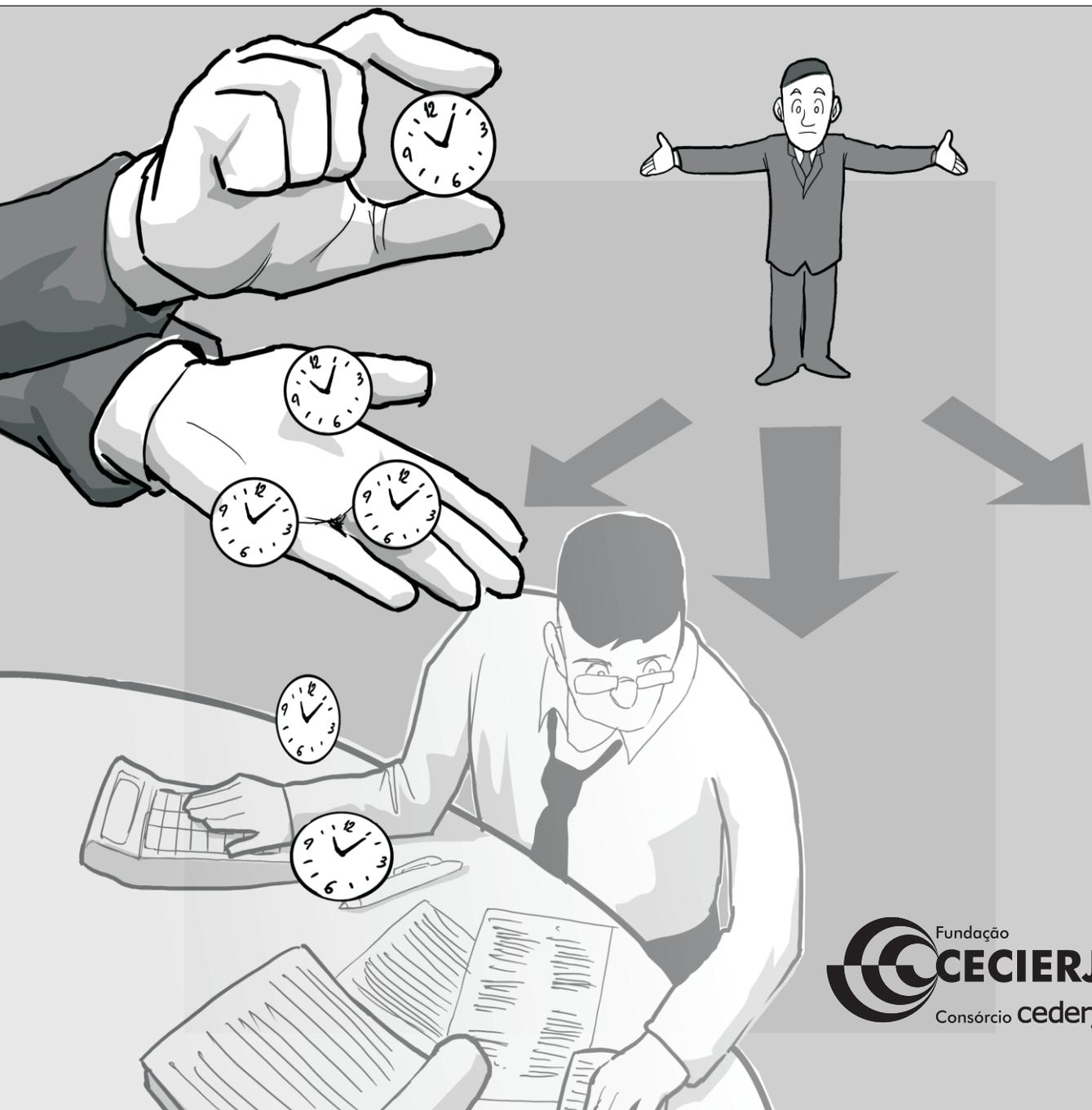


# Introdução à Administração







Fundação

**CECIERJ**

Consórcio **cederj**

Centro de Educação Superior a Distância do Estado do Rio de Janeiro

**Volume 1**

André Luís de Carvalho

# Introdução à Administração



**GOVERNO DO  
Rio de Janeiro**

**SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

**UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL**

Ministério da  
Educação

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

Apoio:



**FAPERJ**

Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

# Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Rua da Ajuda, 5 – Centro – Rio de Janeiro, RJ – CEP 20040-000

Tel.: (21) 2333-1112 Fax: (21) 2333-1116

## Presidente

Carlos Eduardo Bielschowsky

## Vice-presidente

Masako Oya Masuda

## Coordenação do Curso de Turismo

UFRRJ - Maria Angélica Maciel Costa

UNIRIO - Camila Moraes

CEFET - Claudia Fragelli

## Material Didático

### ELABORAÇÃO DE CONTEÚDO

André Luís de Carvalho

### COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Cristine Costa Barreto

### SUPERVISÃO DE DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL

Miguel Siano da Cunha

### DESENVOLVIMENTO INSTRUCIONAL E REVISÃO

Heitor Soares de Farias

Marcelo Alves da Silva

Mariana Pereira de Souza

### AVALIAÇÃO DO MATERIAL DIDÁTICO

Thaís de Siervi

## Departamento de Produção

### EDITOR

Fábio Rapello Alencar

### COORDENAÇÃO DE REVISÃO

Cristina Freixinho

### REVISÃO TIPOGRÁFICA

Carolina Godoi

Cristina Freixinho

Elaine Bayma

Janaina Santana

Renata Lauria

Thelenayce Ribeiro

### COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO

Ronaldo d'Aguilar Silva

### DIRETOR DE ARTE

Alexandre d'Oliveira

### PROGRAMAÇÃO VISUAL

André Guimarães de Souza

Bianca de Lima

Carlos Cordeiro

Filipe Cunha

### ILUSTRAÇÃO

Sami Souza

### CAPA

Sami Souza

### PRODUÇÃO GRÁFICA

Verônica Paranhos

Copyright © 2010, Fundação Cecierj / Consórcio Cederj

Nenhuma parte deste material poderá ser reproduzida, transmitida e gravada, por qualquer meio eletrônico, mecânico, por fotocópia e outros, sem a prévia autorização, por escrito, da Fundação.

C331i

Carvalho, André Luís de.

Introdução à administração. v. 1 / André Luís de Carvalho. –  
Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2014.  
234p.; 19 x 26,5 cm.

ISBN: 978-85-7648-704-3

1. Administração. 2. Organizações. 3. Planejamento. 4. Direção.  
5. Processo decisório. 6. Controle. I. Título.

CDD: 658

Referências Bibliográficas e catalogação na fonte, de acordo com as normas da ABNT e AACR2.  
Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

# Governo do Estado do Rio de Janeiro

**Governador**  
Sérgio Cabral Filho

**Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia**  
Gustavo Reis Ferreira

## Universidades Consorciadas

**CEFET/RJ - CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO  
TECNOLÓGICA CELSO SUCKOW DA FONSECA**  
Diretor-geral: Carlos Henrique Figueiredo Alves

**IFF - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA FLUMINENSE**  
Reitor: Luiz Augusto Caldas Pereira

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Ana Maria Dantas Soares

**UERJ - UNIVERSIDADE DO ESTADO DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Ricardo Vieiralves de Castro

**UFF - UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE**  
Reitor: Roberto de Souza Salles

**UFRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL DO  
RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Carlos Levi

**UFRRJ - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitora: Ana Maria Dantas Soares

**UNIRIO - UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO  
DO RIO DE JANEIRO**  
Reitor: Luiz Pedro San Gil Jutuca



## SUMÁRIO

<b>Aula 1</b> – O contexto da Administração _____	7
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Aula 2</b> – As organizações e o seu ambiente _____	31
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Aula 3</b> – A evolução do pensamento da Administração _____	57
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Aula 4</b> – A função planeamento _____	89
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Aula 5</b> – A função organização _____	115
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Aula 6</b> – Direção _____	145
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Aula 7</b> – A função controle _____	177
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Aula 8</b> – O processo decisório _____	197
<i>André Luís de Carvalho</i>	
<b>Referências</b> _____	229



# 1

## O contexto da Administração

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Introduzir os principais fundamentos da Administração relevantes à formação do profissional do ramo de Turismo, evidenciando o fato de que todos somos administradores nas nossas práticas individuais e sociais.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo desta aula, você seja capaz de:

- 1** definir e aplicar, de forma sucinta, alguns conceitos mais relevantes e recorrentes na gestão de uma empresa, com destaque aos conceitos de eficiência e eficácia;
- 2** descrever ações cotidianas em que se percebe a função de um gerente, identificando características deste papel gerencial.

## Introdução

Você já percebeu o quanto estamos interligados através das organizações? Seja como consumidores, fornecedores, trabalhadores etc. Dessa forma, estudar Administração torna-se necessário em todas as áreas profissionais, uma vez que, de alguma maneira, nos relacionamos com a questão organizacional. Esta aula trata dos principais fundamentos da Administração, uma vez que aborda os princípios básicos do estudo: o seu conceito; o processo administrativo – planejar, organizar, dirigir e controlar; o papel do gerente em uma empresa e as habilidades demandadas para o processo e as perspectivas para o objeto de estudo.

De fato, acreditamos que esta aula é, sobretudo, uma introdução a toda disciplina, uma vez que tangenciamos, praticamente, todo o seu conteúdo. Por isso, torcemos para que você aproveite bastante cada tópico, aplicando-os e contextualizando-os à sua realidade, seja como aluno, cliente, fornecedor, trabalhador ou até mesmo um cidadão que, seguramente, pratica administração.



## Administração: conceitos

No princípio era o verbo... e nesta fase primitiva da análise sobre o trabalho humano, lá nos primórdios da organização social, o homem era nômade e tirava proveito das regiões por onde passava, exercendo sua mais elementar manifestação de exploração de recursos.

Quando, então, ele passa a dominar algumas ferramentas na agricultura e a exercer o comando de suas pastagens, alcança o que se pode chamar de Era Agrária (ou Era Agrícola). Isso caracterizava uma fase que demandava por maiores conhecimentos, a fim de *otimizar* os recursos naturais disponíveis. A partir daí, estabelece-se como sedentário, ou seja, fixa-se em um território e passa a cultivar a terra de maneira racional, retirando dela toda sua subsistência.

