MARTINS, 2005)

De acordo com Martins (2005) a comunicação assertiva é confirmada quando se expressam pensamentos, sentimentos e vontades sem que o outro se sinta agredido ou invadido.

O nível de assertividade do indivíduo é definido pelo equilíbrio entre ação (impulso interno) que expressa motivações/interesses e o comportamento (impulso externo) que é a expectativa dos outros, ou seja, pressão social. Portanto o assertivo é o indivíduo que concilia seus interesses e motivações com as possibilidades e limites (seu e do outro) impostas pelo ambiente. (ANDRADE et al, 2012, p.81)

A assertividade é uma competência fundamental para o gestor, que deve se comunicar de forma positiva, clara e direta, respeitando a opinião do outro, tornando a comunicação eficaz e fortalecendo sua liderança. (FRANÇA; LEITE, 2007)

“A falta de assertividade é vista por ser causadora de muitos conflitos e mal-entendidos, além de outros prejuízos decorrentes dessas dificuldades de comunicação”. (COSTA, 2014, p. 76)

### **3.3.2 Feedback**

Segundo Moscovici (1995 apud FIORELLI, 2006, p. 222) *feedback* “é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornece-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”.

De acordo com Cunha (2014) *feedback* é uma ferramenta que permite auxiliar o outro a refletir sobre mudanças em seu comportamento, isso permite a elevação da performance do indivíduo, porque pode direcioná-lo no caminho para alcançar seus objetivos. Para o *feedback* ser eficaz ele precisa seguir alguns critérios, a saber: ser descritivo (descrever uma observação), específico (não generalizar), ser dirigido a um comportamento que pode ser modificado.

Existem condições básicas para que um *feedback* seja considerado construtivo e eficaz, para isso é importante que exista uma intenção verdadeira de ajudar ao outro, seu conteúdo deve ser verdadeiro e específico, e principalmente ser baseado em fatos observáveis que possam ser modificados. (COSTA, 2014)

Bateman e Snell (2007) afirmam que a maior parte dos gestores não fornece *feedbacks* úteis e efetivos, e os subordinados não o recebem ou solicitam com frequência. A ferramenta *feedback* deveria ser utilizada de forma periódica e contínua para correção imediata de problemas, reforço imediato de trabalhos eficientes e eficazes, e ainda para prevenir surpresas na avaliação de desempenho.

### 3.3.3 Solução de conflitos

Segundo Coser (1956 apud ANDRADE et al, 2012, p. 22) conflito é “uma luta por valores e reivindicações de *status*, poder e recursos escassos, em que o objetivo dos oponentes consiste em neutralizar, lesionar ou eliminar os rivais”.

Conflito e competição são inteirações humanas distintas: o conflito é uma luta pessoal consciente e intermitente, que necessita de comunicação direta, ou seja, o contato é uma condição indispensável. A competição é uma luta inconsciente, contínua e impessoal, envolvendo indivíduos ou grupos que não estão forçados ao contato, tendo como principal diferença a concentração em atingir uma meta e não em eliminar os competidores. (ANDRADE et al, 2012)

Stepanski e Costa (2012) reconhecem que poucas pessoas estão capacitadas para gerenciar e/ou solucionar conflitos, que a maioria tem sua própria forma de resolvê-los e nem sempre solução é a mais adequada. O que determina a escolha da estratégia para a solução do conflito são os estilos de comportamento necessários para enfrentar o conflito.

Gillen (2001 apud STEPANSKI; COSTA, 2012) descreve os 4 tipos de comportamento possíveis durante o conflito, são eles: passivo, agressivo, passivo/agressivo e assertivo. No comportamento passivo o indivíduo evita o conflito, possui atitude defensiva e mínimo contato visual. No agressivo o indivíduo deseja vencer a qualquer custo, está interessado apenas nos seus desejos/necessidades, se expressa com voz alta e máximo contato. No passivo/agressivo o indivíduo oscila entre a passividade e a agressividade, possui o desejo de se firmar, mas não possui estrutura para isso, portanto demonstra muita irritação e sua postura é fechada. E no comportamento assertivo o indivíduo deseja defender seus direitos aceitando o direito do outro, seu tom de voz é moderado e sua postura é de prudência e segurança.

Moscovici (2003 apud STEPANSKI; COSTA, 2012, p. 200) “não há uma fórmula mágica para lidar com os conflitos e resolvê-los de forma correta. Mas, fazer um diagnóstico da situação pode ser um facilitador para a escolha das estratégias na busca da resolução”.

Segundo Costa (2014) existem três formas de resolução de conflitos: a retirada, a força e a negociação. A **retirada** é quando um dos lados se retira do conflito, adiando ou mesmo fugindo da solução. Isso pode se dar quando a pessoa percebe que não pode vencer, quando não acha o assunto relevante ou mesmo para ganhar tempo para analisar melhor a situação. A **força** acontece quando a pessoa com poder toma a decisão, não sendo a melhor escolha, porém é a forma mais rápida de resolução, prejudicando o desenvolvimento da equipe. É uma

solução ganha-perde e só deve ser utilizada quando o fator tempo for essencial. A **negociação** é a melhor alternativa onde as duas partes precisam vencer e possuem a mesma força. É utilizada quando se é necessário manter o relacionamento e se não houver acordo uma das partes sairá perdendo.

Negociação é uma ferramenta de resolução de conflitos que considera os interesses de ambos, com o intuito de chegar ao melhor resultado possível, consciente de que as partes tiveram a mesma oportunidade de argumentar e expor suas ideias, e o compromisso de que o resultado proposto seja melhor do que a soma das contribuições individuais. (ANDREADE et al, 2012)

### 3.4 DELEGAÇÃO, *EMPOWERMENT* E EQUIPES

A escolha desse módulo se justifica para demonstrar a diferença do conceito de delegação e *empowerment* que por muitas vezes são confundidos, e principalmente no sentido de incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional dos subordinados com a finalidade de potencializar as equipes de trabalho.

#### 3.4.1 Delegação

Delegação é a transferência de autoridade e responsabilidades para pessoas em nível hierárquico mais baixo. Essa ferramenta de gestão demanda que o subordinado mantenha seu superior informado sobre a forma de execução das tarefas e os resultados obtidos. Delegar autoridade exige responsabilidade de todos os envolvidos, e é um dos fundamentos da gestão por ser o ato de realizar uma atividade por intermédio de outra pessoa, sendo importante em todos os níveis de hierarquia. (BATEMAN; SNELL, 2007)

Delegar responsabilidades e atividades de forma eficaz disponibiliza muitas vantagens ao gestor, que pode direcionar talento e energia próprios e de seus subordinados para alcançar resultados mais efetivos, do que se o gestor trabalhasse sozinho. Dessa forma “sobra” mais tempo para que o gestor se dedique as atividades de importância mais elevada como por exemplo: planejamento, estabelecimento de objetivos e monitoramento de desempenho. (BATEMAN, SNELL, 2007)

De acordo com Bateman e Snell (2007) o planejamento da delegação deve ser norteado pelos seguintes passos:

- Definir sucintamente o objetivo com entendimento claro sobre o resultado almejado;
- Selecionar o subordinado mais capaz para a realização da tarefa;

- Disponibilizar autoridade, tempo e recursos necessários para a execução;
- Desenhar um cronograma para revisar os processos;
- Acompanhar continuamente a evolução em períodos pré-estabelecidos.

