

## **Liderar para ter bons resultados: técnicas gerenciais e a cultura organizacional**

### **Autoria**

Viviane de Jesus Rosa

Administração/Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium

### **Professor Orientador**

Eduardo Teraoka Tofoli

### **Resumo**

Cada vez mais a administração tem o enfoque e aprimoramento na gestão como diferencial competitivo. Em um mundo globalizado em que a concorrência é acirrada e os clientes cada vez mais exigentes, as empresas necessitam de colaboradores dispostos a darem o melhor de si para alcançar os objetivos da empresa. Para que isso ocorra, há uma peça fundamental que liga essas duas pontes, objetivo da empresa e colaborador, é o líder. Sabendo disso, o objetivo desse trabalho é mostrar que a liderança é um dos principais fatores para alcançar resultado, contando com auxílios de ferramentas no processo de gerenciamento, cultura organizacional e enfoque no colaborador como peça fundamental para a organização. Para tanto é necessário conhecer quais ferramentas se encaixam melhor no seu modelo de gestão, para que assim possa aprimorá-la. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica através de artigos e livros científicos de vários autores. No desenvolver desse trabalho, foi possível perceber que são muitas as técnicas gerenciais que os líderes podem utilizar para melhor gerir a equipe e gerar resultado, cabendo a ele escolher melhor se encaixa na sua gestão.

Área temática: Estratégia

A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO PELOS LÍDERES NA  
BUSCA DE UM DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES.

## RESUMO

Cada vez mais a administração tem o enfoque e aprimoramento na gestão como diferencial competitivo. Em um mundo globalizado em que a concorrência é acirrada e os clientes cada vez mais exigentes, as empresas necessitam de colaboradores dispostos a darem o melhor de si para alcançar os objetivos da empresa. Para que isso ocorra, há uma peça fundamental que liga essas duas pontes, objetivo da empresa e colaborador, é o líder. Sabendo disso, o objetivo desse trabalho foi de verificar os tipos de ferramentas de gestão utilizadas pelos líderes na busca de um diferencial competitivo e se destacar nas organizações. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica através de artigos e livros científicos de vários autores. No desenvolver desse trabalho, foi possível perceber que são muitas as técnicas gerenciais que os líderes podem utilizar para melhor gerir a equipe e gerar resultado, cabendo a ele escolher melhor se encaixa na sua gestão. Essa técnicas se bem utilizadas, conseguem um resultado muito favorável para as organizações.

Palavras chaves: líder, Técnicas gerenciais e Ferramentas de gestão.

## INTRODUÇÃO

Com a evolução industrial nasceu à necessidade de gerenciamento devido à produção em massa, porém, com a crise no início dos anos 90 as produções em massa foram diminuindo, o que gerou que a administração tivesse outros enfoques a não ser somente a produção, levando aos gestores a direcionar o olhar para os colaboradores e o trabalho em equipe para desenvolver fatores que pudessem alavancar a organização. A administração até em tão vem sendo aprimorada e usada pelas empresas para ter uma vantagem competitiva no mercado, todavia, para que isso aconteça os líderes devem estar em constante aprimoramento e atentos às necessidades da empresa para que consiga atingir os resultados esperados.

Para Chiavenato (2004), a habilidade de saber lidar e motivar as pessoas, em grupo ou individualmente, é um dos maiores problemas para as empresas, o líder deve ter o melhor rendimento possível, com o satisfaçam dos liderados e um baixo nível de desgaste.

O papel de um líder é de extrema importância para uma organização e conhecer algumas técnicas de gestão pode aprimorar seu desempenho e conseqüentemente prevenir eventuais problemas, sendo capaz de conseguir melhorar e atingir seus objetivos através do clima organizacional da empresa.

Uma gerência que visa o funcionário como parte importante para a empresa e que através do diálogo, motivação e reconhecimento, envolva o colaborador para que eles tenham responsabilidade e sintam-se peça fundamental para a empresa, deixando-os confortáveis para apresentar melhorias e possa participar no processo de tomada de decisão.

Devido os funcionários estarem diariamente próximo a operação, eles contém informações importantes e sabem as reais necessidades da empresa, é de suma importância que o líder fique atento as reclamações e sugestões dos seus colaboradores, dessa forma, pode-se usar de todas as habilidades para assim destacar sua organização no mercado e ter uma vantagem competitiva.

O artigo visa demonstrar como as ferramentas de gestão podem dar suporte técnico para melhor desenvolvimento da empresa e gestão, e que a equipe é capital humano fundamental para a melhoria da organização, partindo do conceito que liderar é um dos principais fatores para alcançar resultados.