Com o passar dos séculos, dada a evolução do conhecimento e o acúmulo de riqueza das nações colonizadoras (principalmente a Inglaterra), chega-se à Era Industrial, marcada pelo surgimento de grandes invenções tecnológicas, surgimento das fábricas e de manifestações produtivas mais consistentes e mais bem constituídas. Essa fase torna-se um marco para a humanidade, uma vez que surgem com intensidade as empresas na configuração que as conhecemos hoje em dia, em detrimento ao modelo artesanal de produção, além de coincidir também com o emergente modelo consumista de vida.

A partir das últimas décadas (transição entre os séculos XX/XXI), com o alto desenvolvimento dos processos de informação e a maior disseminação do conhecimento, chega-se à Era Tecnológica, pelo avanço da automação fabril e o incremento produtivo. Porém, com relação ao processo de exploração, transformação e consumo, o que há de comum em todas essas fases das sociedades apresentadas?

### **Otimizar**

Significa utilizar da melhor maneira possível, ou seja, fazer uso de um emprego racional dos recursos disponíveis. Trata-se de se aplicar o melhor meio para se obter o fim desejado.

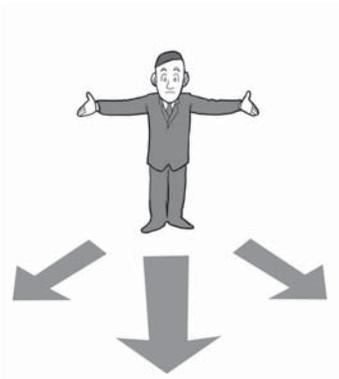
Os processos de reciclagem ou reuso de materiais, por exemplo, caracterizam uma forma ótima de aproveitamento daquele recurso.



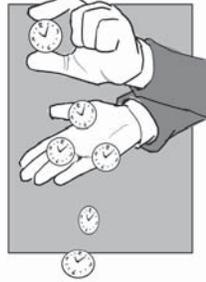
Chamamos de Era Tecnológica a fase atual que vivemos, em que, a partir da Revolução Industrial, surgem diversas máquinas, desencadeando a automação e a robótica, principalmente nos processos produtivos das empresas. Não devemos confundir esta fase com o que se convencionou denominar Era da Informação, que na verdade é um desdobramento do fenômeno tecnológico, caracterizado pelo volume e velocidade de informações que recebemos a cada momento, por meio da mídia em todas as suas configurações, sobretudo a internet.

Buscamos, entretanto, por meio desta brevíssima abordagem cronológica, independentemente de qualquer momento histórico da humanidade, observar manifestações de processos administrativos, seja na forma de liderança da força de trabalho disponível, na organização do trabalho durante as colheitas, no rudimentar processo de transformação artesanal ou atualmente nas complexas organizações dos mais diversos tipos, naturezas e portes possíveis, seja na maneira de o homem trabalhar a caça, analisar a agricultura, planejar suas próximas colheitas, otimizar sua estrutura produtiva ou de se organizar em equipes de trabalho. Podemos afirmar que o processo de administrar está sempre presente nas suas práticas, tornando a administração, assim como o trabalho, inerente ao homem em suas mais diversas manifestações individuais ou coletivas.

Sempre administramos, seja o nosso tempo, dinheiro ou vida pessoal e profissional. Quando desenvolvemos planos de ação e nos articulamos entre nossos meios, coordenamos os esforços e revemos nossos processos de alcance dos objetivos, estamos praticando claramente administração. Assim, podemos afirmar que o processo gerencial faz parte da vida.



**Figura 1.1:** Administramos, por exemplo, quando optamos pela mudança e analisamos novos rumos a seguir.



**Figura 1.2:** Ao decidirmos o que, como e quando fazer, estamos praticando administração.



**Figura 1.3:** Administramos até as nossas relações interpessoais. Ou, pelo menos, deveríamos.

Numerosas atividades administrativas desempenhadas pelos gerentes, orientadas para áreas e problemas específicos, precisam ser realizadas e coordenadas. Por essa razão, profissionais como engenheiros, contadores, advogados, médicos ou turismólogos, quando ocupam cargos de liderança (supervisão, gerência, direção) em suas empresas, precisam se transformar em administradores. Necessitam, assim, de conhecimentos amplos, não mais somente aqueles específicos de suas formações de origem. Daí o que chamamos de caráter universal da Administração: toda empresa necessita não de um gerente apenas, mas de uma equipe de gerentes em vários níveis e nas várias áreas e funções para conduzirem as diversas especialidades dentro de um conjunto integrado e harmonioso de esforços em direção aos objetivos da empresa, de modo que gerente é todo aquele que toma decisões pela organização.

## **Mas, afinal, o que é Administração?**

Gerentes existem em todos os tipos de organizações e sociedades. Tanto nos grandes, quanto nos pequenos negócios, percebemos a necessidade de um gestor, aquele que vai assumir o rumo organizacional. O gerente é, por definição, um administrador. Definir o termo Administração não é uma tarefa fácil.

A literatura apresenta a origem do termo em “ad – minister – ação”, o que, etimologicamente, se refere a uma função que se desenvolve sob o comando de outro, ou ainda, a ação de gerenciar recursos, no caso, tudo aquilo que uma empresa utiliza para produzir, como a matéria-prima, pessoas, dinheiro, tecnologia, informações, mobílias e ferramentas etc.

Entretanto, à medida que analisamos, percebemos que o termo está sempre em evolução, pois as velhas certezas da administração transformam-se a cada dia, dado seu caráter universal, alterando permanentemente sua concepção e adotando novas configurações, pois a administração é dinâmica e social. Vejamos agora algumas definições:

“Administração é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais (BATEMAN; SNELL, 1998)”

“Administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros (MONTANA; CHARNOV, 2003)”

Administração representa a busca de objetivos organizacionais de uma maneira eficiente e eficaz através de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

O que percebemos em comum nas definições é que os autores convergem para o propósito de que administrar é um trabalho voltado para o sucesso dos objetivos organizacionais, por meio de processos e recursos produtivos.

Administração é, portanto, um conjunto de práticas e funções elaboradas para disciplinar elementos de produção, que têm como objetivo alcançar, de maneira eficiente, um resultado eficaz e sustentável, por meio da elaboração de planos, relatórios, projetos etc., em que é exigida a aplicação de diversos tipos de conhecimentos. O gerente é um profissional cuja formação é ampla e variada. Sua gama de conhecimentos precisa contemplar áreas

ferramentais das mais heterogêneas, tais como a Matemática e a Estatística, Legislações, aspectos da Psicologia, Sociologia e Filosofia, por exemplo. Precisa, além disso, saber lidar com pessoas, que lhe deverão subordinação, com quem negociará ou mesmo a quem se reportará em suas atribuições.



As palavras eficiência e eficácia são bastante recorrentes no âmbito administrativo. Nota-se, entretanto, que os termos, apesar de complementares, são frequentemente confundidos. Eficiência refere-se ao processo de realização da tarefa e propósitos em conformidade. Fazer corretamente, conforme atribuição. Já a eficácia diz respeito ao alcance dos objetivos. Obter resultado positivo, preferencialmente através da eficiência.

Além de eficiente e eficaz, outra forte característica do papel gerencial é estar atento ao passado e ao presente e, ao mesmo tempo, sensato às perspectivas que se aproximam. É preciso ver além, pois deve-se estar ligado ao alcance dos objetivos futuros da organização por meio da atividade conjunta de todos.

Assim, percebemos que a eficácia, através da eficiência, conduz o administrador ao processo da efetividade organizacional.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. A Cia. Vai-e-Vem é uma empresa do ramo de transporte rodoviário. Seus fundadores e atuais diretores prezam pelo serviço de qualidade e zelam sempre pela satisfação dos seus clientes. A empresa veicula propagandas dirigidas a diversas classes econômicas, uma vez que acredita agradar a todo tipo de poder aquisitivo.

Lauro Marques, um dos mais antigos atendentes comerciais, é muito respeitado entre seus colegas e chefias, sendo sempre muito justo, atencioso e prestativo no atendimento aos seus

clientes. Marcelo Cardoso, que divide o guichê de atendimento com Lauro, nem sempre consegue chegar no horário, muitas vezes atribuindo culpa ao “trânsito infernal” que enfrenta. É comum também o fato de não se apresentar usando o crachá de identificação, conforme orientações superiores.

Observou-se, entretanto, que o volume de vendas praticado por Marcelo corresponde a 60% a mais do que as de Lauro. Além disso, ficou evidente que o grau de satisfação dos clientes, bem como o tempo médio de atendimento por pessoa, são bastante favoráveis ao atendente Marcelo.

O supervisor de atendimento, Mário de Souza, ao perceber tais atitudes e resultados, viu-se em uma situação difícil de administrar, uma vez que não sabia como agir diante do conflito estabelecido entre a eficiência e a eficácia de seus colaboradores.

De acordo com o seu entendimento sobre eficiência e eficácia, o que você faria, no lugar do supervisor, com relação aos seus funcionários? Neste caso, que tipo de perfil de funcionário (eficiente ou eficaz) você acredita que colaboraria mais com a empresa? Por quê?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*O aluno, em sua resposta, deverá evidenciar o entendimento a respeito dos conceitos de eficiência e eficácia, demonstrando, por exemplo, que o funcionário Lauro, apesar de toda sua eficiência, poderia obter melhores resultados em seus processos de trabalho, bem como certa agilidade, uma vez que o colega obtém um desempenho mais veloz e, mesmo assim, agrada a clientela.*

*Agora, já com relação ao funcionário Marcelo, mesmo se percebendo tal desempenho, precisamos enquadrá-lo no que se refere às atitudes apresentadas: cumprimento de horário, uso correto de uniforme e crachá etc., o que compromete seu mérito, afinal, o bom profissional deve zelar tanto pelo aspecto técnico (venda), quanto pelo comportamental (atitudes).*

*Com relação ao perfil de funcionário, claro, trata-se de uma resposta difícil, pois, para isso, precisamos saber certamente o que a empresa mais valoriza: volume de vendas ou disciplina do pessoal. A partir de uma tentativa de enquadramento dos dois profissionais, a empresa poderia chegar a uma resposta mais facilmente. Dessa forma, o fator decisivo para esta questão seria: a capacidade de ajuste de cada funcionário a sua respectiva deficiência, bem como os valores que a empresa mais defende: o volume de vendas ou o ajuste do seu pessoal. Neste caso apresentado, a princípio, pode parecer estranho que uma empresa prefira, por exemplo, um funcionário eficiente em detrimento a um eficaz. Entretanto, é muito comum, algumas organizações prezarem mais por uma imagem sustentável, ou seja, de longo prazo, do que um retorno imediato que, lá num futuro talvez próximo, possa comprometer a sua identidade, o seu posicionamento no mercado.*

Após esta atividade, reflita sobre o seguinte texto:

Não que o administrador seja um herói que pretendamos consagrar, mas é ele um agente – não só de condução ou manutenção do **status quo**, como também de mudança e de transformação das empresas, levando-as a novos rumos, novos processos, novos objetivos, novas estratégias, novas tecnologias e novos patamares (CHIAVENATO, 2000, p. 8).

