

Vol 6 Issue 2 Nov 2016

ISSN No : 2249-894X

*Monthly Multidisciplinary
Research Journal*

*Review Of
Research Journal*

Chief Editors

Ashok Yakkaldevi
A R Burla College, India

Ecaterina Patrascu
Spiru Haret University, Bucharest

Kamani Perera
Regional Centre For Strategic Studies,
Sri Lanka

Review Of Research Journal is a multidisciplinary research journal, published monthly in English, Hindi & Marathi Language. All research papers submitted to the journal will be double - blind peer reviewed referred by members of the editorial Board readers will include investigator in universities, research institutes government and industry with research interest in the general subjects.

Regional Editor

Dr. T. Manichander

Advisory Board

Kamani Perera Regional Centre For Strategic Studies, Sri Lanka	Delia Serbescu Spiru Haret University, Bucharest, Romania	Mabel Miao Center for China and Globalization, China
Ecaterina Patrascu Spiru Haret University, Bucharest	Xiaohua Yang University of San Francisco, San Francisco	Ruth Wolf University Walla, Israel
Fabricio Moraes de Almeida Federal University of Rondonia, Brazil	Karina Xavier Massachusetts Institute of Technology (MIT), USA	Jie Hao University of Sydney, Australia
Anna Maria Constantinovici AL. I. Cuza University, Romania	May Hongmei Gao Kennesaw State University, USA	Pei-Shan Kao Andrea University of Essex, United Kingdom
Romona Mihaila Spiru Haret University, Romania	Marc Fetscherin Rollins College, USA	Loredana Bosca Spiru Haret University, Romania
	Liu Chen Beijing Foreign Studies University, China	Ilie Pinte Spiru Haret University, Romania
Mahdi Moharrampour Islamic Azad University buinzahra Branch, Qazvin, Iran	Nimita Khanna Director, Isara Institute of Management, New Delhi	Govind P. Shinde Bharati Vidyapeeth School of Distance Education Center, Navi Mumbai
Titus Pop PhD, Partium Christian University, Oradea, Romania	Salve R. N. Department of Sociology, Shivaji University, Kolhapur	Sonal Singh Vikram University, Ujjain
J. K. VIJAYAKUMAR King Abdullah University of Science & Technology, Saudi Arabia.	P. Malyadri Government Degree College, Tandur, A.P.	Jayashree Patil-Dake MBA Department of Badruka College Commerce and Arts Post Graduate Centre (BCCAPGC), Kachiguda, Hyderabad
George - Calin SERITAN Postdoctoral Researcher Faculty of Philosophy and Socio-Political Sciences Al. I. Cuza University, Iasi	S. D. Sindkhedkar PSGVP Mandal's Arts, Science and Commerce College, Shahada [M.S.]	Maj. Dr. S. Bakhtiar Choudhary Director, Hyderabad AP India.
REZA KAFIPOUR Shiraz University of Medical Sciences Shiraz, Iran	Anurag Misra DBS College, Kanpur	AR. SARAVANAKUMARALAGAPPA UNIVERSITY, KARAIKUDI, TN
Rajendra Shendge Director, B.C.U.D. Solapur University, Solapur	C. D. Balaji Panimalar Engineering College, Chennai	V.MAHALAKSHMI Dean, Panimalar Engineering College
	Bhavana vivek patole PhD, Elphinstone college mumbai-32	S.KANNAN Ph.D , Annamalai University
	Awadhesh Kumar Shirotriya Secretary, Play India Play (Trust), Meerut (U.P.)	Kanwar Dinesh Singh Dept.English, Government Postgraduate College , solan

More.....



STAFF SKILLS IN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPACT ON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Alexandre Pirangy de Souza^{1&2}, Karina Medeiros Pirangy de Souza¹,
Bruno Duarte de Oliveira, Marcelo de Souza Ramos^{1&2} and
Marcello Pires Fonseca³

Professors and Researchers of

¹Federal University of Amazonas – UFAM (Brazil);

²Federal University of Minas Gerais – UFMG (Brazil) AND

³Laureate International Universities – UNINORTE(Brazil)

ABSTRACT

This study aims to show the relationship of staff skills in organizational culture and its impact on supply chain management. Hefting the scope of the study, we will investigate how the personal skills can be related to the organizational culture and its possible influences on supply chain management. It presents a review of the literature on concepts that define organizational culture focused on the skills of people to the dynamics of the functions of the supply area. Organizational culture provides opportunities to integrate servers when they try to adapt and regulate what is valued or not by organizations. Organizational skills are aligned with the strategy and business objectives, it is therefore essential that people conduct their activities in accordance profile indicators for the positions and functions appropriate to organizational processes. Competence is not only a set of skills that the individual owns, but also the practice of detention of this qualitative knowledge. It is considered that the development of individual skills the company should invest in training and development of

its employees, including what is understood as essential to achieve its strategic objectives in all areas and especially in the supply chain. Among the list of skills, culture and supply chain management, the management of this, considers value concepts as: the design, processes, control and delivery of goods and services, through a coordinated effort, adding importance to chain and its customers. The concern of organizations having trained individuals for the efficient performance of a particular function

is not new, it goes through technical and social aspects, reaching behavioral levels related to work. The new economy based on innovation and knowledge demands of talented people in organizations, which are committed, innovative and entrepreneurial. New studies and practices of companies on the behavior of people in a new technological era are vast and obvious, and noticeable worldwide, influencing the behavior of people in their work roles and their consumption of goods and services. Thus, the development of individual skills, business strategies and organizational skills will be related to the welfare and success of those involved.

KEYWORDS: Organizational culture. Personal skills.



Supplychain.

AS COMPETÊNCIAS DE PESSOAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA E SEU IMPACTO NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

