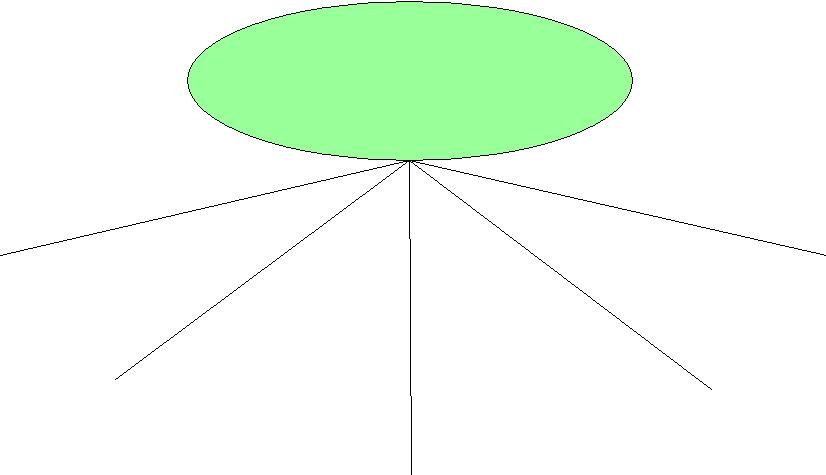
****

**Disciplina:** Gestão Organizacional Material 04 **Professor:** Paulo Sidney

**AS ÁREAS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL (FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS)**

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Segundo Maximiano, as funções mais importantes de qualquer organização são analisadas sucintamente a seguir: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral.



**Administração**

**Geral**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Produção | |  |  |  |  | Gestão de Pessoas | |
| (Operações) | |  |  |  |  |  | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Logística | |  |  | Finanças | |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | Marketing | |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

Principais Funções Organizacionais

A seguir são apresentadas definições resumidas para cada uma dessas funções:

* **Produção[[1]](#footnote-1)**

A administração da produção (AP) trata da maneira pela qual as organizações produzem bens e serviços. Assim, é a AP que executa a produção ou operações básicas da empresa. É por meio dela que a empresa extrai as matérias-primas ou as processa e transforma para conceber o produto acabado ou prestar serviços especializados ao mercado.

A AP busca fazer com que o processo produtivo seja eficiente e eficaz simultaneamente. Para tanto precisa ser planejada. Quando juntas, eficiência e eficácia recebem o nome de excelência. A AP pode envolver os seguintes componentes em sua estrutura organizacional:

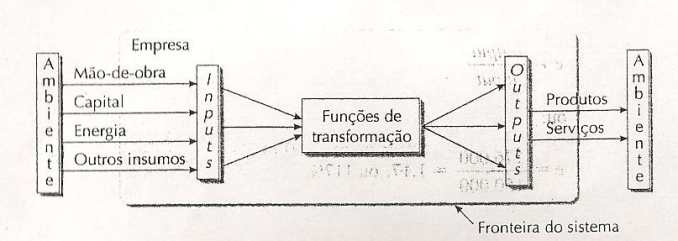
* Planejamento e controle da produção: cuida de planejar e de controlar a produção conforme a demanda e a capacidade produtiva da empresa.
* Desenvolvimento do produto: é a área que cuida do planejamento e desenvolvimento do produto, suas especificações, características de embalagem, adequação ao uso do consumidor, etc. Pode em alguns casos (bancos, prestadoras de serviços) ser subordinada a área de marketing.
* Engenharia industrial: é a área que cuida do arranjo físico e *layout*, processo produtivo, tempos e movimentos (estudos de eficiência do trabalho), etc.
* Produção propriamente dita ou simplesmente manufatura: é a área que cuida das operações de produção e, portanto, da transformação de matérias-primas em produtos acabados.
* Administração de materiais: envolve busca, aprovisionamento e abastecimento de materiais e matérias primas necessários à produção dos bens ou serviços da empresa. Inclui compras, suprimentos e logística de entrada ou de saída.
* Controle de qualidade: cuida da inspeção dos produtos/serviços produzidos e dos processos produtivos para verificar sua adequação com as especificações da engenharia de produto.
* Manutenção: cuida da preservação dos recursos físicos da empresa, isto é, dos prédios, das instalações, das maquinas e dos equipamentos para que estejam sempre disponíveis e em perfeito funcionamento.

Em empresas menores, muitas dessas atividades ficam restritas a um ou mais órgãos ou simplesmente atribuídas a especialistas, quando não são terceirizadas.