Dessa forma, podemos concluir que administrar é a ciência, o conjunto de técnicas e a arte de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos organizacionais, que podem ser humanos, financeiros, materiais, tecnológicos, mercadológicos, informacionais etc.

O papel da gestão é, portanto, transformar os objetivos de uma empresa por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços empreendidos em todos os níveis daquela organização, otimizando seus recursos e, ao mesmo tempo, monitorando o ambiente externo (concorrentes, fornecedores, clientes etc.), de modo eficiente e eficaz.

### **Status quo**

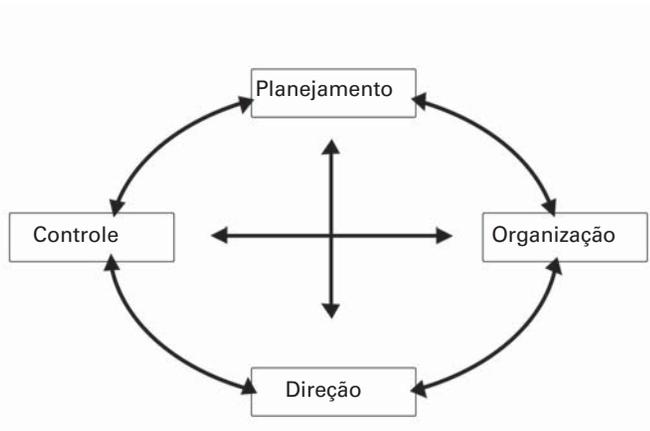
É uma expressão em latim, muito aplicada pelos estudiosos do comportamento humano, que significa “situação vigente”, comumente utilizada nos processos de mudança, quando se refere ao “estado atual da coisa”, principalmente quando se diz que alguém resiste ao processo de mudança por uma questão de manutenção do *status quo*, ou seja, a pessoa prefere manter a situação atual, por sentir insegurança ou medo de mudar. Mas lembre-se de que todo desenvolvimento pressupõe mudanças!

## O processo gerencial

O gerente é aquele profissional que se encarrega, no dia a dia, de uma organização, de gerir recursos por meio destas quatro grandes funções: planejamento, organização, direção e controle, conforme alguns exemplos a seguir.

- Planejamento (estudo prévio à ação administrativa propriamente dita):
  - processo de análise para definição sobre a abertura de uma nova filial;
  - estudo da viabilidade de se estabelecer uma parceria com um fornecedor;
  - avaliação de projetos para lançamento de uma nova linha de produtos;
  - estimativa a fim de se adotar o plano A ou plano B num dado processo decisório.
  
- Organização (alocação e adequação dos recursos organizacionais):
  - alocação de pessoal, em quantidade e perfil adequados à execução das tarefas organizacionais;
  - estruturação de espaço físico para as operações da empresa;
  - acompanhamento do processo de aquisição de matéria-prima, bem como de todo processo logístico (compras, recebimento, armazenagem, transporte etc.);
  - gestão do fluxo de caixa da empresa, verificando a movimentação de entradas e saídas financeiras.
  
- Direção (condução dos recursos aos propósitos organizacionais):
  - adoção de uma postura de liderança sobre o pessoal;
  - zelo pelos aspectos motivacionais da equipe;
  - transmissão de informações, orientando a respeito dos objetivos;
  - representação da instituição nos seus interesses.

- Controle (monitoramentos e ajustes do que vem sendo praticado):
  - avaliação do desempenho do pessoal;
  - monitoramento das práticas de produção;
  - ajustes sobre a inspeção da qualidade;
  - redefinição da política de preços praticados no mercado.



**Figura 1.4:** A dinâmica do processo administrativo.

A prática administrativa é a convergência e o somatório dos papéis de planejamento, organização, direção e controle (**Figura 1.4**). Logo, a eficiência e a eficácia no processo decorrem diretamente de uma boa interação entre essas quatro etapas, aliás, note a interligação entre as funções. Repare que todas interagem mutuamente, ou seja, um bom planejamento deve considerar uma capacidade de se organizar. Caso essa capacidade não se concretize, retornamos ao planejamento conferindo-lhe ajustes. E assim por diante.

De modo que tudo o que o gerente faz no seu exercício profissional pode ser classificado como *planejamento, organização, direção ou controle*. Você vai conhecer mais sobre esse assunto nas Aulas 4, 5, 6 e 7.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

2. Até agora, falamos que o administrador (ou o gerente) é aquele que possui algumas notáveis características, tais como:

- toma decisões frequentemente;
- analisa situações, a fim de adotar mudanças ou ajustes;
- planeja, organiza, dirige e controla os recursos disponíveis;
- busca eficiência e eficácia por meio das pessoas e processos, etc.

A partir disso, podemos afirmar, categoricamente, que você é um administrador! Seja no seu ambiente familiar, profissional, social ou religioso, por exemplo, você pratica ações gerenciais.

A partir dessa nossa afirmativa, escolha uma área da sua vida (familiar, profissional, social ou religiosa) em que você acredita que mais pratica essas características gerenciais (pode ser mais de uma área). Reflita e descreva suas atitudes e características comportamentais que confirmem este perfil administrador na sua vida.

Utilize, para isso, todos os elementos informativos trazidos até agora no texto, evidenciando a gestão neste aspecto da sua vida.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Espera-se que a resposta demonstre o domínio interpretativo dos itens abordados até agora. Podendo, para isso, citar sua liderança no time de futebol, seu lado diplomático nas questões condominiais, sua maneira organizada e precavida de elaborar o orçamento ou as festas familiares etc. O aluno deverá evidenciar suas características pessoais aplicadas em cada momento, mas obviamente a resposta deverá ser desenvolvida por meio de um texto em que fiquem claros diversos destes elementos como os que acabamos de sugerir, tais como:*

- *Verifica o consumo de cada tipo de produto na sua despensa em casa, a fim de planejar sua próxima lista de compras no supermercado.*
  - *Calcula o orçamento mensal da família através de planilha de receitas (o que recebe) e gastos (o que paga), preocupando-se com o seu compromisso financeiro.*
  - *Na contratação de um serviço doméstico, como um pedreiro, uma empregada ou um técnico de informática, analisa a competência profissional dos candidatos e bate um papo com eles, evitando a contratação do serviço de uma pessoa desqualificada.*
  - *Projeta uma perspectiva de carreira profissional, estabelecendo metas e prazos, define esforços a serem implementados e vislumbra possíveis retornos.*
  - *Na instituição religiosa onde frequenta, percebe a necessidade dos mais carentes e organiza eventos, buscando auxiliar nas demandas individuais e comunitárias.*
  - *Coordena atividades religiosas, interagindo com outros líderes, a fim de promover o estudo religioso e o crescimento de todos dentro da crença.*
  - *Participa, em comunidade, de movimentos e organizações empenhadas no benefício coletivo.*
- Seria bom que o aluno percebesse e comentasse as características comportamentais que ele tem ou necessita desenvolver, como, por exemplo: líder, conciliador, negociador, pró-ativo (tem iniciativa própria), espírito competitivo etc.*

## Os níveis organizacionais

Uma organização é composta de áreas, de alguns departamentos que comportam vários setores. Desse modo, podemos classificar os níveis de uma organização em: estratégicos, táticos ou operacionais, dispostos conforme a **Figura 1.5** a seguir:

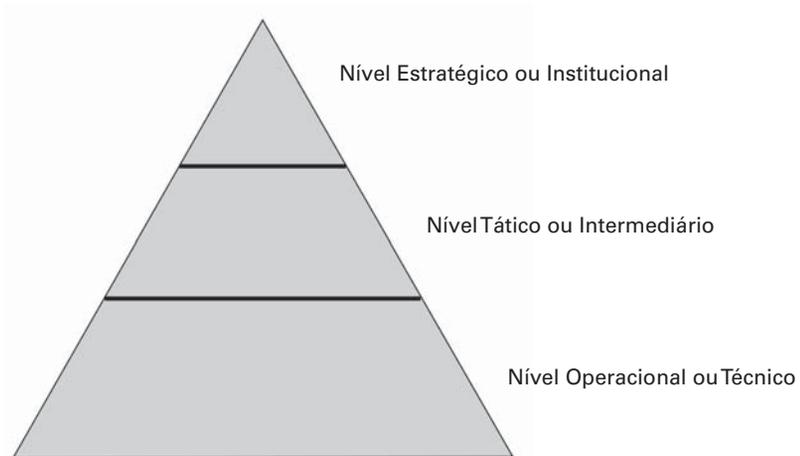


Figura 1.5: Divisão dos níveis institucionais: estratégico, tático e operacional.

**CEO (Chief Executive Office)**

É o principal executivo da organização (executivo-chefe), sendo considerado o mais alto escalão corporativo e popularmente denominado o *todo-poderoso*. Em algumas empresas é sinônimo de Presidente ou Diretor-presidente. Exemplos de CEOs brasileiros: Antônio Ermírio de Moraes (Grupo Votorantim), Sílvio Santos (Grupo Sílvio Santos, principalmente a emissora de TV, o SBT), Samuel Klein (Casas Bahia), Constantino Junior (Gol Transportes Aéreos).

