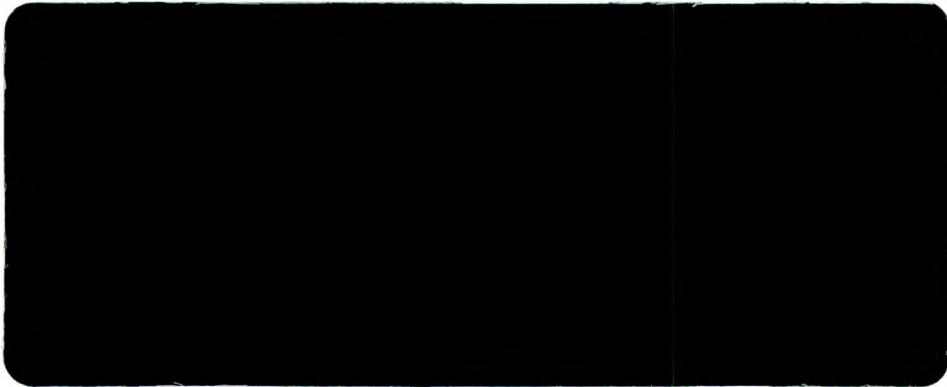


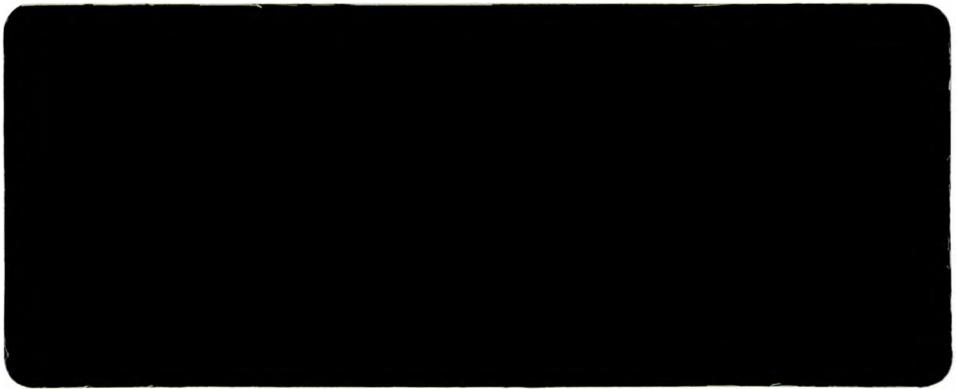
# IICA



E12  
IICA0300725

---

ESCRITÓRIO NO BRASIL



**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA**  
**Agência de Cooperação Técnica no Brasil**

**SEMINÁRIO DE SENSIBILIZAÇÃO PARA MUDANÇA  
PLANEJADA: DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES  
CONTEMPORÂNEAS E LIDERANÇA NOS SERVIÇOS INTERNOS**

**Facilitadora: Helena Tonet**

**Brasília, outubro/1995**

EJ 2

IIICA 0300725

Digitized by Google



<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág.</b>
1 EMBASAMENTO E METODOLOGIA	01
2 DESAFIOS PERCEBIDOS	02
2.1. NÍVEL INSTITUCIONAL	02
2.1.1. TURMA DA MANHÃ	02
2.1.2. TURMA DA TARDE	03
2.2. NÍVEL LOCAL	04
2.2.1. TURMA DA MANHÃ	04
2.2.2. TURMA DA TARDE	05
3 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	06
3.1 O QUESTIONÁRIO E SEU PREENCHIMENTO	06
3.2 RESULTADOS NÚMERICOS DO QDO GERADO NO SEMINÁRIO	08
3.3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS NÚMERICOS OBTIDOS NO QDO	09
4. CLIMA ORGANIZACIONAL	09
4.1. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL	09
4.2 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS APRESENTADOS	11
4.3. RESUMO DOS EXERCÍCIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL - TURMA A	12
4.4. RESUMO DOS EXERCÍCIOS SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL - TURMA B	13
 ANEXO I	
MATERIAL DIDÁTICO UTILIZADO NO SEMINÁRIO	



## **1. EMBASAMENTO E METODOLOGIA**

a) Este documento contém o relato das atividades do Seminário Interno realizado com funcionários do IICA, Escritório Local, visando sensibilizar para a necessidade de desenvolverem performance compatível com princípios da Qualidade Total.

b) Foram compostas duas turmas, uma com atividades no período da manhã e outra no período da tarde, de forma a permitir que o trabalho no Escritório fluísse sem interrupções. Foi abordado o mesmo conteúdo informal nas duas turmas, respeitadas as peculiaridades de cada uma.

c) A programação previa a realização de palestras de cunho teórico/informacional, visando dar suporte para as reflexões e discussões que seriam feitas pelos funcionários do Escritório.

d) A primeira palestra teve como tema "Os desafios enfrentados pelas organizações contemporâneas - a busca da excelência", e visava sensibilizar para a necessidade de serem incorporados princípios da Gestão pela Qualidade Total.

No transcorrer da palestra foram abertos espaços para perguntas e questionamentos, e após a mesma foram feitos exercícios individuais e em grupo, visando despertar a atenção para os desafios enfrentados pelo IICA, quer no nível do Escritório Local, quer no nível Internacional, e as condições necessárias para uma performance institucional de sucesso.

e) A palestra seguinte teve como tema "Liderança nos serviços internos", e estava voltada para introduzir os conceitos de cliente e de serviço interno.

Da mesma forma que no dia anterior, foram abertos espaços para questionamentos sobre a realidade da Instituição e feitos exercícios visando introduzir a abordagem da cadeia cliente/fornecedor interno, incluindo reflexões sobre os papéis individuais e expectativas dos participantes em relação a seus fornecedores e clientes internos.

Como exercitamento da habilidade discutida, os participantes foram estimulados a fazerem o mapeamento dos fornecedores e clientes envolvidos nas tarefas que executam no IICA, e em datas agendadas com a consultora, puderam discutir o exercício feito.

f) Como parte integrante do Seminário, os participantes preencheram um instrumento de pesquisa, de cunho abrangente, tendo como objetivo obter o "Diagnóstico organizacional", na percepção dos mesmos, e focalizando sete variáveis: objetivos, estrutura, liderança, relacionamentos, recompensas, mecanismos de apoio, propensão à mudança.

g) Preencheram, ainda, um segundo instrumento, que focalizou mais especificamente o "Clima organizacional", e considerou a percepção dos participantes



sobre a realidade atual e a desejada nos aspectos 'conformismo', 'responsabilidade', 'padrões', 'recompensas', 'clareza organizacional', 'calor e apoio', 'liderança'.

h) Para fundamentar os temas abordados foram produzidos materiais e textos didáticos, estes últimos distribuídos para leitura posterior ao Seminário. O anexo I reúne exemplares dos materiais didáticos.

i) Os dados gerados a partir dos instrumentos de pesquisa, os exercícios e as discussões e reflexões feitas durante o Seminário, após tratamento adequado, servirão como base para identificação de necessidades e proposta de atividades que irão integrar o Programa de Treinamento e Desenvolvimento, a ser realizado em 1996 e, em especial, o Programa de Qualidade Total, a ser implantado no Escritório Local.

## **2. DESAFIOS PERCEBIDOS:**

### **TRANSCRIÇÃO DOS RESULTADOS DO TRABALHO DE GRUPO**

#### **2.1 - NÍVEL INSTITUCIONAL (IICA como um todo):**

##### **2.1.1 - TURMA - MANHÃ**

###### **a) Grupo 1:**

- Relacionamento mais flexível com a sede (Costa Rica - contabilidade) para melhorar a qualidade do trabalho.

###### **b) Grupo 2:**

- Buscar novas áreas de cooperação técnica;
- Capacitar profissionais para o desenvolvimento agrícola;
- Aproveitamento e incorporação de novas áreas ao processo produtivo;
- Melhorar as condições da qualidade de vida no campo (fixação e evitar a imigração);
- Operar com os países membros para a erradicação das doenças e pragas que graçam os animais e as culturas vegetais de valor econômico;
- Concluir os projetos em andamento.

###### **c) Grupo 3:**

- Promover a capacidade técnica do IICA junto a parceiros em potencial, por meio dos mecanismos de marketing e competitividade;
- Interação e articulação entre as ACT's dos países membros e respectivos programas visando os diversos níveis de decisão.



#### d) Grupo 4

- Atualizar seu mandato
- Reorganizar as normas e procedimentos de acordo com o país.
- Efetivar a descentralização com efetiva delegação de poder.
- Desenhar um plano de cargos e salários descentralizados.
- Modificar o sistema de avaliação priorizando a eficácia sobre a eficiência.
- Rever para simplificar os procedimentos administrativos.
- Cooperar para desenvolver uma agricultura sustentável nos países membros.
- Fortalecer parcerias para melhorar a qualidade da cooperação.
- Competitividade e equidade (atingir os pequenos produtores)

#### e) Grupo 5:

- Prestar cooperação técnica aos parceiros institucionais da América Latina e Caribe.
- Proporcionar melhoria de vida e bem-estar às populações rurais do Continente sob a forma de projetos mais diretos e consistentes.
- Desenvolver programas voltados para a agricultura moderna.

### 2.1.2 - TURMA - TARDE

#### a) Grupo 1:

- Prestar cooperação técnica em agricultura;
- Definir o cliente;
- Planejamento estratégico (que regiões, que instituições, com que recursos);
- Concentrar esforços;
- Definir as demandas;
- Elevar o nível do homem rural, produtor rural e da mulher rural.

#### b) Grupo 2:

- Fortalecer a imagem institucional com vistas a dar maior credibilidade aos seus clientes externos;
- Devolver cooperação técnica com maior qualidade;
- Tomar-se eficiente e eficaz;
- Tomar-se descentralizado/desburocratizado;
- Investimento no desenvolvimento de recursos humanos;
- Desenvolver programas de qualidade.