Modelos de produção: cada empresa adota um sistema de produção para realizar suas operações e produzir seus produtos e serviços da melhor maneira possível e, com isso, garantir sua eficiência e eficácia. O sistema de produção é a maneira pela qual a empresa organiza seus órgãos e realiza suas operações de produção, adotando uma interdependência logica entre todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que os materiais e as matérias primas saem do almoxarifado até chegarem ao deposito como produto acabado, conforme a figura abaixo. Entradas e insumos vêm dos fornecedores e ingressam na empresa por meio do almoxarifado de materiais e matérias primas, sendo ali estocadas até sua eventual utilização pela produção. A produção processa e transforma os materiais e matérias-primas em produtos acabados para serem estocados no depósito até sua entrega aos clientes e consumidores. Essa interdependência entre almoxarifado, produção e depósito faz com que qualquer alteração em um deles provoque influencias sobre os demais, como se fossem vasos comunicantes.

Sistemas de Produção: são aqueles que têm por objetivo a fabricação de bens manufaturados, a prestação de serviços ou fornecimento de informações.





|  |  |
| --- | --- |
| SUBSISTEMA | FUNÇÃO |
| Almoxarifado de matérias-primas | Recebe e estoca matérias primas e os fornece à produção |
| Produção | Transforma as matérias-primas |
| Depósito de produtos acabados | Estoca os produtos acabados e os fornece aos clientes |

*Inputs* (entradas): são os insumos, ou seja, conjunto de todos os recursos necessários, tais como instalações, capital, mão-de-obra, tecnologia, informações, etc.

Funções de transformação: decisões, processos...

*Outputs* (saídas): produtos manufaturados, serviços prestados, informações fornecidas

Existem três tipos principais de sistemas de produção: sistema de produção sob encomenda, sistema de produção em lotes e sistema de produção continua.

Sistema de produção sob encomenda: apenas após o contrato ou encomenda de um determinado produto é que a empresa vai produzi-lo para o cliente. Em primeiro lugar, a empresa oferece o produto ou serviço ao mercado. Quando recebe o pedido ou o contrato de compra é que ela se prepara para produzir. Então, o plano oferecido para a cotação do cliente – como orçamento preliminar ou a cotação para a concorrência pública ou particular – é utilizado para planejar o trabalho a fim de atendê-lo. Envolve os seguintes aspectos: relação de matérias-primas necessárias, relação de mão de obra e processo de produção. Trata-se de um sistema no qual a produção é feita por unidades ou pequenas quantidades. Ex: produção de navios, geradores e motores de grande porte, aviões, locomotivas, construção civil e industrial, confecções sob medida, etc.

Sistema de produção em lotes: é o sistema utilizado por empresas que produzem uma quantidade limitada (lote de produção) de um tipo de produto de cada vez. Cada lote é dimensionado para atender a um determinado volume de vendas previsto para um determinado período. Cada lote recebe uma identificação, como número ou código. E cada lote exige um plano de produção específico. Nesse sistema, os operários trabalham em linhas de montagem ou operando máquinas para desempenhar uma ou mais operações sobre o produto. É um sistema utilizado por indústrias têxteis, de cerâmica, eletrodomésticos, motores elétricos, brinquedos, etc.

Sistema de produção continua: é utilizado por empresas que produzem um determinado produto sem modificações por longo período. O ritmo de produção é acelerado e as operações são executadas sem interrupção ou mudança. Como o produto é sempre o mesmo, o processo produtivo não sofre mudanças e o sistema pode ser aperfeiçoado continuamente. É o caso das industrias fabricantes de automóveis, papel e celulose, cimento, eletrodoméstico (geladeiras, máquinas de lavar roupas, secadoras, etc.), enfim, produtos que são mantidos em linha durante muito tempo e sem grandes modificações.

O sistema de produção utilizado pela empresa é uma função dependente do produto. O tipo de produto é que determina o sistema de produção que a empresa deve utilizar. Se o produto é específico ou de grande porte e depende da encomenda do cliente, o sistema será a produção sob encomenda. Se há uma variedade de produtos que entram e saem da produção e a empresa os vende somente após estoca-los, o sistema será a produção em lotes. Se há um ou mais produtos que permanecem no longo prazo em produção e a empresa somente os vende após estoca-los, o sistema adotado será o de produção contínua.