O *estratégico ou institucional* é o mais alto nível de uma organização, onde se encontram os mais altos escalões, como os **CEOs**, presidentes, vice-presidentes, conselheiros e diretores. Suas tarefas incluem definições de planos e objetivos organizacionais que comumente focam seus esforços em questões de longo prazo e estão sempre atentos aos fatores exteriores à organização. Ao analisar o cenário externo, procura desenvolver as manobras necessárias à superação das ameaças concorrentes, ao mesmo tempo em que desenvolve suas próprias forças por meio de oportunidades emergentes.

Por estar permanentemente monitorando o ambiente externo, o nível estratégico lida o tempo todo com incertezas e contingências, ou seja, na falta de certezas trabalha muito mais com possibilidades, uma vez que não tem o controle sobre estes elementos exteriores.

O nível *tático*, também denominado *intermediário*, é o de alcance gerencial, responsável por traduzir os objetivos gerais e os planos desenvolvidos pelos administradores estratégicos em objetivos menores e mais específicos. Repare que este nível posiciona-se entre o estratégico e o operacional, o que evidencia sua característica de intermediação entre os interesses

organizacionais e pessoais. Pelo menos teoricamente, o gerente é o elemento conciliador e representante dos interesses, tanto organizacionais, quanto pessoais, ou seja, sua missão é propiciar a adequação entre os agentes envolvidos no negócio, como fornecedores, clientes, comunidade etc.

Dentro das empresas, o nível tático ou intermediário é representado por cargos como gerentes, supervisores, coordenadores, entre outros.

No nível *operacional*, também conhecido como nível *técnico*, estão aqueles que gerenciam diretamente os trabalhadores que assumem, realizando os planos e tarefas cotidianas. É o nível em que as tarefas são executadas e as operações realizadas; dessa forma, refere-se ao processamento de produtos e serviços da empresa. Nele localizamos as máquinas e os equipamentos, as linhas de montagem, os balcões de atendimento, cujo funcionamento deve atender a determinadas rotinas e procedimentos programados de modo a dar continuidade ao processo da empresa.

Não se trata, pois, de um perfil de força de trabalho somente braçal e sem qualificação. Lembre-se de que iniciamos conceituando-o como nível operacional ou técnico. Dessa forma, percebemos uma gama de cargos abrangidos nesta categoria: auxiliares, atendentes, vendedores, mas também analistas, assistentes, operadores etc.

## **As habilidades gerenciais**

Antes de abordarmos propriamente as habilidades gerenciais, vamos pensar a respeito da finalidade do gerente. Dentre os principais objetivos gerenciais, podemos citar:

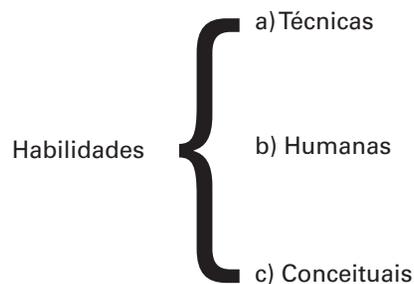
- a elaboração e o alcance das metas organizacionais e pessoais;
- a manutenção entre os interesses, em geral, conflitantes;
- estabelecer prioridades em cenários de turbulência;
- a conjugação da eficiência e da eficácia administrativa.

A partir destes objetivos, imaginamos quais as características necessárias a um profissional responsável pela condução do sucesso organizacional. A estas características, vamos denominar habilidades gerenciais.



Habilidade é a capacidade de saber fazer. A habilidade pode ser adquirida, desenvolvida ou se tratar de um dom natural. Não devemos, portanto, confundir-la com competência, que se trata da capacidade para o exercício de determinado ofício, obtida através de qualificação específica. Exemplo: é possível um administrador de empresa ter habilidade para elaborar o balanço patrimonial de uma empresa, mas somente um Contador (formado em Ciências Contábeis) tem competência para isso.

Diversas são as habilidades necessárias ao processo gerencial. Porém, para efeitos didáticos, podemos classificá-las, a princípio, em três grandes grupos:





**Figura 1.6:** Gerente aplicando controle orçamentário: exemplo de habilidade técnica.

b) Habilidades humanas – trata-se daquelas aptidões voltadas ao relacionamento interpessoal. Tanto no sentido hierárquico como em um processo de negociação com fornecedores, por exemplo. Referem-se àquelas aptidões para trabalhar com e para pessoas; para isso, requerem capacidade de liderança, comunicação, segurança e senso de equipe, por exemplo. Relacionam-se a liderança, motivação.



**Figura 1.7:** Gerentes negociando: exemplo de habilidade humana.



**Figura 1.8:** Gerente analisando dados para tomada de decisões – exemplo de habilidade conceitual.

a) Habilidades técnicas – são aquelas relacionadas à aplicação de experiências, voltadas ao desempenho da tarefa. Geralmente exige conhecimento especializado, habilidade analítica e, claro, facilidade no uso instrumental da sua profissão.

c) Habilidades conceituais – Também podendo ser denominadas contextuais, este modelo caracteriza-se pela capacidade de pensar conceitualmente no contexto do mercado e a conseqüente solução de problemas e questões mais complexas, mais sistêmicas. Envolve, dessa forma, capacidade de percepção do todo organizacional, bem como sua relação de interdependência com as partes do ambiente com o qual a empresa interage (clientes, concorrentes, fornecedores, governo etc). Estão relacionadas à percepção de oportunidades, ameaças, capacidades, potenciais, entre outras situações internas e externas.

Alguns autores classificam as habilidades pessoais separadamente, referindo-se a liderança, comunicação, aptidão motivacional, capacidade de trabalhar com incertezas etc., mas, a este respeito, trataremos em aulas subsequentes.

É comum se afirmar, durante as sessões de capacitações profissionais para executivos, que o papel do gerente não é necessariamente *acertar*, mas sim o de *minimizar a chance de errar*. Logo, a conjugação destas três habilidades será primordial ao sucesso do exercício administrativo. A característica deliberativa do gerente posiciona o executivo em uma situação de permanentes escolhas, uma vez que o papel gerencial está intrinsecamente relacionado ao processo decisório.



Todo gerente, em seu exercício profissional, é um executivo, uma vez que é dele a responsabilidade de conduzir o seu departamento ou até mesmo a organização ao alcance das metas predefinidas. Desta forma, podemos definir executivo como todo profissional responsável pela condução do processo decisório gerencial dentro de uma organização. Lembre-se de que todo administrador ou gestor é, por definição, um tomador de decisões.

Embora todas as habilidades sejam essenciais ao processo gerencial, sua importância tende a se relativizar conforme o seu nível de responsabilidade. As habilidades mais importantes, portanto, são aquelas que permitem aos gerentes ajudar e/ou orientar os outros a se tornar mais eficientes e produtivos em seus trabalhos.

## **Perspectivas para a Administração – o que se espera do gerente no mundo moderno?**

Com a chegada voraz do fenômeno global, surgido a partir dos anos 1990, observamos que a gestão organizacional vem sofrendo diversas transformações em toda sua abrangência, seja no aspecto micro ou macroambiental, no curto, médio e, fundamentalmente, no longo prazo.

A incessante busca pela elevação da qualidade, produtividade e competitividade torna o perfil gerencial mais arrojado, empreendedor e cada vez mais integrado ao seu ambiente.



Não devemos confundir produtividade com produção. Produtividade é a relação entre a quantidade ou valor produzido e a quantidade ou valor dos recursos aplicados para a sua produção (SHIGUNOV NETO; DENCKER; CAMPOS, 2006). De modo que:

$$\text{Produtividade} = \frac{\text{Produção}}{\text{Gastos}}$$

Desta forma, estar conectado às transformações ambientais e tecnológicas, às perspectivas de novos nichos de consumo, às possibilidades de captação de recursos e novas parcerias são algumas das diversas características necessárias ao gestor contemporâneo, além de uma série de outros aspectos, tais como:

- capacitar-se constantemente;
- delegar atribuições e, na medida do possível, conceder autonomia;
- elaborar e buscar desenvolver equipes de trabalho;
- prezar pela comunicação;
- desenvolver-se na habilidade de negociação;
- monitorar, permanentemente, o ambiente externo à organização etc.

Encerrando esta nossa aula, queremos deixar bastante claro que o mais importante, neste momento inicial, é o entendimento de que administrar não requer receita a ser seguida, até mesmo porque esta fórmula não existe. Lembre-se de que o processo de administrar requer um desenvolvimento permanente, um monitoramento constante de práticas corretas a serem seguidas e outras equivocadas que merecem ser analisadas nas suas causas de fracasso.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

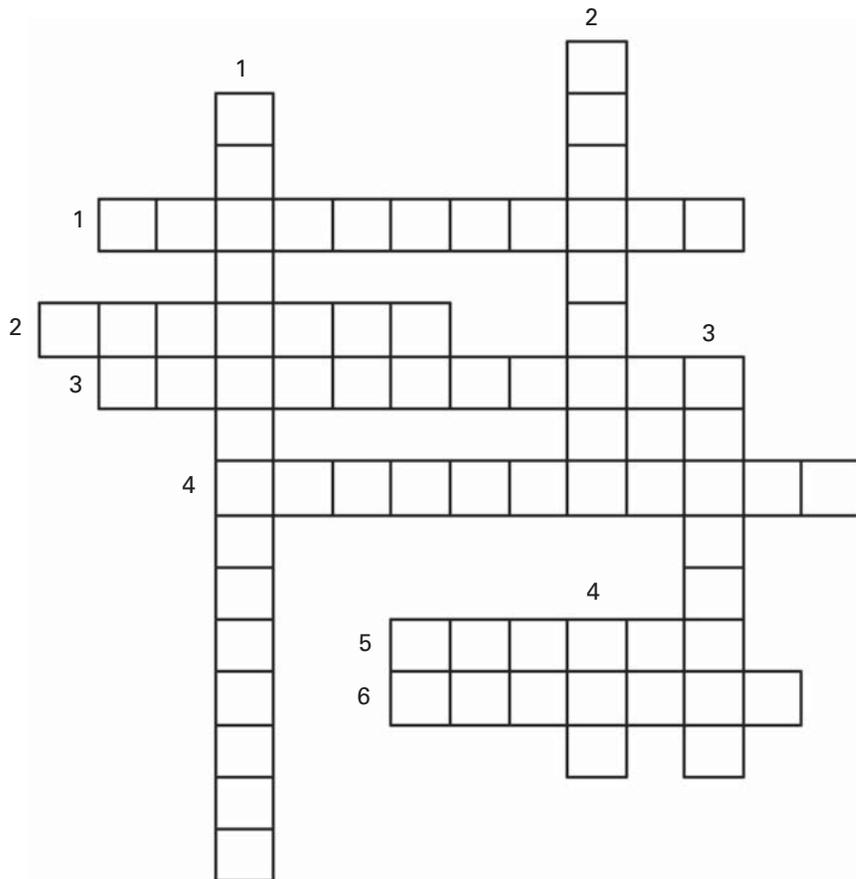
Pretende-se com o exercício a seguir, através das palavras-cruzadas, reforçar alguns dos principais conceitos abordados ao longo da aula. Trata-se de termos relevantes da Administração e recorrentes durante o texto apresentado. Sugere-se, antes de iniciar o exercício, uma releitura em toda a aula, a fim de revigorar a memória. Mãos à obra!