## OBJETIVO

O objetivo desse trabalho foi de verificar os tipos de ferramentas de gestão utilizadas pelos líderes na busca de um diferencial competitivo e se destacar nas organizações. Para isso é necessário compreender as técnicas, partindo desse ponto serão apresentados diversos conceitos de gerenciamento.

## METODOLOGIA

Segundo Yin (2005), a importância da utilização da metodologia científica para responder as questões de uma pesquisa consiste no fato de ela aumentar a chance das respostas encontradas serem precisas e não visadas.

Gil (2002) ressalta que a metodologia científica consiste em uma série de atividades sistemáticas e racionais para se buscar, de maneira confiável, soluções para determinado problema. Ressaltam, ainda, que não há ciência sem o emprego deste tipo de modelo.

Porém, com base nos estudos realizados, para alcançar o objetivo deste artigo, foi realizado um estudo bibliográfico em livros, artigos científicos, revistas e internet, com o intuito de coletar dados sobre o tema.

De acordo com Santos e Candeloro (2006, p. 70) a “metodologia de pesquisa bibliográfica consiste na busca de elementos para a sua investigação, em materiais impressos ou editados eletronicamente”.

Contudo, o trabalho tem como base um estudo bibliográfico, através de livros, revistas, meio eletrônico e artigos científicos, pesquisando vários autores relacionados à área de gestão, técnicas e ferramentas de gestão, a fim de obter maiores informações com o objetivo específico de provocação de reflexão da comunidade acadêmica.

## 1 ADMINISTRAÇÃO

Para entender a administração, é importante saber como ela surgiu e quais foram os fatores que levaram ao seu desenvolvimento, que, diga-se de passagem, era bem diferente da administração que tem-se nos dias atuais.

(...) a origem da administração científica está ligada a revolução industrial, principalmente ao crescimento acelerado e desorganizado das empresas, que gerou um aumento da complexidade da administração e a necessidade de maior planejamento e, conseqüentemente uma abordagem científica, substituindo a improvisação por métodos racionais de trabalhos, e a necessidade que as empresas passaram a ter de aumentar a eficiência e a complexidade, procurando obter um melhor aproveitamento dos seus recursos para poder enfrentar a concorrência e a competição, que aumentava a cada dia (TOFOLI, 2012, p. 4).

No Século XX, Henry Ford deu início ao processo de produção em massa onde a teoria que predominava era clássica ou científica como também conhecida, da qual tratavam os colaboradores de forma mecânica e como se fossem irracionais.

De acordo com Tofoli, (2012) Ford se alicerçou na produção em massa, em série e cadeia contínua, no pagamento de salários respectivamente altos é na fixação de preço mínimo para o produto final, de forma quanto mais o operário produzia mais ele ganharia, aumento da intensidade de produção, tornando um trabalho contínuo, dessa forma, Ford assombrou o mundo com a velocidade da produção dos automóveis.

O empregado estava presente apenas para fazer o trabalho braçal, como apresenta o filme do Charlie Chaplin, tempos modernos, retrata muito bem o sistema capitalista de produção, onde os modelos taylorista e fordista reinavam. Os funcionários eram sujeitos às situações deploráveis de opressão e exploração impostas pelas as indústrias, que os obrigavam a nem mesmo ter horário de almoço e cada segundo dentro da empresa era voltado para a produção (TOFOLI, 2012).

## 1.1 A evolução da Administração

Em 1929 com a grande crise industrial, a crise da depressão, qual até hoje foi considerada a pior da história. Os Estados Unidos era como é, a maior potência industrial e exportava para vários países da Europa. Depois da segunda guerra mundial, a Europa começou a se reestabelecer economicamente, o que lhe levou a deixar de importar cada vez menos dos Estados Unidos e passou a produzir (CHIAVENATO, 2004).

Os donos das indústrias dos Estados Unidos não estavam preparados para falta de procura de seus produtos e resultou em um estoque gigantesco de produtos obsoletos, já que na época a produção era em massa e grande escala, esse fator impactou de forma que resultou nos preços baixos, desaceleração na produção, consequentemente resultou na quebra da bolsa de valores, fazendo com que a maioria das indústrias fechasse as portas e houvesse muitos desempregados. A Crise afetou vários países, devido ao Estados Unidos que importava matéria prima e produtos de vários outros países, fazendo com que a economia global fosse atingida (CHIAVENATO, 2004).

Com a crise, surgiu também uma necessidade de se reinventar para sair daquela situação. Além de medidas políticas, órgãos e agências governamental, do mesmo modo que o ato de administrar necessitava de mudanças. Elton George Mayo, em sua pesquisa por descobrir variáveis que influenciasses trabalhadores, descobriu que o fator psicológico não podia ser deixado de lado e que tinha uma influencia muito grande no comportamento das pessoas dentro das empresas (CHIAVENATO, 2004).