RESUMO

O principal objetivo deste estudo é evidenciar a relação das competências de pessoal na cultura organizacional da empresa e seu impacto na gestão da cadeia de suprimentos. Sopesando o escopo do estudo, faremos a investigação de como as competências de pessoal podem estar relacionadas à cultura organizacional e suas possíveis influências na gestão da cadeia de suprimentos. Apresenta-se uma revisão da literatura sobre conceitos que definem a cultura organizacional voltada para as competências de pessoas à dinâmica das funções da área de suprimentos. A cultura organizacional oportuniza a integração de servidores quando tentam adaptar e disciplinar o que é valorizado ou não pelas organizações. As competências organizacionais estão alinhadas com a estratégia e os objetivos da empresa, portanto é imprescindível que as pessoas realizem suas atividades respeitando os indicadores de perfil para os cargos e funções adequadas aos processos organizacionais. Competência não é somente um conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas também a prática da detenção desse conhecimento qualitativo. Considera-se que para o desenvolvimento das competências individuais a empresa deve investir no treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores, inclusive que seja entendida como essencial, para que alcance seus objetivos estratégicos, dentro de todas as áreas e principalmente na cadeia de suprimentos. Entre a relação de competências, cultura e gestão da cadeia de suprimentos, o gerenciamento desta, considera as concepções de valor: no projeto, nos processos, no controle e na entrega de bens e serviços, por meio de um esforço coordenado, agregando importância para cadeia e seus clientes. A preocupação das organizações em ter indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente, pois passa por questões técnicas e aspectos sociais, alcançando os níveis comportamentais relacionados ao trabalho. A nova economia, baseada na inovação e no conhecimento, exige das organizações pessoas talentosas, comprometidas, inovadoras e empreendedoras. São vastos e evidentes os novos estudos e práticas das empresas sobre o comportamento de pessoas, em uma nova era tecnológica, perceptível, em nível mundial, que influenciam no comportamento das pessoas em suas funções laborais e seus consumos de produtos e serviços. Com isso, os desenvolvimentos das competências individuais, das estratégias empresariais e das competências organizacionais estarão relacionados ao bem estar e sucesso dos envolvidos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Competências de pessoal. Cadeia de suprimentos.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esse estudo tem como tema central as competências de pessoal, considerando as particularidades da cultura organizacional na gestão da cadeia de suprimentos das organizações empresariais industriais com seguimentos logísticos dos produtos.

Ponderamos acerca da cultura organizacional como estratégia de recursos que influencia variadas atividades no ambiente empresarial, dentre essas, as atividades por competências.

A maneira que as empresas realizam seus processos corresponde à cultura organizacional e, essa, está intrinsecamente relacionada às pessoas.

Muitos autores defendem que, para que os mecanismos de gestão resultem em vantagem competitiva, a gestão estratégica da empresa deve estar alinhada a um sistema de gestão de pessoas por competência.

Dessa forma, o conceito de competência assumiu relevância por estabelecer relações entre a estratégia, as funções críticas, as competências essenciais da organização e as competências individuais.

Esse alinhamento entre a estratégia e as competências torna a empresa mais homogênea em seus objetivos presentes e futuros, pois o funcionário, desde o nível mais operacional, estará ciente das metas de seu cargo e terá uma visão mais ampliada do negócio da organização e da importância de sua atividade para que a empresa obtenha sucesso (ZARIFIAN, 2001).

Nessas linhas de investigação parafraseamos Fleury (1989, p.10), ao considerar que: “A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização.”

Na construção desse estudo avaliamos como objetivo geral evidenciar a relação das competências de pessoal na cultura organizacional da empresa e seu impacto na gestão da cadeia de suprimentos. Para tanto, percorremos: embasamentos teóricos dos temas propostos, e análise das relações cultura organizacional, área de suprimentos e competência de pessoas.

Consideramos um escopo de investigação de como as competências de pessoal podem estar relacionadas à cultura organizacional e influenciam a gestão da cadeia de suprimentos?

Utilizamos processos qualitativos metodológicos, buscados por meio de material bibliográfico, expostos a público como obras bibliográficas, artigos em revistas, sites, periódicos... ao alcance dos objetivos propostos.

Justificamos que a realização deste trabalho toma-se por base a concepção emergente da realização de comungar competências de pessoas com os serviços executados e os resultados organizacionais em área como a cadeia de suprimentos empresariais.

Alguns itens estudados nos levam a avaliar que a globalização e todos os seus adventos, exigências de partes interessadas, desafios ambientais e sociais, as ideias emergentes tecnológicas e as relações entre pessoas, parceiros, representa uma área de forte importância estratégica no mundo empresarial.

Diante disso, o presente trabalho se torna importante, pois acreditamos contribuir para análises relativas ao tema. Destacamos que além desta introdução, o artigo traz na sequência o referencial teórico, compostos por reflexões baseadas em alguns conceitos relevantes e relacionados. Assim como apresentamos, em sequência, algumas considerações finais, limitações e possibilidades de continuidade.

1.1 ORGANIZAÇÃO, PESSOAS E COMPETÊNCIAS

Para muitos autores a palavra competência significa proporção, simetria, concordância, ser próprio. Ideia de adequação, conformidade, harmonia, apropriado a um contexto, uma situação, exigência ou expectativa (BRUNO-FARIA e BRANDÃO, 2003; BRANDÃO E BORGES-ANDRADE, 2007).

A utilização do termo ‘competência’ surgiu na Idade Média. Em termos jurídicos, segundo Isambert (1997), quer dizer à capacidade conferida a alguém ou a uma instituição para julgar determinada questão. Na administração científica, o termo passou ser utilizada para qualificar o indivíduo adequado a realizar determinados trabalhos.

Na evolução das teorias administrativas o termo competência começou a designar a capacidade das pessoas realizarem apropriadamente lugares nas organizações. Os atores Dutra, Hipólito e Silva (1998) consideram a capacidade de uma pessoa de gerar resultado dentro dos objetivos organizacionais.

Vamos além, as competências estão para as organizacionais, os indivíduos, as nações, as sociedades.

Para esses autores, Brandão e Guimarães (2001), a utilização do termo competência na gestão organizacional ponderou variadas conotações que buscam considerar os diversos aspectos do trabalho e as competências ao desempenho da função.

Brandão e Bahry (2005), consideram que a definição da competência deve compor o desempenho almejado, indicando o que se deve ter a capacidade de fazer, na adoção de critérios do uso que se pretende dar à descrição da competência para as funções organizacionais.



Figura 1. CHA – Competências e níveis, 2016.

Os elementos da competência, considerados pelos autores Brandão e Guimarães (2001) são: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes – CHA –, explicam que:

- Habilidade - referente ao saber como fazer algo em determinado processo (know-how).
- Conhecimento - diz respeito ao saber o que e por que fazer (know-what e know-why).
- Atitude - alusiva ao querer fazer, constitui uma propriedade relacionada ao desejo, à disposição, à intenção, que influencia a tendência da pessoa adotar determinado comportamento.

Duas competências descritas por Guimarães, Bruno-Faria, Brandão (2006), em relação aos comportamentos observáveis nas organizações:

- Competência Descrição (referenciais de desempenho) - Implementa ações para incrementar o volume de negócios; Avalia com precisão os custos e benefícios das oportunidades de negócios; Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados. Elabora planos para atingir as metas definidas.
- Trabalho em equipe - Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar; Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe; Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe. Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe.

Baseamos na hipótese de que o domínio de certos conhecimentos é determinante ao desempenho das pessoas e organizações, determinante para gerenciar o gap (lacuna) de competências, sobremaneira a reduzir as desconexões entre as competências necessárias aos objetivos organizacionais.