Administração de Materiais: consiste em prover os materiais necessários na quantidade certa, no local certo e no tempo certo à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo da empresa. No processo produtivo, pode-se perceber uma enorme quantidade de materiais, alguns em processamento, alguns já parcialmente processados e outros aguardando a oportunidade de serem processados. Isso pode representar desperdício de espaço, tempo, capital empatado sem necessidade. As empresas procuram reduzir o volume de materiais ao longo da fábrica ao mínimo possível.

***Just in time* (JIT)**: é um sistema de produção destinado a agilizar a resposta de produção às demandas do cliente por meio da eliminação do desperdício e do aumento da produtividade. O objetivo é produzir exatamente aquilo que é necessário para satisfazer a demanda atual – nem mais, nem menos – o que proporciona uma incrível redução dos níveis de estoques, altos níveis de qualidade e tempos mais curtos de manufatura.

* **Logística**

Pode-se definir logística como sendo a junção de quatro atividades básicas: as de aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Logística inclui, portanto, atividade como: distribuição física, gestão de materiais, engenharia de distribuição e gestão de transportes. Em suma, significa o processo de planejar, implementar e controlar o fluxo e armazenamento eficientes e eficazes de bens, serviços e informação, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de adequar aos requisitos do consumidor.

Três tendências são evidentes na logística atual: centralização na gestão, terceirização e uso intensivo de internet. Para ganhar sinergia entre as unidades de negócio, as empresas estão concentrando sua logística em um grupo central composto de especialistas com experiência em diferentes tipos de transporte (ferroviário, rodoviário, aéreo, fluvial, marítimo) para reduzir custos e aumentar a agilidade e o tempo de entrega. Apesar de todos os progressos da moderna TI, o problema básico permanece e ainda desafia as empresas, qual seja, entregar com rapidez e presteza os materiais e produtos. O sistema de logística é composto de:

* Cadeia de fornecedores: que abastece o processo produtivo da empresa.
* Unidade de manufatura: conjunto de etapas utilizadas para transformar a matéria-prima e componentes entrantes em produtos acabados.
* Cadeia de consumidores: grupos de centros de distribuição, atacadistas, varejistas e consumidores finais que recebem os produtos acabados da empresa.

Componentes da logística

A logística é composta de atividades primárias (transporte, manutenção de estoques e processamento de pedidos), as quais possuem fundamental importância na redução de custos e maximização do nível de serviços. As demais atividades (armazenagem, manuseio de materiais, embalagem, suprimentos, planejamento e sistemas de informação) são consideradas atividades de apoio, pois dão suporte às atividades primárias com o intuito de satisfazer e manter clientes, além de maximizar a riqueza dos proprietários.

Gestão de estoques: as organizações procuram atender seus clientes imediatamente, disponibilizando a quantidade desejada, a fim de superar a concorrência, implicando, por vezes, em um volume demasiado de produtos em estoque. A má administração dos estoques pode ocasionar investimentos de capital desnecessários e consequentemente a perda de mercado consumidor. O estoque compreende desde a matéria-prima, produtos e peças em processo, embalagem, produto acabado, materiais auxiliares, de manutenção e de escritório, até os suprimentos.

Dessa forma, as empresas vêm buscando a redução da quantidade de produtos estocados e, para um maior controle e gerenciamento dos mesmos, as organizações utilizam-se de sistemas cada vez mais sofisticados, a fim de determinar o nível de segurança dos estoques, a qualidade do bem ou serviço, além da quantidade ideal a ser comprada.

Os estoques devem ser monitorados e avaliados constantemente, pois a gestão dos mesmos depende cada vez mais de parâmetros para mensurar e controlar os produtos que são mantidos em estoques. Isso porque os estoques detêm grande parte dos custos logísticos, em função de envolver os custos de pedido, manutenção, falta de produtos, além de apólices de seguros, obsolescência, perdas e pessoal especializado.

Armazenagem: a armazenagem trata de procedimentos que visam à conservação e controle das mercadorias estocadas para posterior utilização e distribuição. Os itens, após recebimento, são armazenados em depósitos ou centros de distribuição, os quais são escolhidos de acordo com o produto a ser estocado e sua quantidade, além da distância do cliente e o transporte, relacionando o melhor custo-benefício para todos os envolvidos.

Os centros de distribuição podem ser em depósitos próprios, administrados pela empresa, em depósitos públicos ou em depósitos contratados. A gestão de armazenagem, se bem administrada, proporciona à empresa maior vantagem no que se refere à redução de custos, tempo de deslocamento e maior agilidade em atender seus clientes com qualidade.