#### c) Grupo 3:

- Desenvolver a capacidade de cooperação técnica;
- Difusão de tecnologias;
- Desenvolvimento de projetos de pesquisa;



- Ampliação da credibilidade institucional

d) Grupo 4

- Descentralização (maior nível de decisão local);
- Maior ação em contraparte de cooperação
- Melhor seleção dos temas para cooperação (temas de impacto)

## 2.2 - NÍVEL LOCAL ( ACTB - IICA no Brasil ) :

### 2.2.1 - TURMA - MANHÃ

a) Grupo 1:

- Prazo atendimento;
- Satisfazer o cliente;
- Implantar sistema permanente de treinamento (terceirizado ou não);
- Proporcionar condições para aumentar relacionamento pessoal para cooperação;
- Programação para exigir bens e serviços;
- Estruturação para funcionar com base em "mensagem a Garcia";
- Criar condições para manter os funcionários no quadro, evitando elevada rotatividade. Entre os benefícios para tanto, refazer o plano de cargos e salários priorizando o funcionário já em atividade, com vistas a criar perspectiva de carreira profissional;
- Treinamento;
- Compreensão;
- Conhecimento em geral.

b) Grupo 2:

- Treinar permanentemente a equipe para manter o mais alto nível profissional;
- Proporcionar a integração funcional e estimular o trabalho a nível de rede organizacional;
- Aquisição e manutenção de equipamentos de última geração.
- Conhecer os desejos e propósitos dos clientes potenciais no IICA.
- Divulgação dos trabalhos realizados no IICA a nível interno e externo;
- Ajudar os técnicos (apoio).

c) Grupo 3:

- Atender bem ao cliente externo e ao interno (nós do IICA) em termos de: objetividade, qualidade, consistência, conteúdo, resultados concretos, nos níveis administrativos, operacionais e técnicos;
- Aumentar o número de parceiros visando a ampliação e abrangência de cooperação;
- Capacitar o novo funcionário do IICA com a cultura da instituição.

d) Grupo 4:



- Simplificar processos
- Acompanhar mais as instituições parceiras na ação que no planejamento
- Continuar com a estimulação do pessoal
- Maior integração entre projetos interpessoais
- Redobrar o esforço para levar à prática o conceito de parceria ampliando e diversificando o número de parceiros
- Implementar políticas de valorização humana (reconhecimento)
- Relacionamento interdepartamental
- Relacionamento humano
- Qualidade do trabalho

e) Grupo 5:

- Treinamento periódico de pessoal para atualização de técnicas de trabalho;
- Promover um melhor relacionamento entre as pessoas e os setores de trabalho;
- Fazer um programa de divulgação da instituição, informando o que é o IICA, seus objetivos e a contribuição que presta à agricultura do país.
- Informar devidamente aos funcionários quais são as atribuições principais do IICA e, em particular, do Escritório no Brasil;
- Fazer mais aproximações dos parceiros institucionais.

## 2.2.2 - TURMA - TARDE

a) Grupo 1:

- Comunicação entre funcionários (chefes e subordinados) (cliente interno);
- Reconhecimento do trabalho (financeira, social);
- Melhor distribuição do trabalho (das tarefas);
- Estímulo de trabalho: Plano de carreira - Desenvolvimento de capacidade pessoal;
- Critério de avaliação.

b) Grupo 2:

- Investimento nos recursos humanos;
- Investimento tecnológico;
- Fortalecimento da cooperação técnica;
- Maximizar os recursos disponíveis;
- Implementar programa de qualidade total;
- Aperfeiçoar mecanismos de captação de recursos financeiros;
- Melhorar a capacidade de resposta às solicitações de cooperação técnica;
- Planejamento estratégico para possíveis mudanças para o ambiente externo.

c) Grupo 3:



- Aperfeiçoamento do sistema administrativo
- Implantação da política de desenvolvimento de recursos humanos
- Aumento da capacidade de obtenção de recursos financeiros
- Implantação de sistemas informatizados
- Divulgação da credibilidade institucional
- Treinamento e capacitação
- Aperfeiçoar atendimento de clientes internos e externos

d) Grupo 4:

- Ter maior poder de decisão
- Maior participação do funcionário
- Maior integração entre funcionários

### **3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 - O QUESTIONÁRIO E SEU PREENCHIMENTO**

O QDO, questionário de desenvolvimento organizacional aplicado na pesquisa, é um instrumento que permite obter dados sobre o funcionamento da organização, mais especificamente, sobre a percepção das pessoas sobre esse funcionamento. As avaliações dos dados decorrentes da aplicação do instrumento permitem direcionar intervenções e melhor planejar o desenvolvimento da organização.

O instrumento focaliza sete variáveis: objetivos, estrutura, relacionamentos, recompensas, liderança, mecanismos de apoio e propensão à mudança. Segundo seus criadores, a compreensão dos resultados da aplicação do mesmo será obtida a partir da "análise da variação de cada uma das sete variáveis em relação a um resultado de 4, que é o ponto intermediário" (ponto neutro da escala considerada). Como as frases descrevem condições desejáveis, e na escala os níveis de concordância correspondem a números menores, e os de discordância a números maiores, resultados acima de 4 tendem a indicar problemas no funcionamento organizacional. "Quanto mais próximo o resultado for de 7, mais grave seria o problema". Resultados abaixo de 4 indicam menor incidência de problemas, "sendo que o resultado 1 indica um funcionamento em nível ótimo.

O conjunto das considerações de cada quesito do questionário dará a percepção sobre o tema focalizado, por exemplo, a clareza dos objetivos. A consideração do conjunto das considerações dos vários quesitos que se referem a uma variável, dará a percepção dos respondentes sobre essa variável, considerada em seus vários aspectos.

O QDO está composto por 35 quesitos, assim distribuídos:

- a) quesitos referentes a OBJETIVOS: números 01, 08, 15, 22, 29;
- b) quesitos referentes a ESTRUTURA: números 02, 09, 16, 23, 30;
- c) quesitos referentes a LIDERANÇA: números 03, 10, 17, 24, 31;



- d) quesitos referentes a RELACIONAMENTOS números 04 11 18 25 32
- e) quesitos referentes a RECOMPENSAS números 05 12 19 26 33
- f) quesitos referentes a MECANISMOS DE APOIO 06 13 20 27 34
- g) quesitos referentes a PROPENSÃO À MUDANÇA 07 14 21 28 35

O "continuum" da escala utilizada apresenta 7 níveis de concordância/discordância

- concordo totalmente,
- concordo,
- concordo parcialmente,
- sou neutro,
- discordo parcialmente,
- discordo,
- discordo totalmente

O texto do QDO, ao qual é aplicado a escala citada, assim se apresenta:

- 1 - Os objetivos desta organização estão claramente delineados.
- 2 - A divisão do trabalho desta organização é flexível.
- 3 - Meu supervisor imediato apoia meus esforços .
- 4 - Meu relacionamento com meu supervisor é harmonioso .
- 5 - Meu trabalho me dá oportunidade de crescer como pessoa .
- 6 - Meu supervisor imediato tem idéias que são úteis a mim e a meu grupo de trabalho.
- 7 - Esta organização não é resistente a mudanças .
- 8 - Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para minha unidade de trabalho
- 9 - A divisão de trabalho nesta organização propicia que sejam alcançados seus objetivos.
- 10 - Os padrões de liderança desta organização ajudam seu progresso .
- 11 - Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema relacionado com meu trabalho
- 12 - O sistema de salário e benefício desta organização trata cada empregado com equanimidade.
- 13 - Eu disponho das informações de que necessito para fazer um bom serviço .
- 14 - Esta organização está introduzindo , em grau adequado, novas políticas e procedimentos .
- 15 - Eu compreendo os objetivos desta organização .
- 16 - A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica.
- 17 - Os esforços de liderança desta organização resultam no atendimento de seus objetivos .
- 18 - Mantenho um bom relacionamento com os membros de meu grupo de trabalho tanto pessoal como profissional.
- 19 - Existe oportunidade de promoção nesta organização.
- 20 - Esta organização tem mecanismos adequados de integração .
- 21 - Esta organização é favorável a mudanças.
- 22 - As prioridades desta organização são compreendidas por seus empregados .
- 23 - A estrutura de minha unidade de trabalho é bem delineada .



- 24 - Percebo com clareza todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços no trabalho
- 25 - Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente
- 26 - O salário que percebo é compatível com o trabalho que realizo
- 27 - As outras seções ajudam a minha sempre que haja necessidade de assistência
- 28 - Ocasionalmente eu gosto de mudar as coisas no meu trabalho
- 29 - Eu prefiro menos ingerência na decisão dos objetivos de minha unidade de trabalho
- 30 - A divisão de trabalho nesta organização ajuda nos esforços para atingir seus objetivos
- 31 - Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros membros da unidade de trabalho
- 32 - Não há evidência de conflitos não resolvidos nesta organização
- 33 - Todas as tarefas a realizar estão vinculadas a incentivos
- 34 - As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento
- 35 - Esta organização tem capacidade para mudar

A análise de cada variável deverá considerar, também, as relações existentes entre a variável em estudo e as demais, de forma a gerar perfeita compreensão da realidade organizacional.

### 3.2 - RESULTADOS NUMÉRICOS DO QDO GERADO NO SEMINÁRIO

Os resultados obtidos com a aplicação do QDO assim se apresentam:

#### OBJETIVOS:

Turma A - manhã - 3,35  
 Turma B - tarde - 3,37  
 Conjunto A e B - 3,36

#### ESTRUTURA

Turma A - manhã - 3,67  
 Turma B - tarde - 3,42  
 Conjunto A e B - 3,54

#### LIDERANÇA:

Turma A - manhã - 2,88  
 Turma B - tarde - 3,01  
 Conjunto A e B - 2,92

#### RELACIONAMENTOS:

Turma A - manhã - 2,83



Turma B - tarde	2,59
Conjunto A e B	2,71
<b>RECOMPENSAS</b>	

Turma A - manhã -	4,03
Turma B - tarde	4,12
Conjunto A e B	4,07

#### **MECANISMOS DE APOIO**

Turma A - manhã	3,41
Turma B - tarde	3,59
Conjunto A e B	3,50

#### **PROPENSÃO À MUDANÇA**

Turma A - manhã	2,95
Turma B - tarde	3,01
Conjunto A e B	2,98

### **3.3 - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS NUMÉRICOS OBTIDOS NO QDO**

Os números obtidos com o QDO indicam uma realidade considerada boa, já que seis das sete variáveis tratadas apresentaram valores inferiores a quatro, considerado ponto neutro. Apenas a variável RECOMPENSAS apresentou valor superior a quatro. Por outro lado, em nenhuma variável foi constatado valores iguais ou inferiores a 2, que indicaria concordância com as afirmações dos quesitos; acima de 2 a concordância é apenas parcial. A situação sugere que a Instituição está no caminho certo, mas que ainda precisa aperfeiçoar os seus processos de trabalho e as políticas adotadas internamente. A leitura e reflexão sobre o tema de cada quesito, transcritos acima, poderá esclarecer sobre os procedimentos que poderão ser aperfeiçoados.

## **4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **4.1 - APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO CLIMA ORGANIZACIONAL**

A aplicação do instrumento "Clima organizacional" teve como finalidade identificar a percepção dos participantes sobre o tipo de clima existente e o clima ideal, para o Escritório Local do IICA, visando obter informações que permitam tratar as diferenças existentes entre esses dois estágios.

O instrumento utilizado aborda 7 aspectos que interferem diretamente no clima da organização: conformismo, responsabilidade, padrões de desempenho, recompensas, clareza organizacional, calor e apoio às pessoas, liderança. Para cada aspecto é



considerado um 'continuum' inexistência/grande incidência do aspecto contendo 10 níveis ou graus

Foi solicitado que os participantes do Seminário indicassem na escala usada os números que correspondessem às suas percepções sobre os níveis atuais e ideais de cada aspecto

O teor do instrumento aparece transcrito a seguir, indicando-se os pontos mínimo e máximo da escala respectiva

**1 CONFORMISMO** : O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas à organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar - se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê - lo.

Escala: O conformismo não é característico desta organização / O conformismo é muito característico desta organização .

**2 RESPONSABILIDADE** : Dá - se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grupo em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa .

Escala: Nenhuma responsabilidade é dada na organização / Existe grande ênfase na responsabilidade pessoal na organização

**3 PADRÕES** : A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando - lhes o comprometimento com esses objetivos.

Escala: Os padrões são muito baixos ou inexistentes / Padrões elevados e estimulantes são colocados na organização.