Na medida em que ele fazia os testes, por exemplo: horário para o almoço, mudança de incentivo, e nos horários de trabalho, notava a mudança nos comportamentos dos funcionários, descobriu a importância de o funcionário ser parte do grupo social, e ser aceito pelos mesmos, essa integração social o levava a produzir mais, diferente da teoria clássica, que os fatores físicos vêm em primeiro lugar (CHIAVENATO, 2004).

Surgiu uma nova teoria, teoria das relações humanas, visto que buscava estudar como o fator psicológico que afeta diretamente o desempenho dos trabalhadores, o intuito era humanizar a administração. A teoria teve a colaboração de John Dewey e Kurt Lewin para poder se desenvolver e tomar força para serem implantadas dentro das organizações e linha de produção. Essa teoria proporcionou um novo olhar, invés de ser visto como homem econômico o trabalhador passou a ser visto como homem Social (CHIAVENATO, 2004).

A partir dessa visão, a tomada de decisão passou a levar em consideração a importância para com o funcionário e a suas necessidades. A teoria das relações humanas desde então não parou de ser desenvolvida e aprimorada, pois com o passar das décadas as gerações vieram mudando drasticamente, o que se encaixava em uma geração já não se encaixa na sua posterior, obrigando os gestores a lidarem com diversas gerações, e a desenvolver uma administração a qual melhor se adapte a sua empresa conforme a necessidade dos seus colaboradores e da sua empresa (CHIAVENATO, 2004).

## 1.2 Papel do Líder

De acordo com Falconi (2004, p. 36) “o papel do líder é compreender esta situação e conduzir as pessoas sob sua autoridade para as mudanças necessárias para enfrentar uma economia globalizada e garantir a sobrevivência da empresa e dos empregados”. O gestor não é muito diferente de um capitão de um navio, ele quem é o comandante, ele dá as ordens e as coordenadas que devem ser seguidas. Coordenadas que devem ser estudadas através de sua experiência. Decidirá o caminho com menos risco e mais eficiente para chegar até o seu porto seguro (objetivo). Ele é responsável pela sua vida, pelo navio, pelas vidas e segurança da tripulação e tem por missão transportar algo de um lugar para outro sem nenhum dano e com total êxito.

A experiência tem mostrado que a empresa vai bem quando tem um bom líder. Numa empresa que vai bem, algumas fábricas vão bem e outras nem tão bem. Nas fábricas que vão bem, alguns departamentos vão bem e outros não. Tudo depende do líder local (FALCONI, 2010. p. 37).

Dessa forma, pode-se constatar que gerenciar vai muito além do que tomada de decisão, como defende Valle (2010) quando afirma que gerenciar é cobrar, dispor de treinamento, qualificação, dar suporte, conquistar, manter a motivação da equipe, planejar, dirigir, interagir, fazer com que o grupo seja mais criativo, ser aberto a críticas, e ser integrante desse mesmo grupo ao qual ele lidera.

Drucker (1998) comenta que nenhuma empresa estará em posição de liderança. A Posição de liderança no mercado, é uma vantagem temporária, devido ao conhecimento, e aos recursos que são acessíveis a todos.

Ainda Drucker (1998, p.7) diz que “a função do executivo é então reverter à tendência normal. Sua tarefa é focalizar a empresa em oportunidades e afastá-las de problemas, recriar a liderança e neutralizar a tendência à mediocridade, substituir a inércia por nova energia e nova direção”.

Um líder deve ter visão holística e prever os cenários do mercado, afim de que possa se beneficiar de oportunidades e solucionar futuros problemas.

Falconi (2004) diz que a empresa só sobreviverá à concorrência global se ela tiver os melhores gerentes do mundo em suas especialidades, que para atingir seus resultados, só é possível se tiver um bom gerenciamento de rotina, sendo possível se o gestor souber trabalhar com o clima organizacional da empresa. Reconhecendo a importância e trabalhar em pró de seus colaboradores. E que esse gerenciamento humanitário é importante tanto quanto a padronização por tomadas de decisão e estratégicas financeiras.

O conhecimento não deve ser apenas teórico, mas também, prático, pois só assim quem será ensinado absorverá o conhecimento, caso contrário ele será esquecido facilmente e acarretará em erros, que algumas vezes são irreversíveis para a organização ou quando descobertos já casou sérios danos. Dessa forma o gerente deve levar conhecimento aos seus colaboradores, treinando, acompanhando todo o processo para assegurar que esteja na execução correta, elogiando-os nos bom resultado alcançado (FALCONI, 2004).

