

CULTURA ORGANIZACIONAL E FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Ademir TENERILI

Técnico em Contabilidade e Graduado em Administração de Empresa, Mestrando em Ciências Sociais (IEPE/FAFICOP)

Antonio MERCANTE

Graduado em Ciências Econômicas, Micro-Empresário, Mestrando em Ciências Sociais (IEPE/FAFICOP)

Gustavo MALAGHINI

Graduado em Ciências Contábeis, Mestrando em Ciências Sociais (IEPE/FAFICOP)

RESUMO

O presente trabalho procura mostrar e compreender a cultura organizacional das instituições e os impactos que ocorrem com as diversas formas de estratégias que são desenvolvidas, muitas vezes sem uma base de formação estruturada. Sufocado pelas coerções impostas pelas culturas organizacionais, o sujeito sente-se traído por seu objeto de identificação, o que se traduz em comportamentos tidos como irracionais pelas disfunções e prejuízos constantes, determinando assim uma variação de identidade do sujeito na organização, valorizando-o e despertando o seu lado líder e participativo na organização.

Determinar meios e estabelecer uma estrutura para definir uma estratégia para empresas atuantes, fazer uma ligação entre a cultura organizacional de uma empresa e sua estratégia viável, definir uma linha de liderança interna para enfrentar os atenuantes da economia mundial globalizada. Assim como sabemos que promover mudanças estratégicas pode representar a salvação de organizações ou entidades. Felizmente, alguns estudos mostram certos caminhos que podem ajudar na criação de um ambiente mais favorável, aumentando assim a probabilidade de sucesso nas mudanças empreendidas e por conseqüente, na cultura organizacional.

Palavras-Chave: estruturas organizacionais; sujeito; trabalho em equipe; estratégia; gestão; organização; liderança.

ABSTRACT

The present study intends to demonstrate and comprehend the institutional organizational culture and the impacts that occur with the several strategies that are developed, often without a structured formation basis. The subject, once suffocated by the coercion imposed by the organizational culture, feels betrayed by his identification object, which is translated in behaviors taken as irrational by the constant dysfunction and losses, thus determining a subject identity variation in the organization, valuing him and bringing up his participation and leadership for the organization.

Determining means and establishing a structure to define a strategy for pro-active companies, making a viable link between a company's organizational culture and its

strategy, defining an internal leadership line to face the forces of a global economy. As we know that promoting strategic changes can represent salvation for organizations or entities. Fortunately, some studies show some ways that can help in the creation of a more favorable environment, thus increasing the success probability in the changes done and, consequently, in the organizational culture.

Key words: organizational structures; subject; team work; strategy; management; organization; leadership.

INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças que vêm impactando as organizações são um desafio contínuo à sua adequada gestão administrativa. A relativa estabilidade econômica, a abertura de mercados, as reorganizações empresariais e o aumento da concorrência levam as empresas a buscarem novas formas de estratégia que se adequem à nova realidade.

A existência de maior incerteza, supõe, também que as decisões e os comportamentos tenham caráter pouco rotineiro e que sejam complexos de se estruturar e analisar em termos racionais e lógicos. Assim neste novo ambiente tornou-se mais difícil determinar qual o melhor conjunto de diretrizes estratégicas que irá viabilizar a consecução dos resultados planejados.

Nesse sentido, muitas empresas encontram dificuldade para se adaptarem a esse cenário hostil, pois implica, não raras vezes, submeterem sua gestão empresarial a mudanças bruscas e repentinas. Decorrem disso alterações que afetam sensivelmente a eficiência de seus sistemas de estratégias, implicando na necessidade de se adaptar a novos conceitos e técnicas que possibilitem alterar as estratégias existentes, para ter um adequado controle das atividades. Isso dificulta a formulação do planejamento, a avaliação de desempenho e a tomada de decisão.

A utilização de mecanismo de estrutura organizacional é fatores que podem promover o desempenho das organizações contemporâneas e emergentes.

Os modelos de transição abriram caminho para a construção de modelos de flexibilidade organizacional, que deverão a tônica dos empreendimentos do futuro, porque são mais ajustáveis às mudanças, ambigüidades e contradições do mundo contemporâneo.

Buscar formas e modelos estruturais que melhorem o desempenho das organizações e definam uma forma de estratégia ideal, tem sido a preocupação constante dos autores e estudiosos da ciência da Administração.

Nesse contexto, procuramos evidenciar meios de controle do processo de formação de estratégia, de modo a obter o alcance da eficácia desejada, como premissa básica para a adaptabilidade e continuidade da cultura organizacional, como empresa, dentro desse ambiente de mudanças rápidas e contínuas que requerem variantes de estratégias.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Analisando o conceito de organização, constamos às contribuições da psicanálise, que procurou mostrar e interpretar barreiras que existem e muitas vezes não são destruídas e que por este motivo atrapalham mudanças de estratégias.