### **3.4.2 Empowerment**

*Empowerment* é uma forma dos empregados se tornarem parceiros do negócio, podendo levar a empresa ao sucesso ou ao fracasso. Ele auxilia os gestores a aplicar os conhecimentos, habilidades e atitudes, além da motivação que já existem nos empregados, porém são pouco aproveitados. (BLANCHARD et al, 2001).

Segundo Ford e Fotter (1996 apud RODRIGUES; SANTOS, 2004) existem dois critérios para identificar os diferentes tipos de *empowerment*, a autoridade sobre a tomada de decisão em relação ao contexto e autoridade sobre a tomada de decisão em relação ao conteúdo do trabalho. Porém eles reconhecem a dificuldade de encaixar as organizações nesses tipos, porque a autoridade e responsabilidade são variáveis nos diferentes setores da empresa.

Para Marques (1999) o *empowerment* permite o acesso as informações, incentivando os empregados a assumir a responsabilidade sobre o trabalho, atuando como donos do negócio. Está diretamente ligado a tomada da decisão com agilidade, autonomia, autoridade e responsabilidade. Essa ferramenta de gestão proporciona que os gestores se dediquem às atividades prioritárias, além de permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores envolvidos.

Para alcançar a excelência do *empowerment* é necessário conhecer suas 3 chaves, ou elementos principais. A primeira chave é partilhar informações com todos, tanto as informações boas como as más, assim os subordinados serão conquistados por se sentirem aceitos, valorizados e terão condições de tomar decisões acertadas por ter acesso as mesmas informações que seus gestores. A segunda chave é criar autonomia estabelecendo limites, ou seja, deixando claro até onde os subordinados podem agir com a autonomia outorgada, com regras claras para a tomada de decisões. A terceira chave é que as equipes se tornam a hierarquia, operando em harmonia com as chaves anteriores e gradualmente substituem a antiga hierarquia por equipes auto gerenciáveis. (BLANCHARD et al, 2001).

Embora delegação e *empowerment* possam ser confundidos, existe uma diferença básica entre eles. Na delegação o poder de decisão é específico para determinada tarefa, ou

seja, o poder de decisão é restrito. Já no *empowerment* o poder de decisão é mais amplo e sua responsabilidade é sobre todo o processo, ou seja, o poder é total. (ROCHA, Jorge, 2014)

As 3 chaves do empowerment partilhar informações, autonomia e formação de equipes juntamente com o seu poder de decisão estão demonstradas na figura 2.



Figura 2: PIRÂMIDE DO *EMPOWERMENT*  
Fonte: (ROCHA, Jorge, 2014)

### 3.4.3 Equipes

Equipe é um grupo de pessoas que possuem habilidades que se complementam entre si, propósito em comum, definição de metas de desempenho e são mutuamente responsáveis. Equipes bem definidas são evidenciadas na estrutura formal da organização, e são compostas por membros estáveis em tempo integral. Equipes verdadeiras estão comprometidas com o trabalho coletivo para alcançar o alto desempenho. (BATEMAN; SNELL, 2007, p. 461)

O desenvolvimento das equipes está dividido em 6 estágios que dizem respeito a maturidade profissional, relacionamento, comunicação, procedimentos de trabalho e relação de confiança em que a equipe se encontra. Identificar em qual estágio a equipe está é muito importante, dessa forma é possível minimizar as implicações do estágio atual sobre as expectativas da equipe e de seus membros. No estágio de formação os objetivos comuns ainda não foram definidos, a comunicação é cautelosa, existe baixo nível de confiança entre os membros e o potencial de aprendizagem é individual. No estágio tempestade ainda existem conflitos, a comunicação é um pouco mais aberta, existe consciência das diferenças, porém as opiniões são divergentes, e o potencial de aprendizagem é em equipe. No estágio normalidade existe consenso sobre os objetivos, comunicação aberta, fortalecimento da confiança,

aceitação das diferenças e aprendizagem organizacional. No nível desempenho, existe senso de propósito, comunicação aberta, confiança e respeito mútuo, liderança compartilhada e aprendizagem contínua. (ROCHA, Jorge, 2014)

### 3.5 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL, LIDERANÇA E PODER

A escolha desse módulo se justifica no incentivo e desenvolvimento das potencialidades dos gestores/coordenadores para aperfeiçoar sua forma de liderar as equipes, porque líder e gestor não são palavras sinônimas. A liderança pode ser aprendida e deve ser conquistada.

#### 3.5.1 Comunicação Interpessoal

Comunicação interpessoal “é a relação estabelecida pela transmissão de estímulos e pelas respostas provocadas. É um processo voluntário, ou não, pelo qual dois agentes transmitem e/ou recebem mensagens”. (CUNHA, 2014, p. 14)

“A comunicação para ser eficaz exige clareza, objetividade e segurança por parte do emissor”. (FRANÇA; LEITE, 2007, p. 60)

Rego apud Cunha (2014, p. 15) “a mensagem enviada pelo emissor enfrenta uma verdadeira corrida de obstáculos, na medida em que vai vencendo (...) os processos mentais do receptor: seleção, avaliação, interpretação e decisão de uso”.

Cunha (2014) afirma que existem duas formas de comunicação, a verbal e a não verbal. A comunicação verbal é realizada pelas palavras, podendo ser escrita expressa em ofícios, e-mail, revistas, ou oral que é realizada pela fala. Para que essa modalidade de comunicação seja eficaz a clareza é muito importante, ou seja, o receptor deve compreendê-la integralmente. A comunicação não verbal é expressa pelo corpo através de gestos, sinais, postura, olhares ou expressões faciais. Aqui se deve tomar o cuidado para que seja coerente com a comunicação verbal, pois ela conta a verdade sobre os sentimentos e as emoções, afinal o “corpo fala”.

A melhor forma de comunicação é a assertiva, quando a comunicação é franca, adequada e sem provocar constrangimento em outras pessoas. A comunicação sem assertividade é a principal causadora de mal-entendidos e conflitos desnecessários que são decorrentes das dificuldades na comunicação. (CUNHA, 2014)

### 3.5.2 Liderança

Liderança é a arte de educar, conduzir e estimular pessoas, para que num ambiente de desafios, riscos e incertezas, persistam na busca da superação. (CUNHA, 2014, p. 25)

Cunha (2014) destaca algumas características sugeridas para o líder que refletem a flexibilidade e o humanismo:

- Abertura, permitindo que os liderados assumam responsabilidades
- Atenção, reconhecer o valor das pessoas
- *Coaching*, preparar a equipe continuamente
- Humildade, aprender e reconhecer suas falhas
- Humor, ser descontraído e carismático
- Inclusividade, ser empático e compartilhar conhecimentos
- Intuição, afinar a sensibilidade e espiritualidade
- *Mentoring*, orientar os liderados para desenvolver seus potenciais
- Versatilidade, atuar em um ambiente com mudanças constantes
- Visão do todo, autoconhecimento, conhecimento do outro e da organização

Gestores eficazes nem sempre são verdadeiros líderes, ou seja, executam com grande êxito suas responsabilidades e não são grandes líderes, porém cargos de gestão proporcionam oportunidades de desenvolver a competência da liderança, e é ela que diferencia gestores excelentes de gestores medíocres. Verdadeiros líderes comandam as pessoas rumo ao desempenho ideal, inspirando e motivando as pessoas a superarem quaisquer desafios ou obstáculos encontrados no caminho. (BATEMAN; SNELL, 2007)

Bateman e Snell (2007) afirmam que existem várias formas de liderança, porém as mais úteis são a liderança supervisora e liderança estratégica. A liderança supervisora é baseada no comportamento, oferecendo apoio, orientação e *feedback* corretivo. E a liderança estratégica disponibiliza propósito e significado, antecipando um futuro provável para a organização, com as pessoas trabalhando juntas para construir um futuro bem-sucedido.