Um modelo sugerido por Lenaga (1998) tem como passo inicial a identificação do gap (lacuna) de competências da organização. Processo esse que estabelece os objetivos e as metas a serem alcançados conforme a estratégia da organização após, identifica a lacuna entre as competências necessárias à consecução desses objetivos e as competências internas disponíveis na empresa ou seleção, no desenvolvimento e a avaliação de competências, buscando minimizar a referida lacuna.

Empresas têm adotado modelos de gestão de competências, objetivando planejar, selecionar e desenvolver as competências necessárias à organização. O design de motores leves da empresa Honda e a capacidade de miniaturização da empresa Sony são exemplos de competências essenciais organizacionais, citados por Prahalad e Hamel (1990). Essas conferem vantagem competitiva, geram valor, entendido pelos clientes e são complexos de serem copiados pela concorrência.

Lima (2011, 199) defende em seu artigo publicado na RAC - Revista de Administração Contemporânea – o multiparadigmatismo na administração, considerando que “[...] a discussão dos paradigmas que regem a produção de conhecimento na administração, [...] mostra evidências de que muitos de seus debatedores perdem partes significativas da questão, por se dedicarem à defesa de um paradigma em particular”.

Faz analogia com o desenvolvimento da indústria de aviação no que diz respeito a complexidade envolvida e multiparadigmáticas. Relaciona os benefícios com as dificuldades que as acompanham no campo da inovação, pesquisa e aceitação do mercado.

Para tanto, na estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências aos bons resultados na gestão das organizações. Pois, uma organização só pode ter suas competências se seus profissionais apresentarem esta mesma competência. Fatores relevantes não devem ser lembrados na definição dos objetivos organizacionais, tais como: A Missão (razão de existir), a Visão (situação futura desejada) e os Valores (compromissos éticos).

A empresa ao definir o perfil de competências individuais para ocupar uma função, está apontando as suas expectativas em relação ao: comportamento, posturas, habilidades e conhecimentos dos profissionais, dos quais requer eficácia de seu trabalho.

O perfil de competências é um fator determinante no processo de considerar as competências individuais com os objetivos estratégicos da empresa. Organizações sem gestão definida pode prejudicar-se, sem metas e objetivos claros, assim como a não utilização potencialidade de seus colaboradores.

Um processo de gestão por competências requer investimentos de tempo e recursos em formação/treinamento. Benefícios esses em longo prazo, entretanto, desenvolvem o seus colaboradores e a sua produtividade qualitativamente.

Diz Ienaga (1998), que o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de colaborar para os objetivos organizacionais. Assim sendo, o treinamento é lucrativo, para os resultados do negócio. Portanto, o treinamento é um modo eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes.

A competitividade de uma empresa está muito mais relacionada às suas competências internas do que a sua visão de mercado. São as competências organizacionais que possibilitam o potencial de diferenciação latente nos mercados. Vale ressaltar que as competências organizacionais estão diretamente ligadas às competências individuais que agregam expressivo valor ao negócio.

O treinamento por competências irá desenvolver as competências desejadas pela organização, por isso existe a importância do prévio mapeamento das competências essenciais ao sucesso da organização.

Carboneet.al. (2005) afirmam ser a identificação por meio de pesquisa documental incluindo análise da missão e da visão de futuro, dos objetivos e outros documentos relativos à estratégia organizacional, fator preponderante nos processos de competências de pessoal.

Para Zarifian(2001), o desenvolvimento das competências de pessoas, não pode ser um trabalho robótico, que satisfaz às ordens. Para tanto, precisa desenvolver a capacidade de imaginação e feitos, abordando o normal e o imprevisito, sobremaneira adequada e inovadora, assumida todas as responsabilidades.

O objetivo da Gestão por Competência conforme Brito (2005), não é impor uma competência específica à instituição por meio de mudanças organizacionais, estruturais, mas potencializar as perspectivas, por meio das ações de cada gerente e servidor. Um processo de participação abarcando as áreas de planejamento e de desenvolvimento com participação de todos.

Em voga estão inúmeros estudos, cursos de formação, ferramentas de indicadores de perfis, avaliações de competências... na construção de modelos culturais e efetivos resultados nos produtos e serviços nas organizações, em nível mundial. Não se pensa mais apenas em um modelo técnico funcional de outras décadas, mas também na humanização dos processos com características comportamentais desses novos tempos.

Cabe destacar que, o fato da gestão por competência ser um modelo relativamente recente e complexo, tem colaborado para a conservação das improbabilidades quanto à factibilidade e a maneira de se aplicar esta proposta nas organizações.

Mapeamento das Competências

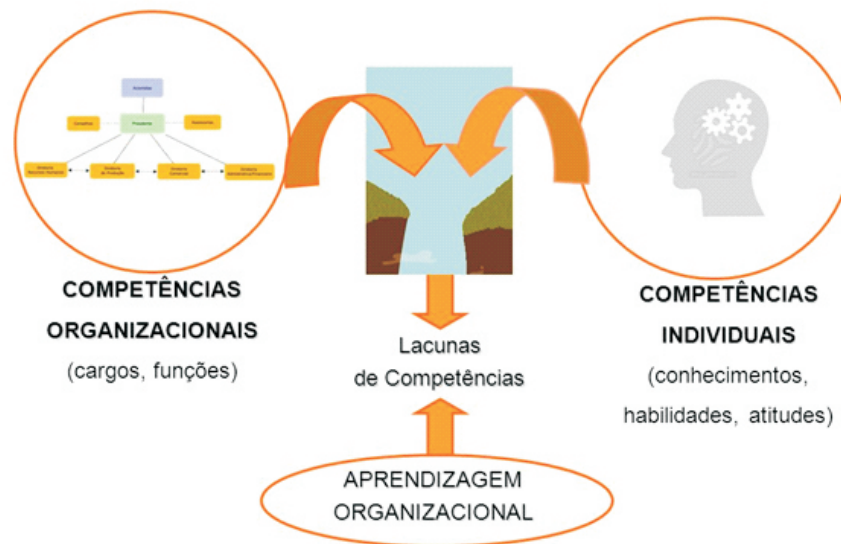


Figura 2. Mapeamento de Gestão por Competências, 2016.

A cultura organizacional tem evidenciado modificações na condução dos negócios, desenvolvidos por meio das relações sociais entre seus membros e entre a organização e o ambiente, estimula conhecermos como cada organização compartilha as ideias comuns, os constituídos próprios culturais, os processos de transmissão de valores etc., considerados amoldados aos membros para o alcance dos objetivos e para o desenvolvimento organizacional.

1.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E A ÁREA DE SUPRIMENTOS NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

É vasto o contexto teórico sobre estruturas organizacionais e as áreas que as compõem. Nesse estudo, vamos considerar conceitos e suas estruturas para evidenciarmos os objetivos da gestão de competências e de pessoal.