A organização pode ser interpretada como prisão psíquica. Para construir esta metáfora, Morgan(1996) remonta à célebre alegoria da caverna presente na *República* de Platão.

As organizações autonomizam-se adquirem um poder próprio, criando um forte grau de controle sobre seus próprios criadores, aprisionando-os em sua teia simbólica de imagens, idéias, pensamentos e ações.

A organização assoma-se como a própria caverna, onde quem consegue enxergar a realidade existente fora dela é considerado elemento perigoso e os que estão presos em seu interior agarram-se mais fortemente ainda à realidade habitual. Para ilustrar isto, Morgan(1996) mostra como o sucesso – em determinadas circunstâncias e em algumas empresas, por exemplo a indústria automobilística americana do início dos anos 70 – torna-se um empecilho à percepção das mudanças e à constituição de novas metodologias de estratégia organizacionais necessárias para a manutenção do próprio sucesso.

A organização de acordo com a psicanálise, constrói uma farsa, criando necessidades inexistentes no nível do sujeito e tentando satisfazê-las no nível do simbólico, no caso das empresas, operando no espaço das carências sociais e emocionais dos empregados, com o objetivo de proporcionar um “pseudo status”, ou seja, “um acesso momentâneo a uma posição de igualdade na estrutura de poder e nas relações sociais na empresa, que na realidade não existem e nem se pretende que existam”(Aguiar, 1992, p.105)). Todavia, essa farsa é denunciada no cotidiano pelos próprios sujeitos, que expressam sua frustração através de manifestações de desinteresse, baixa produtividade e até mesmo reações expressivas. A organização trai os sentimentos e as necessidades psicológicas e sociais dos sujeitos.

Em outro problema, apontado por Aguiar(1992), é a confusão presente em muitos programas de recursos humanos (inclusive os que passam pela gestão participativa) entre os desejos e as necessidades dos sujeitos. Os desejos são individuais e indestrutíveis, posto estar no nível do inconsciente. Desse modo, não há a menor possibilidade de substituí-los ou padronizá-los.

Quanto às necessidades individuais, a tentativa de padronizá-las é uma estratégia das organizações para, ao influenciar os indivíduos, transformá-los em tipos padronizados, em vez de identificá-los como pessoas. Essa padronização por um lado, facilita o controle, mas, por outro, diminui e impede o desenvolvimento mental, o desenvolvimento da consciência crítica (individual), e a responsabilidade do indivíduo com ele próprio, com a sociedade e com o seu trabalho na organização.(Águia, 1992, p.106).

Reconhecer a dimensão inconsciente do sujeito que compõe a organização é reconhecer o excesso de racionalização no tratamento dado à cultura das organizações.

O reconhecimento em tela permite a introdução, na análise, de comportamentos importantes e tidos como irracionais – agressão, inveja, medo ódio e desejo sexual -, fortemente presentes no cotidiano das organizações e que, a rigor, determina sua dinâmica com tanto ou mais presença do que os seus aspectos mensuráveis.

Além disso, o reconhecimento da dimensão inconsciente permite vislumbrar componentes não racionais em comportamentos, atitudes, ações, regramentos e rotinas cuja racionalidade, não se discute à primeira vista.

Assim, pode-se concluir que o reconhecimento da dimensão inconsciente permite a identificação de barreiras situadas no caminho da inovação e da mudança, cujo diagnóstico não é realizado pelas teorias organizacionais.

Deitar sobre os louros do sucesso, ou ainda a diminuição da criatividade nos ambientes organizacionais pelos próprios sentimentos de inveja e ciúme endereçados contra quem se destaca são exemplos bastante comuns nas organizações, para não falar na adoção de modismos administrativos sem qualquer filtro da crítica apenas pelo receio de pensar diferente em um ambiente organizacional que tende a uma única verdade. .

Por tudo isso, a metáfora da prisão psíquica de Morgan constitui uma importante ferramenta para a análise das organizações contemporâneas, se for complementada com um aprofundamento nos conceitos psicanalíticos fundamentais.

Recomenda-se às organizações que estabeleçam uma cultura de valorização e respeito ao sujeito, procurando despertar a cada componente da organização um estilo de liderança.

Embora existam muitas maneiras de liderar, existe um tipo de líder que as organizações e a sociedade necessitam para lidar com um mundo em mudança veloz. É aquele que faz acontecer, o que obtém resultados construtivos, que influencia pessoas para que se responsabilizem pelo próprio destino, para que se motivem a fazer a diferença, para que cresçam enquanto profissionais e cidadãos, e cresce junto com elas.