### 3.5.3 Poder

Poder é “a capacidade de influenciar outras pessoas – é fundamental para uma liderança efetiva. Nas organizações (...) significa capacidade de realizar ou cumprir alguma meta, apesar da resistência enfrentada”. (BATEMAN; SNELL, 2007, p.397)

De acordo com French e Raven (1959 apud BATEMAN; SNELL, 2007) o poder possui 5 fontes potenciais dentro da organização, poder legítimo, poder de recompensa, poder de coerção, poder de referência e o poder de expertise. O líder com poder legítimo possui autoridade de dar ordens e os subordinados são obrigados a cumpri-las, o poder de recompensa influencia os subordinados por controlar recompensas importantes. Já com o poder de coerção o líder possui o controle sobre as punições e os subordinados atendem suas ordens para evitar tais punições. No poder de referência o líder atrai as pessoas por suas características pessoais e os subordinados o atendem porque desejam sua aprovação e admiração, além de tê-lo como referência. O poder de expertise atrai as pessoas pelo conhecimento e perícia do líder, com isso os subordinados o seguem para aprender com ele, ou mesmo tirar proveito do seu conhecimento.

### 3.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A escolha desse módulo se justifica porque o conhecimento é considerado um dos diferenciais competitivos mais importantes das organizações, e deve ser instigado. A Gestão do conhecimento administra e compartilha os conhecimentos existentes e seu objetivo é aumentar o desempenho e vantagem competitiva das organizações.

“O termo “Gestão do Conhecimento” provém do inglês *Knowledge Management* (KM), e trata-se de uma área de atuação transversal entre as diversas disciplinas relacionadas, sobretudo, à gestão estratégica, teoria das organizações, sistemas de informação, gestão da tecnologia, e as áreas mais tradicionais como a economia, sociologia, psicologia, marketing entre outras”. (REBOUÇAS, 2014)

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento é definido de duas formas: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O tácito é aquele conhecimento pessoal e não está formalizado e nem compartilhado com outras pessoas, ou seja, são as experiências vivenciadas pelos colaboradores através de seus mapas mentais e suas crenças, por esse motivo é de difícil mensuração e divulgação. O conhecimento explícito é o armazenado e formalizado em documentos, regulamentos, manuais de procedimentos e processos, ele é de fácil compartilhamento e está amplamente divulgado.

Os conhecimentos tácito e explícito se complementam e interagem entre si, e a essa relação é dado o nome de conversão de conhecimentos com quatro formas de interação. Essas interações possuem como objetivo transformar aprendizados individuais em aprendizados coletivos. A socialização utiliza o conhecimento tácito que se converte em conhecimento

tácito quando existe a troca de experiências entre indivíduos. A externalização utiliza o conhecimento tácito que se converte em conhecimento explícito pelo seu compartilhamento. A combinação utiliza o conhecimento explícito que se converte em conhecimento explícito através da troca de informações explícitas, com ressignificação de informações. E a internalização utiliza o conhecimento explícito que se converte em conhecimento tácito através da aprendizagem dos indivíduos e da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

A gestão do conhecimento é um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização. Para tanto, não é qualquer conhecimento que interessa, mas se trata de decidir qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização. (CHIAVENATO, 2006, p. 221)

Peter M. Senge é o autor do livro “A Quinta Disciplina – arte e prática da organização que aprende, que descreve as cinco disciplinas para criar uma organização de aprendizagem. Que é a organização que incentiva as pessoas a ampliar continuamente suas capacidades de criar os resultados desejados, cultivar padrões abrangentes de raciocínio, promovendo a aspiração coletiva para que as pessoas aprendam juntas, e o resultado é o aprendizado organizacional. Para isso é necessário incorporar as cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico. (ASSEN et al, 2010)

De acordo com SENGE (1998) as cinco disciplinas são domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Domínio pessoal é aprender a ampliar as capacidades individuais para obter melhores resultados para as metas planejadas. Modelo mental é melhorar continuamente a visão de mundo e perceber que é possível condicionar atitudes e decisões. A visão compartilhada estimula o comprometimento da equipe em desenvolver em conjunto os princípios e diretrizes para alcançar os resultados desejados. Aprendizado em equipe é a transformação de conhecimentos individuais em competências coletivas que sejam maiores do que a soma dos talentos individuais. Pensamento sistêmico é a criação de uma análise e linguagem que descreva e compreenda as forças que condicionam o comportamento dos sistemas. A quinta disciplina permite modelar os sistemas com eficiência e eficácia.

Importante salientar que as cinco disciplinas funcionem simultaneamente, reconhecendo que a quinta disciplina que é o pensamento sistêmico, reforça todas as outras, frisando que o todo é muito maior do que as partes somadas. A aprendizagem organizacional

só acontece quando os indivíduos aprendem, e as melhores organizações são as que sabem incitar a vontade e a capacidade de aprendizagem em todos os níveis da organização. (SENGE, 1990)

#### **4. O PROCESSO ATUAL DA EMPRESA “X”**

A empresa “X” (empresa fictícia) é uma organização atuante há mais de 40 anos, seu objetivo organizacional é a defesa dos interesses da classe econômica representada. É uma entidade sem fins lucrativos, e sua receita provém da contribuição das empresas que ela representa. Atualmente possui em seu quadro funcional 18 gestores e aproximadamente 98 empregados, distribuídos nos setores apresentados no organograma do item 4.2.1.

##### **4.1 DESENHO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA “X”**

A empresa “X” utiliza o desenho mecanicista e isso é facilmente identificado porque possui um CEO (*chief executive officer*) Presidente Executivo (contratado CLT) no topo da organização (autoridade centralizada), possui minuciosa divisão do trabalho, meios formais de coordenação e comunicação vertical entre superiores e subordinados.

“Os desenhos mecanísticos apresentam geralmente uma configuração alta e piramidal, muita hierarquia, especialização, formalização e muitas regras e procedimentos”. (CHIAVENATO, 2010, p.357)

##### **4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA “X”**

A estrutura organizacional ou arquitetura da empresa “X” será apresentada a seguir por meio do seu organograma, ilustrando sua estrutura estática, rígida, hierarquizada, e a divisão das atividades da organização. A amplitude de controle é estreita, a estrutura administrativa é alta e o processo de tomada de decisão é altamente centralizado.

###### **4.2.1 Organograma da empresa “X”**

Analisando o organograma da empresa “X” (veja a figura 3) é perceptível que se trata de uma organização tradicional, baseada na departamentalização funcional. Cada departamento possui um gerente e coordenadores que se reportam ao superintendente, e o superintendente reporta-se ao presidente executivo.

