



GO Global Organization  
Design



Readings in Global Organization Design  
Book excerpts

## A Prática da Liderança Gerencial

Por Nancy R. Lee  
Tradução por Décio Fábio de Oliveira Júnior

Article #10-09-15-2

# A Prática da Liderança Gerencial



**Nancy R. Lee**

# **A Prática da Liderança Gerencial**

**Nancy R. Lee**

2010

Tradução: Décio Fábio de Oliveira Júnior

Revisão ortográfica já de acordo com os termos do acordo ortográfico dos países de fala lusófona de 1990 e seguindo os ditames do decreto No. 6.583, de 29 de setembro de 2008.

# Índice

<b>Agradecimentos</b>	19
<b>Prefácio à edição original em inglês</b>	21
<b>Prefácio à edição em língua portuguesa</b>	25
<b>Introdução à prática da liderança gerencial</b>	29
<b>Capítulo1: Conceitos básicos</b>	33
Associações e hierarquias gerenciais	34
Associações	34
Organizações de Emprego	34
A Hierarquia Gerencial	35
Definições de Gerente, Responsabilidade e Estratos	36
Gerente	36
Responsabilidade	36
Estratos	37
Outros tipos de associações	37
Sociedades	37
Instituições religiosas	38
Universidades	38
Médicos e Hospitais	38
Organizações governamentais	38
Empresas de propriedade familiar	39
Compreender as diferenças	39
A finalidade da teoria da Organização Requerida	39
As organizações são sistemas com processos e estrutura	40
Estrutura da organização (papéis e relações entre eles)	41
Processos organizacionais (práticas e procedimentos)	41
A Relação De Trabalho Gerente - Subordinado	42
Autoridade gerencial	42
Veto à inclusão	42
Decisão sobre a remoção do papel	43
Designação de tarefas	43
Avaliação e aumento por mérito	44
Liderança	44
Liderança gerencial	45

Concepções errôneas sobre o trabalho gerencial	45
Responsabilidade e autoridade dos subordinados	46
Colaboradores individuais	46
Intervalo temporal e níveis organizacionais (Estratos)	47
Definições de “trabalho”, “tarefa” e “papel”	48
Trabalho	49
Tarefa	49
Quantidade (Q)	50
Qualidade (Q)	50
Recursos (R)	50
Tempo (T)	51
Políticas e Procedimentos	52
QQT/R	52
Fixação de contexto	53
Nível de trabalho e intervalo temporal de discernimento	54
Nível de trabalho	54
Intervalo temporal de discernimento	56
Quantidade (Q)	50
O intervalo temporal nos papéis de tarefas múltiplas	56
O intervalo temporal em papéis de tarefas únicas	57
Origens da medição do intervalo temporal	58
O padrão requerido de estrutura organizacional	60
Os estratos requeridos	61
Complexidade dos papéis e das tarefas	62
Complexidade dos papéis	62
Complexidade das tarefas	62
Complexidade de estrato I	63
Complexidade de estrato II	64
Complexidade de estrato III	65
Complexidade de estrato IV	65
Complexidade de estrato V	66
Complexidade de estrato VI	66
Complexidade de estrato VII	67
Complexidade de estrato VIII	67
Ordens de complexidade	67
<b>Capítulo 2 A capacidade humana</b>	68
A natureza da capacidade humana aplicada ao trabalho	68
Capacidade potencial e capacidade aplicada	69

Capacidade potencial	70
Capacidade aplicada	71
Valores	71
Conhecimentos e habilidades	72
Complexidade do processamento da informação	73
Adequação ao papel	73
Tomada de decisões	75
Outras medidas da capacidade	75
Características de personalidade	76
Temperamento Negativo	77
A maturação da complexidade do processamento da informação	78
Desenvolvimento e maturação	78
A equidade na relação de emprego	79
Complexidade do processamento da informação e estratos organizacionais	81
Processamento Declarativo	81
Processamento acumulativo	81
Processamento em série	82
Processamento em paralelo	82
Ordens de complexidade do processamento da informação	83
Ordem de complexidade da informação da infância: elementos tangíveis	84
Ordem verbal simbólica da complexidade da informação	84
Ordem conceitual abstrata de complexidade da informação	85
Ordem universal de complexidade da informação	85
Investigação sobre a complexidade do processamento da informação	85
<b>Capítulo 3 As relações de trabalho</b>	86
A função de delegar tarefas entre gerente e subordinado	86
Planejamento gerencial	88
Fixação de contexto	88
O triplo contexto	89
Fixação de contexto	88
Tarefa, trabalho e papel	90
Especificação de tarefas	90
Os resultados têm valores	91