O líder empreendedor é aquele que abre espaço para que as pessoas expandam através da criação dos resultados construtivos que desejaram e com os quais se comprometeram, num processo contínuo, atuando de maneira integrativa e ética.

2 GESTÃO (ESTRATÉGIA) EMPRESARIAL

O ato de gerir pode ser entendido como um conjunto de atividades capaz de conduzir a organização ao cumprimento da sua missão. Para Chiavenato (1994, p.3), gerir é “interpretar os objetivos propostos pela empresa e transforma-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos”.

Ocorre que diante das freqüentes mudanças, torna-se difícil equalizar qual o melhor mix de atividades a ser empreendidas pelos gestores de modo a ser obter a desejada eficácia empresarial. No entanto, ter um modelo de gestão bem estruturado e formalizado, capaz de viabilizar o conjunto de diretrizes estratégicas existentes é uma premissa básica.

A consultoria Price Waterhouse sugere quinze princípios que podem servir de inspiração no momento de determinar uma formação estratégica de mudança:

- a. **Enfrentar a realidade:** é importante que se crie na cultura da organização a percepção de que nossas estruturas e paradigmas perdem a validade em pouco tempo, dado a velocidade das mudanças no mercado e o aparecimento de novas tecnologias.
- b. **Agir sempre juntamente com a estratégia:** o capital e energia são limitados. Deve-se concentrar esforços de mudança somente nas áreas em que é possível obter maiores benefícios.
- c. **Exigir comando firme:** a mudança, para ser implantada, precisa de comando enérgico. A responsabilidade é da alta administração, mas deve ser reforçada pelo cliente.
- d. **Estabelecer um “clima de mudança”:** é necessário concentrar esforços na melhoria de rendimento dos setores mais importantes da organização.
- e. **Dar informações convincentes:** não se deve supor que todos estejam preparados para a mudança, o que é muito raro. É preciso um trabalho de comunicação constante e sincero, com relatórios freqüentes, para obter consenso.
- f. **Fazer pessoas estratégicas:** o cliente deverá ser um aliado quando chegar o momento de argumentar a favor do projeto de mudança. As necessidades dele, examinadas com rigor, deverão ditar a mudança.
- g. **Conhecer pessoas estratégicas:** as mudanças constituem um centro de interesse para algumas pessoas e grupos poderosos. Será preciso segmentar, entender e atribuir prioridades às necessidades desses grupos.
- h. **Comunicar-se continuamente:** para o projeto obter sucesso é necessário que se comunique constantemente à forma como as mudanças acontecerão. Se as mensagens forem claras, serão entendidas. Se forem cumpridas, terão credibilidade.
- i. **Reformular o sistema de medidas:** após o projeto ter sido elaborado, deve-se estabelecer um novo sistema de medidas. O sistema remanescente deve ser reavaliado e, se necessário, desativado.
- j. **Utilizar todos os recursos:** existem vários fatores fundamentais para provocar mudanças: os mercados e clientes que se procura conquistar; a oferta de produtos e serviços; a estrutura da organização; os processos em que se baseia a atividade da organização e as tecnologias que os tornem possíveis. Uma mudança em grande escala só poderá ocorrer se todas essas alavancas funcionarem de forma coordenada.
- k. **Ser audacioso:** o líder da mudança deve trabalhar sem descanso para convencer a equipe a pensar de modo audacioso e, assim, implementar inovações

positivas na organização. O pessoal precisa sentir-se livre para abandonar os caminhos conhecidos, pensar por conta própria e trazer idéias novas à tona.

l. **Aproveitar a diversidade de recursos:** o diferente deve ser valorizado. Os membros que fogem do padrão mais comum da organização (novos participantes, minorias étnicas, estrangeiros, entre outros), representam uma fonte rica de pensamentos inovadores.

m. **Desenvolver novas capacidades:** em outras palavras, investir no capital humano, aumentando a competência.

n. **Planejar:** será preciso elaborar um plano detalhado pra impulsionar a mudança. Nele deverão ser especificadas todas as ações importantes.

o. **Promover a integração de iniciativas:** é vital manter uma base lógica integrada e coerente para todo o modelo de mudança. A apresentação de iniciativas sem planejamento apenas servirá para confundir a todos e diminuir o impacto positivo.