“Essa forma de organização maximiza o uso de especialização funcional e, portanto, obtém os benefícios dessa especialização. Entretanto, também requer considerável integração e coordenação”. (CARAVANTES et al, 2005, p.491)

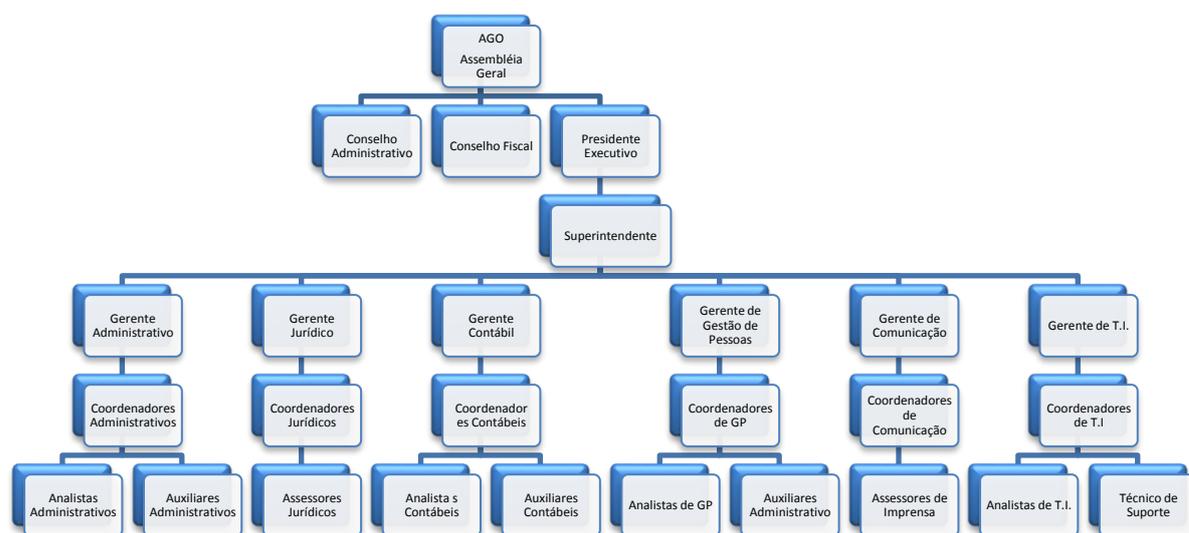


Figura 3: ORGANOGRAMA DA EMPRESA “X”

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3 MODELO DE GESTÃO ATUAL DA EMPRESA “X”

Após visita e observação *in loco* foram aplicados aos gestores e coordenadores entrevistas informais e questionários com perguntas abertas e fechadas para identificação das ferramentas de gestão utilizadas e possíveis falhas em suas aplicações.

Durante a entrevista foi apresentado aos gestores o referencial teórico constante no item 3.1 (Modelagem Organizacional), para identificação do modelo de gestão atual da empresa “X”. Todos os gestores foram unânimes ao afirmar que o modelo de gestão atual é tradicional, uma mescla entre o modelo clássico de Fayol e o modelo burocrático de Weber.

A utilização desses dois modelos se justifica pela ênfase na estrutura (aspecto estático) e os princípios de administração (aspecto dinâmico) como modelo clássico, a disciplina, previsibilidade do comportamento de seus membros e ordem como fortes características do modelo burocrático. (CHIAVENATO, 2010)

Apesar de utilizar modelos tradicionais de gestão a empresa “X” cumpre seu objetivo prestando serviços com eficiência aos seus associados.

## 5. ANÁLISE DE DADOS

Atualmente a empresa “X” possui em seu quadro funcional em torno de 98 colaboradores, desses 18 exercem cargo de gestão ou coordenação de setores e/ou departamentos. A primeira questão apresentada foi quanto ao sexo do gestor/coordenador pesquisado. Como é possível perceber 83% dos cargos de gestão são ocupados por homens e apenas 17% ocupado por mulheres. Isso demonstra que a empresa “X” possui uma gestão tradicional, que não é muito diferente das demais empresas, onde os homens em cargo de gestão são a maioria esmagadora.

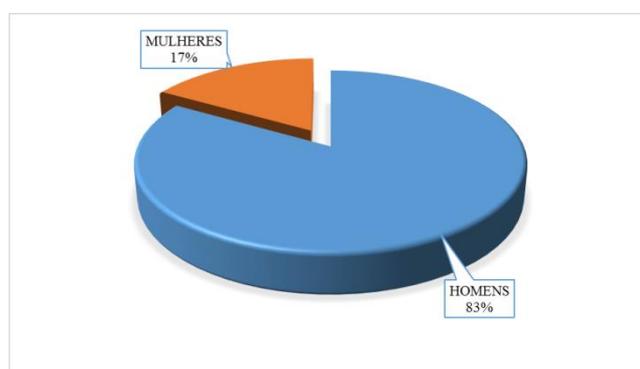


Gráfico 1: Sexo/ gênero dos gestores da empresa “X”

Quanto ao grau de instrução todos os 18 gestores pesquisados possuem graduação e especialização na área técnica em que exercem sua função. Desses gestores 33% possuem mestrado e 67% possui pós-graduação na área de atuação. Nesse ponto a empresa “X” foi elogiada na pesquisa informal, visto que todos os gestores confirmaram que existe uma política de incentivo por parte da empresa ao desenvolvimento pessoal e profissional de todos os colaboradores, que após minuciosa análise, pode conceder bolsa de estudos com valor limitado para graduações, especializações, mestrados e doutorados.

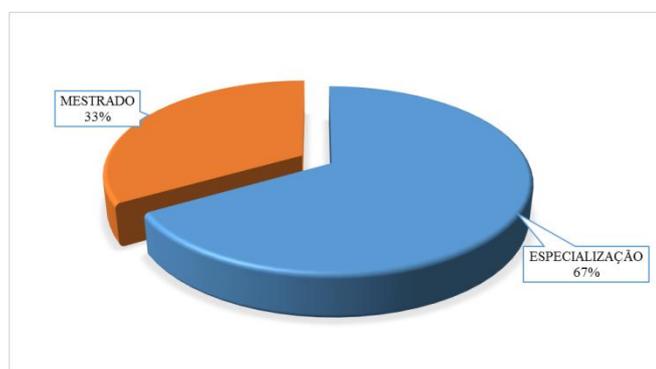


Gráfico 2: Grau de instrução dos gestores da empresa “X”

A diversidade de gerações está presente nos cargos de gestão da empresa “X” conforme demonstrado no gráfico abaixo: 33% dos entrevistados estão faixa etária entre 30 e 39 anos, 39% na faixa etária de 40 a 49 anos e 28% com faixa etária de 50 a 59 anos.

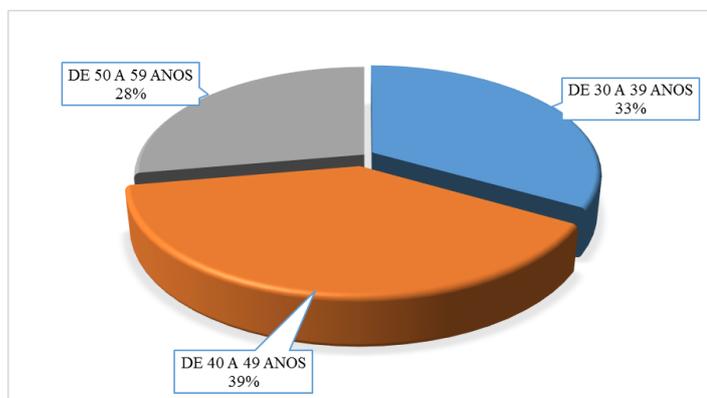


Gráfico 3: Faixa etária dos gestores da empresa “X”

O gráfico seguinte demonstra que 44% dos gestores exerce função de gestão há menos de um ano, 22% de 1 a 4 anos, 5% de 5 a 9 anos, 6% de 10 a 14 anos, 17% de 15 a 19 anos e 6% de 20 a 24 anos. Porém isso não quer dizer que os 44% exerce essa função há menos de um ano são novos na empresa, a maioria dos gestores da empresa “X” eram ótimos técnicos que foram promovidos a gestores de suas respectivas áreas. Apenas um gestor foi contratado para o cargo atual, a maioria esmagadora foi promovida, seguindo os critérios específicos da organização.