Até onde delegar	91
O gerente como integrador das funções da unidade	92
Tipos de tarefas delegadas	92
Produto Direto	93
Produto direto delegado	93
Apoio ao produto direto e produto direto assistido	93
Os colaboradores individuais e PDA/APD	94
Equipes e trabalho em equipe	95
Equipes de Projeto	95
Líderes de equipes de projeto	96
Os membros das equipes de projetos	96
O produto das equipes de projeto	97
Equipes de coordenação	97
Equipes gerenciais	98
Não há decisões de equipe	98
As relações de trabalho interfuncionais	98
As relações interfuncionais são relações entre papéis	99
O estabelecimento das relações de trabalho interfuncionais	99
Exploração das RTIs	100
As sete relações de trabalho interfuncionais	100
Relação colateral	101
Relação de assessoramento	101
Relação de monitoração	102
Relação de auditoria	102
Relação de prescrição	103
Relação de prestação de serviços	103
Relação de coordenação	103
Responsibilidade e autoridade colaterais	103
Responsibilidade e autoridade de assessoramento	105
Responsibilidade e autoridade de monitoração	106
Responsibilidade e autoridade de auditoria	108
Responsibilidade e autoridade de prescrição	109
Responsibilidade e autoridade de prestação de serviços	110
Responsibilidade e autoridade de coordenação	111
Síntese das relações de trabalho interfuncionais	112
O papel do gerente do gerente	113
Designação de papéis de SdS	113
Decisão sobre relações de trabalho interfuncionais	114

Desenvolvimento da reserva de talentos e planejamento da sucessão	114
Desenvolvimento individual	115
Decisão sobre transferências internas	115
Desligamento e dispensa por justa causa	115
Recurso de apelação	116
Equilibração	116
Assegurar a liderança gerencial eficaz	116
Trabalho em equipe gerencial de três níveis	116

#### **Capítulo 4 A estrutura da organização e o alinhamento funcional**

<b>alinhamento funcional</b>	118
As funções na organização	118
Unidades de negócios	119
Corporações de estrato VII	120
Vice-presidentes de operações corporativos	121
Especialistas de desenvolvimento corporativo	122
Novos empreendimentos	123
Serviços corporativos	124
Funções da dotação estratégica da sede central	124
Diretor financeiro da corporação	125
Especialista em recursos humanos	125
Assessor tecnológico	126
Assuntos públicos	126
Assessoria legal geral	126
Unidades de negócios e papéis de estrato V	127
Funções de linha de estrato V	127
Produção e compras	128
Marketing e vendas	129
Desenvolvimento de produtos e serviços	130
Serviços às unidades de negócios	131
Serviços de manutenção de recursos	132
Auditoria e serviços financeiros	132
Serviços Gerais	132
Serviços de reparo e de manutenção	133
Funções de especialista de estrato V	133
Especialista em programação de negócios	133
Especialista em recursos humanos	134
Especialista em tecnologia	134

Melhoramento de recursos	135
Gerentes gerais de estrato IV	135
Unidades de reconhecimento mútuo (URM) de estrato III	136
Dotação de especialistas nas URM	137
Unidades de primeira linha	137
Três problemas frequentes das unidades de primeira linha	138
O enfoque requerido para estes problemas	139
Estabelecer papéis gerenciais de primeira linha em estrato II.	140
Instituir práticas gerenciais requeridas	140
O papel de gerente de primeira linha	140
Examinar a situação atual	141
Níveis múltiplos entre o gerente e o trabalhador de primeira linha	142
Esclarecimento do papel do gerente de primeira linha	143
Espectro de controle	143
A assistência ao gerente de primeira linha	144
Assistentes de primeira linha gerencial	144
Operadores especialistas em papéis de apoio de tempo parcial	145
A função dos gerentes de estrato III	146
A unidade de reconhecimento mútuo de estrato III	147
O gerente geral de estrato IV ou Gerente Funcional	147
A seleção de gerentes de primeira linha	148
Circunstâncias especiais nas unidades de primeira linha	149
Sindicatos	149
Turnos múltiplos	149
Turnos de primeira linha	150
Um gerente de primeira linha responsável por todos os turnos de um setor	150
Gerenciamento de turnos múltiplos	151
Com frequência os subordinados podem dirigir seu próprio trabalho durante os turnos	152
O manejo de problemas graves durante os turnos	152
As equipes autodirigidas não são adequadas	153
Determinando a estrutura requerida para o trabalho em turnos	154
Os benefícios de estabelecer unidades de primeira linha de modo requerido	156