Distribuição: o processo de distribuição não se refere apenas ao transporte de matérias-primas ou produtos, trata-se de uma atividade que engloba os procedimentos adotados, os serviços, o transporte de materiais e produtos, a fim de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes com qualidade, agilidade, ao menor custo.

As etapas que compõem os canais de distribuição dos produtos e materiais iniciam-se com o pedido do cliente, que é transmitido e processado, posteriormente o mesmo é separado e transportado até o cliente para ser entregue, consequentemente se o cliente sentir-se satisfeito, formar-se-á um ciclo, ou seja, uma relação de fidelidade entre o fornecedor e cliente.

Gestão de Compras: a gestão de compras abrange desde a escolha do fornecedor até a entrada dos suprimentos na organização, assim, o pedido deve atender às necessidades e exigências dos clientes, no que se refere à qualidade, quantidade, prazos, custos, entre outros requisitos, além de envolver elevado volume de recursos. O responsável pelas compras na organização responde pela aquisição de materiais na quantidade e qualidade desejadas, no tempo necessário ao melhor preço possível, do fornecedor adequado. O sucesso da gestão de compras está relacionado ao gerenciamento dos pedidos, visando à satisfação do cliente. Com base em informações estratégicas de seus clientes potenciais a organização identifica as necessidades dos mesmos, desenvolvendo um relacionamento de parcerias com clientes e fornecedores.

Transporte: o transporte engloba as diferentes formas de movimentar os materiais ou produtos, seja interna ou externamente. A escolha do transporte adequado está diretamente relacionada à qualidade dos serviços junto ao cliente, variando de acordo com o produto, com a distância e com os custos.

O transporte de produtos ou matérias-primas ocorre através de modais que podem ser rodoviários, ferroviários, aéreos ou navais, cuja escolha considera o custo, o tempo de entrega e as possíveis variações de adaptabilidade dos respectivos modais à carga e destino. Atualmente, no Brasil, o transporte rodoviário vem sendo o mais utilizado, com participação de 63% (BERTAGLIA, 2003), proporcionando a entrega de forma ágil e precisa, no local e condições desejadas pelo cliente, além de ser confiável e estar disponível em todo o território nacional. Há uma íntima interface entre produção, marketing e logística.

* **Marketing[[2]](#footnote-2)**

O objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. O marketing, na perspectiva aqui adotada de função organizacional, integra o conjunto de funções desempenhadas na empresa, como produção, finanças, logística, recursos humanos, sistemas de informação, engenharia de produtos, pesquisa tecnológica, entre outras, que gerenciam recursos e geram resultados para agregar valor econômico ao processo empresarial como um todo. Portanto, a função de marketing engloba a tomada de decisões, a gestão de recursos, a coordenação de processos e a avaliação de resultados, como qualquer outra função empresarial.

O mercado constitui a arena das operações de uma empresa. Ele apresenta três situações: Situação de oferta (há excesso de vendedores e escassez de compradores), situação de equilíbrio (os preços tendem a se estabilizar) e situação de procura (há excesso de compradores e escassez de vendedores). Cada situação requer uma postura diferente da empresa quanto ao relacionamento com seus clientes, políticas de preços, investimentos em promoção e propaganda e expectativas de retornos. Nessa perspectiva mercadológica altamente concorrencial, dois conceitos emergem: Diferenciação e posicionamento. O primeiro refere-se à importância de cada empresa diferenciar seus produtos/serviços em relação aos concorrentes para que o cliente perceba nele uma qualidade extra que o torne mais valioso que o dos concorrentes. O segundo, significa o ato de desenvolver a oferta e a imagem de uma empresa a fim de que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos consumidores alvos.

As decisões e ações específicas da função de marketing, que compõem o chamado composto de marketing, também conhecido como marketing mix ou os “quatro Ps”, referem-se a quatro variáveis: produto, preço, promoção e ponto de distribuição. Nesse sentido, destacam-se cinco funções principais dos profissionais de marketing:

1- Gerência do produto – que acompanha desde a concepção aos estágios de pesquisas, design, desenvolvimento e fabricação até o lançamento no mercado.

2- Definição do preço - determinado de acordo os custos, poder aquisitivo do mercado, e preços dos produtos concorrentes.

3- Distribuição – feita por um ou mais canais, em venda direta ao consumidor ou por intermediários. A distribuição dos produtos depende de sua natureza e da forma como é feita a venda. Os canais tradicionais de distribuição são o atacado o varejo, e as vendas industriais. A partir da década de 1950, tornaram-se populares as vendas por reembolso postal e a mala direta; mais tarde surgiram o telemarketing, as vendas por computador e a formação de grandes cadeias de vendedores autônomos, que adquirem os produtos e as peça publicitárias, cuidam da divulgação e do fechamento de vendas e estabelecem suas próprias margens de lucro, dentro de limites estabelecidos pelo fabricante.