Na visão do especialista Ichad Adizes, existem seis etapas que devem ser respeitadas quando se empreita uma mudança significativa de estratégia:

a. **Fazer o diagnóstico:** reconhecer que a organização tem um problema e não pode continuar como está. (Qual é minha atual realidade?)

b. **Construir o empowerment:** selecionar falhas pequenas para solução rápida, aumentando a confiança dos participantes para poder lhes delegar responsabilidade.

c. **Estudar a missão e os valores:** estudar a missão da organização para esclarecer o que se deve fazer e que valores se deve ter.

d. **Realinhar a estrutura com a estratégica:** analisar a estrutura da organização, levando em conta que ela talvez deva ser modificada para poder cumprir a missão e criar os valores desejados.

e. **Reorganizar os sistemas de informação:** examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente.

f. **Reorganizar os sistemas de recompensa:** para que as pessoas sintam que foram recompensadas por sua contribuição para a mudança.

Na visão do especialista John P. Kotter, existem oito erros que devem ser evitados no processo de mudança de uma estratégia, pois podem acarretar problemas no nosso desenvolvimento do processo.

a. **Não ter sentido de urgência:** a organização precisa identificar as crises, tanto reais como potenciais, e as grandes oportunidades que deve aproveitar.

b. **Não envolver alta direção e não formar uma equipe apoiada por ela para comandar a mudança:** os altos escalões devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenham poder suficiente para lidera-la e consiga trabalhar em equipe.

- c. **Subestimar o poder de visão corporativa:** a organização deve criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudanças. Além disso, precisa elaborar as estratégias para atingir uma visão. (cultura organizacional).
- d. **Não transmitir a visão de mudança:** é preciso utilizar todos os veículos para informar constantemente a nova visão e as estratégias. Para isso, deve-se ter um modelo que sirva de guia do comportamento que se espera de todos os envolvidos.
- e. **Não fomentar o empowerment:** deve-se eliminar os obstáculos à transferência de poder e responsabilidade para os participantes, modificar os sistemas ou as estruturas que atrapalhem a visão de mudança e estimular a atitude de assumir riscos e se ter idéia e iniciativas não convencionais.
- f. **Não obter resultados em curto prazo:** precisa-se providenciar melhoras visíveis no desempenho que apareçam rapidamente, além de reconhecer e recompensar de maneira ostensiva os participantes que tornaram possíveis esses resultados.
- g. **Satisfazer-se logo com os resultados, deixando de consolidá-los para criar mais mudanças:** deve-se ter credibilidade crescente para mudar sistemas, estruturas e políticas que não se encaixem dentro da visão de transformação. Precisa-se também contratar, promover ou desenvolver pessoas que possam implantar a visão de mudança e tem de revitalizar o processo com novos projetos, temática e agentes de mudança.
- h. **Não incorporar as mudanças à cultura da empresa:** a organização deve chegar a um patamar de desempenho melhor, com um comportamento orientado para o cliente e para a produtividade, através de mais e melhor liderança e uma gestão mais eficaz.

Acompanhando as mudanças relatadas é bom observarmos também alguns itens referentes a empregabilidade, pois o sujeito é um fator importante no contexto organizacional, fará parte das mudanças de estratégia constantes nas empresas. Encontrar o perfil ideal do funcionário é uma peça fundamental para o desenvolvimento de todas as estratégias.

A revista Exame publicou uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria Coopers & Lybrand sobre empregabilidade, onde nota-se a predominância de aspectos mais voltados para o lado atitudinal do que as especificações técnicas. As atitudes básicas estão abaixo explicitadas.

- a. *Não perguntar o que a empresa pode fazer por você, e sim o que você pode fazer pela empresa*
- b. *Estar sempre disponível e preparado para esforços extras e encará-los como oportunidades*
- c. *Ser capaz de se relacionar, captar a confiança das pessoas e transmitir seus conhecimentos*

- d. *Saber ajudar a empresa a lidar com suas reais necessidades*
- e. *Investir mais nas suas competências duráveis do que nos conhecimentos específicos*
- f. *Lembrar que os resultados obtidos no passado não garantem nada para o aqui e o agora*
- g. *Fazer com que seu trabalho adicione valor verdadeiro aos produtos e serviços da empresa*
- h. *Interessar-se mais pelos novos desafios do que pela compensação financeira que eles podem trazer*
- i. *Ter disposição para assumir riscos*
- j. *Não justificar as próprias falhas atribuindo a culpa aos outros.*

Por outro lado, tem-se suscitado dúvidas quanto à possibilidade de o empregado possuir as habilidades necessárias e, entretanto, não utiliza-las (Dutra, 1998), tornando o modelo comprometedor. Sugere então o conceito de competência em ação, na assertiva de “colocar em prática o que se sabe em determinado contexto”.