<b>Capítulo 5 As práticas gerenciais</b>	157
Práticas de liderança organizacional	157
A comunicação da visão empresarial	157
A cultura da corporação	158
Os valores da corporação	159
Os valores da sociedade	159
Os valores privados	160
A liderança gerencial	160
Práticas para os subordinados imediatos	160
A responsabilidade gerencial	160
Autoridade gerencial mínima	161
Práticas gerenciais essenciais	161
Coaching	162
A finalidade do coaching	163
Counseling	164
Disparadores de coaching	164
Ocupantes novos nos papéis	165
Progresso para a realização de tarefas atribuídas	165
Necessidade de reforçar habilidades e conhecimentos existentes	165
Disposição a desenvolver-se dentro do papel atual	165
Dificuldades específicas	166
Coaching gerencial eficaz	166
A função do GdG no processo de coaching	168
Avaliação da eficácia	168
Avaliação do desempenho e eficácia pessoal	168
Finalidade do sistema de avaliação da eficácia pessoal	169
A capacidade aplicada	169
A avaliação é um processo contínuo	170
Responsibilidades dos empregados por sua eficácia pessoal	171
A função do Gerente do Gerente na avaliação da eficácia: a equilibração	171
A revisão de méritos	172
A seleção	173
O processo de seleção	173
A especificação do papel	173
Recursos Humanos recomenda uma lista completa ao GdG	174

Candidatos internos e externos	174
O GdG gera a lista curta	175
O gerente direto escolhe dentro desta lista curta	175
A indução	175
Remoção e demissão por justa causa	176
Remoção (De-seleção)	177
Demissão por justa causa	178
Reuniões gerenciais	178
Reuniões para compartilhar informação	179
Reuniões para gerar ideias	179
Tomada de decisões gerencial	180
Melhoria contínua	180
Passos para o melhoramento contínuo	181
Candidatos internos e externos	174
Fazer responsáveis os gerentes pelo melhoramento contínuo	181
Manter uma análise contínua	182
A lista de prioridades de melhoramento contínuo	182
Provisão de ajuda de especialistas experientes	182
Equipes de projeto de melhoramento contínuo	183
Melhoria contínua de sistemas	184
Melhoramento contínuo em todos os níveis	185

## **Capítulo 6 A história da Novus** 186

Equipes de projeto de melhoramento contínuo	183
Antecedentes da Monsanto e da Novus	187
Um novo começo empregando princípios e práticas requeridos	188
Educação da equipe diretiva	188
Análise da organização existente	189
Organizações de estrato VI	190
Avaliações iniciais sobre a complexidade de processamento da informação de empregados	190
A questão do temperamento	191
Análise das relações de trabalho interfuncionais	191
O desenvolvimento de práticas requeridas para a Novus	192
O Documento de Responsabilidades-Chave (DRC)	192
Avaliação da eficácia pessoal (AEP)	193

Educação dos empregados no Sistema Gerencial da Novus	193
Outras práticas requeridas	194
Nível de trabalho e estrutura da organização	194
Remunerações	195
O desenvolvimento da reserva de talentos	196
A integração do Sistema Gerencial da Novus à empresa	197
Reflexões sobre o projeto Novus	198
A Novus no século XXI	201
<b>Capítulo 7 O caso Roche Canada</b>	<b>202</b>
Antecedentes	202
Roche Canadá prepara-se para o século XXI	203
Definição de Organização Requerida para cumprir com a estratégia da Roche	205
Alinhamento vertical da organização	205
Alinhamento das funções organizacionais	207
Melhorias nas relações de trabalho interfuncionais	207
O estabelecimento de equipes de alto rendimento para o desenvolvimento e o lançamento de produtos	209
Avaliação da reserva de talento e comunicação dos resultados	212
A capacitação para a liderança gerencial	214
Recompensas e reconhecimento requeridos	216
Os princípios da Organização Requerida e o planejamento estratégico da Roche	218
O que aprendemos na Roche Canadá	220
Síntese	223
<b>Glossário</b>	<b>224</b>