## 1.2 Atitudes que diferenciam os melhores líderes.

A Revista Harvard, através de um estudo de dez anos, apresenta o que os melhores gestores atuam de formas diferentes. E o grande diferencial entre eles é persistência insana, que é o desafio de muitos líderes, que com o passar do tempo e das dificuldades, acabam se curvando, são eles: (CHIAVENATO, 2004).

- a) decidir com rapidez e convicção: na maioria das vezes, os gestores tem que ter sagacidade para poder tomar uma decisão, com rapidez. E uma vez escolhido o caminho, os altos gestores de desempenho, vão em frente sem hesitar;
- b) conquistar para causar impacto: os gestores que se destacam são aqueles que conseguem o apoio de todos para executar disciplinadamente o que planejaram através da estratégia de comunicação e persuasão, fazendo com as pessoas deem o melhor de si;
- c) adaptar-se proativamente: os grandes gestores tem a habilidade de ajusta-se rapidamente a um ambiente em mudança. É importante para os negócios, que o líder esteja atento à mudança de mercado e tenha visão holística para mudar de estratégia e adaptar ou até mudar de negócio; e
- d) transmitir confiança: essa é a característica mais ponderosa, para passar para os colaboradores, acionistas, fornecedores ou quem quer que seja, e por mais mudado que seja o mundo, está ainda é uma das essenciais características que um gestor precisa para ter sucesso.

Sabendo disso, é importante que os líderes e gestores criem seu modelo de gestão, a fim de melhorar o gerenciamento na busca de resultados.

## **2 MODELO DE GESTÃO**

Vários modelos têm levado os estudiosos da administração a buscarem estratégias mais atuais e flexíveis para a estruturação das organizações, de forma a cumprir a missão para a qual foram criadas. Entre esses motivos estão a certeza de que a mudança é um processo acelerado que envolve toda a sociedade; a constatação da forma de ser e de trabalhar das pessoas; a percepção de que todos os elementos do sistema organizacional interagem entre si e estão conectados uns aos outros por uma rede de relações e o reconhecimento de que o cliente ou usuário de um produto ou serviço vem ganhando importância frente às organizações, fazendo com que estas passem a definir seus procedimentos internos em função das expectativas e necessidades de seus clientes (CHIAVENATO, 2004).

Os modelos teóricos que orientam a organização do trabalho na oferta de serviços e na produção de bens ganham, nesse contexto, significado mais amplo, já que permitem explicar a diferença entre o que funciona bem e o que não funciona nas organizações.

Segundo Tofoli (2012) existe quatro modelos de gerência.

### **2.1 Gerência Estruturadora**



Dá maior importância na estruturação da tarefa do que nas relações interpessoais. Preocupam-se em estabelecer metas e concluir todos os seus trabalhos dentro dos prazos estabelecidos. Suas decisões são centralizadoras, faz com que todos do grupo aceitem somente suas ideias, por isso é conhecedor de todo o processo (TOFOLI, 2012).

Tem relacionamento apenas profissional com seus subordinados. Prioriza normas, práticas, rotinas e regulamento definidos pela empresa (TOFOLI, 2012).

## 2.2 Gerência Consultiva

Consulta as ideias de seus subordinados, desde que os objetivos sejam atingidos, induz seus funcionários para que vejam da mesma forma que ele.

O grupo participa na divisão do trabalho, porém a opinião do gerente é a que prevalece. Valoriza as relações interpessoais, mas enfatiza a relação das tarefas após prazos determinados; relacionamento cordial com seus funcionários, desde que eles se conscientizem de suas responsabilidades e deveres (TOFOLI, 2012).

## 2.3 Gerência Delegativa

A gerência delegativa não enfatiza as relações interpessoais nem a estruturação das tarefas. Só desempenha seu papel de gerente quando solicitado, pouca comunicação e questionamento (TOFOLI, 2012).

O grupo tem a liberdade de decidir, desde que o gerente fique a par. O grupo não é rígido, tem maior autonomia e pouca iniciativa do gerente, o gerente só se comunica com o grupo para lhes informar quanto às políticas e diretrizes da empresa, não dita regras, padrões e nem controle, há várias discussões no grupo, devido à autonomia (TOFOLI, 2012).

Um gerenciamento eficiente é um bom desempenho e manutenção de uma empresa no mercado, sendo importante o conhecimento de suas técnicas para que possa prevenir eventuais problemas na condução das operações, e quando elas surgirem sejam rapidamente controladas (TOFOLI, 2012, p.32).