**4 RECOMPENSAS** : O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado.

Escala: Os membros são ignorados, punidos ou criticados / Os membros são reconhecidos e recompensados positivamente

**5 CLAREZA ORGANIZACIONAL**: O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos.

Escala: A organização é desordenada, confusa e caótica / A organização é bem organizada, com objetivos definidos.



**6 CALOR E APOIO** O sentimento de que a amizade é uma norma valorizada na organização onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem na ambiente de trabalho.

Escala Não existe calor nem apoio na organização / Calor e apoio são muito característicos na organização

**7 LIDERANÇA**: A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem - se livres para assumi - la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependentes delas.

Escala: A liderança não é recompensada: os membros são dominados ou dependentes e resistem a tentativas de liderança / Os membros aceitam e recompensam a liderança que é baseada na perícia

Os quadros a seguir mostram a percepção dos participantes, por turma, e em conjunto. A coluna da esquerda - A -, corresponde à percepção sobre o clima existente ou atual. A coluna da esquerda - I -, corresponde à percepção sobre o clima desejado ou ideal. Os números mais baixos correspondem a situações de inexistência ou de pouca incidência do aspecto; os números mais altos correspondem aos níveis de maior incidência do aspecto.

#### 4.2 - INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS APRESENTADOS

Existe grande divergência na forma de perceber o aspecto "conformismo", ocorrendo dispersão acentuada ao longo da escala correspondente à percepção da realidade atual. No tocante à percepção da situação ideal, há maior incidência de pessoas que percebem o "não conformismo" como sendo desejável, e isso denota comprometimento pessoal com a missão e os objetivos da organização.

No que se refere à "responsabilidade", grande parte dos respondentes mostrou perceber que ocorre atribuição de responsabilidade às pessoas, e conseqüentemente, valorização das mesmas. Apesar disso, a coluna I demonstra que existe expectativa de que esse aspecto seja ainda mais valorizado e receba maior ênfase ao ser tratado na organização.

O mesmo comentário feito em relação ao aspecto anterior, poderá ser repetido para os aspectos "padrões", "clareza organizacional" e "liderança".

No aspecto "recompensas", fica evidente a percepção de que "os membros são ignorados, punidos ou criticados", em detrimento do reconhecimento e recompensa, que aparecem como indicadores no extremo oposto da escala.

Os quadros a seguir mostram os resultados por turma, A e B, e a síntese desses resultados, e permitem a leitura detalhada da percepção dos participantes sobre os aspectos do clima organizacional considerados no instrumento.







TELOS CONSULTORIA E SERVIÇOS LTDA.

IICA - SEMINÁRIO INTERNO - OUTUBRO/95

RESUMO DO EXERCÍCIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL ATUAL E IDEAL - TURMA "A"

	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
10	--	--	2	4	3	9	--	10	--	13	--	10	--	9
09	4	4	4	9	1	7	2	11	--	5	2	5	2	9
08	2	1	3	3	2	3	3	2	5	3	3	4	4	2
07	1	--	6	1	2	1	2	--	3	1	2	1	3	1
06	5	--	4	1	3	1	1	1	3	1	3	--	4	--
05	3	2	1	1	3	3	4	--	4	--	3	--	5	--
04	2	--	2	--	4	1	1	--	4	--	4	--	1	1
03	--	2	1	2	3	--	2	--	1	--	3	1	4	1
02	3	6	2	1	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1
01	3	9	--	1	--	--	6	--	1	1	2	--	2	--

CONFORMISMO    RESPONSABILIDADE    PADRÕES    RECOMPENSAS    CLAREZA ORGANIZACIONAL    CALOR E SUPORTE    LIDERANÇA

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL



TELOS CONSULTORIA E SERVIÇOS LTDA.

IIICA - SEMINÁRIO INTERNO - OUTUBRO/95

RESUMO DO EXERCÍCIO SOBRE CLIMA ORGANIZACIONAL ATUAL E IDEAL - TURMA "B"

	A		I		A		I		A		I		A		I		A		I	
	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I	A	I
10	2	1	1	4	--	5	--	4	--	4	--	4	--	6	--	5	--	5	--	5
09	2	1	3	3	--	6	--	3	--	5	--	5	--	6	--	4	--	4	--	4
08	1	1	2	3	3	1	--	5	2	3	5	3	5	3	4	2	4	2	4	2
07	1	2	2	1	2	2	3	1	1	1	2	1	2	1	3	2	3	2	3	2
06	1	2	--	3	1	2	2	1	4	--	2	--	2	--	1	--	1	--	1	--
05	2	1	1	2	5	--	3	--	4	--	3	--	3	--	4	1	4	1	4	1
04	6	6	5	--	3	--	3	3	1	3	2	1	2	1	3	3	3	3	3	3
03	2	2	2	--	4	1	3	--	4	--	2	1	2	1	2	--	2	--	2	--
02	2	2	1	3	1	--	2	--	2	1	3	--	3	--	2	--	2	--	2	--
01	--	--	1	--	--	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

LIDERANÇA

CALOR E  
SUPPORTO

CLAREZA  
ORGANIZACIONAL

RECOMPENSAS

PADRÕES

RESPONSABILIDADE

CONFORMISMO

DIMENSÕES DO CLIMA ORGANIZACIONAL



ANEXO I

# MATERIAL DIDÁTICO



DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Helena Tonet

1. INTRODUÇÃO

Equipes de alto desempenho são aquelas que superam os padrões e limites convencionais e surpreendem pelos resultados que conseguem obter. Partem de expectativas elevadas, que funcionam como estímulos poderosos para a motivação que possuem e servem como balizadores da performance que apresentam. Perseguem padrões de desempenho extraordinariamente elevados, e para isso precisam de conhecimentos, habilidades e atitudes apropriados e relevantes para o trabalho que realizam.

Nem sempre possuem todas as condições ambientais de que precisam, mas ainda assim conseguem realizar muito. O perfil da equipe de alto desempenho faz com que geralmente superem todas as dificuldades ambientais.

As pessoas que integram essas equipes têm clara noção do potencial que possuem, e buscam desenvolvimento em todas as dimensões humanas: racional, sensorial, emocional, cultural, espiritual. Distinguem-se pelo grau e pela profundidade do compromisso de cada um com o seu próprio desenvolvimento e com o desenvolvimento e sucesso dos demais membros da equipe. Cada um se constitui em elemento estimulador do desempenho dos demais, e deles recebe o estímulo de que precisa para também continuar a se desenvolver e a apresentar desempenhos significativos.

2. IMPORTÂNCIA DAS EQUIPES DE TRABALHO

As organizações contemporâneas estão enfrentando inúmeros e crescentes desafios, como satisfazer plenamente seus clientes, manter os mercados conquistados, apresentar diferencial que as distinga dos concorrentes, acompanhar o desenvolvimento tecnológico. Isso exige que sejam flexíveis em suas ações, rápidas e altamente competentes naquilo que fazem. Nelas, a qualidade não é uma característica dos serviços que prestam, e sim, é um estado interno que vivenciam e praticam de forma permanente.

Esse cenário tem feito com que busquem estruturas de trabalho mais eficazes para alcançarem metas e objetivos, e as equipes de trabalho têm aparecido como alternativas promissoras, nesse sentido.

A formação e o desenvolvimento de equipes de trabalho tem, entretanto, exigido grande esforço, principalmente porque a formação dos profissionais que estão atuando nas organizações contemporâneas sempre focalizou as responsabilidades e os desempenhos individuais. Isto, é óbvio, dificulta tanto o reconhecimento da necessidade de trabalhar em equipe, como a manifestação das atitudes e habilidades necessárias para esse trabalho.

Vive-se, portanto, um momento de transição. De um lado o trabalho isolado ainda é muito valorizado pelo profissional que o



executa, talvez porque seja a única forma de trabalhar que tenha aprendido. Por outro lado, constata-se que as coisas extraordinárias que se espera de qualquer organização comum não podem ficar restritas a indivíduos, trabalhando de forma segmentada, como já ocorreu no passado, e depender da ação conjunta de várias pessoas, unidas numa única direção.

### 3. O QUE É UMA EQUIPE DE TRABALHO

"Equipe é um pequeno grupo de pessoas com conhecimentos complementares e comprometidas com um propósito comum e um conjunto de metas específicas de performance. Seus membros têm o compromisso de trabalhar uns com os outros visando alcançar o propósito da equipe e mantendo-se cada um plena e conjuntamente responsável pelos resultados da equipe" (Katzenbach e Smith, 1994).

A palavra equipe é usada, muitas vezes, para designar pessoas que apenas trabalham lado a lado, dentro de um setor ou departamento, ou então, grupos que se reúnem de forma provisória, para alcançar este ou aquele objetivo. Na verdade, esses agrupamentos humanos não formam uma equipe.

Segundo Charles Garfield, "o que se passava por equipe na organização da velha história, guarda pouca semelhança com as equipes ...da nova história. A equipe da velha história era um microcosmo da organização com orientação mecanicista que a gerou: rígida, de cima para baixo, cheia de politicagem, sufocada pela burocracia e pela hierarquia, dependente da grande organização para determinar seus membros, sua estrutura, seus objetivos e sua liderança. A equipe da nova história, em contraste, é um sistema orgânico, vivo, caracterizado pela parceria em vez de lutas por poder" (Garfield, 1993).

A verdadeira equipe de trabalho apresenta características que exigem esforço e persistência para serem conquistadas e desenvolvidas. Pode ser comparada a uma corrente, composta por vários elementos ou elos. A força ou o valor total da equipe, da mesma forma que na corrente, é igual à força ou valor do seu elemento ou elo mais fraco. Assim, na equipe todos se empenham em fortalecer os companheiros, e consequentemente, fortalecer a si próprios.

### 4. CARACTERÍSTICAS DAS VERDADEIRAS EQUIPES DE TRABALHO

A condição básica para o surgimento de uma equipe é a existência de um desafio significativo para todos os seus integrantes, algo que desperte o gigante que existe em cada pessoa, e polarize suas emoções e competências num sentido desejado.

A clareza dos objetivos, a comunicação aberta e o comportamento transparente, a busca de metas significativas, a informação clara e a exigência no cumprimento dos padrões acertados, o direcionamento dos esforços de todos para os objetivos, a confiança recíproca e a cooperação mútua, a compartilhamento de oportunidades e responsabilidades, a posse de conhecimento, a disposição



para estabelecer alianças, o respeito às pessoas e a interação sinérgica, fazer com que as equipes se tornem coesas e fortes.

De uma forma geral, as verdadeiras equipes de trabalho tendem a se caracterizar por apresentarem:

**OBJETIVOS COMUNS** - perseguidos por todos os elementos da equipe;

**EXISTÊNCIA DE DESAFIOS** - sonhos ou visões que animam e balizam o direcionamento das ações;

**CLAREZA DE PAPÉIS, TAREFAS E RESPONSABILIDADES** - informação sobre as responsabilidades individuais e grupais frente aos objetivos propostos;

**CONVERGÊNCIA DE ESFORÇOS** - direcionamento das ações visando os objetivos definidos;

**COMPROMETIMENTO** - engajamento consciente e ativo de cada integrante;

**LIDERANÇA CONTINGENCIAL** - assumida pelos que apresentam maiores condições em cada área ou situação vivenciada;

**COMPETÊNCIA** - domínio e utilização adequada dos conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes a cada situação;

**PARCERIA** - atitude frente aos integrantes da equipe;

**VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS** - atitude assumida perante todos os integrantes da equipe;

**PEQUENO NÚMERO DE INTEGRANTES** - para garantir a simplicidade da estrutura, a flexibilidade nas ações e a rapidez nas decisões.