---

---

*Este livro é dedicado a*  
*Elliott Jaques,*  
*amigo, mentor, visionário*

---

---

# Agradecimentos

---

Eu agradeço o tempo que Elliott Jaques gastou editando este material de tal maneira que ele representasse corretamente suas ideias de uma forma linear e simplificada.

Sou grata ao colega Décio Fábio de Oliveira Júnior que se encarregou da tradução desse livro ao português e que, por se tratar de praticante dos princípios da Organização Requerida no Brasil, garantiu que a tradução dos termos se desse dentro da compreensão correta dos mesmos. Se alguém desejar, pode se comunicar com ele através do email [info@refinne.com.br](mailto:info@refinne.com.br)

Também desejo agradecer a muitos de meus colegas e clientes que têm me ajudado a entender, explicar e utilizar os conceitos de Elliott, especificamente Charlotte Bygrave, Sandi Cardillo, Kathryn Cason, Rod Carnegie, Ken Craddock, Sue Croft, Carol Dolan, Betsi English, Linda Gloe, Sabrena Hamilton, Tim Hart, Janet Kelly, Fred Mackenzie, Fran Marshall, Joe Privot, Susan Schmitt, Terry Seigel, Thad Simons, Betsy Watson, Tova White e Ken Wright.

*Nancy Lee*  
*nmrlee@aol.com*  
*Longboat Key, Florida*  
*2006*

## Prefácio à edição original em inglês

---

Logo após ter retornado de seu serviço como psiquiatra nas forças armadas canadenses durante a Segunda Grande Guerra, Elliott Jaques tornou-se um dos membros de um grupo de pioneiros de psiquiatras e psicólogos no Tavistock Institute em Londres. Sua experiência militar levou-o a inovações nas organizações.

Jaques era consultor na Companhia Glaciar de Metais quando um empregado lhe perguntou por que os trabalhadores como ele era pagos por hora, enquanto os executivos eram pagos por ano. Essa simples questão despertou a curiosidade de Jaques e levou-o a começar uma investigação sobre as possíveis respostas. Tal pesquisa conduziu-o a uma cruzada pessoal criativa que durou 50 anos e se tornou a maior revisão já conduzida sobre a questão da capacidade humana e da estrutura organizacional.

A investigação de Jaques levou-o a muitas partes do mundo. Uma de suas maiores experiências de aprendizagem ocorreu com sua consultoria na Rio Tinto Zinc, uma companhia mineradora na Austrália. O chefe executivo da companhia, Sir Rod Carnegie, rapidamente captou a importância das questões levantadas por Jaques. Juntos eles prosseguiram numa extensiva consultoria nesta companhia o que resultou

em refinamentos sistemáticos do pensamento de Jaques e uma lucrativa reorganização daquela gigantesca companhia mineradora.

Enquanto isso, Jaques também prestava consultoria para empresas privadas e governamentais na Grã-Bretanha e fez também um trabalho extenso para o exército americano. Junto com tais esforços, seus artigos e o trabalho simultâneo em companhias de diferentes países levaram-no à conceitualização do esforço humano nas organizações.

Seu pensamento foi uma monumental reformulação das bases que norteiam a compreensão da capacidade humana e da estrutura das organizações, refletido em 20 livros e centenas de artigos.

Jaques não apenas propôs oito níveis de pensamento conceitual entre os seres humanos, mas também elaborou as curvas para tais níveis durante a vida adulta dos seres humanos. Por outro lado, sua conceitualização deu espaço para uma nova lógica para as estruturas organizacionais, uma área que até então não tinha nenhuma lógica na qual basear a liderança ou a responsabilidade.