Segundo Tofoli, (2012) o gerente tem dois tipos diferentes de poder, o poder de cargo, qual é a posição que ele ocupa e os poderes que esse cargo lhe emite, como dar promoções, subir de cargo, como também demitir. O outro poder é o pessoal, é o poder que ele exerce em cima das pessoas pelo relacionamento. Dessa forma ele pode escolher qual hora é melhor para exercer seu poder, não só o de imposição, pelo cargo, mas o de pessoal, por se ter um bom relacionamento com as pessoas.

## 2.4 Gerência Participativa

A Administração Participativa é um modelo de gestão que possui um enfoque nos colaboradores pertencentes à organização. Pensar em participação numa organização é também pensar em democracia, são termos que se inter-relacionam.

Segundo Luck (2000) é impossível verificar-se a existência da democracia sem a coexistência da participação, enquanto que o contrário, que seria a existência de participação sem a democracia, é possível, mas ressaltando que essa participação seria superficial e limitada.

Ao longo do tempo, a participação das pessoas em processos decisórios foi restrita. No âmbito das organizações, há ainda um longo caminho a ser percorrido para transformar os processos decisórios em momentos de interação e decisão coletiva (BAYLÃO, et al, 2014).

Segundo Avelar e Cintra (2007), a participação compreende um universo diferenciado de manifestações empíricas, e sempre haverá dificuldades em sua sistematização junto às democracias contemporâneas.

## 2.5 Habilidades pessoais para o sucesso gerencial

As qualidades que um gerente precisa ter para alcançar seus objetivos e ter sucesso em qualquer empresa que ele gerencia, são: (TOFOLI, 2012)

- a) liderança: habilidades para influenciar outros na execução de tarefas;
- b) auto-objetividade: habilidade da pessoa de se avaliar de modo realista;
- c) pensamento analítico: habilidade para interpretar e explicar padrões nas informações;
- d) comportamento flexível: habilidade para modificar o comportamento pessoal para atingir um objetivo
- e) comunicação oral: habilidade para se expressar claramente em apresentações orais;
- f) comunicação escrita: habilidade para expressar com clareza as próprias ideias ao escrever;
- g) impacto impessoal: habilidade para passar boa impressão e infundir confiança;
- h) resistência ao estresse: habilidade para desempenhar sob condições estressantes;
- i) tolerância à incerteza: habilidade para desempenhar em situação ambígua; e
- j) delegar: saber delegar funções e responsabilidades a seus funcionários.

Segundo Scarpim; Freitas; Souza e Medina (2010) afirmam que todas as teorias motivacionais são válidas cabendo ao líder à escolha da melhor conforme a situação vivida.

Os autores enumeram cinco aspectos práticos para a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, são eles: ser um bom líder, trabalhar em equipe, desenvolver pessoas, remunerar adequadamente os colaboradores e proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

## 2.6 Comunicação é essencial para um bom gerenciamento.

De acordo com Matos (1980) nenhuma tecnologia, por mais eficiente que seja, supre as necessidades de manter o relacionamento humano. Sem o contato humano, a eficácia da comunicação é precária e ineficiente.

O Administrador tem como a principal via para expressar suas ordens e expor suas ideias através da comunicação.

Defende Vendrame (2017) que é preciso investir na comunicação. Tempo e dinheiro investidos na comunicação com os funcionários são os melhores investimento em curto e longo prazo no desempenho empresarial. O gestor se comunica todo o tempo, seja em reuniões com os seus superiores, com subordinados, clientes, fornecedores, entrevistas, e para isso ele necessita de boa comunicação para conseguir os seus objetivos e resultados.

Matos (1980, p.152) afirma “que a comunicação para se completar com segurança e eficácia, é fundamental que o transmissor saiba o que dizer e de forma objetiva (somente o essencial), sucinta (mínimo de palavra) e clara (sem risco de dúvidas)”.

Vendrame (2017) apresenta os meios de comunicação na empresa, sendo eles:

- a) contato direto, linguagem corporal: postura, entonação, expressão facial, o modo de trajar, sendo que eu a linguagem corporal e entonação correspondem a 90% do conteúdo da mensagem e as palavras apenas 10%;
- b) documentos escritos: têm a vantagem de preparar e elaborar o que vai ser transmitido com mais cautela, pois pode ser apagado ou redigido. Sendo mais comum na empresa esse meio de comunicação se dá por reuniões, memorando, e-mails, circulares e relatórios.
- c) meios eletrônicos: é a mais nova linguagem e muito usada atualmente, pois ela proporciona meio de comunicação entre pessoas distantes territorialmente. As reuniões são convocadas por meio de intranet, Skype, vídeo chama. E é facilita o arquivamento de informações.