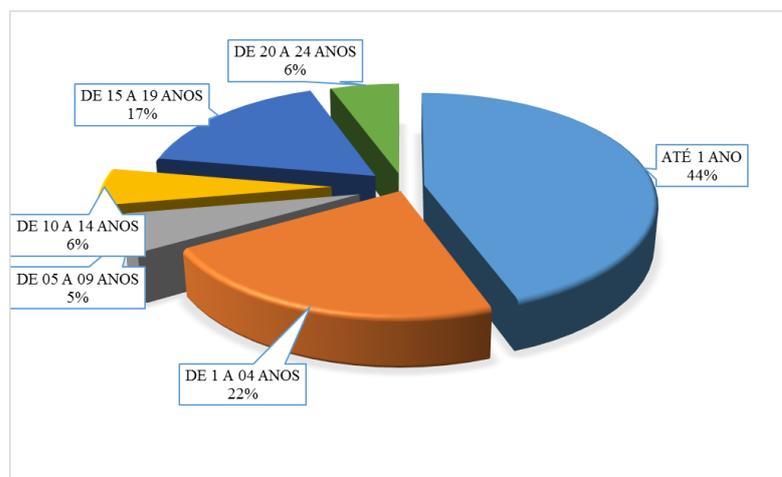


Gráfico 4: Tempo de experiência dos gestores da empresa “X”

Na questão 5 a pergunta foi “Você oferece com frequência *feedback* aos seus subordinados”? E para surpresa dos leitores 72% dos gestores afirmaram que não oferecem *feedback* aos seus subordinados. Os outros 28% dos gestores oferece *feedback* uma vez por ano, ou quando acham necessário para corrigir alguma falha técnica ou de comportamento.

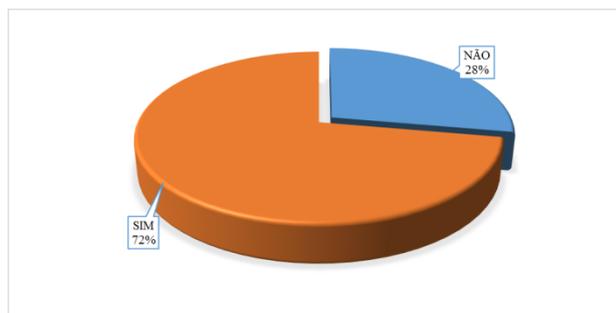


Gráfico 5: Você oferece com frequência feedback aos seus subordinados?

Na questão 6 foram apresentadas cinco afirmativas para os gestores/coordenadores assinalassem as afirmativas que estavam de acordo. As duas afirmativas que foram assinaladas por todos os gestores foram: “São flexíveis e resilientes (capacidade de superar limites)” ; “Tem facilidade para se relacionar e conviver”.

As demais afirmações foram assinaladas da seguinte forma:

- ✓ “Tem paixão pelo que faz, colocam afeto nas coisas”, foi marcada por 78% dos gestores;
- ✓ “São proativas, assumem responsabilidades e correm ‘algum’ risco”, foi assinalada por 67% dos gestores;
- ✓ “Aprendem com os erros próprios e dos outros, não valorizam as situações negativas”, foi citada por 61% dos gestores.

A questão 7 era para identificar quais das ferramentas de gestão apresentadas eram conhecidas pelos gestores (podendo marcar mais de uma ou todas as opções). As ferramentas de gestão conhecidas por todos os gestores pesquisados são: a teoria das necessidades de Maslow e avaliação de desempenho. As demais ferramentas foram citadas da seguinte forma:

- Gestão do conhecimento foi citada por 67% dos entrevistados;
- A quinta disciplina de Senge foi citada por 44%;
- Teoria dos 2 fatores de Herzberg 28%;
- Teoria ERC ou ERG de Alderfer, citada por apenas 11% dos gestores.

Os gestores/coordenadores foram questionados sobre quais ferramentas citadas na pergunta anterior eram efetivamente aplicadas, e apesar de conhecerem as ferramentas citadas, os gestores pesquisados só utilizam a teoria de Maslow e avaliação de desempenho. O gráfico abaixo demonstra que não existe padronização das ferramentas utilizadas, porque 72% dos gestores utiliza avaliação de desempenho e apenas 28% aplica a teoria das necessidades básicas de Maslow.

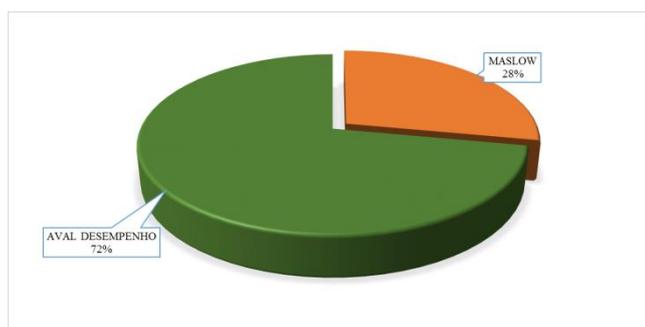


Gráfico 6: Quais as ferramentas de gestão descritas você utiliza?

Quando questionados sobre quais os métodos de avaliação de desempenho os gestores conhecem, 100% dos gestores afirmaram ser o modelo antigo de avaliação de desempenho que ainda é utilizado e o método da escolha forçada. Outros métodos conhecidos foram citados na seguinte proporção: 50% dos gestores conhecem métodos de incidentes, 39% método de escalas e 11% o método listas.

A pergunta seguinte questiona qual o método de avaliação de desempenho empregado pelos gestores, e também fica evidente a inexistência de padronização na aplicação das ferramentas de gestão. O modelo antigo apresentado pelos gestores durante a entrevista contempla apenas uma avaliação qualitativa, e o foco é o comportamento dos colaboradores não sendo efetivamente uma avaliação de desempenho. Esse formulário é utilizado por 50% dos gestores, no final de cada ano, e o método utilizado é a escolha forçada. Os demais gestores utilizam outros métodos: 28% dos gestores afirmaram utilizar o método de incidentes para corrigir alguma falha e 22% dos gestores não utiliza nenhum método de avaliação de desempenho.

## 6. OS GAPS/FALHAS DO PROCESSO ATUAL DA EMPRESA “X”

Das hipóteses levantadas no início do projeto, a primeira foi comprovada, ou seja, as ferramentas utilizadas pelos gestores da empresa “X” são heterogêneas, ou seja, cada gestor utiliza de uma forma, ou não utiliza nenhuma, como é o caso da avaliação de desempenho, *feedback* e teoria das necessidades básica de Maslow. Essa hipótese se confirma conforme a análise de dados apresentadas no capítulo 5.

As ferramentas de gestão identificadas são utilizadas de forma empírica pelos gestores, sendo incompatíveis com o modelo de gestão da empresa “X”. Os *gaps*/falhas identificados nas entrevistas informais e análise dos dados coletados foram:

- Ausência de *feedback*;
- Falta de delegação,
- Ausência de unificação no método de avaliação de desempenho;
- Ausência de gestão do conhecimento;
- Ausência de utilização de ferramentas de motivação dos empregados;
- Ausência de padronização na aplicação das ferramentas de gestão apresentadas.