Seu trabalho desde cedo atizou minha curiosidade e eu o convidei a juntar-se a mim em seminários de uma semana que eu estava conduzindo no Levinson Institute. Eu também apresentei Jaques a várias companhias nas quais eu estava trabalhando nos EUA e na América do Sul. Os executivos rapidamente descobriram a sofisticação por trás de suas vidas organizacionais. Contudo, logo se tornou aparente que tal revisão sobre os conceitos de estrutura organizacional tinha que ir além dos slogans, clichês e práticas tradicionais para que pudessem realmente se familiarizar com os conceitos formulados por Jaques. Porém uma vez que eles compreendessem sua lógica criativa, prontamente reconheciam que tal pensamento ia muito além do que estava nos livros sobre gestão.

Jaques, com a ajuda de sua esposa, Kathryn Cason, e a autora deste livro, Nancy Lee, continuaram a refinar seu pensamento sobre os níveis de habilidade conceitual e chegaram a estender seu pensamento para

compreender como os animais diferem quanto a sua capacidade de lidar com a complexidade.

Pelo fato desse trabalho requerer que sua audiência e seus leitores façam uma mudança radical em sua forma costumeira de pensar as organizações e a gestão, muitos ficam relutantes em levar tal mudança para si e para outros, introduzindo-a em suas organizações.

Em resumo, o trabalho de Jaques requer dos leitores que tomem o tempo necessário para captar seu aspecto inovador. Ele também requer uma mudança radical em como os executivos são escolhidos e as companhias organizadas. Como todo novo pensamento, seu trabalho necessita ser testado ao aplicá-lo a nossas próprias organizações.

Mas captar a complexidade necessária não precisa ser uma tarefa avassaladora. Nesse livro Nancy Lee, ela mesma uma consultora organizacional longamente envolvida com os esforços de conceitualização de Jaques, fez o pensamento de Elliott muito mais fácil de compreender. Isso, por sua vez, torna esse livro altamente útil a executivos, consultores e estudantes de graduação que buscam fazer organizações mais efetivas.

*Harry Levinson, Ph.D.*

*Professor catedrático emérito, Instituto Levinson  
Emérito da Havard Medical School, Professor de Psicologia  
Clínica*

## Prefácio à edição em língua portuguesa

---

Certas pessoas definitivamente mudam o mundo através de seu trabalho e suas contribuições. Elliott Jaques foi uma delas. Suas descobertas e sua tenaz perseguição a uma objetividade científica e aos fatos, aliada a uma ética que o tornava capaz de reconhecer erros e corrigir seus rumos é algo espantoso. Em seu livro “Human Capability” Jaques diz “Como nosso estudo claramente confirma, as pessoas buscam, num sentido muito profundo, serem reconhecidas e apreciadas por aquilo que realmente são – nem mais, nem menos”<sup>1</sup>. Por sua validade prática essa frase me marcou muito desde que a li pela primeira vez, como tudo na obra de Jaques.

Desde meu primeiro contato com o trabalho de Elliott Jaques em 2007, busquei adquirir a experiência necessária para empregá-lo e nessa época pude estar com Nancy Lee, durante a II Conferência Mundial da Global Organization Design Society, em Toronto. Na ocasião sua presença me encantou pela clareza de seu raciocínio e pela maneira afável e simples como discorria suas experiências pessoais de trabalho com Elliott ao

---

<sup>1</sup> p. xii – Jaques, Elliott e Cason, Kathryn – Human Capability – A study of individual potential and its application – Cason Hall & Co. publishers, Falls Church, VA, 1994 – ISBN 0-9621070-7-7.

longo de muitos anos. Tudo isso me marcou profundamente na ocasião, bem como recebi na época, de presente, um exemplar de seu livro – em inglês – e que me agradou pela maneira direta como apresentava os temas. Estar com Nancy, de certa forma, foi uma oportunidade de estar próximo de Jaques, que não conheci, infelizmente falecido em 2003.

Alguns especialistas em gestão se esforçam por separar o conceito de “gerente” do de “líder”. Nancy demonstra durante todo o livro como a liderança é parte inseparável das atribuições dos cargos gerenciais se desejamos que as empresas cresçam, sejam lucrativas e saudáveis. Através de uma metodologia bem estabelecida, é possível construir uma **liderança gerencial**, que permita a cada empresa (e ao pessoal que a compõe) aumentar a cooperação interna e rumar de forma decisiva para suas metas.