### **3 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Para que o gerente adapte sua forma de gerencia e escolha ferramentas para melhorar gerir a equipe e alcançar suas metas e objetivos, é necessário que ele conheça seu clima organizacional, podendo potencializar as suas características.

De acordo com Vendrame (2017, p.14) “uma organização é um organismo vivo. Da mesma forma que uma pessoa, a organização pode ter um senso coletivo de identidade e propósito fundamental”.

A cultura organizacional além de ser composta por pessoa que tem suas próprias características e objetivos, também é composto por um objetivo comum que é conjunto de valores e crenças.

Matos (1980) afirma que uma gerencia eficaz é aquela que através de um clima organizacional participativo, o gestor consegue disposição positiva de seus colaboradores. E que o espirito de colaboração deve ser construído e conquistado diariamente.

De acordo com Lorsch e Mctague (2017), os líderes com quem fizeram entrevistas, usaram abordagem diferente para atingir seus objetivos, porém, o que eles têm em comum, quando eles optaram por utilizar ferramentas, como direito de decisão, avaliação de desempenho e sistema especifica para enfrentar desafios, a cultura da organização evoluiu de maneira conforme as mudanças necessárias para a empresa, o que reforçou a nova orientação.

Lorsch e Mctague (2017, p. 22) afirmam ainda que “todos os entrevistados revelam, em uma grande variedade de configurações, que a

cultura não é um destino final. Ela se transforma juntamente com o ambiente e os objetivos da organização”.

## 4 TÉCNICAS E FERRAMENTAS DA GERÊNCIA

São muitas as ferramentas de gestão que os líderes têm disponíveis para utilizar e implantar na forma de gerir a empresa.

As ferramentas são utilizadas no intuito de alavancar e atingir os objetivos pré-estabelecidos das organizações (FALCONI, 2004).

Serão apresentadas resumidamente as ferramentas mais utilizadas no processo de gerenciamento, que deve ser trabalhado em um clima organizacional participativo para alcançar as metas estabelecidas.

É importante que o gestor escolha as melhores técnicas que se adapte a sua forma de liderar e quais os projetos que a organização deseja desenvolver, a fim de colocar em práticas as melhores ferramentas de sua escolha.

### 4.1 Plano de ação

O Plano de ação tem por objetivo alcançar as metas através do planejamento e evitar correr riscos não esperados ao executar suas tarefas. Conforme Falconi (2004) o segredo para bom gerenciamento está em criar um bom plano de ação para poder conseguir atingir os objetivos de melhorias que se queira alcançar.

Obter os dados fundamentais para poder formular os objetivos, decidir sobre as alternativas e traçar curso de ação, avaliando-os em função de parâmetros que determinem se os resultados correspondem às intenções e necessidades levantadas constitui a dinâmica do processo de planejamento (MATOS, 1980, p.18).

Toda melhoria gera um plano de ação, que deve ser seguido passo a passo para atingir o resultado esperado. Cita Falconi (2010) em quatro passos:

- a) estabeleça com clareza aonde você quer chegar (metas, fim, resultados, efeito,...) com o seu item de controle;
- b) levante informações sobre o tema em questão;
- c) verifique as causas que o estão impedindo de chegar lá (análise); e
- d) proponha ações ou contramedidas contra cada causa importante (isto é plano de ação)

O plano de ação constitui em um planejamento para prevenção de risco e ao mesmo tempo seguir com as intervenções inovadoras na organização.

### 4.2 Brainstorming

A palavra se origina do inglês que significa “tempestade de ideias”. É uma utilizada para explorar o potencial da equipe e buscar novas ideias.

De acordo Castiglioni e Tancredi (2014), é uma atividade que busca explorar e potencialidade de uma pessoa ou um grupo, sendo que os participantes darão sugestão de projetos e ideias de desenvolvimento e melhorias sobre o tema abordado.

### 4.3 Kaizen

Ortiz (2010) cita que Kaizen é uma palavra japonesa para melhoria contínua. O kaizen envolve todos os empregados de uma empresa, os quais se concentram nas melhorias de processo para que haja melhorias contínuas.

O kaizen faz parte da produção enxuta. Kaizen é uma palavra japonesa, criada por Tachio Ohno, nasceu na indústria Toyota nos anos 50, significa kai (mude) para torna-se zen (bom).

#### 4.4 SWOT

A sigla em inglês traduzindo para o português tem *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (Pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças) ou, em português, FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) (CASTIGLIONI e TANCREDI, 2014).

A análise SWOT propõem saber as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças interna e externa que compete ao negócio da empresa.