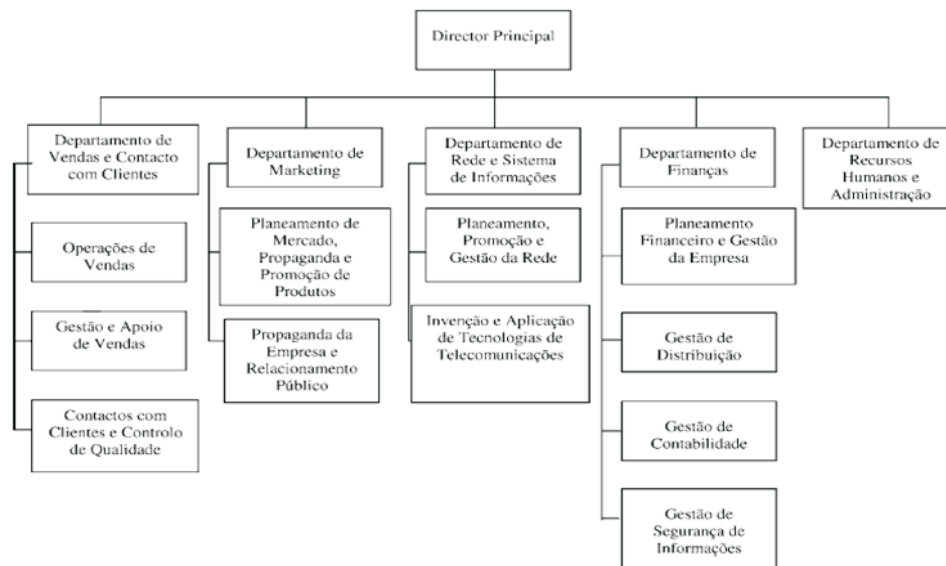


Figura 3. Modelo de Estrutura Organizacional, 2016.

Saraiva e Irigaray (2009) consideram que:

[...] as organizações adotam uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidam com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas. De certa forma, assumem que os indivíduos separam suas características e interesses pessoais dos profissionais, submetendo aqueles a estes no ambiente organizacional. Os limites desta visão já foram demonstrados desde que foram identificadas racionalidades concorrentes na organização, e que os indivíduos não apresentam clivagens entre quem são e os papéis e exigências de suas profissões.

De acordo com Martins (2011) apud Mintzberg (2011), as estruturas organizacionais podem ser compreendidas em cinco diferentes tipos de composições, sendo elas: estrutura simples; estrutura burocrática de produção em massa; estrutura burocrática-profissional; estrutura divisional e estrutura adhocrática.

A seguir evidenciamos os conceitos das estruturas citadas de forma sucinta com destaque em suas principais características:

1.2.1 Estrutura Simples

Segundo Mintzberg (2011, p.178, 179), “A Estrutura Simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração”. Organizações que utilizam esse modelo possuem nenhuma ou pequena estrutura, caracterizadas por ausência de exatidão nas divisões de trabalho, assessoria de apoio reduzida, e não apresenta distinções entre as unidades bem como uma estruturada hierarquia gerencial.

O autor afirma ainda que, de certo modo, estruturas simples são estruturas que negam a estrutura. Apresentam centralização do poder nas mãos de executivos que, possuindo grande amplitude de controle, é frequentemente requisitado por todos os colaboradores da organização.

Diante da simplificação da estrutura, o autor reitera ser possível identificar como ponto positivo a flexibilidade da tomada de decisão, que conseqüentemente permite uma rápida resposta. Por outro lado, a responsabilidade é exclusiva do executivo. Processos estes que possuem caráter intuitivo e pouco analítico.

1.2.2 Estrutura Burocrática de Produção em Massa

A Estrutura Burocrática de Produção em Massa, também denominada burocracia mecanizada, apresenta a parte operacional bastante repetitiva. O fato das atividades operacionais serem rotineiras resulta em alta padronização do processo, assim discorre Mintzberg:

Essa é a estrutura mais próxima a que Max Weber primeiro descreveu, com responsabilidades, qualificações e canais de comunicação e normas de trabalho padronizadas, além de hierarquia de autoridade claramente definida. É a estrutura que Stinchcombe mostrou nascer da Revolução Industrial, uma das quais Woodward encontrou nas empresas de produção em massa, Crozier no monopólio de tabaco, Lawrence e Lorsch na empresa fabricante de contêineres (MINTZBERG, 2011, p.185).

No fragmento apresentado por Mintzberg é possível observar o fato de grandes autores, que tinham como objeto de estudo os meios de produção, considerarem como a estrutura mais próxima às estruturas de produção em larga escala, evidenciando inclusive o nascimento da mesma na Revolução industrial.

Há, entretanto, uma obsessão por controle em organizações regidas por esse tipo de estrutura. O autor citado apresenta relatos que definem o quão obcecado são os supervisores de linhas de montagem e fábricas. Características como essa resultam em dois fatos: a necessidade dos sistemas de controle para conter os conflitos, que são inerentes a esse modelo, e a busca para que a máquina burocrática funcione sem interrupção, por meio da realização de tentativas que eliminem incertezas (MINTZBERG, 2011, p.190).

Ainda que a estrutura mecanizada apresente-se como a mais indicada nos casos em que as tarefas são simples e repetitivas, devendo ser executadas de forma exata, há questionamentos quanto a tal mecanização. O núcleo operacional apresenta conflitos quando os colaboradores percebem-se não só como fatores mecânicos, mas como “uma máquina complicada e delicadamente ajustada.” (MINTZBERG, 2011, p.200).

1.2.3 Estrutura Burocrática Profissional

Para abordar a Estrutura Burocrática Profissional é necessário compreender que as organizações podem

ser burocráticas sem ser centralizadas. Estas apresentam um trabalho padronizado que é, contudo, complexo, resultando então na necessidade do controle direto através dos responsáveis pela execução. Como consequência dessa estrutura, Mintzberg apresenta:

Como resultado, as organizações tornam-se um mecanismo de coordenação que permite, ao mesmo tempo, a padronização e a descentralização – a saber, a padronização das habilidades. Isso dá origem a uma configuração estrutural, às vezes denominada Burocracia Profissional, comum em universidades, hospitais gerais, sistemas escolares, empresas de auditoria, órgãos de trabalho social e empresas de produção artesanal (MINTZBERG, 2011, p.212).

O autor demonstra que a natureza dessa estrutura dá aos colaboradores autonomia, não exigindo que eles fiscalizem colegas e poupando-os das pressões políticas internas existentes. Nesse sentido, os profissionais têm liberdade para atender aos clientes de maneira individual, limitados apenas pelos padrões profissionais estabelecidos.