O livro de Nancy Lee aqui apresentado é fruto de mais de duas décadas de trabalho. Apresentar a obra de Jaques de uma forma simples e clara não é uma tarefa fácil. Vários aspectos do trabalho de Elliott são, à primeira vista, contraintuitivos. Já pude observar grande resistência às suas ideias por parte de profissionais experientes em gestão e recursos humanos bem como por executivos de sucesso. Tal resistência, contudo, só perdura caso não seja possível aplicar seu trabalho na prática. Quando isso acontece, surge de imediato uma profunda compreensão sobre a natureza fundamentalmente prática do trabalho de Jaques e da verdade que ele revela sobre as relações humanas dentro das empresas. É incrível como as medições de intervalo temporal de discernimento podem revelar em pouquíssimo tempo grande parte das questões disfuncionais da estrutura organizacional e ao mesmo tempo mostrar como corrigi-las. Este livro esclarece rapidamente as respostas para perguntas como: ***“O que é um gerente? Como construir a confiança dentro do negócio? Como garantir que um gerente agregue valor ao trabalho de sua equipe? Como construir a liderança de forma clara, sistemática, científica, justa e natural dentro das empresas? Que práticas precisam ser implantadas para gerar liderança eficaz?”***. Nos

capítulos finais a autora apresenta duas empresas onde a implementação prática do método fala por si mesma.

Quando Ken Shepard, presidente da Global Organization Design Society, me sugeriu e Nancy Lee me permitiu traduzir esse livro, me senti honrado e feliz pela oportunidade de contribuir para que importantes e inéditos conceitos chegassem ao universo da língua portuguesa, em especial ao Brasil, um país em franco crescimento econômico e que necessita mais do que nunca de boas estruturas organizacionais para enfrentar a complexidade crescente dos negócios.

Estou certo de que aqueles que lerem esse livro estarão mais próximos de uma compreensão nítida dos desafios encontrados na estruturação de empresas que sejam lucrativas e, ao mesmo tempo, lugares excelentes para se trabalhar, onde o potencial humano se revela plenamente, agregando valor ao trabalho e ao capital, para benefício mútuo. Tudo isso dentro de um enquadramento científico bem testado e verificado pela prática de empresas dos mais diversos ramos de atividade e portes econômicos, em pelo menos 12 países.

*Décio Fábio de Oliveira Júnior, info@refinne.com.br, Goiânia, 29 de Dezembro de 2009.*

# Introdução à prática da liderança gerencial

---

Este livro descreve o conjunto integrado de conceitos, princípios, práticas e procedimentos que fundamentam o sistema de liderança gerencial denominado Organização Requerida. Este acervo de ideias lógicas e coerentes foi desenvolvido durante mais de 55 anos pelo Dr. Elliott Jaques e seus colegas em quinze países. Foram provadas e postas em prática na largura do mundo, mediante trabalho contínuo de investigação e de consultoria.

O Dr. Jaques escolheu o termo *requerido*<sup>2</sup> para descrever esta teoria integrada sobre o melhor funcionamento possível das organizações, porque significa “aquilo que é necessário ou exigido pela natureza das coisas”. As ideias da teoria e da prática da Organização Requerida provêm da natureza das coisas: das pessoas, do trabalho e das relações entre ambos.

As organizações existem para realizar trabalho com o fim de conseguir suas metas. O lucro das metas organizacionais requer uma estrutura apropriada, pessoas competentes em todos os níveis, procedimentos e

---

<sup>2</sup> Em inglês, *requisite* (N. do T.)

práticas que facilitem a realização do trabalho. Este livro trata sobre organizações que empregam pessoas: as hierarquias gerenciais, nas quais se delega a responsabilidade<sup>3</sup> em sentido descendente a partir dos proprietários ou membros da diretoria. Nestas organizações gerenciais, as pessoas são empregadas individualmente (não como equipes nem como sócios) para fazer o trabalho necessário.

Este texto centra-se principalmente no papel do gerente, já que é nesta função onde são necessárias mais orientações para efetuar o trabalho da organização. É o trabalho dos gerentes que determina os resultados que se conseguem com os recursos disponíveis. As práticas da Organização Requerida sustentam uma liderança resolutiva, responsável, com agregação de valor, em toda a organização. Este livro também trata dos papéis e responsabilidades dos subordinados que não têm um papel gerencial. Todos os empregados devem compreender plenamente seus próprios papéis, ou postos de trabalho, bem como a estrutura e as práticas da organização. Todos os princípios da Organização Requerida sustentam a confiança mútua entre os empregados, bem como entre eles e a organização.