Castiglioni e Tancredi (2014), cita as quatro competências que forma a análise SWOT:

- a) forças: produtos de marca forte, conceito da empresa no mercado, boa localização, boa participação de mercado, boa rede de distribuição, alto nível técnico dos colaboradores etc.
- b) fraquezas: pouca força da marca, baixo conceito no mercado, custos elevados, má localização, pouca participação de mercado, rede de distribuição ruim, baixo nível técnico dos colaboradores etc.
- c) oportunidades: crescimento do número de clientes, excelentes linhas de crédito disponíveis, poder de compra satisfatório etc.
- d) ameaças: diminuição do número de clientes, produtos substitutivos no mercado, não disponibilização de linhas de crédito, crescimento da concorrência, entre outras.

#### 4.5 Kaban

É uma ferramenta que ajuda a transição de material por toda a empresa e com os fornecedores, mantendo-o apenas o que precisa para seu bom funcionamento.

Conforme Ortiz (2010, p. 24) “implementar um sistema kanban ajudará a sua empresa a reduzir a quantidade de estoque e a prever um fluxo de material melhor. Ele ajudará a simplificar o agendamento e aumentará a produtividade”.

#### 4.6 Balanced Scorecard

Segundo leal (2009), o Balanced Scorecard é uma estratégia que visa o futuro da organização e os caminhos que ela deve seguir para melhor desenvolvimento da organização. É Fundamental que a empresa tenha um sistema de tecnologia e organização que coopere para seu crescimento e tenha peso positivo no protejo.

Para Castiglioni e Tancredi (2014, p. 64), Scorecard “são os indicadores balanceados de desempenho. tal técnica tem como objetivo verificar o equilíbrio entre metas de curto e longo prazo, bem como os investimentos financeiros e não financeiros envolvidos no projeto”.

#### 4.7 5 S

De acordo com Falconi (2004) a estratégia é uma boa maneira para melhorar o gerenciamento de rotina, promove o acultramento das pessoas a um ambiente de economia, organização, limpeza, higiene e disciplina, fatores que são necessárias para garantir uma elevada produtividade.

É uma estratégia que ocorrerá em médio e a longo prazo em melhoria nas relações internas e com a natureza, importantíssimo para manter um padrão de qualidade.

Ortiz (2010) descreve o significado do 5 S

- a) Seiri (classificar): o ato de remover todos os itens desnecessários de uma área de trabalho;
- b) Seiton (organizar): organizar o que é necessário, de modo que tudo tenha o seu lugar e que sua identidade e localização estejam claramente demarcadas;
- c) Seiso (limpar): limpar tudo;
- d) Seiketsu (padronizar): manter a consistência no local de trabalho visual;
- e) Shitsuke (manter): manter as melhorias e melhorar continuamente a partir delas.

#### 4.8 Fluxograma

Para Castiglioni e Tancredi (2014), a existência de fluxogramas para cada um dos processos é fundamental para a simplificação e a racionalização do trabalho, de forma que possibilite a compreensão e otimização dos processos desenvolvidos em cada departamento.

Foi desenvolvido para entendimento rápido de um processo ou fluxo de trabalho, constituído seu passo a passo através de figuras.

#### 4.9 Usando as ferramentas na gestão

Foi apresentada uma série de ferramentas das quais o gestor pode utilizar para melhorar a forma de gestão e atingir suas metas e objetivos.

Como prevenir é mais fácil que corrigir o equilíbrio entre o desempenho econômico e o físico deve ser sempre levado em conta no projeto de um novo processo, particularmente em automação. Esta se for adequadamente projetada, deve tornar o processo mais flexível, isto é, capaz de desempenho econômico ótimo em condições também ótimas (DRUCKER, 1998, p. 136).

De forma, o líder que conseguir ligar as ferramentas que atende as especialidades, integrando-as na sua gestão para suprir as suas necessidades para que não haja brechas e lacunas, conseguirá ótimos resultados na sua empresa.

### CONCLUSÃO

Com o estudo elaborado, nota-se que gerenciar é um dos fatores mais importantes para a empresa se destacar no mercado. Através da gestão e potencializando os seus funcionários a empresa terá competitividade empresarial e alavancagem nos negócios. A forma de gerenciar vem sendo mudada e aprimorada ao longo o tempo, visando à participação de seus colaboradores para alcançar seus resultados devido à motivação, estimular a equipe, encorajar e dar apoio, diferentemente do que era feito quando foi criada a administração.

Apresentada as ferramentas de gestão e os modelos de gerência, o gestor deve analisar a situação da empresa, quais os problemas a serem resolvidos, quais são os objetivos a serem atingidos, levando em consideração que cada ferramenta e modelo de gestão oferecem algumas vantagens e previne certos tipos de riscos.