### 6.1 FEEDBACK

A ausência ou a aplicação ineficaz da ferramenta *feedback* foi demonstrada na análise de dados, confirmou que 72% dos gestores não utiliza a ferramenta *feedback*.

Bateman e Snell (2007) afirmam que a maior parte dos gestores não fornece *feedback* úteis e efetivos, e os subordinados não o recebem ou solicitam com frequência. A ferramenta *feedback* deveria ser utilizada de forma periódica e contínua para correção imediata de problemas, reforço imediato de trabalhos eficientes e eficazes, e ainda para prevenir surpresas na avaliação de desempenho.

### 6.2 DELEGAÇÃO

A ausência de delegação foi relatada por unanimidade dos gestores/coordenadores durante a entrevista informal antes da aplicação do questionário, dessa forma também foi identificado como uma das falhas da empresa “X”.

Bateman e Snell (2007) afirmam que a falta de delegação de responsabilidades ou a delegação ineficaz é a responsável direta pela redução dos resultados dos gestores, que

perdem seu precioso tempo com atividades que poderiam e deveriam ser confiadas a outra pessoa.

### 6.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Durante a análise de dados ficou evidente a inexistência de unificação do método de avaliação de desempenho utilizado. A maioria dos gestores/coordenadores utiliza um modelo antigo que contempla apenas uma avaliação qualitativa, focada no comportamento dos colaboradores não sendo efetivamente uma avaliação de desempenho, e com isso mais uma falha foi identificada.

Segundo Nassif (2008 apud MARRAS; TOSE, 2012) a finalidade da avaliação de desempenho nas organizações é diversa, e vai muito além de apenas mensurar a contribuição de cada empregado analisando suas competências e desempenho no trabalho. A avaliação de desempenho aponta empregados com performance acima ou abaixo da média requisitada para o cargo e/ou função, e ainda permite coletar informações para analisar e se necessário redesenhar o plano de cargos e salários da organização e permite ainda reformular planos de ação para evitar ou corrigir performances insuficientes.

De acordo com Chiavenato (2008) a avaliação de desempenho é o processo que mensura a performance dos empregados, permitindo examinar sua eficiência e eficácia, mensurando sua colaboração para o alcance das metas e objetivos organizacionais. Ela visa identificar através da análise dos cargos, quando medir o desempenho das atividades executadas; mensurar e indicar como comparar o desempenho com padrões pré-estabelecidos; e gerir o desempenho dos empregados que deve estar além de medir atividades já realizadas. É uma ferramenta excelente para identificar problemas de gestão (gerência e/ou coordenação), integração das pessoas, adaptação ao cargo, necessidades de treinamento, desenvolvimento de competências e incentivar a aprendizagem e melhoramento contínuos para alcançar a alta performance dos empregados e conseqüentemente das organizações.

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e lista de verificação. As escalas gráficas utilizam formulário contendo fatores e os graus de variação para os fatores descritos, avalia comportamentos e atitudes valorizados pela organização. Na escolha forçada são apresentadas frases descritivas que avaliam aspectos do comportamento, nesse modelo o avaliador é forçado a marcar uma ou duas frases apresentadas que mais se aproxima ou se distancia da performance do avaliado. A pesquisa de campo é realizada por entrevistas de um especialista

em avaliação, o gestor da área e o empregado avaliado. O método de incidentes críticos é apoiado nas performances excepcionais, sejam elas altamente positivas ou negativas/fracassos, auxilia a identificar os pontos fortes ou fracos dos empregados. Já a lista de verificação é baseada na relação de fatores de avaliação pré-estabelecidos para avaliação das principais características dos empregados. (ABRAPP, 2013)

#### 6.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO X A QUINTA DISCIPLINA

A ausência de projetos de gestão do conhecimento foi relatada por todos os gestores/coordenadores durante a entrevista informal e identificada como uma das falhas da empresa “X” porque o conhecimento é considerado um dos diferenciais competitivos mais importantes das organizações, e deve ser instigado.

A gestão do conhecimento administra e compartilha os conhecimentos existentes e seu objetivo é aumentar o desempenho e vantagem competitiva das organizações. Porém “não é qualquer conhecimento que interessa, mas se trata de decidir qual é o conhecimento crítico que importa realmente à organização”. (CHIAVENATO, 2006, p. 221)

#### 6.5 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Ausência de utilização de ferramentas de motivação dos empregados também foi confirmada na análise de dados, demonstrando que a teoria das necessidades de Maslow é aplicada por apenas 28% dos gestores/coordenadores, e essa ferramenta sozinha que não possui aplicação eficaz. O gestor deve ser capaz de motivar sua equipe, e de se automotivar também, mas para isso precisa conhecer as teorias motivacionais e desvendar quais as necessidades de cada colaborador não estão satisfeitas.

“As necessidades estão no próprio núcleo da motivação. Podem ser descritas como um estado de tensão e possuem duas funções básicas: impelem o indivíduo a agir para satisfazê-las e tendem a guiar o comportamento na direção de um objetivo”. (ROCHA, Celisa, 2014, p. 31)

## **7. O PLANO DE UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS**

Para corrigir as falhas apresentadas no ambiente organizacional da empresa fictícia denominada empresa “X” a sugestão é a implantação de um programa de desenvolvimento de gestores. Os pontos principais são o nivelamento do conhecimento, o incentivo trazendo o gestor para participar da construção da metodologia para aplicação, a padronização na utilização das ferramentas de gestão adotadas e a divulgação do conhecimento construído.

O programa de desenvolvimento está dividido em 5 módulos que possuem de 8 a 24 horas/aula. E deverá ser realizado simultaneamente por todos os gestores, com periodicidade quinzenal e em horário diferente da jornada de trabalho, para que as demais atividades não sejam comprometidas.

Logo no primeiro módulo, os gestores/coordenadores serão divididos em 3 grupos de trabalho com 6 componentes cada grupo. Esse grupo deverá permanecer com os mesmos componentes até a conclusão do programa de desenvolvimento. Ao finalizar o conteúdo proposto de cada módulo, os 3 grupos de trabalho deverão apresentar um projeto para aplicação das ferramentas apresentadas no módulo cursado.

Após as apresentações dos projetos, todos os gestores deverão eleger o projeto mais adequado para implantação na empresa “X”. Depois dos ajustes que se fizerem necessários o projeto será apresentado a diretoria executiva da empresa “X” para aprovação e possível implantação.

Cada projeto terá um grupo de trabalho composto por gestores, coordenadores e subordinados para sua efetiva implantação. A ordem de importância e prioridade na implantação dos projetos fica a cargo da diretoria executiva.

### **7.1 MÓDULOS SUGERIDOS PARA O PROGRAMA**

Os objetivos, justificativas, conteúdo programático e carga horária dos módulos que compõem o programa de desenvolvimento de gestores da empresa “X” serão apresentados individualmente em subitens.

### **7.1.1 Feedback**

O objetivo desse módulo é apresentar o conceito de *feedback* e a forma correta de dar e recebê-lo de forma eficaz, incentivando a comunicação assertiva e contribuindo com os objetivos organizacionais através do incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional de gestores e equipes. Abaixo segue o conteúdo programático.