Ainda de acordo com Mintzberg (2011), o resultado das posturas adotadas nesse tipo de estrutura é a busca, dos profissionais, por maior dedicação ao trabalho e aos clientes, tornando-se mais responsáveis e motivados. Dessa maneira o sistema social e técnico pode funcionar de forma conjunta e harmônica.

1.2.4 Estrutura Divisional

A Estrutura Divisional é, segundo Mintzberg (2011), a mais comum entre empresas do setor privado. O autor ressalta que a revista Fortune listou as 500 maiores empresas brasileiras, e dentre elas, a maioria adota essa estrutura ou uma de suas variantes. A padronização dos outputs é o eixo dessa organização.

Ainda, de acordo com o autor, embora seja comum no setor privado não é somente este o setor que adota como estrutura. Universidades com vários campi, hospitais especializados e até empresas estatais adotam essa estrutura. No caso das estatais, por exemplo, funcionam como divisões e o governo como um escritório central.

É importante ressaltar, que a forma divisionada se difere dos outros quatro tipos de estruturas em um importante e específico ponto. Neste caso, a estrutura não é estabelecida desde a cúpula estratégica ao núcleo operacional, o que a torna uma estrutura incompleta. A natureza dessa estrutura é de que cada divisão tem sua estrutura própria, constituindo assim estruturas sobrepostas (MINTZBERG, 2011, p.243).

Como uma de suas características principais, o autor aponta, que por se tratar de uma estrutura descentralizada, composta por semi-divisões, existe entre elas autonomia para a tomada de decisões. Dessa forma, a decisão cabe ao topo das linhas intermediárias que, em escala, estão submissas somente ao escritório central.

As estruturas anteriormente mencionadas apresentam características que não viabilizam a inovação. A Burocracia Mecanizada e a Profissional buscam objetivamente impulsionar o desempenho. A Estrutura Simples, ainda que possa inovar, o faz de forma bastante simplificada. Ter como foco o controle dos outputs, a fim de padronizar, como acontece na forma divisionada, também não pode ser considerado como inovador pelo fato de apenas tal medida não ser suficiente (MINTZBERG, 2011, p. 282).

Este mesmo autor afirma que, para a sofisticada inovação ocorrer, se mostra necessária uma quinta configuração, bastante distinta, que tenha habilidade em “fundir especialistas advindos de diferentes especializações em equipes de projeto ad hoc que funcionem regularmente.” Complementando ele cita: “Inovar significa romper padrões estabelecidos. Portanto, a organização inovadora não pode confiar em qualquer forma de padronização para a coordenação” (MINTZBERG, 2011, p.282).

Dessa maneira, pode-se observar que as divisões do trabalho, a alta formalização dos comportamentos, a extensa diferenciação entre as unidades, a ênfase no controle e nos instrumentos de planejamento são características da estrutura burocrática que devem ser evitadas.

1.2.5 Estrutura Adhocracia

Como uma de suas principais características, Mintzberg (2011), apresenta que a Estrutura Adhocracia é, dentre as demais configurações, a que evidencia menor veneração aos princípios clássicos da administração,

principalmente no que se refere à unidade de comando. Outro importante ponto apresentado, é que nesse tipo de estrutura o trabalho administrativo e operacional tende a fundir-se em um esforço único.

Para facilitar o entendimento desta estrutura, o autor indica também que é necessário compreender como acontece a tomada de decisões na Estrutura Adhocrática. Para isso pode-se separá-las em dois tipos Adhocracia Operacional e Adhocracia Administrativa (MINTZBERG, 2011).

O autor expõe que a Adhocracia Operacional possui como principal objetivo resolver os problemas de seus clientes. Além disso, tem como principal característica a tendência de fusão, em um único esforço, dos trabalhos operacional e administrativo. Já a Adhocracia Administrativa contrapõe-se à Operacional assumindo em benefício próprio os projetos, estabelecendo assim uma distinção enfática entre o núcleo operacional e seu componente administrativo.

Portanto, de acordo com Mitzberg (2011, p.304):

[...] e a Estrutura Simples e a Burocracia Mecanizada foram as estruturas de ontem e a Forma Divisionalizada, a de hoje, claramente, a Achocracia é a estrutura de amanhã. Essa é a estrutura para uma população que cresce mais bem instruída e mais especializada, todavia sob constante exortação para adotar a abordagem “sistêmica” – ver o mundo como um todo integrado em vez de um conjunto de partes mal ajustadas.

Conforme o apresentado, o autor afirma fortemente que a estrutura Adhocrática é descentralizada e orgânica, encontrando assim um vasto espaço de trabalho. A Adhocracia é, essencialmente, a única alternativa para os que acreditam em uma configuração menos burocrática e mais democrática.

O interesse sobre o estudo das culturas é antigo. É sabido que a cultura é assimilada pelos indivíduos através dos convívios nos grupos dos quais ele faz parte. Obviamente isso não torna os indivíduos de uma cultura iguais entre si, mas permite aos pesquisadores identificar traços comuns entre os seres humanos que compartilham a mesma cultura.

Há um interesse crescente por parte de pesquisadores da área organizacional e executivos sobre a diversidade cultural interna (dentro da empresa) e a dificuldade cultural externa (na relação com pessoas e organizações de fora da empresa).

Do ponto de vista antropológico, Edward Tylor foi o autor da primeira definição de cultura:

No final do século XVIII e no princípio do seguinte, o termo germânico Kultur era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra francesa Civilization referia-se principalmente às realizações materiais de um povo. Ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (1832 - 1917) no vocábulo inglês Culture, que tomado em seu amplo sentido etilográfico é esse todo complexo que inclui conhecimentos, artes, moral leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (TYLOR, 1871, apud LARAIA, 2009).

Segundo Hofstede (1997), a cultura é adquirida ao longo da vida nos ambientes sociais que o indivíduo encontra, formando o que ele chama de “programação mental”. O comportamento do ser humano não é totalmente determinado por esta programação, mas esta revela um indício das reações mais prováveis e compreensíveis em função de um passado comum.

Geertz (1973) defende que o homem é um animal amarrado a teias de significado que ele mesmo teceu, assumindo a cultura como sendo essas teias e a sua análise. Embora os problemas humanos sejam decorrentes, as soluções adotadas em cada situação diferenciam-se pela carga cultural envolvida no comportamento. Sobre as tentativas de definição de cultura, as centenas de iniciativas trouxeram um emaranhado de definições e fazem da cultura um conceito em construção. Para Laraia (2009, p.63) “a discussão provavelmente nunca terminará, pois uma compreensão exata do conceito de cultura significa a compreensão da própria natureza humana”.

Após catalogarem mais de cem definições de culturas diferentes, Kroeber e Kluckohn (1952), apud Adler (1991), ofereceram uma das mais aceitas definições:

A cultura consiste em padrões, explícitos e implícitos, de comportamento e para comportamento, adquiridos e transmitidos por símbolos, que constituem as realizações distintivas dos grupos humanos, inclusive suas incorporações em artefatos. O núcleo essencial da cultura consiste nas suas ideias tradicionais (recebidas e selecionadas historicamente) e nos valores que lhes são atribuídos. Por um lado, os sistemas culturais podem ser

considerados como produtos da ação, por outro, como elementos condicionadores das ações futuras (KROEBER; KLUCKOHN, 1952, apud ADLER, 1991).

Nesse contexto enfatizamos a área de suprimentos que para Cooper et.al. (1997) afirmam que o conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos que inclui o gerenciamento de operações inter-organizacionais (surgido na década de 60) e as ideias mais recentes de compartilhamento de informações e troca de estoques por informação.

Um dos autores de maior popularidade na área de suprimentos, Ballou (2007), cita que no ano 1964, os estudiosos Heskett, Ivie e Glaskowsky afirmavam que cada cessão de bens entre empresas, requer organização de demanda e da oferta, do cultivador de trigo ao consumidor de farinha.

Mais inovador ainda, é Nabavi (2006), onde afirma que o gerenciamento da cadeia de suprimentos refere-se à concepção de valor: no projeto, nos processos, no controle e na entrega de bens e serviços. Um esforço coordenado, criando valor para cadeia e para seus clientes.

A cultura organizacional, para muitos gestores, é como uma integração de seus membros no qual tentam adaptar e disciplinar o que é valorizado ou não pelas organizações. Cargos de natureza funcionalista são censurados por uma capacidade dos gestores moldarem a cultura organizacional, entretanto, tal visão tem sido alvo de críticas por aspectos interpretativos, que entendem a cultura como algo negociado, isto é, funcionários são protagonistas na concretização dos valores organizacionais, mesmo que de maneira fragmentada.

Trkmanet. al. (2007), pondera que para lidar com os desafios atuais, as empresas devem aceitar alguns indícios iniciais da administração, baseada em processos, especialmente aqueles destinados a administrar de forma bem sucedida suas cadeias de suprimentos e seus colaboradores. A isso implica em uma nova maneira de olhar a empresa, não mais repartidas em unidades funcionais, departamentais, mas sim em processos.

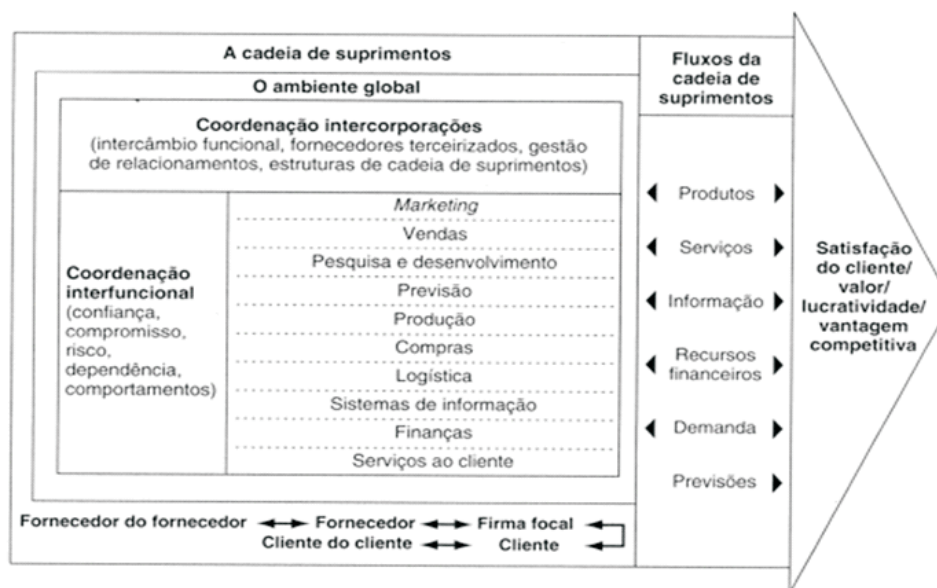


Figura 4. Modelo de Cadeia de Suprimentos, 2016.

Para Nabavi (2006) todas essas características e todos os desafios do ambiente empresarial, no sentido do gerenciamento da cadeia de suprimentos, assinalam numa única direção: o sucesso. Somente a alta gerência, no processo de gerenciamento de processos, pessoas pode assegurar que os objetivos funcionais sejam alcançados. De tal maneira que: os estoques adotem seu papel como mecanismo para o tratamento dos desequilíbrios inevitáveis; e uma estratégia de sistemas integrados, que reduz o nível de vulnerabilidade do negócio em seu desenvolvimento e implementação.

No entanto, é necessária a implantação de um controle de qualidade dos custos, para que assim atue de forma integrada e com sucesso na cadeia de suprimento otimizada e o processo de gestão de competência de

peçoas.

Diante do exposto, com um eficaz gerenciamento da cadeia de suprimentos, de forma afocalizar a satisfação dos clientes finais, torna-se necessário destacar como obter tal satisfação, especificamente com as operações que envolvem distribuição física, a administração de materiais, os sistemas de transportes e por fim como estas afetam os níveis de serviços.

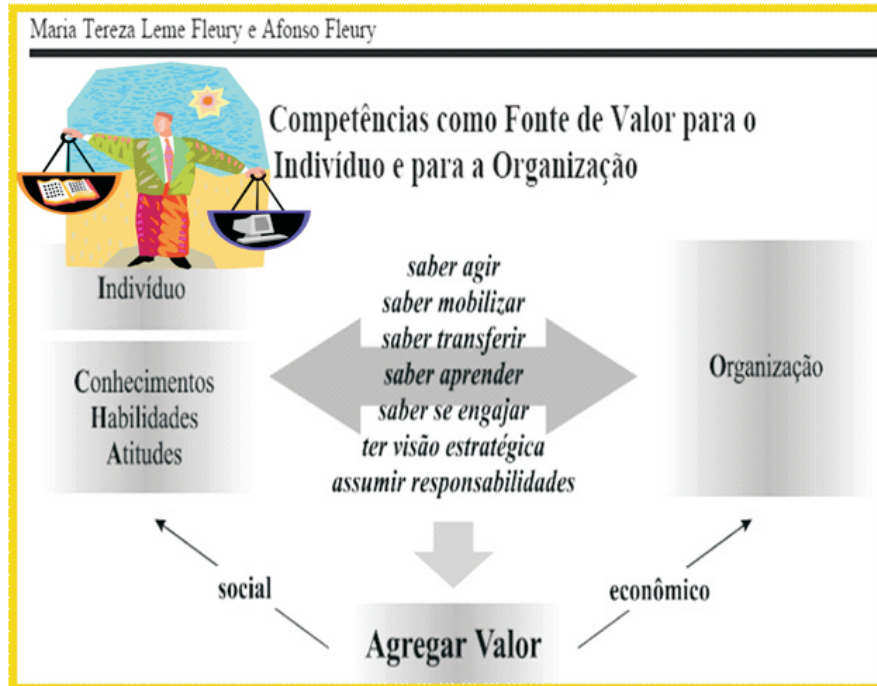


Figura 5. Modelo de valor agregado ao indvio e a organizao, 2016.

O que se quer são pessoas com competências necessárias a excussão do fluxo da cadeia de suprimentos: produtos, serviços, informao, recursos financeiros, demanda, previsões. Para tanto, consideramos o indicador de potencial inovador, *innoscience – endeavor Brasil*, ao propor os seguintes perfis:

A. Idealizador:

Uma pessoa que gosta de fazer as coisas de forma diferente. Algumas das principais características dessa pessoa é a curiosidade, a criatividade, a intuio, a flexibilidade, a busca pela liderança, a visão de futuro e a inovao. É motivado para mudanças e identificao de oportunidades. Entretanto, vale ressaltar que esta capacidade deve sempre estar alinhada às necessidades da empresa, de acordo com a sua estratégia, portanto quanto mais estas habilidades forem exercitadas aliadas a experiência junto ao negócio da empresa, maior será o potencial de inovao gerado pelo avaliado.

FUNÇÃO: manter a empresa alinhada às demandas do mercado a partir de uma produo constante (e generosa) de ideias.

QUALIDADES: criatividade acima da mdia, carisma, geralmente bem informado, tem facilidade para lidar com pessoas de todos os tipos.

DEFEITOS: tende a ser desorganizado e nem sempre tolera bem as críticas que recebe.

B. Conceitual:

Uma pessoa sempre atenta ao planejamento, pontualidade e controle, perfil maduro para lidar com novas ideias de potencial inovador, tanto para assumir os seus riscos quanto para enxergá-la sendo executada

através de um projeto. É previsível, detalhista, conservador, metódico e leal. Estas características são fundamentais na empresa, portanto é importante que o avaliado exercite ainda mais sua capacidade estar aberto ao desconhecido, assim como ser capaz de tangibilizar as ideias em projetos, tornando-as capazes de serem executadas.

FUNÇÃO: envolver e mobilizar outros setores em busca de inconsistências nas ideias geradas pela empresa.

QUALIDADES: disciplina, humildade, grande habilidade para dar feedback e também para agregar as pessoas em torno de um objetivo comum.

DEFEITOS: muitas vezes, acaba bancando o chato, como se estivesse sempre insatisfeito.

C. Experimentador:

Uma pessoa que gosta de trabalhar em equipe e se relaciona com outras pessoas. Demonstra aptidão ao lidar com projetos de maior potencial inovador, os quais possuem maiores riscos e por isso passarão por mudanças ao longo da curva de aprendizagem do projeto. Destaca-se ainda que o avaliado possa focar no desenvolvimento de sua flexibilidade para lidar com problemas, que possa aprender com as informações percebidas ao longo do projeto, bem como saber conduzir todo o experimento ao seu objetivo.

FUNÇÃO: testar a qualidade, solucionar falhas e projetar o desempenho de novos produtos ou serviços antes de seu lançamento no mercado.

QUALIDADES: inteligência, apego às normas e aos métodos de pesquisa e capacidade de criar ordenadamente.

DEFEITOS: com frequência, trabalha isolado e é visto como um excêntrico.

D. Implementador:

Possui uma ótima capacidade para ser objetivo e focar nos resultados dos projetos, trabalhando de maneira eficaz junto a prazos, orçamentos e especificações dos projetos, algo também muito relevante para a inovação na empresa. Destaca-se, porém, a importância do avaliado exercitar sempre sua capacidade de conduzir os projetos a resultados ainda mais satisfatórios, sabendo lidar com seus recursos e pessoas e qualificando ainda mais suas entregas.

FUNÇÃO: colocar uma ideia em prática, transformando-a em uma frente de negócios concreta, real - e lucrativa.

QUALIDADES: capacidade de mobilizar e gerir pessoas, foco nos resultados e disciplina para cumprir prazos e metas.

DEFEITOS: muitas vezes é impaciente com o processo de maturação de uma ideia. Tende a ser conservador e achar que "isso não vai dar certo".

Consideram que não existe perfil melhor ou pior, e sim cada um, conhecendo seus pontos fortes e pontos de melhoria, pode se desenvolver continuamente e desenvolver seus processos laborais na área de suprimentos.

Cabe, portanto, as organizações gerir sobremaneira a deixar seus colaboradores exercerem a função adequada ao seu perfil, de acordo com as estratégias empresariais e sucessão dos produtos e serviços produzidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O surgimento de novas tecnologias e filosofias de produção, de comportamento de pessoas, a dinâmica de vida, caracterizada por essas transformações, também deve ser seguida pelas organizações por meio de planejamento, estratégias comportamentais da sua cultura organizacional, da gestão por competências, sobremaneira a adequar-se às novas exigências da sociedade.

As vantagens competitivas não são mais apenas dos produtos ou serviços de uma empresa, mas também de como produzem, conduzem todos os seus processos, em vista as questões sociais, ambientais. Portanto, a estratégia competitiva deve surgir por meio de uma análise das regras vigentes em favor da continuidade e sucesso das organizações.

As competências organizacionais estão alinhadas com a estratégia e os objetivos da empresa; e também são imprescindíveis para a realização de suas atividades, da participação das pessoas de todos os níveis e áreas,

inclusive de recursos humanos, respeitando os indicadores de perfil das pessoas para os cargos e funções adequadas aos processos organizacionais.

Consideramos que para o desenvolvimento das competências individuais a empresa deve investir em treinamento e desenvolvimento dos seus colaboradores nas competências organizacionais consideradas como essenciais para a empresa alcançar seus objetivos estratégicos dentro das áreas como a cadeia de suprimentos.

O processo da cadeia de suprimentos, como visto, envolve vários conhecimentos, habilidades e atitudes, objetivando valor, lucratividade, vantagem competitiva e a satisfação integral dos clientes no mundo dos negócios empresariais.

A nova economia, baseada na inovação e no conhecimento, exige das organizações pessoas talentosas, comprometidas, inovadoras e empreendedoras. A gestão por competência surge nesse cenário como um modelo dinâmico e estratégico, favorável ao planejamento adequado a um processo contínuo, que envolva a organização e seu pessoal.

Finalizando, acredito que as competências de pessoal estão relacionadas à cultura organizacional e influencia a gestão da cadeia de suprimentos. Portanto, é possível entender que o desafio das organizações está relacionado à utilização de instrumentos, associados a práticas de aprendizagem, desenvolvimento de equipes e gestão do conhecimento ao crescimento profissional e organizacional.

Se não houver rompimento de múltiplos paradigmas organizacionais, em suas estruturas culturais, esses instrumentos de gestão serão apresentados apenas como modernismo, que se dão e logo passam, que de fato, não representariam inovações nas práticas de gestão.

Esse estudo foi apenas um contexto relacional, teórico, mas que vale a continuidade e prática experimental nas em empresas com estruturas administrativas burocráticas, funcionais, mas que tenham, acima de tudo, o desejo de mudança.

REFERÊNCIAS

1. ADLER, N. J. *International Dimensions of Organizational Behavior*. California, Wadsworth Publishing Company, 1991.
2. BALLOU, R. H. *The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management*. *European Business Review*, v.19, n.4, 2007.
3. BRANDÃO, H.P. *Mapeamento de Competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2012.
4. _____, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e Efeitos da Expressão de Competências no Trabalho: para entender a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie – RAM*, São Paulo, v. 8, n.3, p. 32-49, 2007.
5. _____, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. *Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto?* *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, jan-mar, 2001.
6. BRANDÃO, H.P.; BAHRY, C.P. *Gestão de Competências: Métodos e Técnicas para Mapeamento de Competências*. *Revista do Serviço Público*. Brasília, v. 56(2): 179-194 abr./jun. 2005.
7. BRITO, Lydia Maria Pinto. *Gestão de Competência, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem: instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalho*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.
8. BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. *Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais de T&D de uma organização pública do Distrito Federal*. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul/set, 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a03.pdf>>. Acesso em 23 jul. 2016.
9. CARBONE, P.P. et al. *Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
10. FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
11. GEERTZ, C. *The interpretation of Cultures*. New York, Basic Books, 1973.
12. HOFSTEDE, G., *Culturas e Organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa, Rolo & Filhos Ltda, 1997.
13. IENAGA, C. H. *Competence-based Management: seminário executivo*. São Paulo: Dextron Consultoria

Empresarial, 1998.

14. ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L.OrientationScolaire et Professionnelle. In: ROPÉ, F., TANGUY, L. (Orgs.). Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

15. LARAIA, R. B., Cultura: um conceito antropológico. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2009.

16. LIMA, L.A. de. A Representação das Múltiplas Dimensões Paradigmáticas no Estudo da Administração: um ensaio sobre os limites contidos nas defesas paradigmáticas excludentes. Revista de Administração Contemporânea, v.15, n.2, p.198-208, 2011.

17. MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

18. NABAVI, M. Integrating Information Resources in Supply Chains: A simulation analysis of delivery performance and resource utilization. ProQuest Dissertations and Theses, v.0454, n.0138, p.276. 2006.

19. PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

20. SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. ERA – Revista de Administração de Empresas, Vol. 49, n. 3, jul-set, 2009.

21. TRKMAN, P., et al. Process Approach to Supply Chain Integration. Supply Chain Management, v. 12, n. 2, p 116. 2007.

22. ZARIFIAN, P. ObjectifCompétence: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 2001.



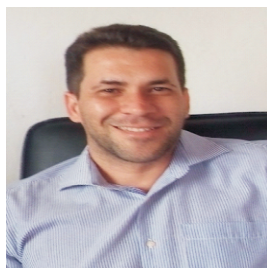
ALEXANDRE PIRANGY DE SOUZA, Dr. d

Possui graduação em Administração pelo Centro Universitário Nilton Lins (1998), pós-graduações em nível de especialização em Marketing Empresarial (2000), em nível de mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Amazonas (2005). É Professor Assistente I na UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM, lotado na Faculdade de Estudos Sociais - FES/ Departamento de Administração - DA e atualmente doutorando em Administração pelo Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG.



KARINA MEDEIROS PIRANGY DE SOUZA, Dr. d

Tem ensino médio em Magistério, Graduação em Pedagogia, Especialização em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica além de Mestrado em Engenharia de Produção. Já ministrou as disciplinas de metodologia do trabalho científico, metodologia do estudo, metodologia da pesquisa, comunicação empresarial e orientação de estágio I e II para os cursos de administração, serviço social, economia e engenharia no Ensino Superior. Atualmente é doutoranda pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM no Programa de Pós-Graduação Sociedade e Cultura na Amazônia.

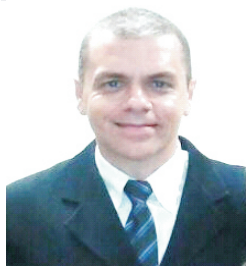


BRUNO DUARTE DE OLIVEIRA HUDSON, Dr. d

Possui graduação em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas e Especialização em Logística Empresarial da mesma universidade. É Mestre em Engenharia da produção pela UFAM. Atualmente é professor assistente da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), atuando no ICET - Instituto de Ciências Exatas e Tecnologia.

**MARCELO DE SOUZA RAMOS, M.s.C.**

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal do Amazonas (2005) e mestrado em ENGENHARIA DE PRODUÇÃO pela Universidade Federal do Amazonas (2007). Atualmente é professor-assistente da Universidade Federal do Amazonas. Tem experiência na área de Engenharia de Produção, com ênfase em Logística. Concentra suas pesquisas nas áreas de: redução de emissões de gases na atmosfera, cultura organizacional, e análise de produtividade e capacidade

**MARCELLO PIRES FONSECA, M.s.C.**

Possui graduação em ADMINISTRAÇÃO pelo CENTRO INTEGRADO DE ENSINO SUPERIOR DO AMAZONAS (1999). Atualmente é professor de ensino superior do Centro Universitário do Norte. Tem experiência na área de Administração Educação, com ênfase em Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: interdependências, educação comparada e similaridades.

Publish Research Article

International Level Multidisciplinary Research Journal For All Subjects

Dear Sir/Mam,

We invite unpublished Research Paper, Summary of Research Project, Theses, Books and Books Review for publication, you will be pleased to know that our journals are

Associated and Indexed, India

- ★ Directory Of Research Journal Indexing
- ★ International Scientific Journal Consortium Scientific
- ★ OPEN J-GATE

Associated and Indexed, USA

- DOAJ
- EBSCO
- Crossref DOI
- Index Copernicus
- Publication Index
- Academic Journal Database
- Contemporary Research Index
- Academic Paper Database
- Digital Journals Database
- Current Index to Scholarly Journals
- Elite Scientific Journal Archive
- Directory Of Academic Resources
- Scholar Journal Index
- Recent Science Index
- Scientific Resources Database

Review Of Research Journal
258/34 Raviwar Peth Solapur-
413005, Maharashtra
Contact-9595359435

E-Mail-ayisrj@yahoo.in/ayisrj2011@gmail.com