O objetivo desse trabalho foi atingido, pois o objetivo desse trabalho foi de verificou-se os tipos de ferramentas de gestão que podem ser utilizadas pelos líderes na busca de um diferencial competitivo e se destacar nas organizações.

O líder deve ter o entendimento de analisar e saber escolher qual dentre as ferramentas que se encaixa melhor para a empresa a fim de atingir seus objetivos. Devem-se criar metas e tempo estimado, e controlar para saber se os objetivos traçados foram atingidos e se teve sucesso e alavancagem na sua administração, assim, sendo capaz de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

As decisões devem sempre ser tomadas com segurança e tendo o envolvimento de todos da organização, sem exceção, para que haja total êxito. Apresentado a importância de um líder no ambiente organizacional, fica fácil saber que para ser um, deve-se obter certas características como respeito, compromisso, humildades, compromisso, resistência, boa comunicação, flexibilidade, saber delegar, networking, valorizar os funcionários, manter a disciplina.

Foi necessário realizar mudanças na administração para que as empresas não fossem a falência. Foi mostrado que através da administração que é possível que a empresa se recupere e tenha sucesso no mercado, pois se disponibiliza de gestores capazes e as ferramentas de gestão, que se bem escolhidas e utilizadas proporcionam melhorias significativas para uma organização.

A liderança que mais se adequa a esses requisitos é a participativa, que envolve seus colaboradores em sua gerência, dando-os voz ativa para dar sugestões e melhorarias, desenvolvendo dessa forma o senso de responsabilidade para com a empresa. Criando um clima organizacional em que todos estejam motivados e comprometidos a cumprir a missão e objetivo da empresa, sendo capazes de fazer as mudanças que serão benéficas a todo o grupo organizacional e prevenindo os riscos, para que dessa forma a empresa tenha bons resultados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVELAR, L; CINTRA. A. O. **Sistema Político Brasileiro**: uma introdução. 2 ed. revisada e ampliada. São Paulo: UNNESP. 2007.

BAYLÃO, A; SCHETTINO, E; CHERRINE, L. Gestão Participativa nas Organizações: uma via de transformação e aprendizagem. SEGeT. **XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Gestão do Conhecimento para a Sociedade. 22 a 24 de outubro de 2014

CHIAVENATO, Adalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CASTIGLIONI, José Antônio Mattos; TANCREDI, Claudio Tadeu. **Organização Empresarial** - Conceitos, Modelos, Planejamento, Técnicas de Gestão e Normas de Qualidade. São Paulo: Érica. 06/2014. [Minha biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>. Acesso em: 29 abril. 2018.

DAVEL, Laerth. R. G., **Técnicas de gerência. Ed.** São Paulo: Atlas. 2004.

DRUCKER, Peter. **Administrando para obter resultado**. Tradução Nivaldo Montirgelli JR. São Paulo: Pioneira, 1998.

FALCONI, Vicente Campos, **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia**. 8°. ed. São Paulo: Campus. 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, L. F. A. M. et al. **Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério**. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

LORSCH, Jay W. ; MCTAGUE, Emily Você não pode consertar a cultura organizacional. **Revista Harvard Business**. Ed. RFM, V-, n4. P.20-30. Abril. 2017.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa: teoria e pratica para a criação de organização que aprendem**. Curitiba: Juruá, 2009.

LUCK, H. **A gestão participativa na escola**. 3 ed. Petrópolis. RJ: Vozes, 2008. (Série Cadernos de Gestão).

ORTIZ, Cris A. (01/2010). **Kaizen e Implementação de Eventos Kaizen**. Porto Alegre: Bookman. 2010. [Minha Biblioteca]. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books>. Acesso em: 02 abril. 2018.

SANTOS, V. dos; CANDELORO, R. J.. **Trabalhos acadêmicos: uma orientação para pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Age, 2006.

TOFOLI, Eduardo Teraoka. 2012. 57p. **Apostila da disciplina teoria da administração**. Lins- SP. Centro universitário católico Salesiano *Auxilium*.



VENDRAME, Máris de Cássia Ribeiro. **O Ambiente interno da empresa e o controle das relações com o pessoal.** Apostila de recursos humanos I. 2017. 45p. Lins-SP. Centro universitário católico Salesiano *Auxilium*.

SCARPIM, Eldir Paulo; FREITAS, Marcelo. et al. Estilo de liderança nos departamentos administrativos de uma empresa de açúcar, álcool e energia: caso clealco açúcar e álcool S/A. in: **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2010, Bauru – SP, p. 4-15.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2005.