2.1 Modelo de Gestão (Estratégia)

Toda empresa possui um modelo de gestão, formalizado ou não, no qual expressa as principais crenças e valores cultivados pelos gestores. Esse modelo decorre geralmente da missão estabelecida, constituindo-se num conjunto de normas e regras que norteiam a maneira como a empresa será administrada.

Figueiredo e Caggiano (1997, p.30) mencionam que o modelo de gestão é “em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada”. Do exposto, depreende-se que o modelo de gestão deve esclarecer a maneira como se pretende delinear a gestão.

Espera-se por meio desse modelo oferecer os parâmetros necessários à orientação da atuação dos gestores, tais como: o grau de sua autonomia; critérios de avaliação de desempenhos; papéis e posturas gerenciais.

2.2 Processo de Gestão (Estratégia)

O processo de gestão configura-se com base no modelo de gestão das organizações e, por isso, assume diversas formas na realidade das empresas. Assim, ele recebe a influência da própria filosofia da empresa, o que significa dizer que deve ser compatível com sua cultura interna.

Essencialmente, o processo de gestão deve dar suporte ao processo decisório. Pereira (199, p.58) entende que “o processo de gestão deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa, conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário à sua continuidade”.

O processo de gestão ideal deve ser estruturado com base na lógica do processo decisório, contemplando as seguintes etapas: planejamento, execução e controle. Além

disso, ser apoiado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que se fizerem necessárias em cada uma dessas fases.

2.2.1 Planejamento

O planejamento representa um valioso instrumento administrativo, no qual procura-se estabelecer uma situação futura desejada e os possíveis meios para alcançá-la. Pode ser comparado a uma espécie de *ponte* que liga os estágios “onde estamos” e “onde pretendemos estar” numa perspectiva temporal futura de médio ou longo prazo.

O planejamento configura-se como um dos instrumentos mais relevantes à formação de estratégia, por servir de base para analisar o suposto comportamento futuro da organização. Num sentido restrito, envolve a avaliação e tomada de decisões em cenários prováveis, visando atingir uma situação futura desejada. Em sentido amplo, o processo de planejamento estrutura-se nas fases de planejamento estratégico e planejamento operacional.

O planejamento estratégico é um plano unificado, abrangente e integrado com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados. Mintzberg e Quinn (2001, p.26) orientam que, “para qualquer um que você pergunte, *estratégia é um plano* – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação”.

Por intermédio do planejamento estratégico, definem-se políticas, diretrizes e objetivos estratégicos de médio e longo prazos, do qual espera-se, resulte um equilíbrio das atividades empresariais com seu ambiente de atuação. Porter (1986, p.13) menciona que “a ênfase dada, hoje, ao planejamento estratégico nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia; garantindo que pelo menos as políticas (se não as ações) dos departamentos funcionais sejam coordenadas e dirigidas visando um conjunto comum de metas”.

O planejamento estratégico gera o plano estratégico, seu *output*, que contém as diretrizes estratégicas, as quais serão o *input* para a fase de planejamento operacional. Nesse sentido, o planejamento operacional consiste num instrumento de controle, que tem como função prover equalizadamente os meios, atividades e recursos necessários à realização a curto prazo das diretrizes oriundas do planejamento estratégico.

Mesmo com as continuas mudanças na economia, as diversidades de problemas que existem neste imenso território nacional torna-se explícita a busca por soluções imediatistas em algumas vezes. No entanto, os problemas podem ser encarados como oportunidades e isto ocorre constantemente, sendo necessário em estudo que viabilize as atividades direcionadas ao resultado. Desta forma podemos observar que o planejamento se faz uma obrigação, tanto numa situação de macro ou de micro, que sejam direcionadas às ações com objetivos claros em prol de resultados positivos para o bem estar coletivo.

Numa diversidade de problemas, encontrar soluções necessárias e de equilíbrio é uma das situações que o empreendedor tem a habilidade de resolver com facilidade pois

tem conhecimento e desembaraço suficiente, tomando atitudes que são os componentes que integram o saber de um empreendedor.

Os resultados positivos acompanhado de um sucesso não ocorre por acaso, há necessidade da opinião exclusiva de cada um. Seguindo essa afirmação o empreendedor não fica na dependência do fator “sorte” ou “veremos”, mas adota uma utilização de técnicas gerenciais que são baseadas num roteiro ou num planejamento estratégico, já com capacidade gerencial em resolver administrando os problemas como também em saber explorar as oportunidades de momento.

A criação de estágio e crescimento de uma empresa pode-se avaliar desde uma loja de conveniências até a uma empresa de porte da Pirelli, onde são varias suas perspectivas estratégias, destacando-se três: o acúmulo de recursos e potenciais; a exploração continua para se vencer barreiras definidas e imprevisíveis; evitar o esgotamento da oportunidade, isto é que ela se perca ou passe desapercibida.