As equipes verdadeiras conhecem muito bem o negócio no qual estão, fato que lhes permite modelar os cenários presentes e projetar os cenários futuros, e conseqüentemente, romper e ultrapassar limites atingidos e ousar em áreas ainda não exploradas. Além disso, colocam em primeiro plano os interesses dos clientes para os quais trabalham, sejam eles clientes externos, aqueles que são o alvo último da organização, sejam clientes internos, os que fazem as coisas acontecerem para que a organização cumpra suas finalidades e objetivos.

## 5. CARACTERÍSTICAS GERAIS DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

As equipes de alto desempenho agem como um todo, atuam de forma integrada, mas conservam e valorizam as características de cada parte, de cada integrante da equipe.

Assim, conseguem reunir conhecimentos, experiências e emoções que se complementam, impossíveis de serem encontrados todos em uma só pessoa. Essa a razão porque o desempenho da equipe ultra-



passa a soma dos desempenhos individuais e de a organizaçãõ condições melhores para atender aos desafios contemporâneos.

São construídas deliberadamente por pessoas que querem pertencer a uma equipe de alto desempenho. Elas não acontecem por acaso. A adesão e o comprometimento das pessoas são consequências da vontade de aderir, de pertencer à equipe.

Nelas existe um forte sentimento de inclusão; todos se sentem participes e se mostram fiéis aos princípios e valores que permeiam a equipe. Todos se empenham para o sucesso coletivo. Cada indivíduo é alvo e merecedor da atenção e ajuda de todos, e em contrapartida, é responsável pelo sucesso de cada um dos demais.

As equipes de alto desempenho experimentam e cultivam sentimentos de lealdade e solidariedade, mantêm clima de total abertura e transparência de propósitos, e praticam a amizade. Utilizam a crítica como instrumento para a correção de erros e ajuda mútua; promovem o aperfeiçoamento individual e grupal; valorizam o esforço realizado na direção dos objetivos e festejam amplamente quando estes são conseguidos; impulsionam uns aos outros com palavras, gestos e premiações; destacam e reforçam os que obtêm sucesso, reconhecem e divulgam êxitos alcançados, incentivam cada um a persistir sempre, a superar-se, a tornar-se um vitorioso.

Todos alimentam a auto-estima dos outros, e fazem com que se sintam fortes e competentes. "Os participantes da equipe de alta performance encontram-se muito compromissados entre si. Eles compreendem que a sensatez das equipes surge ao se dar enfoque aos produtos do trabalho coletivo, ao crescimento pessoal, e aos resultados da performance" (Katzenbach e Smith, 1994).

Embora cada um tenha a sua parte de responsabilidade, todos são responsáveis pelo projeto na sua globalidade. Quando alguém se atrasa, outro vem em seu auxílio; quando um não pode continuar, outro assume como sua a responsabilidade pela realização da tarefa que a ele fora destinada.

Nessas equipes o trabalho é sinérgico, ou seja, o resultado final apresenta um diferencial sobre o total da soma do trabalho realizado pelas partes.

A aprendizagem é uma constante, a aquisição de conhecimentos e o desenvolvimentos de habilidades e atitudes é uma busca continuada. O treinamento ocorre com extrema frequência, as pessoas estão sempre se atualizando e mantêm o estado de alta competência.

## 6. PERFIL DAS EQUIPES DE ALTO DESEMPENHO

Equipes de alto desempenho têm domínio pleno dos conhecimentos pertinentes às áreas em que atuam. Estão sempre atualizadas, não se deixam surpreender por mudanças tecnológicas, por mais rápidas que sejam.



A singularidade do perfil das equipes de alto desempenho, entretanto, decorre mais das habilidades e atitudes que possuem do que dos conhecimentos que dominam.

Entre as habilidades que melhor distinguem o perfil das equipes de alto desempenho estão:

Habilidade para focalizar os objetivos - saber centrar a atenção naquilo que deve ser feito e evitar fugas e procrastinações indesejáveis.

Habilidade para estabelecer rede de relações - pontuar marcos referenciais que permitam percorrer os caminhos mais rápidos e significativos para coletar informações e obter ajudas necessárias para o desempenho da equipe.

Habilidade para enfatizar o que é significativo - dar ênfase ao que é mais relevante para os resultados, aquilo que poderá causar maior impacto, exigindo menor esforço.

Habilidade para escolher as próprias reações - capacidade que a pessoa possui de se guiar por valores escolhidos cuidadosamente, de antecipar as consequências de seus atos e conscientemente optar, frente aos estímulos externos que recebe, por reações mais adequadas a seus objetivos de alto desempenho.

Habilidade para gerar adesão - conseguir que outras pessoas assumam como seus os objetivos postulados pela equipe, envolver outros no mesmo sonho que empolga e estimula o seu desempenho.

Habilidade para obter resultados - saber chegar ao ponto planejado, analisar em que medida o ponto de chegada corresponde ao que foi planejado e aos esforços dispendidos; transformar em realidade o que antes fora desejo e meta esperada.

Habilidade para desaprender / aprender - saber mudar, deixar de lado saberes até então importantes e significativos, mas que tendem a perder a consistência frente a novos cenários; fazer a leitura do contexto e dele retirar o que deve ser mantido e abandonar o que se tornou irrelevante; aplicar novos conhecimentos a situações antigas e novas.

No tocante às atitudes, as que melhor definem o perfil das equipes de alto desempenho são:

Decisão de pertencer - ato volitivo que traduz o grau de adesão, estimula a participação e sedimenta a permanência do indivíduo na equipe.

Fidelidade - atitude que denota a aceitação e o comprometimento das pessoas no que se refere aos objetivos e procedimentos adotados, e evidencia o grau de inclusão dos membros na equipe.

Confiança nas pessoas - atitude que permite reconhecer a natureza colaborativa das pessoas, estimular comportamentos de aju-



de e valorizar as contribuições de cada elemento da equipe.

**Persistência** - garante a continuidade das ações e a consecução dos objetivos, e evita omissões e fugas frente aos obstáculos surgidos. Gera sentimento de conquista, que leva à adesão aos objetivos perseguidos.

**Ousadia** - atitude que leva a equipe a ultrapassar seus próprios limites, a aceitar riscos sempre maiores e mais significativos.

**Disposição de ânimo** - atitude no sentido de ressaltar os aspectos positivos e desejáveis dos fatos e situações, e de buscar alternativas melhores para os casos indesejáveis; energia positiva.

**Crença no sucesso** - certeza da concretização dos objetivos, atitude que induz esforços significativos nesse sentido, quando necessários, e provoca satisfação pessoal.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais as organizações precisam de pessoas preparadas e com vontade de realizar coisas novas, prontas a assumirem riscos, a experimentar o desconhecido, a descobrir formas diferentes de fazer aquilo que sempre fizeram, e também o que ainda não tinham feito.

Precisam, cada vez mais, de equipes, cujo desempenho supera o apresentado individualmente, principalmente nos casos em que são demandados grande número e profundidade de conhecimentos, experiências diversificadas e múltiplas habilidades.

Alto desempenho pressupõe motivação e competência. Motivação para rever e questionar aprendizagens anteriores e desempenhos já apresentados, e para incorporar mudanças. Competência para desaprender o que está ultrapassado e aprender novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a transformar cada pessoa em um ser renovado continuamente, como que renascido a cada novo cenário.

Equipes de alto desempenho são formadas deliberadamente por pessoas que desejam pertencer a equipes com essa característica, mas isso só não basta. São necessários, também, um conjunto de habilidades e atitudes, que somados ao conhecimento especializado e atualizado, conferem às equipes um estado que as diferencia das demais: o alto desempenho.

## 8. BIBLIOGRAFIA CITADA

- KATZENBACH, Jon R. e SMITH, Douglas K. A força e o poder das equipes, S. Paulo, Makron Books, 1994.  
GARFIELD, Charles. Sempre em 10.- como as empresas modernas vencem no mundo valorizando o seu pessoal, Rio de Janeiro, Berkeley, 1993.



## EXERCÍCIO DA LIDERANÇA:

- o desafio de conduzir grupos de trabalho

Helena Tonet

### 1. Introdução

A palavra liderança sempre foi usada para descrever ou caracterizar situações de influência entre pessoas e entre organizações.

Os primeiros estudos realizados a respeito focalizavam a figura do líder; julgava-se que a liderança seria consequência de algumas características pessoais que, quando existentes, facilitariam ao seu portador conduzir outras pessoas na busca de objetivos pessoais e organizacionais. As pessoas já nasceriam líderes. Procurou-se, dentro dessa perspectiva, características que explicassem a liderança, tais como: aparência, força física, inteligência elevada, autoconfiança, habilidades interpessoais, iniciativa, persistência, e outras.

Na sua maioria, os estudos orientados por essa suposição não produziram os resultados visados. Quase que sem exceção, concluíram que as características de personalidade, ou traços de personalidade demonstravam ser ilusórias, já que as pessoas não permaneciam líderes o tempo todo, nem em todas as situações.

Da mesma forma, também os estudos voltados para identificar características comuns, existentes nas organizações líderes de mercado, mostraram não ser possível estabelecer tal relação.

Os traços de personalidade, agrupados em conjuntos e relacionados a situações típicas, deram origem às teorias sobre estilos de liderança. Já que se comprovava que a liderança não era atributo inato, certamente poderia ser aprendida e desenvolvida. A literatura aborda diferentes estilos, geralmente vinculados às tarefas ou às pessoas.

Estudos posteriores deixaram evidente que não existe um estilo melhor do que outro; todos apresentam vantagens e desvantagens; todos são válidos dentro de certas circunstâncias, ou seja, o estilo para ser adequado, depende do líder, da situação, e do liderado.

Decepcionados com a não comprovação das hipóteses levantadas anteriormente e estimulados pela importância do assunto para o entendimento da questão proposta, os estudiosos passaram a considerar o líder dentro da situação da liderança, ou



seja, ele e todos os demais elementos com que deveria interagir no processo de liderar.

O mesmo se deu no tocante às organizações. A abordagem sistêmica ressaltou a importância do ambiente interno e externo; a idéia da competição começou a evoluir para a idéia de parceria, e aspectos que antes eram vistos como de interesse restrito a uma organização, ou no máximo ao grupo a que esta estava vinculada, passaram a ser considerados como de interesse amplo, passível de afetar grande número de organizações.

Embora sem abandonar por completo a idéia de um "perfil individual" facilitador da ação de liderar, alguns autores concluíram que as demandas da situação irão determinar, em grande parte, as qualidades, características e perícias exigidas de um líder. Se ele já possuir tais condições mais facilmente conseguirá liderar, se não possuir precisará adquiri-las rapidamente, ou então, deverá deixar o posto ou função. Ou seja, a situação vivenciada fará com que o líder desenvolva características pessoais que, em outras circunstâncias, talvez nunca fossem aprendidas.