#### Horizontais:

- 1 – capacidade técnica, obtida por meio de formação, para realização de determinada tarefa.
- 2 – profissional responsável pela mediação de interesses entre empresa e empregados.
- 3 – nível organizacional responsável pela elaboração dos planos de longo prazo.
- 4 – recurso organizacional muito importante na era da globalização.
- 5 – característica daquele que faz a coisa dar resultado favorável à empresa.
- 6 – função do processo administrativo caracterizada pelo comando dos esforços.

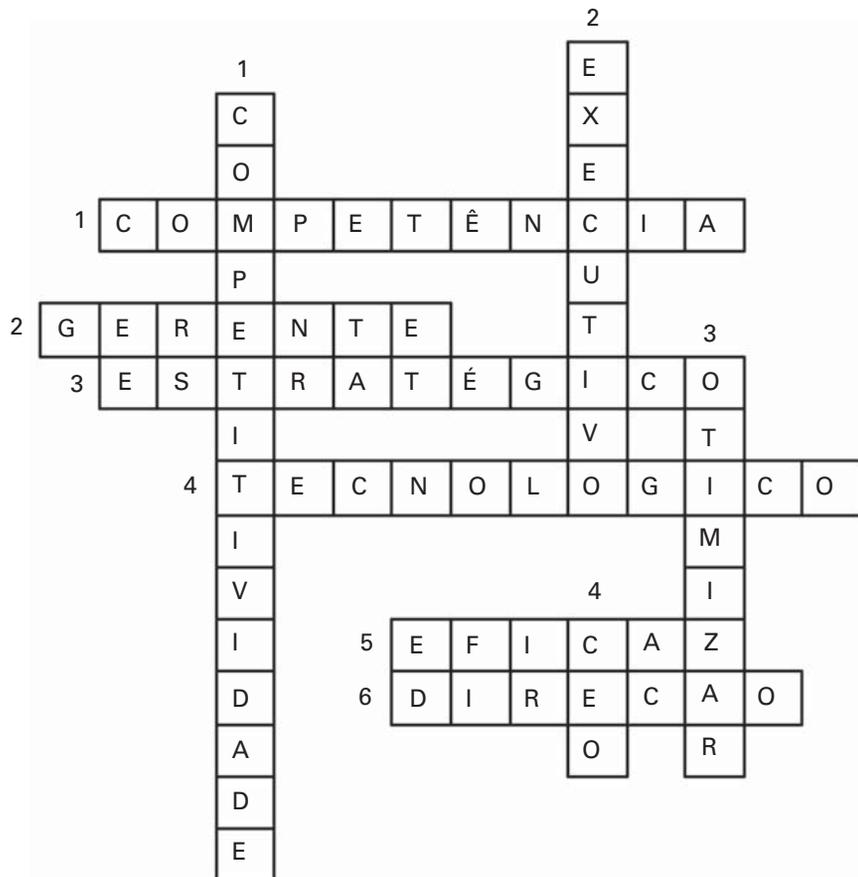
#### Verticais:

- 1 – capacidade organizacional de fazer frente à concorrência por meio da prática de bons preços e ótimos produtos. Pode-se dizer que é consequente de uma boa produtividade.
- 2 – diz-se daquele tipo de gerente que toma decisões no processo administrativo.
- 3 – utilizar racionalmente os recursos organizacionais.
- 4 – posto mais elevado na hierarquia interna das corporações.



Não confira as respostas sem antes ter tentado encontrar as dez palavras corretas. Caso a dúvida persista, volte ao texto, releia atentamente e reflita. Você consegue!

**Resposta Comentada**



**Horizontais:**

1 – A competência baseia-se na formação e/ou mérito do indivíduo. Trata-se da percepção de “a quem compete fazer algo” dada a sua capacidade ou cargo ocupado. Não confundir com habilidade (saber fazer).

2 – Lembre-se de que o gerente localiza-se no nível organizacional intermediário entre a direção (estratégico) e o operacional, median-do, assim, os diversos interesses.

3 – Além de ser responsável pela elaboração dos planos de longo prazo, o nível estratégico abrange todos os outros, uma vez que é responsável pelas principais decisões em uma empresa.

4 – Conforme mencionamos, diversos são os recursos organizacio-nais, dentre os quais o tecnológico vem merecendo cada vez mais atenção nesta era da globalização.

5 – Eficiente é quem faz conforme deve ser feito. Eficaz é aquele que faz com que o resultado seja positivo, ou seja, resolve a questão, ainda que de uma maneira desconforme.

*6 – O processo administrativo é composto basicamente por Planejamento – Organização – Direção – Controle. O comando é estabelecido através da função direção.*

**Verticais:**

*1 – Podemos dizer que competitividade é a capacidade de concorrer intensamente no mercado contra as demais empresas, ou seja, por uma boa produtividade, por exemplo, uma empresa pode obter vantagens e repassar isso ao seu cliente, via preço mais baixo ou com uma atraente forma de pagamento, por exemplo.*

*2 – Lembre-se de que todo gerente é um tomador de decisões, logo ele é um executivo.*

*3 – Otimizar significa utilizar os meios da melhor forma para se chegar ao fim desejado. Ou seja, aplicar os recursos da melhor forma possível, a fim de convertê-los em sucesso organizacional.*

*4 – O cargo do CEO é o posto empresarial mais elevado, sendo por isso, o maior responsável pelo sucesso ou fracasso de uma empresa.*

## **Resumo**

Neste primeiro momento, discutimos alguns conceitos bastante pertinentes à administração. Tivemos a oportunidade de perceber que o processo de gestão está presente em todas as áreas da nossa vida e se fundamenta em planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, uma vez que o papel do gerente é conduzir, de forma deliberada, a organização ao sucesso.

Vimos ainda que a empresa, a fim de se organizar, pode ser dividida em três níveis: estratégico, tático ou operacional, de acordo com a autonomia decisória de cada cargo. Abordamos também alguns tipos de habilidades gerenciais e, por final, abordamos um pouco as perspectivas sobre o perfil do novo gerente.

## Informação sobre a próxima aula

Nesta primeira aula, demos um enfoque maior ao gerente e ao seu ofício de administrar. A próxima aula tratará da organização, sua tipologia e relevância no mundo moderno. Abordaremos também a sua interação e interdependência com demais elementos sociais, como clientes, fornecedores, concorrentes etc. Até lá!

## Leituras recomendadas

DORNELAS, José Carlos A. *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DRUKER, Peter. *Fator humano e desempenho*. Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

# 2

## As organizações e o seu ambiente

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar a instituição social empresa em suas diversas manifestações, bem como a relação de interdependência que estabelecemos com ela.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** listar as mais diversas manifestações de interações e interdependências estabelecidas entre os indivíduos e as empresas no mundo moderno;
- 2** relacionar os principais aspectos do ambiente organizacional (microambiente e macroambiente), os quais definem os comportamentos das organizações, favorecendo ou impedindo o seu sucesso.

## Introdução

A Administração, assim como o Turismo, o Direito ou a Economia, é um estudo social. Portanto, para conhecer uma empresa, a fim de administrá-la ou mesmo analisá-la, é muito importante observar o seu contexto, o seu ambiente. Afinal, é através da sua interação com outros agentes e fatores externos (sociedade de modo geral) que poderemos criar parâmetros e estabelecer perspectivas de desenvolvimento organizacional, além de poder analisar sua conjuntura, seus potenciais, suas ameaças e suas oportunidades de negócio.

Nesta aula, vamos estudar a organização, com suas características conceituais, a evolução da sua relevância social, seu ambiente de tarefa ou microambiente (concorrentes, fornecedores, clientes etc.) e o ambiente geral ou macroambiente com seus diversos fatores de influência (sociocultural, econômico, demográfico etc.).

## A sociedade de organizações

Desde o surgimento da nova configuração das empresas, desde meados do século XIX vivemos cada vez mais dependentes das corporações. Torna-se cada vez mais evidente a necessidade que temos dos produtos e serviços lançados no mercado.

Consumimos diariamente, ao longo da vida, alimentos, água tratada, energia elétrica, combustível automotivo, tratamentos de saúde, informação, educação, lazer, transportes e uma gama quase infinita de produtos e serviços, dos mais diversos tipos, formas, preços e objetivos. Quando analisarmos um pouco mais a fundo, perceberemos, inclusive, que essa necessidade ultrapassa os limites da vida, ou seja, consumimos até mesmo após a morte. Afinal, ainda há a necessidade de serviços funerários, burocráticos etc., bem como o fazemos antes de nascermos. Dessa forma, podemos dizer que a vida se tornou uma grande sociedade organizacional, ou seja, vivemos, sem sombra de dúvidas, em uma **sociedade de organizações**.

O termo **sociedade de organizações** vem sendo bastante utilizado desde os anos 1940 para designar a sociedade em que vivemos. Esta expressão sugere que o homem precisa das organizações para nascer, viver e morrer.



**Figura 2.1:** A sociedade de organizações nos oferece produtos e serviços para as mais diversas necessidades humanas.

A organização, com a configuração atual que conhecemos, surgiu com o advento da Revolução Industrial, a partir da segunda metade do século XIX. Podemos dizer que a organização é a principal responsável pela geração do que chamamos de *qualidade de vida da sociedade*, pois a partir do seu surgimento houve um acréscimo considerável da expectativa de vida da população mundial. Repare, por exemplo, por meio das biografias de personalidades, que até o início do século XX era muito comum as pessoas morrerem ainda muito jovens.