O desenvolvimento e conseqüentemente o seu crescimento da empresa é dividido em 2 fases: a primeira busca a eficiência que denominamos de fase administrativa de baixo risco, e a segunda tem como enfoque a mudança da estratégia básica, desta forma procurando aumentar a eficiência da empresa.

Alternar, mudar, alterar, diversificar, são condições estratégicas empregadas por um empreendedor que tenha como objetivo criar um negócio, visando o aumento de mercado em um outro segmento, definindo o perfil de cliente que irá atender. Mas de nada adianta se não souber onde quer chegar, e para isso existe a visão e a missão para que os anseios de sua perspectiva sejam concretizados.

Não é possível fazer um planejamento estratégico sem a participação de pessoas, muito menos se forem mal motivadas. O requisito básico é o treinamento profissional e que deve estar presente num ambiente empresarial. O empreendedor é um agregado de personalidades variáveis em seu grau, são elas de um líder, de um gerente e de um técnico.

O planejamento estratégico está para o empreendedor, como a inovação está para a tecnologia.

A elasticidade, bem como a habilidade são características de ambos, assim como a criatividade, inovação e acima de tudo sensibilidade. Quando formos planejar, devemos procurar as contradições em nosso empreendimento, pois as mesmas são um reflexo de uma rotina de inobservância.

2.2.2 Execução

Na fase de execução, implementam-se as ações estabelecidas nos planejamentos estratégicos e operacionais, procurando dinamizar o conjunto de eventos que melhor

propiciará a obtenção dos objetivos e metas previstos. Robbins (2000, p.33) considera que esse processo “abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões”.

Durante essa etapa, procura-se identificar, simular e optar pelas melhores alternativas capazes de conduzir a organização à eficácia. Assim, executar é, na realidade, realizar atividades, ou trabalhar para que os objetivos e metas definidos nos planejamentos estratégicos e operacionais, sejam cumpridas.

Nesse contexto, as informações referentes ao desempenho realizados, são acumulados, de modo a permitir, na fase de controle, compara-los aos planos e padrões pré-estabelecidos. Essa análise permitirá a correção dos desvios não esperados, bem como a alimentação de um novo ciclo de retroalimentação do planejamento.

2.2.3 Controle

Visa assegurar, por meio de alinhamento de trajetórias, que os objetivos planejados sejam efetivamente realizados conforme o previsto, apoiando-se na avaliação de resultados e desempenhos expressos pelo sistema de informações.

O controle é um meio de se obter e utilizar a informação para coordenar os planos e nortear a ação dos gestores. Ackoff (1979, P.78), afirma que: todas as decisões, tomadas durante o planejamento ou as operações normais deveriam estar sujeitas a controle. Portanto, quando os planejadores montam um sistema para controlar seu plano, eles também o fazem para decisões operacionais normais. Deveria estar claro que controle, decisões e sistema de informação administrativa estão bastante inter-relacionadas e não devem ser elaborados ou examinados separadamente.

Controle consiste nas ações de acatamento das políticas definidas, na aplicação de procedimentos estabelecidos e no uso dos sistemas de informação e outros instrumentos instituídos. Propicia o clima no qual os empregados desempenham suas atividades e assumem a responsabilidade pelo exercício do controle.

3 DOIS CONCEITOS BÁSICOS: ESTRUTURA E EQUIPES DE TRABALHO

Objetivando melhor orientação, procura-se estabelecer uma conceituação para estrutura organizacional e para equipes de trabalho, para então forma-se uma definição própria, que atenda ao interesse específico do assunto abordado.

Assim, o primeiro ponto é estabelecer um conceito

“Estrutura é a disposição de um conjunto de pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência ou de cooperação, constituindo inicialmente grupos elementares que se integram em um sucessão de conjuntos mais complexos, o último dos quais constituirá a empresa em si mesma” Simeray (1978, p.5). o de estrutura organizacional.

“Estrutura administrativa é o arcabouço de responsabilidade e comunicações de indivíduos em cada unidade organizacional, da tarefa mais simples à divisão mais

importante, suas funções e a relação de cada parte para com as demais e para com a organização toda” Jucius e Schlender (1968,p.209)

“Estrutura organizacional, em seu sentido mais restrito, é a estrutura formal, dentro da qual ocorrem as relações funcionais e pessoais da empresa”(Kwasnicka, 1981,p.174).

Pode-se entender, portanto, a estrutura organizacional como sendo o resultado de um processo de alocação de autoridade, divisão de atividades e responsabilidades e de comunicação, integrados na organização.