Da mesma forma, a organização lider em um mercado tenderá a se adaptar às exigências do contexto em que está inserida, em especial aquelas próprias de sua clientela.

A evolução da Teoria da Administração, o fato de que as organizações estão submetidas a um acelerado processo de mudanças, em um clima de grande competitividade, e, em especial, a constatação de que as pessoas são elementos chave nesse processo, fizeram com que os estudiosos centrassem no liderado a busca da explicação da liderança.

O líder considerado mais eficaz passou a ser, então, aquele que consegue atender aos objetivos e propósitos das pessoas que com ele trabalham, e, simultaneamente, canalizar os esforços e expectativas destes, de forma a também atender aos objetivos e propósitos da organização.

No âmbito das organizações, aquelas que melhor satisfaçam as necessidades e expectativas de seus clientes passaram a ser consideradas possuidoras de maior probabilidade de sobrevivência e sucesso sobre as demais.

## 2. O desafio de conduzir grupos de trabalho

Para se projetar e manter diferencial competitivo a organização contemporânea precisará descobrir como obter a adesão das pessoas e fazer com que se disponham a aprender e a mudar conforme as exigências do contexto. Nenhuma equipe de trabalho nasce pronta, ela aprende e se desenvolve continuamente; só



assim conseguirá ser excelente.

Esse é o grande desafio da liderança: fazer com que as equipes de trabalho atinjam níveis de excelência.

Nas organizações a figura do líder é reconhecida pelas denominações de presidente, diretor, coordenador, gerente, chefe, supervisor ou outra, e até mesmo, líder, como no casos dos líderes de projeto e dos líderes de equipe, já de uso comum.

A liderança, por sua vez, é percebida como ações relacionadas com os desafios existentes, os "sonhos" que animam os líderes, que são realizadas visando a concretização da missão, objetivos e metas da organização.

Muitas organizações, entretanto, ainda estão se deixando guiar por um paradigma que já se mostrou superado, aplicando idéias e soluções do século passado à problemas contemporâneos. A forma de ver e tratar a liderança tende a ser afetada por esse comportamento.

Ainda se associa a liderança aos escalões superiores e à linha de frente da organização, aquela que está em contato direto com o cliente externo, mas geralmente se trata os níveis intermediários da hierarquia organizacional como gerências passíveis de serem conduzidas apenas com instrumentos de controle.

Tanto o gerente de topo, o da linha de frente, como o gerente de níveis intermediários precisam ser verdadeiros líderes, para poderem enfrentar o desafio de conduzir com sucesso grupos e equipes de trabalho.

### 3. Os conceitos de cliente e de serviço interno

A conscientização de que as organizações, para serem competitivas e se manterem no mercado precisam apresentar qualidade no que fazem, mudou a forma de ver o cliente, e despertou a atenção para o cliente interno, antes percebido apenas como um departamento ou seção da organização, ou como um colega de trabalho, um subordinado ou, na melhor das hipóteses, como um superior hierárquico que deveria ser atendido.

Ressaltou, também a importância da idéia de fornecimento de serviço interno, ou seja, tudo o que se faz na organização deve focalizar, como fim último, o cliente externo e a concretização dos objetivos da organização. Quem não estiver trabalhando diretamente para o cliente externo deverá estar trabalhando para um cliente interno, criando condições para que o atendimento na linha de frente seja o melhor possível.



Assim, qualquer atividade realizada deve focalizar o impacto que deverá provocar na linha de frente, razão de ser da existência da organização.

A forma mais atual de focalizar as organizações abandona a conhecida divisão feita entre organização de produção e organização de serviços, e focaliza todas as organizações como sendo de serviços.

A ênfase é colocada na idéia do serviço, todas as organizações são vistas como sendo prestadoras de serviços a clientes em todos os momentos, quer atendendo alguém, quer entregando um produto ou produzindo esse produto, ou realizando ações de apoio à produção do produto. E o produto pode ser um carro, um sabonete, a elaboração de um projeto, a implantação de um sistema, a realização de um curso, a redação de um relatório, a apresentação de informações, a aprovação de um orçamento, a aquisição de equipamentos, qualquer outro que atenda a demanda de um cliente, seja ele externo ou interno.

O conceito de líder ganha força nesse novo contexto, e a figura do gerente tradicional, restrito a fazer cumprir o planejamento estabelecido ou as ordens recebidas, voltado unicamente para controles, começa a ser questionada.

#### 4. Gerência e liderança

A literatura especializada registra a existência de elevado nível de conflitos entre as chamadas áreas meio e fim, ou seja, entre gerentes dos níveis intermediários e os da linha de frente.

Estudos feitos mencionam a tendência existente nas áreas de apoio de ocorrerem ações voltadas mais para as necessidades internas do que para o cliente. Exemplos comuns:

- dar prioridade para mobiliar o gabinete da diretoria e deixar de comprar equipamento necessário para prestar atendimento ao usuário do serviço da organização;
- adquirir bens supérfluos ou de menor prioridade apenas para não devolver o saldo dos recursos e correr o risco de ter o orçamento reduzido no ano seguinte;
- desviar pessoal para atender a demandas internas, com prejuízo dos serviços que deveriam ser prestados ao cliente;
- forçar o cumprimento de procedimentos rotineiros, inflexíveis, refutando, sem discutir, os questionamentos e argumentos dos clientes, visando mudá-los;
- fazer com que o cliente execute parte do trabalho que deveria receber pronto.

Situações como essas fizeram com que os ge-



rentes dos níveis intermediários da hierarquia organizacional fossem, geralmente, vistos mais como dificultadores do que como auxiliares do pessoal da linha de frente.

O foco no gerenciamento de serviço enfatiza que todos devem estar voltados para o cliente, assegurar que tudo seja feito para que ele receba o melhor tratamento possível e tenha todas as suas demandas atendidas.

Nesta forma de tratar a organização, as áreas de apoio assumem papel semelhante ao das áreas de linha de frente, já que passam a trabalhar para clientes diretos, as pessoas que recebem os serviços realizados por elas e que dão sequência às atividades, até o momento final de entrega ao cliente externo. Assim, todos deverão trabalhar de forma unísona, empenhados em gerar o máximo de qualidade para o cliente, como se fossem um grande e único departamento.

Motivação, vontade pessoal, entusiasmo, competência, passam então a ser exigidos em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Somente as pessoas que possuem tais características conseguem produzir serviços de qualidade, que satisfazem plenamente os clientes.

Grande parte dos estudos existentes sobre o assunto mostram que essas pessoas não são gerenciadas ou chefiadas, elas são lideradas. A qualidade do desempenho dessas pessoas depende da forma como são orientadas e estimuladas para o trabalho. Os resultados que apresentam estão diretamente relacionados com a forma de agir dos responsáveis das áreas em que trabalham.

Entretanto, os modelos que sempre nortearam os gerentes das áreas intermediárias, ou de apoio, não se preocupavam em valorizar e estimular comportamentos de liderança. Sempre focalizaram mais o controle e os procedimentos visando atender padrões de desempenho pré-fixados; nunca deram atenção para aspectos como, por exemplo, estimular as pessoas para que fizessem as coisas acontecerem.

O foco no cliente e no serviço interno está exigindo que os responsáveis pelas áreas de apoio abandonem, urgentemente, os paradigmas típicos da gerência ou chefia e adotem modelos que os levem a ganhar perfil de líderes.

A liderança nas áreas intermediárias da estrutura está relacionada:

a) com as tarefas a serem realizadas, já que é através da adequada distribuição e acompanhamento de sua execução que o líder fará com que seus liderados atendam aos objetivos pretendidos por ele e pela organização, pelos grupos de trabalho



e pelo próprio liderado;

b) com o provimento das condições necessárias para o desempenho adequado, visando garantir o atendimento às demandas e a satisfação do cliente, e também o sentimento de realização dos executores;

c) com a motivação, a competência, as características pessoais e as expectativas dos integrantes da equipe de trabalho, aspectos que impactam os processos e os resultados do trabalho realizado.

No que se refere às áreas intermediárias, liderar pode ser entendido como o processo de orientar e prover as condições necessárias para a realização das tarefas ou atividades dos integrantes das equipes de trabalho. Os desafios dos líderes estão, assim, relacionados com a organização, as pessoas, os recursos e os processos utilizados para produzir os serviços esperados pelos clientes.

Isso envolve as pessoas do líder e dos liderados, a distribuição de poder e a influência de uns sobre os outros, deixando implícita a necessidade de algumas habilidades básicas, entre as quais as de comunicação, negociação e influência aparecem como de grande relevância.

## 5. Fatores que afetam a maneira como o líder enfrenta os desafios

Entre os muitos fatores que podem condicionar a eficácia do líder estão:

- a personalidade do líder, da qual decorrem os estilos de liderança por ele adotados, de acordo com as situações que vivencia;

- a maturidade que possui, fruto das experiências diversificadas e sedimentadas que acumulou ao longo da vida, em especial aquelas que o ajudam a interagir de forma apropriada com as pessoas e com o ambiente;

- as expectativas que mantém e manifesta em relação ao próprio desempenho, decorrentes da imagem que faz de si mesmo, fruto tanto da forma como percebe os papéis que lhe são atribuídos como das crenças e valores que alimenta.

- as expectativas das demais pessoas sobre o seu desempenho, em especial as apresentadas por seus superiores e por seus subordinados, que tendem a influenciar diretamente a forma como se comporta frente às demandas externas;

- os superiores, cuja competência e ousadia são indicadores ímpares, na medida em que fazem exigências e colocam alvos crescentes



que deverão ser atingidos pelo líder:

- os subordinados ou liderados, através dos quais deve fazer acontecer os resultados de sua unidade de trabalho;
- os pares com os quais convive, e dos quais recebe colaboração e demandas, que funcionam como estímulos para desempenhos melhores e mais ousados;
- a liderança que exerce, para a qual deve possuir as competências exigidas, em especial aquelas que interferem diretamente na modelagem do desempenho das pessoas e dos resultados organizacionais.
- o clima organizacional em que executa suas atividades, resultante, pelo menos em parte, de sua própria atuação;
- as políticas da organização para a qual trabalha, que em síntese, formam a base sobre a qual está assentada a forma de ser e agir do líder.

#### 6. Habilidades modeladoras do desempenho das pessoas

O sucesso da organização de serviços depende do desempenho das pessoas, de saberem claramente quem são seus clientes e o que deverão fazer para atendê-los; do empenho que possuem em gerar e entregar valor aos clientes, e não apenas realizar tarefas e cumprir obrigações. Seja focalizando os clientes externos, seja focalizando os clientes internos, a meta geradora de sucesso sempre é a mesma: produzir valor para o cliente.

O desempenho das pessoas é consequência dos conhecimentos, habilidades e atitudes que possuem, das condições existentes para a realização do que lhe é atribuído, das demandas e dos desafios que recebem.

Conseguir que a organização realize grandes feitos é próprio de pessoas competentes, engajadas e comprometidas com os objetivos e os resultados, é próprio das pessoas que aceitaram o desafio de serem melhores e fazerem suas organizações serem as melhores. Atrair clientes, manter a competitividade e obter credibilidade social são consequências de desempenhos altamente motivados e produtivos. Apresentar estímulos eficazes para gerar motivação e obter desempenhos altamente produtivos das equipes de trabalho são atribuições essenciais do líder.