- Conceito de *feedback*
  - O que não é *feedback*
  - Por que devemos dar *feedback*?
  - Por que devemos receber *feedback*?
  - Planejamento do *feedback*
- Diferenças entre o *feedback* sobre comportamento x sobre resultado

Carga horária: 8 horas/aula, sendo 4 horas de conteúdo + 4 horas para desenvolvimento do projeto de implantação dessa ferramenta na empresa “X”.

### **7.1.2 Delegação e Empowerment**

O objetivo desse módulo é apresentar conceitos e técnicas de aplicação de delegação e *empowerment* para incentivar e aperfeiçoar a utilização dessas ferramentas de forma eficaz, incentivando o desenvolvimento pessoal e profissional dos gestores, coordenadores e subordinados, melhorando o desempenho global da organização. Para que a delegação de responsabilidades e atividades alcance os resultados almejados é muito importante que seja realizada de forma adequada e eficaz. Abaixo segue o conteúdo programático.

- Conceito de delegação
  - Os obstáculos da delegação
  - Os benefícios da delegação
  - Planejamento da delegação
- Conceito de *empowerment*
  - Autonomia, autoridade e responsabilidade
  - As 3 chaves do *empowerment*
- As diferenças entre delegação e *empowerment*

Carga horária: 16 horas/aula, sendo 8 horas de conteúdo + 8 horas para desenvolvimento do projeto de implantação dessa ferramenta na empresa “X”.

### **7.1.3 Teorias e ferramentas motivacionais**

O objetivo desse módulo é apresentar as teorias motivacionais aos gestores para que eles sejam capazes de identificar quais os fatores motivam seus subordinados, como tratar frustrações por não ter alguma necessidade/desejo atendidos, e utilizar essas ferramentas no direcionamento do esforço individual dos empregados para alcançar os objetivos organizacionais. Abaixo segue o conteúdo programático.

- Motivação
- Hierarquia das necessidades de Maslow
- Teoria dos Dois Fatores: Herzberg
- Teoria ERC ou ERG: Alderfer

Carga horária: 8 horas/aula, sendo 4 horas de conteúdo + 4 horas para desenvolvimento do projeto de implantação dessa ferramenta na empresa “X”.

### **7.1.4 Métodos de Avaliação de Desempenho**

O objetivo desse módulo é apresentar conceitos e métodos de avaliação de desempenho com o intuito de mensurar a performance dos empregados no desempenho de suas atividades. Essa ferramenta se bem utilizada permite a identificação de necessidades de treinamento, e incentiva o melhoramento contínuo para o alcance da alta performance em toda a organização. Abaixo segue o conteúdo programático.

- Avaliação de desempenho
- Autoavaliação
- Avaliação pelo superior imediato
- Avaliação 360°
- Métodos tradicionais de avaliação de desempenho
- Métodos modernos de avaliação de desempenho
- Indicadores de desempenho
- Correção de performances insuficientes
- Principais falhas na avaliação de desempenho
- Gestão do desempenho

Carga horária: 16 horas/aula, sendo 8 horas de conteúdo + 8 horas para desenvolvimento do projeto de implantação dessa ferramenta na empresa “X”.

### **7.1.5 Gestão do Conhecimento**

O conhecimento é considerado um dos diferenciais competitivos mais importantes das organizações. Essa ferramenta administra e compartilha os conhecimentos existentes e seu objetivo principal é aumentar o desempenho e vantagem competitiva das organizações.

- Conceituar gestão do conhecimento
- Conhecimento tácito
- Conhecimento explícito
- As 4 formas de interação
- Desenvolvendo um projeto de Gestão do Conhecimento

Carga horária: 16horas/aula, sendo 8 horas de conteúdo + 8 horas para desenvolvimento do projeto de implantação dessa ferramenta na empresa “X”.

## 8. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi pesquisar e analisar se as ferramentas de gestão utilizadas pelos gestores da empresa “X” estão adequadas ao modelo de gestão atual, propor a utilização de ferramentas de gestão assimiladas no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV turma 2014, e a viabilidade de padronização na utilização/aplicação das mesmas.

A realização da pesquisa e entrevista informal com os gestores/coordenadores da empresa “X” foi de grande valia permitindo conhecer e analisar o atual modelo de gestão e ferramentas utilizadas, identificando falhas e sugerindo melhorias. As falhas diagnosticadas estão relacionadas com a falta de padronização na utilização das ferramentas de gestão, ou na sua aplicação de forma ineficaz.

Para superar esses *gaps* foi sugerida a implantação de um programa de desenvolvimento de gestores com o objetivo de nivelar o conhecimento, incentivar a padronização na utilização das ferramentas de gestão e a divulgação da aprendizagem. A aplicação das ferramentas sugeridas é de extrema importância para uma gestão profissional e eficaz. Faz-se necessário que os gestores comecem delegando e redistribuindo suas atividades, porque todos afirmaram que estão sobrecarregados com atividades técnicas pontuais e não sobra tempo para aplicação das ferramentas de gestão. Porém esse é um exercício individual de cada gestor.

O próximo passo é a construção do método de avaliação de desempenho que atenda às estratégias da empresa “X”, com o objetivo de mensurar performances individuais, corrigir desempenhos insuficientes e nortear o alcance das metas e objetivos organizacionais. Essa ferramenta também permite identificar problemas de gestão, necessidades de treinamento e incentivar o desenvolvimento de competências e aprendizagem.

Dando continuidade ao projeto faz-se necessária a **aplicação** do método de avaliação de desempenho construído e o seu aprimoramento/aperfeiçoamento contínuo. A utilização da ferramenta *feedback* é importante para correção de comportamentos inadequados, reforço de comportamentos positivos, incentivo a comunicação assertiva e ainda para nortear o caminho dos empregados, devendo fazer parte da rotina de todos os gestores. Eles devem fornecer *feedback* constantemente, mas devem ter a humildade de recebê-los também, contribuindo com os objetivos organizacionais.

As ferramentas de gestão devem estar alinhadas as estratégias da organização, e precisam evoluir constantemente. Se faz necessária a padronização e uniformização urgente

das ferramentas de gestão utilizadas na empresa “X”, porque já não é admissível que dentro de uma mesma organização existam dois pesos e duas medidas. Como é possível não mensurar o desempenho de equipes? Chega de paternalismo, a meritocracia deve ser incentivada e levantada a bandeira da gestão profissional, humana, ética e responsável, focada no compartilhamento de conhecimentos e aprendizagem contínua.

A implantação de qualquer projeto nas organizações depende de muitos fatores e para a viabilidade do programa proposto não será diferente, é preciso engajamento do nível tático ao estratégico da organização, assim como um bom planejamento e controle dos processos.

O primeiro passo já foi dado: foi sugerida a aplicação de ferramentas eficazes para combater os *gaps* da empresa “X”, agora cabe aos gestores tomarem consciência da sua importância, mantendo o engajamento para a utilização efetiva das ferramentas propostas pelo estudo e construída em equipe pelos próprios gestores, condicionando a motivação dos colaboradores, a avaliação dos processos e o comprometimento da alta direção para garantir o sucesso desse projeto.

## **9. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

Após a realização do treinamento proposto os gestores/coordenadores estarão aptos a construir em conjunto a metodologia para utilização das ferramentas propostas, pois terão desenvolvido as competências para uma gestão profissional de acordo com as demandas da empresa “X”.