Assim, ao considerarmos este desenvolvimento, podemos atribuí-lo a descobertas e evoluções da biomedicina, avanços tecnológicos, melhorias das condições de estudos e pesquisas de modo geral, aumento do saneamento, infraestrutura etc. Todos esses fatores verdadeiramente colaboraram para aumentar a qualidade de vida da humanidade e, conseqüentemente, a expectativa de vida das pessoas. No entanto, nunca poderemos negar que em todos esses segmentos apresentados há uma forte manifestação organizacional.

Enfim, na sociedade moderna as organizações fazem parte de um mundo de consumo, uma vez que elas fornecem meios para o atendimento das mais diversas necessidades humanas. Nesse contexto, a organização, através do seu ambiente, manifesta-se como o agente transformador de recursos e bens intermediários em produtos acabados e serviços para o nosso uso e satisfação.



O conceito de ambiente, no estudo da gestão, refere-se a tudo que envolve externamente a organização, como: fornecedores, governo, concorrentes, clientes etc. Dessa forma, seria redundante a aplicação do termo *ambiente externo*, muito embora seja possível, mas não muito comum, a fim de realçar o contrário, o uso do termo *ambiente interno*.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. Relacionar-se com uma empresa significa dizer que você demanda por produtos e serviços diariamente, ou seja, você precisa dela para utilizar aquele produto, a fim de atender às suas necessidades. Ela, por sua vez, precisa de você, evidentemente, como consumidor do seu produto ou serviço para manter sua subsistência, e assim busca-se a satisfação mútua. Note que é muito importante a evidente relação de interação e interdependência estabelecida entre os indivíduos e as instituições nos dias atuais.

A proposta desta atividade é constatar o evidente vínculo estabelecido entre homem-empresa na sociedade moderna. Para isso, você deverá listar o nome de dez empresas com as quais se relaciona como consumidor para cada uma das cinco áreas da sua vida sugeridas a seguir.

1. Vestuário (roupas, calçados, acessórios).
2. Entretenimento/lazer (cinema, jogos, esportes, lazer).
3. Saúde (plano de saúde, remédios, academias, clubes).

4. Educação/trabalho/tecnologia (livros, instituições de ensino, cultura, fontes de pesquisa).

5. Alimentação (supermercado, fabricantes de alimentos, distribuidores).

Utilize para isto os seus próprios produtos: leia etiquetas, rótulos, notas fiscais. Pesquise na internet e em revistas. Repare nos comerciais de TV. Não esqueça também os serviços que você utiliza para acessar cada uma destas empresas, como transportes, utensílios domésticos, equipamentos complementares etc. Assim, facilmente, você relacionará o nome de 50 empresas!

Mas atenção: nem sempre o nome da marca de um produto corresponde ao nome da empresa que o produziu. Por exemplo, Nescau e Sandálias Havaianas são marcas de produtos e não nomes das empresas que os produziram (Nestlé e Alpargatas, respectivamente). A seguir, como desenvolvimento desta atividade, pesquise um pouco mais sobre cada uma das organizações que fabricam estes produtos ou serviços através dos seus *sites* e converse com pessoas que trabalham ou conhecem estas empresas.

Lembre-se: o objetivo da tarefa é estabelecer um contato entre você e algumas empresas, que sempre estão por trás dos produtos ou serviços encantadores que utilizamos no dia a dia.

Vestuário	Entretenimen- to/Lazer	Saúde	Educação/ Trabalho/ Tecnologia	Alimentação
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

**Comentário**

*Não há um padrão específico de resposta. Entretanto, sendo a proposta da pesquisa desenvolver a percepção do complexo mundo or-*

*ganizacional, esperamos com esta atividade que você vislumbre a infinidade de organizações que o rodeia, com as quais você interage através dos mais diversos tipos de produtos e serviços que consome diariamente. Ao listar 50 nomes de empresas, a pesquisa evidencia a sociedade de organizações do mundo moderno.*

*Exemplo de um bom início de resposta:*

- 1. Vestuário – C&A, Nike, Levi’s etc.*
- 2. Entretenimento – Maracanã, shopping, cinema etc.*
- 3. Saúde – Amil, Mundo Verde, etc.*
- 4. Educação/trabalho/tecnologia – UFRRJ, Site Submarino, Centro Cultural Banco do Brasil, Google.*
- 5. Alimentação – Unilever, Sadia, Carrefour etc.*



Conforme apresentado anteriormente, as organizações são responsáveis por grande parte da melhoria nas condições de vida da humanidade. Entretanto, de modo paradoxal, não se deve desconsiderar o fato de que, neste mesmo mundo moderno em que vivemos, muitas das mazelas são provocadas por ações diretas ou indiretas de agentes institucionais, ou seja, as organizações. Na Aula 15, no tópico sobre a responsabilidade social empresarial, abordaremos mais este aspecto.

## **Organização: alguns conceitos e elementos**

No estudo da administração, o termo “organização” possui pelo menos dois significados: um sentido que se aproxima de empresa e outro que se refere a uma função da administração, conforme vimos na aula anterior.



Lembre-se de que *organização*, conforme já discutimos, é um termo também utilizado para designar a função da administração que cuida da melhor alocação e articulação dos seus recursos. Nesta aula, trataremos do termo somente no sentido de empresa e não de uma de suas funções.

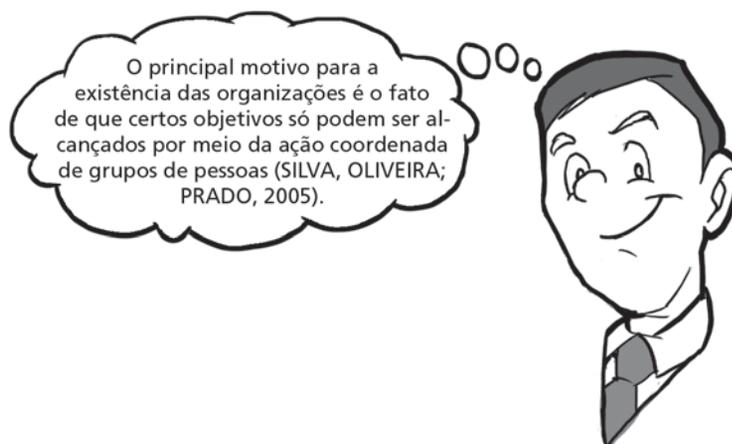
Então, vamos lá: o termo “organização” refere-se a uma estrutura organizada de indivíduos que buscam o atendimento de diversas necessidades sociais. Uma organização pode ter fins lucrativos ou não, ser pública ou privada, de fins religiosos ou não, de grande ou pequeno porte, atuar em um ou mais segmentos. Enfim, diversas abrangências compõem o termo. Como exemplo, citamos as organizações militares, as organizações religiosas, as organizações sindicais etc. Observe que não citamos nenhuma *empresa*, mas diversas *organizações*. Poderíamos mencionar ainda diversas outras opções, como as cooperativas de trabalho e as Organizações Não Governamentais (ONGs). Vejamos como alguns autores definem o termo: “Uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum” (SILVA, 2001).

Repare que na sua definição o autor adverte para a importância do fator humano na constituição das organizações, através da mútua colaboração; afinal, elas existem para perseguir objetivos e metas permanentes, além de ressaltar os seus limites, ou seja, as atribuições individuais, a definição dos papéis e das atividades organizacionais.

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas que, isoladamente, não conseguiriam atingir, em virtude da complexidade e da variedade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar (SOBRAL; PECCI, 2008).

Atenção à recorrência da expressão “objetivo comum”. Na sua concepção, os autores reforçam a característica agregadora da sociedade. À medida que se somam os esforços, facilitam a chance de satisfação das pessoas envolvidas (trabalhadores, empresários, consumidores etc.).

“Organização é a articulação deliberada de pessoas que visa realizar um ou mais propósitos específicos usando determinada tecnologia” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).



O papel de qualquer organização, objetivando lucro ou não, é gerar soluções para seus clientes, seus públicos. Para isso, se articula deliberadamente em busca do atendimento das mais diversas necessidades humanas. A combinação destes quatro elementos — *propósitos, pessoas, estrutura e tecnologia* — é crítica para a compreensão sobre o conceito de *organização*. Assim, podemos citar como exemplos de organizações:

- empresas;
- instituições religiosas;
- sindicatos;
- cooperativas de trabalho;
- associações;
- ONGs;
- Forças Armadas;
- condomínios;
- fundações públicas ou privadas.

Repare que *empresa* é um tipo de *organização*, logo, *empresa* e *organização* nem sempre serão sinônimos. Empresa é uma organização por excelência. Trata-se de *um tipo de organização* destinado à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo, principalmente, o lucro (exceto as empresas públicas). Podem ser classificadas de diversas maneiras: quanto à propriedade (públicas, privadas, de economia mista) ou quanto à constituição de seus proprietários (S/A, Ltda., de capital fechado, etc.).

Empresa privada – ou particular – é o tipo mais tradicional que conhecemos, e sua principal característica é produzir bens ou serviços visando ao lucro. Já empresa pública é aquela criada pelo Estado com capitais próprios ou fornecidos por outras empresas públicas para a exploração de atividades de natureza econômica ou social. Empresa de economia mista, também denominada “sociedade de economia mista”, é uma sociedade na qual há participação do Estado e de partes particulares (acionistas), ambos reunindo recursos para a realização de uma finalidade, sempre de objetivo econômico (exemplos: Petrobras e Banco do Brasil).

A Sociedade Anônima (S/A) é uma sociedade comercial formada por, no mínimo, dois sócios, cujos capitais são representados pelo número proporcional de ações: a responsabilidade de cada um é limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. Elas podem exercer qualquer tipo de atividade considerada juridicamente comercial, industrial ou de prestação de serviços, devendo exercer atividades de fim lucrativo.

Uma empresa limitada (Ltda.) ou sociedade por cotas de responsabilidade limitada

É quando duas ou mais pessoas se juntam para criar uma empresa, formando uma sociedade, através de um contrato social, onde [*sic*] constará seus atos constitutivos, forma de operação, as normas da empresa e o **capital social**. Esse, por sua vez, será dividido em cotas de capital, o que indica que a responsabilidade pelo pagamento das obrigações da empresa é limitada à participação dos sócios (fonte: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade\\_limitada](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_limitada)).