Entre as características pertinentes ao papel do líder, que contribuem para induzir e modelar o desempenho das pessoas, estão as habilidades de comunicação, negociação e de influência, requisitos essenciais da liderança verdadeira.



## 6.1 - Habilidade de comunicação

O líder preparado tem habilidade para comunicar a todos os integrantes da sua equipe de trabalho as mensagens capazes de gerar valor para o cliente. Esse processo envolve a transmissão e a recepção de informações úteis, passíveis de serem compreendidas e utilizadas por todos os envolvidos nos serviços.

A comunicação atua como modeladora do desempenho na medida em que contribui para direcionar ou alterar o desempenho dos liderados. O "feedback" oportuno e adequado sempre é bem aceito, aquele que é específico, que focaliza o desempenho apresentado e não a pessoa do executor, que é oferecido com a intenção verdadeira de fazer com que o desempenho seja melhor, sempre encontra acolhida e provoca resultados positivos.

Para prover "feedback" com essas características é necessário estar presente, conhecer as pessoas que executam o trabalho e as dificuldades que enfrentam; geralmente ouvir mais do que falar; se for preciso assumir, em algumas situações, as próprias tarefas do funcionário; apoiar, planejar junto, sonhar o mesmo sonho. O líder faz isso. Daí a importância dos gerentes de níveis intermediários valorizarem as comunicações e aprenderem a ser eficazes no uso dessa habilidade.

A prática do "feedback" de forma adequada consegue, ao longo do tempo, gerar confiança entre o emissor e o receptor, e permite direcionar as energias das pessoas para as ações mais relevantes, que produzem mais impacto e geram maior valor para os clientes.

## 6.2 - Habilidade de negociação

A negociação pressupõe a busca de objetivos a serem atingidos através do diálogo, do uso da razão e do bom senso. É um processo de complementaridade, em que ocorrem discussões e decisões de consenso sobre interesses comuns ou divergentes, e sobre ajuste de diferenças que devam ser mantidas, de forma a que os conflitos possam ser devidamente administrados e se transformem em fontes de energia produtiva, conforme pressuposto de Mary Parker Follett (\*).

-----  
(\* ) *Autora que no início do século partilhou da convivência com Taylor, Fayol, Mayo e outros autores conhecidos. Possuindo visão diferente de seus contemporâneos, soube antecipar o futuro, sendo sua a brilhante frase: "da mesma forma que o atrito das rodas da locomotiva nos trilhos libera energia e a impulsiona, deve-se utilizar o atrito decorrente dos conflitos humanos existentes nas organizações como forma de liberar energia criadora necessária ao processo de integração".*



Negociações produtivas têm como base a atitude de se confiar nas pessoas, o que é peculiar dos líderes e acontece muito pouco nos gerentes ou chefes, que confiam mais nos registros e controles. São exemplos a pontualidade e presença, que são controladas por relógio de ponto; os resultados alcançados, controlados pelos registros contábeis; a doença do empregado, que precisa ser comprovada por atestado médico).

Confiança na competência, nos valores que norteiam o desempenho e as ações das pessoas, nos critérios adotados para decidir, facilita a interação e produz resultados melhores nas negociações.

Na liderança participativa, em que prevalece a parceria entre líderes e liderados, e na qual a confiança nas pessoas é o lastro em que tudo está apoiado, presença e pontualidade são negociadas em função da necessidade dos serviços e dos clientes; os resultados são assumidos como responsabilidade de todos os envolvidos no processo, e as atitudes e palavra dos empregados que permanecem na organização são merecedoras de confiança, dispensam comprovações de terceiros.

Negociações eficazes podem e devem ser aprendidas. A habilidade para negociar faz parte do perfil do líder, mas nem sempre esteve, nem está, presente no gerente ou chefe.

O gerente aprendeu que a organização deve ser ordenada para ser eficiente. A ele sempre foi dado o poder de fazer cumprir procedimentos definidos e perseguir padrões conhecidos. Para isso não precisava negociar, era melhor que não o fizesse, pois isso evitaria desvios de rota.

A exigência atual, no sentido de que se torne líder, traz para o gerente o encargo de se tornar um negociador. A nova situação muda drasticamente o cenário em que o gerente dos níveis intermediários navegava.

Antes ele precisava lutar e usar de artimanhas para provar a importância da área que gerenciava. Se gozasse de prestígio junto à diretoria, facilmente conseguia os recursos de que precisasse, às vezes era até bem mais sucedido nesse particular do que os gerentes das linhas de frente. Se não tivesse esse prestígio, enveredava por caminhos que garantissem um mínimo de respaldo.

Alguns manipulavam, outros "escondiam o jogo". Muitos adotavam a legislação como escudo, e saíam dizendo "não pode", "isso é proibido", "não dá para fazer".

O certo é que, nas organizações se percebia



claramente pelo menos dois grupos distintos, lutando entre si: o dos gerentes das áreas ligadas à linha de frente, e o dos gerentes das áreas intermediárias.

O cliente não era considerado, e toda negociação existente ocorria dentro de padrões de jogo "ganha-perde".

Agora o gerente precisa aprender a ser líder, e conseqüentemente a negociar dentro de padrões de jogo "ganha-ganha".

Dele são exigidas, agora, competência para perceber e analisar os cenários em que as negociações ocorrem e as características das decisões que são demandadas; competência para distinguir os valores que devem ser perseguidos e os contra valores que devem ser abandonados; para escolher e usar diferentes modelos de pensamento e de decisão. E tudo isso para poder negociar. O líder é um negociador por excelência, sem essa habilidade o gerente nunca será líder.

### 6.3 - Habilidade de influência

As principais fontes do poder de influência de um líder está na confiança que coloca nas pessoas, no reconhecimento e valorização das idéias e comportamentos adequados que manifestam, no apoio e estímulo que dá ao desempenho apresentado por elas, e na credibilidade que possui frente às equipes de trabalho e aos clientes dos serviços.

A influência exercida sobre as pessoas sofre o impacto da comunicação do líder, quer verbal ou não verbal; das ações realizadas por ele, que servem de modelo ou padrão para seus seguidores e das idéias ou crenças que professa; da habilidade que possui para negociar objetivos, metas, recursos, desempenhos diferenciados.

Os líderes sabem que as pessoas revelam mais facilmente o potencial que possuem quando se sentem motivadas e livres para escolherem a forma de realizar o trabalho que lhes cabe. Por isso eles não controlam, apenas balizam estrategicamente o desempenho dos seus liderados. Influenciam naquilo que é essencial, que é substantivo, não se preocupam com detalhes adjacentes.

Evitam coibir, impedir, punir, só o fazem em casos extremos; a bem da verdade, são poucas as vezes que precisam enfrentar essas situações. A liderança eficaz, por si só, se encarrega de reduzir ao mínimo, quase extinguir esses problemas.

Os líderes preferem destacar os acertos, não perdem oportunidade de fazê-lo. Usam e abusam de recompensas in-



trínsecas, valorizar o trabalho bem feito, fazer elogios sinceros, atribuir os méritos das tarefas às pessoas que as fizeram. Destacar para todos os esforços daqueles que se empenham em ajudar, cooperar, daqueles que apresentam desempenho acima do negociado e esperado.

A orientação oportuna e completa, o "feedback" correto, o exemplo pessoal, os valores professados, a competência para negociar e atingir os resultados, o respeito para com as pessoas, o reconhecimento e valorização do esforço e do desempenho apresentados, são, numa linha crescente, exemplos concretos da habilidade de influência.

## 7. Considerações finais

O desafio de conduzir grupos de trabalho está sendo colocado para todos aqueles que ocupam posições de gerência ou direção, em qualquer nível da estrutura hierárquica organizacional.

Entre todos, sem dúvida alguma os gerentes dos níveis intermediários são os que mais estão sendo afetados, nesse particular, em decorrência da ampliação do conceito do cliente e da mudança de foco no que se refere aos serviços internos.

Apesar de alguns autores estarem prevendo a quase extinção dos níveis intermediários de gerência, num futuro próximo, não acreditamos em mudança tão radical. Segundo esses autores a informática estaria substituindo os gerentes de níveis intermediários, que existiam mais para fazer processar registros gerar controles.

É certo que o número de gerentes de níveis intermediários está sendo reduzido, e esse movimento ainda vai continuar durante bom tempo. Mas sempre haverá organizações maiores e mais complexas que vão demandar gerentes para posições de níveis intermediários da estrutura organizacional.

O mais importante, entretanto, não é discutir se os níveis de gerências intermediárias serão muitos ou poucos, ou nem existirão; na verdade, o que mais importa é lembrar que daqui para o futuro todas as organizações estarão trabalhando com o conceito de cliente e de serviço interno, e isso pressupõe mudanças drásticas nos comportamentos de muitos gerentes, que precisarão assumir o papel de líderes e desenvolver habilidades nesse sentido.



## CULTURA ORGANIZACIONAL E A QUESTÃO DA QUALIDADE

Helena Tonet

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos norteadores da forma como as pessoas agem para administrar as demandas decorrentes da missão, dos objetivos e dos procedimentos definidos para a organização, aprendidos e repassados de umas para as outras. Uma vez que tais pressupostos configurem um paradigma suficientemente bom para explicar a realidade, serão ensinados aos demais como sendo a maneira correta de perceber, analisar e tratar os problemas existentes.

É uma dimensão que se refere ao homem, que "sempre operou transformações do ambiente em função das suas exigências... É o conjunto de noções, codificadas de forma coletiva e social, que permitem a certo grupo humano enfrentar e resolver os problemas de vida..." ( 1).

As organizações, como grupamentos sociais, desenvolvem culturas próprias, que, simultaneamente, moldam o agir de indivíduos e grupos e incorporam características resultantes da influência por eles provocadas sobre o ambiente.

Para Schein, " a cultura é diretamente proporcional à estabilidade do grupo, ao tempo que ele tem de convivência e a intensidade da aprendizagem gerada" ( 2). É composta de vários elementos, entre os quais se destacam, pela importância que assumem, os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que por sua vez irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações. A cultura organizacional é um "poderoso mecanismo de controle, que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização". (3).

Valores referem-se a definições sobre o que a organização considera importante preservar ou realizar para alcançar ou manter a imagem e o nível de sucesso desejado. "Em geral, as empresas definem alguns poucos valores que resistem ao teste do tempo, os quais são constantemente enfatizados".(4). Existe a tendência de os valores defendidos guardarem relação com os valores pessoais dos dirigentes que estão no comando, ou dos "heróis" da organização, o que lhes confere um caráter personalístico. Apesar disso, os valores defendidos por muitas organizações tendem, também, a apresentar características comuns, tais como: destacar a importância da satisfação do usuário ou cliente, valorar a qualidade do serviço prestado e do produto oferecido, perseguir altos padrões de desempenho, reconhecer a importância das pessoas e do espírito de equipe.

Crenças referem-se às postulações defendidas como verdadeiras na organização. Geralmente estão ligadas à busca de eficiên-



cia, ou ao reconhecimento de que a motivação é resultante de estímulos intrínsecos e extrínsecos, ou ainda, de que a participação pode gerar adesão e compromisso das pessoas. É bom deixar claro que existe uma grande diferença entre a crença e o "discurso ou rol de intenções". A crença é praticada, pode ser sentida no comportamento das pessoas nas organizações; resulta em decisões que são tomadas e em ações concretas ou que levam a resultados concretos.