4- Publicidade – que seleciona as características do bem capaz de atrair o público alvo e criar na mente do consumidor diferenciações positivas do produto em relação aos concorrentes. Uma das principais técnicas do marketing, a publicidade, tem o objetivo de criar e desenvolver ou mudar os hábitos e necessidades do consumidor.

5- Vendas – momento em que se dá o contato direto entre comprador e vendedor. Os fabricantes de bens de consumo e larga escala, embora não vendam diretamente ao consumidor final, costumam empregar um grande número de vendedores para lidar com todos os intermediários de todo tipo, sejam eles atacadistas ou varejistas. Na venda de bens de capital complexos ou muito caros o papel do vendedor é crucial.

* **Finanças[[3]](#footnote-3)**

O objetivo básico da função de Finanças é a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros. Os responsáveis por essa função gerenciam ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não-financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimento e captação de recursos (Gitman, 1997, p. 4).

O principal objetivo da Administração Financeira é o de maximizar a riqueza dos sócios/acionistas. Para tanto, as atribuições do Administrador Financeiro podem ser sintetizadas em três atividades básicas:

a) realização de análise e planejamento financeiro;

b) tomada de decisões de investimentos; e

c) tomada de decisões de financiamento.

As atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros. Os recursos investidos na empresa pelos proprietários (capital próprio – Patrimônio Líquido) e por terceiros (capital de terceiros – Passivo Exigível) encontram-se aplicados em ativos empregados na produção e/ou comercialização de bens ou na prestação de serviços.

As receitas obtidas com as operações devem ser suficientes para cobrir todos os custos e despesas incorridos e ainda gerar lucros. Paralelamente a esse fluxo econômico de resultados, ocorre uma movimentação de numerário que deve permitir a liquidação dos compromissos assumidos, o pagamento de dividendos e a reinversão da parcela remanescente dos lucros.

Nesse contexto, a função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos recursos (tanto o numerário movimentado pelas empresas, quanto os direitos e obrigações decorrentes das transações realizadas a crédito) movimentados por todas as áreas da empresa. Tal função, que possui um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização da aplicação desses recursos, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

As funções do gestor financeiro na empresa podem ser avaliadas em relação às demonstrações contábeis básicas da empresa. Suas três atribuições primordiais são:

1) análise e planejamento financeiro: esta função envolve:

1. transformação dos dados financeiros em uma forma que possa ser utilizada para orientar a posição financeira da empresa e promover a sua continuidade;
2. avaliação da necessidade de aumento ou redução da capacidade produtiva; e
3. determinação de que tipo de financiamento adicional deve ser realizado.

Essas três atividades são sustentadas pelas decisões de natureza estratégica, tática e operacional. Os demonstrativos contábeis, principalmente o Balanço Patrimonial e a Demonstração do resultado do Exercício, são importantes fontes de informações para elaboração de análise e planejamento financeiro. Cabe ressaltar que o enfoque do caixa é essencial para o gestor financeiro. Assim, a utilização dos Fluxos de Caixa também são imprescindíveis,

2) As decisões de investimentos: as decisões de investimentos dizem respeito aos comprometimentos de recursos necessários para a organização obter, em um momento futuro, algum tipo de retorno. Sejam em ativos circulantes ou permanentes, sejam em ativos financeiros ou em outras empresas, é fundamental decidir que projetos receberão recursos, em que quantidade e quais são os retornos esperados, tendo em vista os objetivos traçados pela empresa e os meios necessários para atingi-los. Exemplos: construção de uma nova fábrica; compra de um novo sistema de software; aquisição de máquinas e equipamentos; construção de um escritório.

3) As decisões de financiamento: referem-se a identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos, dentre as diversas disponíveis, realizando uma análise profunda de seus custos e de suas implicações a longo prazo Normalmente estas decisões têm como meta principal reduzir o custo de capital da organização, concorrendo, desta forma, para a maximização do seu valor. Exemplo: financiamento junto a bancos.

Há uma outra atribuição vinculada ao papel do gestor. Diz respeito à destinação dos resultados financeiros: um gestor financeiro deve decidir, sobre o lucro observado em determinado período, que parcela será distribuída na forma de dividendos entre os sócios/acionistas ou se será reinvestido para financiar parte das atividades da organização.