Após aplicação das ferramentas propostas e adotadas pelos gestores, é importante o desenvolvimento de um projeto de gestão do conhecimento para que o aprendizado não se perca e seja multiplicado entre todos os colaboradores da empresa “X”, gerando a aprendizagem e o aperfeiçoamento contínuos para potencializar o desempenho e tornar os subordinados dos gestores/coordenadores pesquisados em equipes de alta performance.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAPP Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar; **Guia para modelo de avaliação de desempenho**. 2013. Disponível em: <http://sistemas.abrapp.org.br/apoio/guiaavaliacao/guia.pdf>. Acesso em 28 dez 2016.

ADMINISTRADORES. **Estamos pagando com a vida pela nossa frustração profissional**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/estamos-pagando-com-a-vida-pela-nossa-frustracao-profissional/98698/>>. Acesso em: 28 dez 2016

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; ALYRIO, Rovigati Danilo; MACEDO, Marcelo Alvaro da Silva. **Princípios de negociação. Ferramentas e gestão**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

ASSEN, Marcel van; BERG, Gerben van den; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão**. Os 60 modelos que todo o gestor deve conhecer. 2ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais – a contribuição da aprendizagem organizacional**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf?sequence=1>>. Acesso em 23 nov. 2016.

BLANCHARD, Kenneth H; CARLOS, John P; RANDOLPH, Alan. **As 3 chaves do empowerment**. Rio de Janeiro: Record, 2001.

CARAVANTES, Geraldo R.; CARAVANTES, Cláudia B.; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 7ª reimpressão.

CARDOSO, Jaime Fidalgo; RODRIGUES, Jorge Nascimento. **Peter Drucker: o essencial sobre a vida e a obra do homem que inventou a gestão**. Lisboa, Portugal: Centro Atlântico, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. (Série provas e Concursos) – 6ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas. O novo papel dos recursos humanos**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2010. 5ª reimpressão.

COSTA, Denize Athayde Dutra da. Apostila MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. Módulo: **Assertividade, feedback e solução de conflitos**. Curitiba: ISAE/FGV, 2014.

CUNHA, Neisa Maria Martins da. Apostila MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. Módulo: **Comunicação pessoal, liderança e poder**. Curitiba: ISAE/FGV, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª edição, revisada e atualizada. Brasília: Casa das Musas. 2012.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; CARDOSO, Antônio Semeraro Rito; CORRÊA, Carlos José; FRANÇA, Célio Francisco. **Modelos de gestão**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores. Integrando teoria e prática**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANÇA, Fábio. LEITE, Gutemberg. **A comunicação como estratégia de recursos humanos**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração princípios e tendências**. 2ª edição revisada e atualizada. São Paulo, Saraiva, 2008.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2003.

MARQUES, Kelly. **Como utilizar o empowerment a favor da empresa**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Roteiro/6212/como-utilizar-o-empowerment-a-favor-da-empresa.html>>. Acesso em em 06 mar. 2017.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, Vera. **Seja assertivo! Como conseguir mais autoconfiança e firmeza na sua vida profissional e pessoal**. 6ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PEREIRA, Maria Isabel; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

REBOUÇAS, Fernando. O que é Gestão do Conhecimento? Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/que-e-gestao-do-conhecimento>>. Acesso em 25 jul. 2016.

ROCHA, Celisa Maria G. Cunha da. Apostila MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. Módulo: **Teorias comportamentais, competências emocionais e motivação**. Curitiba: ISAE/FGV, 2014.

ROCHA, Jorge Luiz Cunha da. Apostila MBA Desenvolvimento Humano de Gestores. Módulo: **Delegação, empowerment e equipes**. Curitiba: ISAE/FGV, 2014.

RODRIGUES, Cláudia Rodrigues Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. **Empowerment: Estudo de casos em empresas manufatureiras**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a12v11n2.pdf>>. Acesso em 06 mar. 2017.

ROSSO, Fabrício. **Gestão ou indigestão de pessoas?** Manual de sobrevivência de RH na área da saúde. São Paulo. Edições Loyola, 2003.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** RJ: José Olympio, 1992.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina.** São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

\_\_\_\_\_. **As cinco disciplinas.** In: HSM Management. São Paulo, V. 9, pp. 82-88, julho-agosto, 1998. Disponível em:

[http://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/As\\_cinco\\_disciplinas\\_-\\_Peter\\_Senge.pdf](http://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/As_cinco_disciplinas_-_Peter_Senge.pdf)  
Acesso em 28 dez. 2016.

SENGE, Peter M. **As cinco disciplinas.** HSM Management, 1998.

Disponível em:

[http://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/As\\_cinco\\_disciplinas\\_-\\_Peter\\_Senge.pdf](http://www.ecrconsultoria.com.br/sites/default/files/As_cinco_disciplinas_-_Peter_Senge.pdf)  
Acesso em 28 dez. 2016.

SILVA FILHO, Antonio Mendes da. **A Era da informação.** Revista Espaço Acadêmico. Ano 1, nº 02, 2001. Disponível em:

<[https://www.espacoacademico.com.br/002/02col\\_mendes.htm](https://www.espacoacademico.com.br/002/02col_mendes.htm)>. Acesso em 11 nov. 2016.

SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEPANSKI, Isabel. COSTA, Maria Eugênia. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** Curitiba: Iesde, 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas.** Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

## 11. APÊNDICES

### Questionário utilizado para TCC Trabalho de conclusão de curso no MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores do ISAE/FGV.

Qual seu sexo?

- feminino                       masculino

Qual a sua formação? Possui especialização? Qual?

---

---

Qual a sua faixa etária?

- até 29 anos               de 30 a 39 anos       de 40 a 49 anos       de 50 a 59 anos  
 de 60 a 69 anos       acima de 70 anos

Há quanto tempo você exerce cargo de gestão/coordenação?

- menos de 5 anos       de 5 a 09 anos       de 10 a 14 anos       de 15 a 19 anos  
 de 20 a 24 anos       acima de 25 anos

Você oferece com frequência feedback aos seus subordinados?

- Não  
 Sim              Com que frequência?
- 

Assinale quais das alternativas abaixo que na sua opinião são características do gestor:

- Aprendem com erros próprios e dos outros, não valorizam as situações negativas.  
 Têm paixão pelo que faz, colocam afeto nas coisas.  
 São proativas, assumem responsabilidades e correm “algum” risco.  
 São flexíveis e resilientes (capacidade de superar os limites).  
 Tem facilidade para se relacionar e conviver.

## FERRAMENTAS DE GESTÃO

Assinale abaixo quais as teorias de motivação que você conhece:

- Teoria de Maslow                       Teoria dos 02 fatores                       Teoria ERC  
 Gestão do conhecimento                       Avaliação de desempenho                       5ª disciplina  
 nenhuma das alternativas

Assinale abaixo quais as teorias de motivação que você aplica na sua gestão:

- Teoria de Maslow                       Teoria dos 02 fatores                       Teoria ERC  
 Gestão do conhecimento                       Avaliação de desempenho                       5ª disciplina  
 nenhuma das alternativas

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Assinale abaixo quais as teorias de motivação que você conhece:

- Escalas gráficas                       Escolha forçada                       Pesquisa de campo  
 Incidentes críticos                       Lista de verificação  
 modelo fornecido pela empresa                       nenhuma das alternativas

Assinale abaixo quais as teorias de motivação que você aplica na sua gestão:

- Escalas gráficas                       Escolha forçada                       Pesquisa de campo  
 Incidentes críticos                       Lista de verificação  
 modelo fornecido pela empresa                       nenhuma das alternativas