Ritos são as formas como as crenças, as ações planejadas, ou as metas perseguidas são praticadas no dia a dia. Os ritos ou "cerimônias" denotam a cultura organizacional e, justamente por isso, variam de um grupo para outro. Constituem expressões tangíveis da cultura. São exemplos de ritos: a orçamentação ou forma como a organização planeja e procede a liberação de recursos financeiros; a realização de licitação ou carta convite para efetuar compras; procedimentos usados para a introdução de um novo empregado; a oferta de distintivo aos empregados que completam 10 anos de permanência na organização; a oferta de placa ou bandeja de prata, quando a pessoa completa 25 anos no emprego; a promoção funcional baseada em avaliação de mérito pessoal; a emissão de elogio funcional quando o funcionário deixa um cargo de confiança; a maneira como as pessoas se "vestem" para uma solenidade; a forma como as pessoas se comportam em diferentes situações, como troca de dirigentes, celebrações natalinas, falecimentos, casamentos, e tantas outras.

Tabus referem-se à situações ou fatos aceitos tacitamente, à proibições impostas aos membros da organização e à orientações tidas como inquestionáveis. São exemplos de tabus existentes nas organizações: a afirmação de que a chefia não deve perceber salário inferior ao dos subordinados; a percepção de que o chefe sempre deve "saber mais" do que os subordinados, mesmo em assuntos técnicos; o entendimento de que a diretoria deve fazer as refeições em salas "vip" e não junto com os empregados ou funcionários, no restaurante da organização; a contagem do tempo como indicador de maior experiência; a atribuição de tarefas de acordo com o sexo; a definição de alguns limites de idade para o desempenho de funções; a concepção de que a capacidade de contribuição profissional cessa com a aposentadoria do indivíduo.

Os mitos organizacionais diferem das "estórias" ou narrativas de fatos ocorridos no passado longínquo ou próximo. São gerados pela cultura existente e se apresentam como expressões conscientes dessa cultura. Não são sustentados por fatos, como as narrativas, mas guardam relação com as crenças e os valores professados. "Os elementos arquetípicos de um mito são construídos numa expressão formal, que se liga ao consciente coletivo cultural" (5). São exemplos de mitos: a organização vista como uma grande família, algumas lideranças carismáticas, o conceito de que "em time que está ganhando não se mexe", a "infallibilidade" do fundador ou do técnico mais idoso, que impede o questionamento daquilo que dizem ou fazem, e outros semelhantes.



Normas são o conjunto de regras escritas ou não que balizam a forma como as ações devem ocorrer e como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos e apresente os resultados esperados. Tendem a ser aceitas e sancionadas pelo grupo quando coerentes com suas expectativas e aspirações. Pode ocorrer que se transformem em óbices aos objetivos, caso deixem de ser continuamente revistas e atualizadas frente às razões que justificaram sua existência. Chegar mesmo a ser utilizadas por alguns em benefício próprio, ou como escudo e proteção, quando o seu cumprimento isenta o cumpridor de responsabilidades indesejadas.

As comunicações formal e informal ocorrem através de uma vasta rede de relações e papéis, que formam a cultura organizacional e, simultaneamente, dela recebem influências marcantes, configurando e dando o caráter com o qual se apresentam.

A comunicação formal é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, expressa ou não pelos meios de comunicação de massa, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos técnicos, reuniões de serviço, despachos com e entre diretorias, chefias e outras posições hierárquicas.

A comunicação informal ocorre de forma assistemática, inter e intra público externo e interno, sem que possa estar sujeita a qualquer forma efetiva de controle ou direcionamento. É induzida por relações de ajuda, simpatias, compadrios, por conspirações e conchavos, por boatos, e outras semelhantes. A "rádio corredor" é conhecida pela rapidez com que repassa fatos e percepções, sendo comum o hábito de se procurar ouvir as vozes do elevador, da copa, da secretaria como forma de obter ou acelerar a posse de informações.

Considerando que os elementos da cultura organizacional condicionam o comportamento das pessoas e grupos, qualquer tentativa de mudança deverá ser precedida do questionamento dos valores e crenças predominantes na organização.

#### CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

- 1) PINKUS, L. O Mito de Maria, S.Paulo: Paulinas, 1991, p.19.
- 2) SCHIEN Edgard How culture develops forms and changes. San Francisco: Jossey-Baos, 1985.
- 3) FREITAS, M. E. Cultura Organizacional: Grandes Temas em debate. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, JUL/SET 91 pág. 73-82.
- 4) Idem, ibidem.
- 5) FRANZ, M. L. A interpretação dos contos de fadas. Rio de Janeiro: Achiame, 1981.



Data	DESAFIOS DO IICA	GRUPO:
------	------------------	--------

NÍVEL INSTITUCIONAL:

NÍVEL LOCAL:



## QDO QUESTIONÁRIO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

De tempos em tempos as organizações consideram importante analisar-se a si mesmas. É necessário saber o que o pessoal da empresa pensa, se quisermos que a análise tenha validade. Este questionário irá ajudar a organização em que você trabalha a analisar-se a si própria.

## INSTRUÇÕES:

Não escreva seu nome em qualquer lugar deste questionário. Por favor, responda a todas as 35 questões. Seja franco e honesto. Para cada uma das 35 questões, faça um círculo em torno de apenas um (1) número para indicar o que você pensa:

	CONCORDO TOTALMENTE	CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	SOU NEUTRO	DISCORDO PARCIALMENTE	DISCORDO	DISCORDO TOTALMENTE
1 - <i>Concordo totalmente</i>							
2 - <i>concordo</i>							
3 - <i>Concordo parcialmente</i>							
4 - <i>Sou neutro</i>							
5 - <i>Discordo parcialmente</i>							
6 - <i>Discordo</i>							
7 - <i>Discordo totalmente</i>							
1. Os objetivos desta organização estão claramente delineados.	1	2	3	4	5	6	7
2. A divisão do trabalho desta organização é flexível.	1	2	3	4	5	6	7
3. Meu supervisor imediato apóia meus esforços.	1	2	3	4	5	6	7
4. Meu relacionamento com meu supervisor é harmonioso.	1	2	3	4	5	6	7
5. Meu trabalho me dá oportunidade de crescer como pessoa.	1	2	3	4	5	6	7
6. Meu supervisor imediato tem idéias que são úteis a mim e ao meu grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta organização não é resistente a mudanças.	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou pessoalmente de acordo com os objetivos estabelecidos para minha unidade de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. A divisão de trabalho nesta organização propicia que sejam alcançados seus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7
10. Os padrões de liderança desta organização ajudam seu progresso.	1	2	3	4	5	6	7
11. Há sempre alguém com quem falar se eu tiver algum problema relacionado com meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

Reproduzido de "Coleção de Exercícios Estruturados para Treinamento e Educação" - volume 1, por autorização de Intercultural Livraria e Editora Ltda.



- |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 12. O sistema de salários e benefícios desta organização trata cada empregado com equanimidade.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 13. Eu disponho das informações de que necessito para fazer um bom serviço.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 14. Esta organização está introduzindo, em grau adequado, novas políticas e procedimentos.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 15. Eu compreendo os objetivos desta organização.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 16. A maneira pela qual as tarefas e trabalhos são divididos tem lógica.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 17. Os esforços de liderança desta organização resultam no atingimento de seus objetivos.                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 18. Mantenho um bom relacionamento com os membros de meu grupo de trabalho tanto pessoal como profissional. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 19. Existe oportunidade de promoção nesta organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20. Esta organização tem mecanismos adequados de integração.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 21. Esta organização é favorável a mudanças.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 22. As prioridades desta organização são compreendidas por seus empregados.                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 23. A estrutura de minha unidade de trabalho é bem delineada.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 24. Percebo com clareza todas as vezes que meu chefe tenta dirigir meus esforços no trabalho.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 25. Já estabeleci os relacionamentos de que necessito para fazer meu trabalho adequadamente.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 26. O salário que percebo é compatível com o trabalho que realizo.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 27. As outras seções ajudam a minha sempre que haja necessidade de assistência.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 28. Ocasionalmente eu gosto de mudar as coisas no meu trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 29. Eu prefiro menos ingerências na decisão dos objetivos de minha unidade de trabalho.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 30. A divisão do trabalho nesta organização ajuda nos esforços para atingir seus objetivos.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 31. Compreendo os esforços do meu chefe para influenciar a mim e a outros membros da unidade de trabalho.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



QDC

- |  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| 32. Não há evidência de conflitos não-resolvidos nesta organização.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 33. Todas as tarefas a realizar estão vinculadas a incentivos.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 34. As atividades de planejamento e controle desta organização são úteis para seu crescimento e desenvolvimento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 35. Esta organização tem capacidade para mudar.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |



QDD

## FOLHA DE RESULTADOS DO QDD

## INSTRUÇÕES:

Transfira os números em torno dos quais você fez um círculo no Questionário, para os espaços em branco abaixo; some cada coluna e divida cada soma por cinco. Isto lhe dará resultados comparáveis para cada uma das sete áreas.

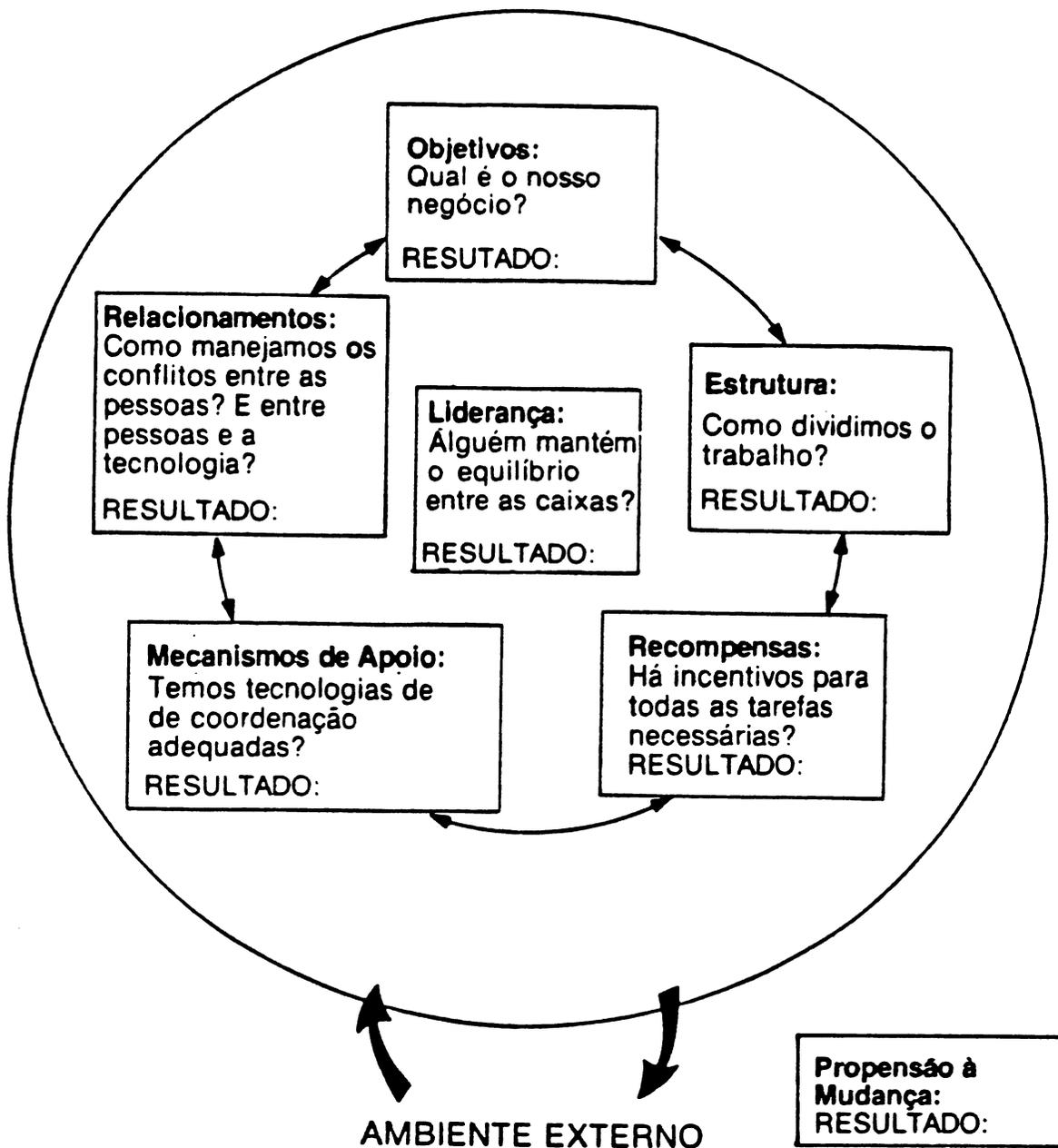
OBJETIVOS		ESTRUTURA		LIDERANÇA		RELACIONAMENTOS	
PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS
1		2		3		4	
8		9		10		11	
15		16		17		18	
22		23		24		25	
29		30		31		32	
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
MÉDIA		MÉDIA		MÉDIA		MÉDIA	