No âmbito empresarial as expressões ambíguas e mal definidas existem em profusão. Na Organização Requerida utilizam-se termos de uso corrente neste meio, mas que são definidos explicitamente. A descrição precisa das práticas e dos princípios numa linguagem coerente, que todos entendem, traz clareza sobre o que deve fazer cada um, e sobre como o fazer. Isto contribui para sustentar a confiança e o entendimento mútuos.

---

<sup>3</sup> “Responsabilidade” é o neologismo utilizado em “La Organização Requerida” (Edições Granica, 2004) para traduzir o termo inglês *accountability*. Sua criação deveu-se à negativa do Dr. Jaques a aceitar a tradução corrente de *accountability* ao espanhol e (consequentemente) ao português como “responsabilidade”, dado que esta tradução é ambígua, pois compreende também o significado do termo inglês *responsibility* de conotação inteiramente distinta. No glossário desta obra define-se a responsabilidade como “situação na qual uma pessoa pode ser chamada a prestar contas de suas ações por outra pessoa.” (N. do T.)

Este livro está dirigido aos gerentes de todos os níveis nas organizações. Sua finalidade é apresentar o material dos livros “Social power and the CEO” e “La Organización Requerida”, ambos do Dr. Jaques, bem como sua série de sete vídeos sobre a Organização Requerida. **Os capítulos do livro estão organizados de modo similar aos vídeos, de modo que possam ser usados juntos caso se deseje fazê-lo.**

O Capítulo 1 apresenta os conceitos básicos; o 2 trata sobre a capacidade humana; o 3 descreve as relações de trabalho, e o 4 desenvolve a estrutura organizacional requerida para estabelecer o trabalho e as funções nos níveis corretos. O capítulo 5 apresenta as práticas gerenciais, e os capítulos 6 e 7 são estudos de casos que ilustram a colocação em prática da liderança gerencial requerida em duas organizações diferentes. O Dr. Jaques verificou pessoalmente a precisão com que se apresentam suas ideias nos primeiros cinco capítulos.

A teoria e os conceitos que contém este livro se apresentam como uma série de proposições a considerar. A aplicação destes princípios de Organização Requerida à prática da liderança gerencial produz aumentos de produtividade e de rentabilidade, e dá aos empregados a oportunidade de exercer sua capacidade do modo mais pleno possível num ambiente saudável, que alenta o crescimento pessoal.



## OUR PURPOSE

The Global Organization Design Society is a not-for-profit corporation registered in Ontario, Canada to promote the following objective:

The establishment and operation of a world-wide society of academics, business users and consultants interested in science-based management to improve organizational effectiveness for the purposes of:

Promoting among existing users increased awareness, understanding and skilled knowledge in applying concepts of Levels of Work Complexity, Levels of Human Capability, Accountability, and other concepts included in Requisite Organization and/ or Stratified Systems Theory.

Promoting among potential users of the methods, appreciation of the variety of uses and benefits of science-based management, and access to resources.

### OUR BOARD

Barry Deane, Australia  
 Jack Fallow, United Kingdom  
 Don Fowke, Canada  
 Azucena Gorbaran, Argentina  
 Jerry Gray, Canada, GO Treasurer  
 Judy Hobrough, United Kingdom  
 Nancy Lee, USA  
 Ken Shepard, Canada, GO President  
 George Weber, Canada

### EDITORIAL BOARD

Jerry Gray, Ph.D.  
 Owen Jacobs, Ph.D.  
 Larry G. Tapp, LL.D.  
 Ken Craddock, M. A.,  
 Harald Solaas

### CONTACT US

Global Organization Design Society  
 32 Victor Avenue  
 Toronto, Ontario, Canada M4K 1A8  
 Phone: +1 (416) 463-0423  
 Fax: +1 (416) 463-7827  
 E-mail: [Info@GlobalRO.org](mailto:Info@GlobalRO.org)  
 URL: [www.GlobalRO.org](http://www.GlobalRO.org)



GO Global Organization Design Society

Sponsorship is provided in part by the generous support of the following organizations:

