

Gabarito - Prova Semestral

Disciplina: Gestão Estratégica de Projetos em Relações Públicas

1. O processo de mudança está presente nos modelos de Investigação Apreciativa e Toyota. Discorra sobre os aspectos que a mudança assume em cada um dos modelos e como esse pode ser o ponto de convergência e divergência entre eles.

Em ambos os modelos a mudança volta-se à excelência organizacional fazendo-o por meio da participação de todos os membros da organização. No entanto, no modelo Toyota o processo de planejamento e gestão é iniciado pela identificação de um problema. Já o modelo de Investigação Apreciativa inicia o processo de mudança a partir do reconhecimento do núcleo afirmativo da organização, que reúne as suas vantagens competitivas e a partir do qual toda a organização deverá ser mobilizada em busca da concretização do sonho (visão organizacional).

2. Comente o uso do *Balanced Scorecard* como ferramenta de Comunicação e sua vinculação com o programa de comunicação interna.

Ao estudarmos a evolução do BSC é possível observar que, em sua segunda fase, o modelo é adotado como ferramenta de comunicação da estratégia. Nesse contexto, a comunicação interna ganha destaque, uma vez que cabe a ela as tarefas de divulgar a estratégia e engajar os funcionários, pois é necessário que os funcionários considerem a implantação da estratégia como tarefa de todos.

3. Explique as diferenças existentes entre o modelo Toyota e o planejamento estratégico proposto pela escola tradicional.

O Modelo Toyota prioriza participação da equipe na estruturação do plano se aproximando da proposta da gestão estratégica, na qual o planejamento é concebido com a participação tanto da gestão quanto da operação. O planejamento estratégico proposto pela escola tradicional é conduzido pela alta gestão considerada responsável pelo processo de planejamento estratégico sem o envolvimento das equipes dificultando sua implementação pelas equipes operacionais seja pelo desconhecimento ou pelo distanciamento de suas propostas da realidade organizacional.

4. *Depois de anos de importantes mudanças organizacionais, incluindo-se o aumento de agências, novas alianças, melhorias tecnológicas, transições de liderança e renovação de instalações, David Erich, Vice Presidente de Serviço ao Cliente da British Airways percebeu que seu trabalho estava apenas começando. Ele sentiu que chegara o momento de envolver os funcionários na formulação de mudanças que poderiam melhorar diretamente tanto sua satisfação quanto sua capacidade de oferecer ao cliente aqueles excelentes serviços pelos quais a British é conhecida pelo mundo inteiro.*

(...) O maior problema era a comunicação. De agência em agência, as pessoas não estavam identificando, compartilhando, nem reproduzindo as melhores práticas. A sabedoria coletiva da organização era como se fosse um poço subterrâneo cheio de potencial doador de energia à espera de ser despejado e colocado em prática. A investigação Apreciativa parecia ser uma forma viável para identificar e disseminar as melhores práticas por todas as vinte e duas agências da British na América do Norte.

A introdução da IA na organização e a decisão de continuar com o processo no sistema inteiro foram interativas e, no final, envolveram mais de cinquenta pessoas. (...) Quarenta pessoas de todos os níveis, lotações e funções da organização foram convidadas a participar de um encontro de dois dias com a equipe principal. (...) Os dois dias forma um rico compartilhamento da sabedoria organizacional bem como uma oportunidade de aprender sobre a IA como uma abordagem positiva ao trabalho, liderança e gestão de mudanças.

(COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, pp.20-21)

Com base no relato do processo de implantação da Investigação Apreciativa na British Airways por meio da metodologia de Investigação Total do Sistema, fale a respeito das limitações desse procedimento metodológico e das condições necessárias à sua adoção.

*A investigação total do sistema **requer o treinamento e a mobilização de um grande número de pessoas** para que as entrevistas apreciativas possam ser realizadas em um curto espaço de tempo, bem como uma **pré-disposição ao diálogo** tanto por parte da organização quanto dos envolvidos. No entanto, esse procedimento metodológico traz consigo **limitações** como a **resistência dos envolvidos à participação**, a sua **dificuldade em participar do processo a partir de uma perspectiva positiva**, encarando o momento como oportuno para a apresentação de suas insatisfações ao invés de espaço para compartilhamento de conhecimento e melhores práticas e o **alto custo** para a realização das entrevistas apreciativas.*

5. O BSC propõe o equilíbrio entre medidas, de curto prazo e de longo prazo, tangíveis e intangíveis. Discorra sobre as limitações à implantação do modelo e seu uso como ferramenta de mensuração de resultados.

As limitações para a implantação do BSC como modelo de gestão estão relacionadas à disseminação e tradução da estratégia a todos os funcionários, bem como a resistência ao processo de mensuração e demonstração de resultados. Os objetivos confusos, sistemas de feedback informais e o foco em medidas de curto prazo, prioritariamente financeiras em detrimento de medidas de resultado de longo prazo que privilegiam a eficiência (produtividade) em detrimento da eficácia (resultados pelo alcance dos objetivos) podem ser limitações ao uso do sistema de mensuração do BSC.