RECOMPENSAS		MECANISMOS DE APOIO		PROPENSÃO À MUDANÇA	
PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS	PERG.	PONTOS
5		6		7	
12		13		14	
19		20		21	
26		27		28	
33		34		35	
TOTAL		TOTAL		TOTAL	
MÉDIA		MÉDIA		MÉDIA	



**INSTRUÇÕES:**

Transfira a média dos pontos da Folha de Pontuação do QDO para os espaços apropriados na figura abaixo. A seguir, estude a fundamentação e as sugestões de interpretação que seguem abaixo.





## FUNDAMENTAÇÃO

O QDO é um instrumento de pesquisa-feedback, projetado para coligir dados sobre o funcionamento organizacional. Ele avalia as percepções das pessoas numa organização ou unidade de trabalho para determinar áreas de atividade que se beneficiariam com intervenções de Desenvolvimento Organizacional. Ele pode ser usado como o único meio de obtenção de dados ou em conjunção com outras técnicas (entrevistas, observação, etc.). O modelo organizacional das seis Caixas de Weisbord (1976) é a base deste Questionário, que avalia sete variáveis: objetivos, estrutura, relacionamentos, recompensas, liderança, mecanismos úteis e propensão a mudanças. Os primeiros seis itens foram extraídos do modelo de Weisbord enquanto que o último foi adicionado para suprir o consultor-facilitador com subsídios sobre a prontidão para a mudança.

O instrumento e o modelo refletem uma abordagem sistemática na análise do relacionamento entre variáveis que influenciam o modo como uma organização é gerenciada. O QDO mede os aspectos informais do sistema. Pode ser igualmente necessário para o consultor-facilitador reunir informações sobre os aspectos formais e examinar os descompassos entre os dois.

Usar o QDO é o primeiro passo para se determinar quais as intervenções apropriadas para a introdução de mudanças. Seu uso como um instrumento de diagnóstico poderá dizer da habilidade da organização ou de uma unidade de trabalho em servir sua clientela.

## INTERPRETAÇÃO E DIAGNÓSTICO

Basear o diagnóstico na interpretação dos dados é um dos pontos fundamentais. O diagnóstico mais simples seria a avaliação da variação de cada uma das sete variáveis em relação a um resultado de 4, que é o ponto intermediário. Resultados acima de 4 iriam indicar um problema no funcionamento organizacional. Quanto mais próximo o resultado for de 7, mais grave seria o problema. Resultados abaixo de 4 indicam a ausência de problemas, sendo que o resultado 1 indica um funcionamento em nível ótimo.

Outra abordagem diagnóstica segue as mesmas diretrizes de avaliação em relação ao ponto intermediário de 4. O resultado de cada um dos 35 itens do Questionário pode ser examinado para produzir informações mais exatas sobre áreas problemáticas. Assim, o diagnóstico seria mais preciso.

Por exemplo, suponhamos que o resultado médio do item nº 8 seja 6,4; isto indicaria não apenas um problema em relação aos objetivos da organização, mas também um problema mais específico qual seja, a existência de um descompasso entre os *objetivos da empresa* e os *objetivos individuais*. Este esforço para um diagnóstico mais preciso tende a levar a uma intervenção mais apropriada na urbanização do que a abordagem generalizada de diagnóstico descrita no parágrafo anterior.

Um diagnóstico apropriado deve atingir o relacionamento entre as "caixas" para determinar a interligação de problemas. Por exemplo: se há um problema de relacionamento, não poderia ser resultante de o sistema de recompensas não favorecer o comportamento de relacionamento? Este poderia ser o caso, se o resultado médio do item 33 estivesse bem acima de 4 — (5,5 ou mais) e todos os itens referentes a relacionamento (4, 11, 18, 25, 32) estivessem, em média, acima de 5,5.



## CLIMA ORGANIZACIONAL

Para cada uma das sete dimensões do clima organizacional descritas abaixo coloque um (A) acima do número que indica sua avaliação da posição atual da organização naquela dimensão e um (I) acima do número que indica sua escolha de como a organização idealmente deveria ser nessa dimensão.

**1. CONFORMISMO:** O sentimento de que existem muitas limitações externamente impostas à organização; o grau em que os membros sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas às quais eles devem amoldar-se ao invés de serem capazes de fazer seu trabalho como gostariam de fazê-lo.

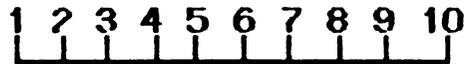
O conformismo não é característico desta organização



O conformismo é muito característico desta organização

**2. RESPONSABILIDADE:** Dá-se responsabilidade pessoal aos membros da organização para realizarem sua parte nos objetivos da organização; o grau em que os membros sentem que podem tomar decisões e resolver problemas sem terem de verificar com os superiores cada etapa

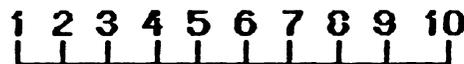
Nenhuma responsabilidade é dada na organização



Existe grande ênfase na responsabilidade pessoal na organização

**3. PADRÕES:** A ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau em que os membros da organização sentem que ela coloca objetivos estimulantes para eles, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos

Os padrões são muito baixos ou inexistentes nesta organização

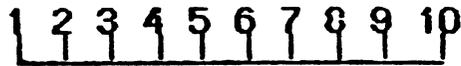


Padrões elevados e estimulantes são colocados na organização



4. **RECOMPENSAS:** O grau em que os membros sentem que estão sendo reconhecidos e recompensados por bom trabalho, ao invés de serem ignorados, criticados ou punidos quando algo sai errado

Os membros são ignorados, punidos ou criticados



Os membros são reconhecidos e recompensados positivamente

5. **CLAREZA ORGANIZACIONAL:** O sentimento, entre os membros, de que as coisas são bem organizadas e os objetivos claramente definidos, ao invés de serem desordenados, confusos ou caóticos

A organização é desordenada, confusa e caótica



A organização é bem organizada, com objetivos claramente definidos

6. **CALOR E APOIO:** O sentimento de que a amizade é uma forma valorizada na organização, onde os membros confiam uns nos outros e oferecem apoio mútuo. O sentimento de que boas relações prevalecem no ambiente de trabalho

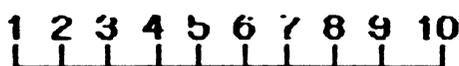
Não existe calor nem apoio na organização



Calor e apoio são muito característicos na organização

7. **LIDERANÇA:** A disposição dos membros da organização para aceitar a liderança e a direção de outros qualificados. Quando surgem necessidades de liderança, os membros sentem-se livres para assumi-la e são recompensados por uma liderança bem sucedida. A liderança é baseada na perícia. A organização não é dominada por uma ou duas pessoas ou dependentes delas

Liderança não é recompensada; os membros são dominados ou dependentes e resistem a tentativas de liderança



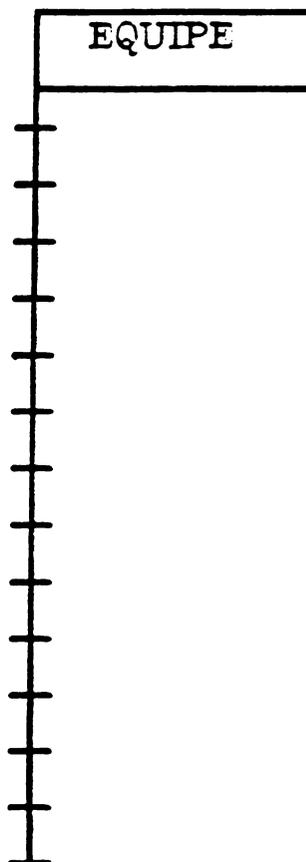
Os membros aceitam e recompensam a liderança que é baseada na perícia



## EXERCÍCIO

1. As indicações abaixo denotam que pessoas estão reunidas com algum objetivo.
2. Compare cada uma com a percepção do grupo sobre o que seja uma equipe.
3. Distribua as palavras ao longo do eixo da figura, usando como critério a maior proximidade do sentido de cada palavra com conceito de equipe, conforme entendimento do grupo, podendo uma posição ser ocupada por mais de uma indicação.

01. Torcida organizada
02. Tribo de indígenas
03. Time de futebol
04. Gangue de "pivetes"
05. Diretoria de empresa
06. Comissão de festa
07. Piquete de greve
08. Orquestra sinfônica
09. Batalhão policial
10. Clientela de um serviço





NOME:	MAPEAMENTO FORNECEDOR/CLIENTE	UNIDADE:
-------	-------------------------------	----------

QUEM CONTRIBUI COM INSUMOS PARA O MEU TRABALHO	O QUE FAÇO	QUEM RECEBE OS PRODUTOS DE MINHAS AÇÕES





---

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERAÇÃO PARA A AGRICULTURA  
SHIS QI 5, CONJUNTO 9, BLOCO D, COMÉRCIO LOCAL, CEP 71615-090, BRASÍLIA, DF, BRASIL  
CAIXA POSTAL 02995, CEP 71609-970, TELEFONE: (061) 248-5477, FAX: (061) 248-5807  
ENDEREÇO TELEGRAFICO: IICA-BRASIL RNP (INTERNET) [iica@cr-df.rnp.br](mailto:iica@cr-df.rnp.br)