### **Capital social**

Montante necessário para se constituir e iniciar as atividades de uma nova empresa enquanto a mesma não gera recursos suficientes para se sustentar. Uma vez definido o valor do capital social necessário para a constituição da nova empresa, os futuros sócios deverão estipular qual a parcela dele que caberá a cada um subscrever. Subscrever o capital nada mais é do que estipular no contrato social qual a porcentagem do capital social que caberá a cada um dos sócios (fonte: [http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico\\_legislacao/definicao\\_capital\\_social](http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/definicao_capital_social)).

Quando uma empresa é de *capital fechado* é porque ela é caracterizada por uma sociedade anônima em que o capital está dividido, em forma de ações, entre acionistas, mas não são admitidos para negociação no mercado de títulos e valores mobiliários. Assim, uma empresa de capital fechado não pode ter suas ações negociadas em bolsa.

Esperamos que, a partir de agora, você já consiga classificar os principais tipos de organizações, percebendo as diversas possibilidades de tipos e propósitos.

Entretanto, independentemente do tipo de organização, todas têm objetivos comuns, que é o alcance de metas, tendo o lucro como objetivo final ou não, o que deve ser sempre compartilhado entre os seus integrantes, de modo a facilitar o trabalho de todos e o tão almejado sucesso. Confira no quadro a seguir as tendências das organizações modernas com relação às suas características.

**Quadro 2.1:** Tendências das organizações modernas

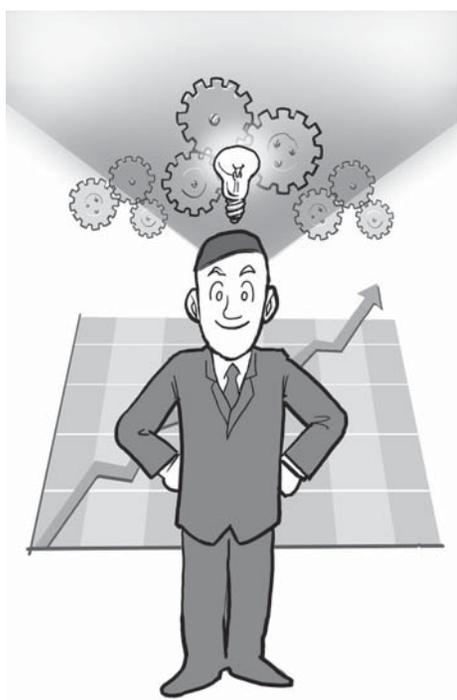
<b>Organizações tradicionais</b>	<b>Organizações modernas</b>
Estáveis, sem inovações	Dinâmicas, provocam inovações
Inflexíveis quanto às mudanças	Flexíveis quanto às mudanças
Centralização dos superiores	Autonomia ao colaborador
Estruturas hierarquizadas, com diversos níveis de poder	Estruturas enxutas, com poucos níveis hierárquicos

Repare que o mercado, a tecnologia, a concorrência e as permanentes demandas dos indivíduos estabelecem uma contínua readaptação das instituições, que precisam ser cada vez mais dinâmicas, flexíveis nos métodos e processos de trabalho, delegando autonomia aos seus colaboradores e permitindo decisões mais rápidas e compartilhadas, além de reverem também o tamanho de suas estruturas, ou seja, a hierarquização e o volume de cargos: muita gente mandando. A seguir, discutiremos os fatores que compõem as organizações e provocam tais mudanças nas suas operações. Tais fatores podem estar em nível interno ou externo à organização.

## O ambiente interno

Toda organização, em suas operações, obtém recursos do seu ambiente externo. Os principais insumos de que ela necessita são: pessoas, capital, matéria-prima, informações, tecnologia etc. Estes recursos organizados e processados compõem o que chamamos de fatores do ambiente interno das organizações.

Podendo ser considerados por muitos o fator de produção mais importante de uma instituição, os *recursos humanos* satisfazem a necessidade das organizações ao agregar-lhes habilidades e competências necessárias para o processo produtivo e o consequente sucesso organizacional. Em qualquer modelo produtivo existente, podemos afirmar que o fator humano torna-se imprescindível, na medida em que ideias, criatividade, análise, concepção do projeto, manutenção do processo, atendimento ao cliente, ou seja, em qualquer etapa do trabalho a organização depende diretamente deste importante recurso para sua subsistência, manutenção e sucesso.



**Figura 2.2:** O fator humano é o que promove a realização da tarefa, cria e inova processos de trabalho, favorecendo o sucesso organizacional.

Vivemos em um mundo capitalista onde o dinheiro é necessário para a maioria das transações empresariais. Dessa forma, evidentemente, o funcionamento da empresa está diretamente ligado a este outro fator produtivo: o *capital*. A empresa precisa pagar salários e aluguéis, adquirir tecnologias competitivas, bancar onerosos programas de prospecção de clientes, comprar matéria-prima, enfim, através de decisões racionais e sensatas, o administrador de qualquer empresa precisa de habilidades essenciais voltadas à captação, aplicação e mensuração do seu recurso financeiro.



**Figura 2.3:** O fator capital também é primordial na realização dos objetivos. Afinal, através dele são adquiridas máquinas, matéria-prima e até mesmo colaboradores.

Através dos recursos humanos e financeiros, a organização gerencia seus *recursos materiais*, sejam eles matéria-prima, móveis, equipamentos, estoque etc. Cabe aos gestores avaliar

permanentemente a maneira como estes recursos são adquiridos e utilizados, afinal, são as ferramentas usadas para alavancar a melhor produtividade e lucratividade.



**Figura 2.4:** Ferramentas e maquinários ideais são fundamentais na perfeita execução das tarefas, pois evitam esforços excessivos e imperfeições, favorecendo a produtividade.

Neste contexto dinâmico e competitivo em que operam as organizações, um outro fator produtivo de extrema relevância é a *informação*, através da aplicação dos seus funcionários, traduzindo-a em conhecimento aplicado ou *know-how*, o que proporciona vantagem competitiva e mantém a empresa em um patamar de utilização das oportunidades emergentes.

E por último, porém não menos importantes, atrelados a todos os demais fatores produtivos, e principalmente às informações, estão os *recursos tecnológicos*, imprescindíveis no mundo moderno. São aplicados para monitoramento de comportamento de consumo, controle de estoque, comunicações internas e interorganizacionais, processamento de vendas, estabelecimento de parcerias com fornecedores; enfim, atualmente as empresas não sobrevivem sem a aplicação eficiente dos mais diversos tipos de tecnologia. Através da aplicação tecnológica, os sistemas de informação inteligentes e bem aplicados geram resultados bastante oportunos às decisões gerenciais.

Além destes, poderíamos citar ainda diversos outros recursos organizacionais, tais como os mercadológicos, a energia etc., que não cabem neste momento em uma maior explanação.



**Figura 2.5:** A tecnologia é um fator essencial no processo produtivo das empresas modernas.

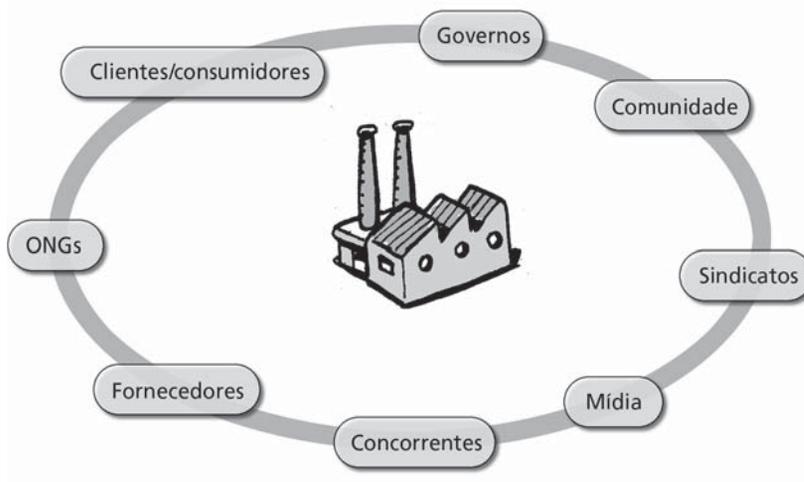
## O ambiente de negócio

Conforme mencionado, as organizações vivem em um ambiente em constante mudança. O termo “ambiente organizacional” refere-se ao conjunto de forças, tendências e instituições, tanto internas quanto externas à organização, que têm potencial para influenciar seu desempenho. Independentemente do tipo de organização, o ambiente é uma força poderosa com impacto direto sobre o sucesso ou o fracasso das operações de uma empresa. Cabe aos gestores o permanente monitoramento dos aspectos ambientais para detectar ameaças e oportunidades às suas atividades.

Para melhor compreender o que constitui este ambiente, precisamos classificá-lo em microambiente e macroambiente, conforme a seguir:

a) Microambiente (ou ambiente de tarefa) é o espaço composto por agentes e instituições que se relacionam diretamente às operações de cada organização. Desse modo, cada organização tem os seus agentes específicos de relacionamentos nos negócios, que também são chamados *stakeholders*, ou seja, grupos ou indivíduos que monitoram as ações organizacionais e, reciprocamente, por elas também são monitorados, uma vez que ocorre aí uma relação de interdependência, conforme a figura a seguir.

Lembre-se: cada empresa tem o seu ambiente de tarefa específico. Assim, os elementos do microambiente ou ambiente de tarefa de um banco serão diferentes dos elementos do microambiente ou ambiente de tarefa de um parque de diversões, por exemplo.



**Figura 2.6:** O microambiente ou ambiente de tarefa — exemplos de elementos de interação e interdependência com a empresa.