O segundo ponto consiste em formar um conceito para equipes de trabalho. Embora a literatura administrativa utilize vários termos como forças-tarefa, grupos de trabalho, grupos semi-autônomos, times e outros, a intenção é não limitar o significado do conceito a um tipo específico de equipe, mas sim a de estabelecer seu significado e seus resultados mais genéricos. Eis algumas das definições de equipes de trabalho.

“Grupos de trabalho é a reunião de um certo número de indivíduos, normalmente de vários setores de uma organização, com o objetivo de se dedicarem ao cumprimento de um projeto” Toledo e Miloni (1986,p.48).

“Equipes são unidades naturais para serem usadas num processo de contratação, uma vez que podem ser responsabilizadas por custos, qualidade e velocidade” Lawler III e Galbraith (1995,p.63).

“Grupo semi-autônomo é uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma pré-definição de funções para os membros” Fleury e Vargas, apud Faria, 1992,p.79).

Assim sendo, pode-se entender como equipe um grupamento de pessoas, reunidas em função de metas próprias, para realizarem tarefas, com níveis adequados de qualidade e produtividade, compondo uma unidade primária estrutural da organização.

Quando estamos trabalhando em equipes temos sempre que determinar alguns pontos de dúvidas, como: será que dá mesmo para conseguir resultados em equipe? Como conciliar os interesses das pessoas da equipe? Como fazer parte de uma equipe de uma forma construtiva e que contribua para a integração das pessoas? Sim, é possível trabalhar em equipe e administrar todos os interesses, pois todos tem o interesse de trabalhar em equipe, com resultados e prazer de fazer parte, sentir realização pessoal e profissional.

São vários os autores e as linhas de pesquisa, mas todos concordam que esse processo – sair de estado insatisfatório para um estado desejado – passa por fases.

Allan Drexler e David Sibbet (team Performance – USA), estabeleceu um modelo, onde as equipes passam por sete fases que descrevemos abaixo:

Orientação: quando as pessoas chegam para fazer parte de uma equipe trazem consigo expectativas de ganhos e de responsabilidades. Nos primeiros momentos de formação da equipe, cada um está ainda se perguntando o que está fazendo ali, se tem as habilidades necessárias para corresponder ao que se espera dela e também se será aceita pelos outros.

- a. **Construindo a confiança:** cada começa a olhar para o outro e fazendo para si mesmo e até para eles, as mesmas perguntas. A partir deste momento cada um que conhecer as habilidades e competências do outro, o que ele está fazendo ali, é o trocar de experiências e de conhecimentos.
- b. **Objetivo e clareza de papéis:** para iniciar o trabalho conjunto todos precisam de uma resposta para o NÓS: o que vamos fazer juntos? Busca-se o sentido para a reunião das habilidades e competências individuais. Se está claro o objetivo comum, precisa estar claro também o que se espera de cada um para se alcançar o objetivo. Esse é um momento chave. O objetivo precisa ser comum a todos e as atividades a serem desenvolvidas precisam ser priorizadas, encontrar essas respostas.
- c. **Comprometimento:** a equipe já se conhece e sabe o objetivo comum. A partir daí as discussões acabam e se inicia o processo de tomada de decisão sobre como tudo será e por decorrência, quais recursos – materiais, informações, experiências, pessoas, tempo, outros – serão necessários e como serão gerenciados. As pessoas se engajam numa equipe e se entusiasmam na medida que aceitam o objetivo comum mas é na ação que o comprometimento realmente surge.
- d. **Implementação:** na seqüência as atividades a serem realizadas para o alcance do objetivo comum são distribuídas e cada um precisará saber o que fazer, quando e onde.
- e. **Alto desempenho:** quando a equipe está trabalhando pelo seu objetivo, os métodos de gerenciamento, as atividades e o próprio objetivo são constante e naturalmente avaliados, levando em consideração as variáveis que afetam a todos – ambiente externo, ambiente interno, mudanças, replanejamento, entre outras, quando a equipe demonstra maturidade para lidar com essas questões.
- f. **Renovação:** qualquer equipe é um processo dinâmico. As pessoas mudam, se casam, saem para outra equipe ou empresas, entram novas pessoas. Os objetivos são alcançados e novos objetivos são definidos. Neste momento, a equipe pode resgatar todo o aprendizado no processo já vivenciado e se preparar para um novo ciclo. Esse novo ciclo pode ser com as mesmas pessoas ou com outras. A equipe que alcançou o sucesso pode continuar junta para nos objetivos ou pode se desfazer.