.

* **Gestão de Pessoas[[4]](#footnote-4)**

A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação.

A função de Recursos Humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita Tradicionalmente são atribuídos a essa área as funções de planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, avaliação de desempenho, Remuneração ou compensação, funções pós-emprego como, por exemplo, recolocação profissional, dentre outras.

Entretanto, observamos nos últimos anos uma mudança neste cenário. A gestão de Recursos Humanos passou a ser exercida não mais por uma área específica, mas constitui um atributo de qualquer líder de equipe. Esta mudança de perspectiva levou à descentralização dos objetivos acima citados, que passaram a ser absorvidos pelas diversas áreas da empresa, sendo responsabilidade de cada líder, a gestão dos colaboradores sob a sua responsabilidade. Cabe então à nova área de RH, atuar como um agente facilitador do processo de gestão de pessoas, propiciando as áreas da empresa os recursos e instrumentos necessários a este novo desafio.

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade surge uma eloqüente constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que mantêm e conservam o status quo já existente e são elas – e apenas elas – que geram e fortalecem a inovação e o que deve vir a ser. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Inclusive dirigem outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas. No fundo, as organizações são conjuntos de pessoas.

A maneira pela qual as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e tocam os negócios das empresas varia em enormes dimensões. E essa variação depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades. Em muitas organizações, falava-se até pouco tempo em relações industriais. Em outras organizações, fala-se em administração de recursos humanos, fala-se agora em administração/gestão de pessoas, com uma abordagem que tende a personalizar e a visualizar as pessoas como seres humanos, dotados de habilidades e capacidades intelectuais.

No entanto, a tendência que hoje se verifica está voltada para mais além: fala-se agora em administração com as pessoas. Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores e parceiros internos que mais entendem dela, dos seus negócios e do seu futuro. Uma nova visão das pessoas não mais como um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador da inovação dentro das organizações. Mais do que isso, um agente proativo dotado de visão própria e, sobre tudo, de inteligência, a maior e a mais avançada e sofisticada habilidade humana.

É importante salientar que a área de Recursos Humanos deve estar totalmente alinhada com a cultura da empresa. A compreensão dos vínculos construídos dentro do ambiente de trabalho é a etapa inicial para o desafio de gerir as pessoas. Através do entendimento dos elementos constituintes da cultura, é possível compreender os mecanismos de interação entre os colaboradores e as tarefas que executam.

Conhecidos estes aspectos, o passo seguinte é o desenvolvimento de lideranças capazes de alinhar as expectativas do grupo com os objetivos da empresa, criando as condições de reciprocidade essenciais para atingir um desempenho que atenda às pressões internas e externas da organização. As lideranças devem ser legitimadas tanto pelo enfoque do empregado quanto pelo da empresa, para que possam efetivamente atuar como elos entre estes dois pólos, buscando atuar de maneira conciliatória na resolução dos conflitos surgidos.

Asseguradas às condições anteriores, parte-se em busca da melhoria da eficiência dos grupos, calcada nos atributos pessoais, cooperação intra e inter-equipes, capacidade de adaptação e desenvolvimento de compromisso entre colaboradores e empresa. Para que estes objetivos possam ser alcançados, é fundamental que haja um livre fluxo de informações, tendo cada componente do grupo plena consciência da relação de causa e efeito existente nas tarefas executadas. Também é essencial que o treinamento e reciclagem sejam constantes, permitindo que os colaboradores incorporem novos conhecimentos que permitam analisar criticamente o seu trabalho e seu ambiente, permitindo que busquem a melhoria contínua como indivíduo. Temos então o cenário propício para o desenvolvimento de estruturas autoreguladoras a partir de indivíduos autônomos e participantes. Desta forma, as equipes possuem a capacitação necessária para gerir seus próprios recursos de forma otimizada.

1. Extraida da obra de I. Chiavenato, Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos, 2 ed., SP, 2011 [↑](#footnote-ref-1)
2. Com contribuições de Frederico Dias Moraes <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/capitulo-04-funcoes-do-marketing/25303/> e robson Carvalho < ww.administradores.com.br/artigos/marketing/funcoes-do-marketing/58934/ [↑](#footnote-ref-2)
3. A função financeira nas empresas – Vestcon: <www.vestcon.com.br/ft/480.doc> [↑](#footnote-ref-3)
4. http://centraldefavoritos.wordpress.com/2011/02/04/a-funcao-do-orgao-de-gestao-de-pessoas/ [↑](#footnote-ref-4)