CONCLUSÃO

Este trabalho procurou evidenciar a cultura organizacional, focando a organização do sujeito como uma parte importante na estrutura organizacional, mostrando que os dirigentes devem levar em considerações a outra dimensão do sujeito que não a racional: os seus desejos e temores inconscientes. Sem considerar tal perspectiva, correm o risco, que não pode ser desprezado, de pavimentarem o caminho para a crise, seja da organização seja

dos indivíduos, perder parcela considerável de sua “força”, no caso da padronização, a criatividade do operário.

Hoje, vive-se uma sociedade em que mudanças são uma constante. Mas a característica principal não é a mudança em si, mas a velocidade dessas mudanças. Ora constatação exige que as organizações de hoje e do futuro procurem modelos mais flexíveis de organização do trabalho e da produção de forma a atender, com elevados níveis de qualidade, às demandas sociais internas e externas que lhes são apresentadas. Novos padrões de eficiência, eficácia e efetividade devem ser buscados insistentemente pelas organizações de trabalho.

Através de dinâmicas vivenciais possibilitar a reflexão, percepção e autoconhecimento sobre o processo de mudanças, estabelecendo compromissos pessoais e compreendendo o conceito de liderança transformadora. Promover o conhecimento e integração entre todos os participantes, definir claramente os objetivos de todos os programas de mudanças de estratégias, sensibilizar para mudanças, estabelecendo compromissos pessoais junto aos trabalhos de equipe e de desenvolvimento constante na formação de estratégia, conforme as mudanças atuais determinem.

Mas, é importante ressaltar que o projeto e o desenho da estrutura de uma organização não pode ser definitivo. A teoria da cultura organizacional ensina que a escolha de estrutura de organização mais adequada depende de vários fatores. Não há nenhum modelo ideal de estratégia que seja a melhor para atender todas as organizações, em diferentes culturas e para todos os tipos de pessoas.

Trabalhar em equipe hoje é uma necessidade para as organizações e saber como estruturá-la e também determinar uma estratégia de trabalho destes grupos, para poder render o máximo de cada integrante.

O modelo de gestão, formalizado ou não, decorrente da missão estabelecida, expõe as diretrizes pelas quais se pretende gerir os negócios da empresa. O modelo de estratégia deve ter um processo de gestão, compreendendo o planejamento, execução e controle, que proporcione a devida qualificação às tomadas de decisões e seja compatível com a cultura, crenças e valores da organização.

Como recomendação final, sugere-se uma busca do diferencial competitivo que pode ser questão de sobrevivência para as organizações e está bastante ligada às estratégias e suas mudanças constantes. Assim, a missão da cultura organizacional e da formação de estratégia é tornar a empresa viável a todos que direta ou indiretamente dela participam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MANBRINI, Ariovaldo; BEUREN, Lise Maria; COLAUTO, Romualdo D. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade**, Paraná, v.133, 2º Quadrimestre de 2002, p. 41-50, 2002.

PALMEIRA FILHO, P. L. A cultura da qualidade total e suas disfunções: um enfoque sobre o processo decisório administrativo. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.1, n.6, p. 274-290, 1995.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; TAYLOR, Cristiane Romero. A Estrutura do Sujeito nas Instituições e Organizações: Aspectos Inconscientes no Cotidiano Organizacional. **Revista Spei**, Curitiba, v.2, n.2, p. 37-47, Jul./dez. 2001.

BASTOS JUNIOR, Paulo Alberto. Importação de “pacotes” administrativos: uma análise crítica dos processos de padronização. **Revista Spei**, Curitiba, v. 2, n. 2, p 27-36, jul./dez. 2001.

MARTINELLI, Joacir. Artigo: Mudanças estratégicas, resumida e adaptado da **Revista HSM Management**, nº 11, 1997.

SCHUCK, Maria Helena. Artigos: Treinamento para espírito de equipe e adminstrando as transformações – Como escolher o caminho certo. **Revista Mastering Management**, 1997.

BENIAMINO, Sérgio Leme. Texto: Considerações sobre o processo de mudanças e a busca de competitividade, Rio de Janeiro. SOMA – Cooperativa de Desenvolvimento Empresarial, 1995.

SILVA, Eduardo Ramos Ferreira da. Gestão de Competências e da remuneração: um enfoque estratégico. **Revista Brasileira de Administração**, Ano X, n. 28, p. 18-25, mar/2000.

TACHIZAWA, Takeshy. Gestão de Negócios: Visões e dimensões empresariais da organização. **Revista Brasileira da Administração**, Ano XI, n.35, p.32-41, dez/2001.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. O Empreendedor no contexto do Planejamento. **Revista Brasileira de Administração**, Ano XI, n. 33, p. 16-17, junho/2001