Desse modo, clientes, governos (federal, estadual e municipal), comunidade local, concorrentes, fornecedores entre diversos outros, compõem os grupos de interesses de uma determinada organização. Toda empresa tem os seus *stakeholders*. O mapeamento e o monitoramento destes elementos podem ser muito úteis aos interesses e às operações de uma empresa.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

2. Imagine um hotel. Pode ser de pequeno, médio ou grande porte. Tente conceber as suas operações de funcionamento, ou seja, o seu cotidiano de trabalho. A partir daí, relacione os principais elementos do microambiente (*stakeholders*) que atuam sobre as operações comerciais deste hotel. Descreva a inter-relação entre o hotel e cada um destes elementos.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Exemplos de stakeholders no ramo de hotelaria: hóspedes (clientes); prefeitura e vigilância sanitária (governo); distribuidores, fabricantes de material de limpeza e de consumo (fornecedores); outros hotéis e pousadas da região (concorrentes); moradores do entorno (comunidade local); representatividades profissionais (sindicatos e órgãos de classes); grupos de interesses ambientais ou sociais (ONGs) etc. O aluno deverá, na sequência, demonstrar como cada um destes stakeholders estabelece com a empresa uma relação de interdependência.*

A observação do ambiente de tarefa permite conhecer e se adaptar ao contexto em que as organizações buscam insumos (matérias-primas), processam e lançam produtos que, para os usuários, também são insumos para atender necessidades imediatas ou ainda dar prosseguimento a um outro processo produtivo. Assim, afirmamos que a organização faz parte de uma **cadeia de valor** necessária ao fluxo produtivo de toda a sociedade.

#### **Cadeia de valor**

Sequência de atividades produtivas que transformam matérias-primas em produtos acabados, de modo a valorizar cada vez mais o produto através do seu processamento. Este conceito evidencia o ciclo produtivo tradicional: fornecedores – empresa – intermediários – consumidores finais.

b) Macroambiente (ou ambiente geral): comum a todas as empresas, não se trata de uma instituição, mas de um conjunto difuso de fatores que impactam diretamente cada empresa, em todos os seus níveis – estratégicos, táticos e operacionais –, por isso dizemos que as organizações atuam em um ambiente de incertezas, uma vez que elas não têm domínio sobre estes fatores externos (ou variáveis do ambiente), conforme os exemplos a seguir:

– Variáveis econômicas: são aquelas que impactam diretamente na questão financeira da empresa, determinando volume de vendas, nível de preços e lucratividade. Variações cambiais, Produto Interno Bruto (PIB), tarifas de importação/exportação,

crises inflacionárias, desemprego, entre outros, são fatores que afetam diretamente as operações de qualquer empresa.

Diante das variáveis econômicas, aparentemente o fator mais crítico, as empresas precisam monitorar constantemente o mercado de consumo (oferta e demanda de produtos ou serviços), poder aquisitivo, política de juros e concorrência.

Os planos econômicos do governo são determinantes para a manutenção empresarial. O Plano Real (1994), por exemplo, reformulou a estrutura econômica, favorecendo a estabilização da economia brasileira, que variou de 2.500% em 1993 para 7% em 2004. Em consequência, alterou positivamente as taxas cambiais, o que repercutiu muito bem no consumo.

– Variáveis político-legais: a principal manifestação dos fatores políticos atuando sobre as organizações se dá através das leis. Afinal, seja na esfera municipal, na estadual ou na federal, toda empresa sofre com impactos nas diversas competências legais (trabalhista, tributária, empresarial etc.). As políticas públicas e práticas governamentais provocam ações e reações empresariais, repercutindo nas suas operações direta ou indiretamente, uma vez que toda a **cadeia produtiva** de uma organização pode ser afetada pelas medidas adotadas pelo governo.

A política desenvolvimentista do governo de Getúlio Vargas, seguida por Juscelino bem como a promessa do “milagre econômico” dos anos 1970 ou a estagnação econômica da década seguinte ou as políticas neoliberais de privatização da década de 1990 foram cenários políticos de impacto direto sobre as organizações, tornando-as vulneráveis em determinados momentos e instituições poderosas em outros.

Confira, dentre vários outros, alguns exemplos de leis importantes na prática da gestão empresarial:

- *Super Simples* (Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006): instituiu, a partir de 1/7/2007, o Estatuto Nacional das Microempresas e da Empresa de Pequeno Porte, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples, que estabelece normas gerais relativas ao tratamento tributário di-

O conceito de **cadeia produtiva** é bastante amplo. Trata-se de todos os agentes envolvidos no processo de produção de uma empresa, principalmente os seus fornecedores diretos e indiretos. Exemplo: podemos supor que a cadeia produtiva de uma pousada seja composta por vários elementos, como distribuidores de jogos de cama e mesa, a fábrica destes utensílios, bem como os respectivos fornecedores desta fábrica e assim por diante. Não confunda com *stakeholders*, pois o conceito de cadeia produtiva está relacionado diretamente a suprimentos, ou seja, os fornecedores, distribuidores, representantes comerciais etc.

ferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte.

- *Lei de Falências* (Lei nº 1.101/2005): importante pelo estabelecimento de instrumentos e incentivos para as empresas em dificuldades.
- *Código de Defesa do Consumidor* (Lei nº 8.078/90): na esfera cível, por exemplo, define responsabilidades e mecanismos para a reparação de danos causados nas relações de consumo, além de amarrar questões administrativas e penais.
- *Lei de Defesa da Concorrência* (Lei nº 8.884/1994): atua sobre a regulação do mercado, tratando de assuntos relevantes como a livre concorrência e repressão ao abuso do poder econômico.
- *CLT* (Decreto-lei nº 5.452/1943): a Consolidação das Leis do Trabalho consagrou a legislação trabalhista a partir dos anos 1940 até os dias de hoje. Trata-se de uma série de conquistas do trabalhador que vêm sendo incorporadas à medida que as classes trabalhadoras obtêm espaço nas suas reivindicações.

– Variáveis socioculturais: são dinâmicas que afetam comportamentos e atitudes das pessoas, além de relacionar-se a valores, normas, estilos de vida, hábitos e costumes de uma sociedade.

Diversas são as manifestações destes fatores na experiência organizacional. A “geração saúde”, por exemplo, valoriza o consumo de alimentos *light*, a prática de esportes e os hábitos de vida mais saudáveis; grupos religiosos predominantes em uma região podem tornar peculiares alguns hábitos e costumes naquele local; um lugar predominantemente universitário pode suscitar o consumo de produtos e serviços específicos para um público jovem e de características transitórias.

Perceber alterações nos estilos de vida e comportamentos das pessoas e definir potenciais públicos consumidores têm proporcionado a criação de diversos **nichos de mercado** para as empresas. Ultimamente, utilizando-se de análises demográficas, empresas de turismo vêm desenvolvendo produtos voltados para

#### ■ **Nichos de mercado**

São espaços, ou seja, oportunidades abertas para o consumo de determinado produto ou serviço em alguma região, possibilitando o surgimento ou crescimento de empresas para atender esta necessidade.

segmentos específicos: pessoas solteiras, público **GLBT**, pessoal da terceira idade etc. À medida que uma empresa pioneira percebe este tipo de oportunidade, ela desenvolve uma vantagem competitiva que lhe renderá bons frutos, exclusivos até que a concorrência participe deste mercado.

– Variáveis demográficas: demografia é o estudo de populações e suas características, como faixa etária, gênero, etnia, distribuição geográfica, tamanho da família, o nível educacional, ocupação profissional etc. Estar atento a estes fatores faz com que a empresa se aproxime muito mais dos interesses do seu público-alvo, uma vez que fica mais fácil identificar suas peculiaridades e tendências de consumo.

A questão demográfica é importante, não só com relação ao seu público consumidor, mas também na busca por mão de obra qualificada e eventuais parceiros de negócios.

Percebem-se no Brasil, por exemplo, algumas mudanças que vêm ocorrendo a partir dos últimos anos: a força de trabalho ficando cada vez mais jovem, mais mulheres se inserindo no mercado de trabalho, exercendo, inclusive, atividades até então consideradas masculinas. Também se nota um grande fluxo de migração de trabalhadores, principalmente da região Nordeste para a região Sudeste do país.

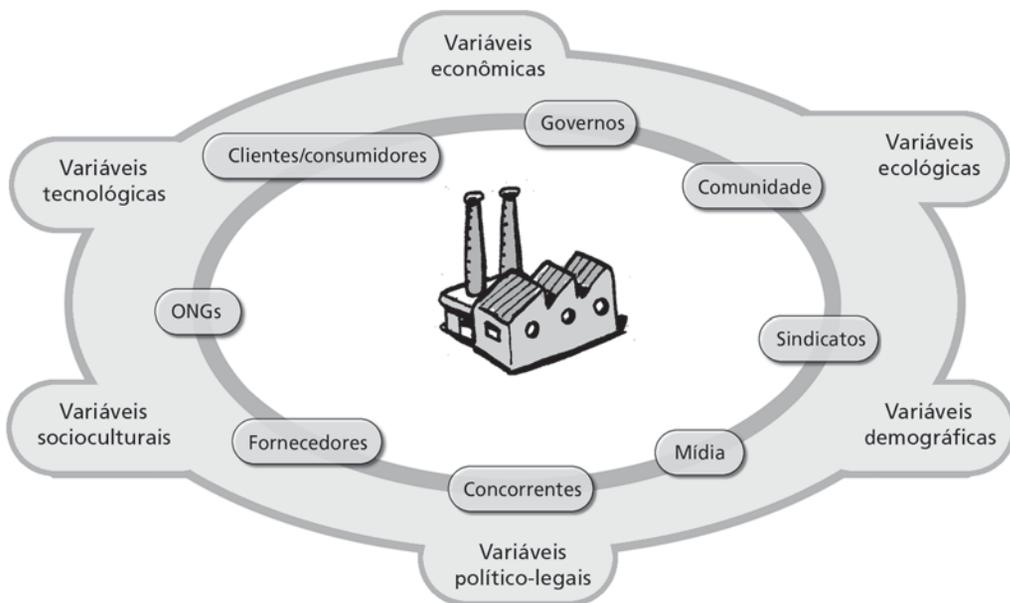
– Variáveis tecnológicas: assim como os outros fatores ou variáveis, a tecnologia é uma das maiores ameaças ou oportunidades para a empresa, uma vez que todo produto, todo processo produtivo ou até mesmo a empresa em sua totalidade podem ser reestruturados a partir do uso da tecnologia. Este fator, monitorado e aplicado corretamente, torna-se um grande aliado das propostas organizacionais, favorecendo vantagens sobre a concorrência e proporcionando trabalhos mais eficientes e produtivos. Desse modo, toda empresa precisa buscar o que há de melhor no mercado tecnológico, a fim de inovar-se e obter produtos de qualidade para seus clientes.

– Variáveis ecológicas: está cada vez mais presente a necessidade de preocupação com relação aos aspectos ambientais.

## **GLBT**

O termo atual oficialmente usado para a diversidade no Brasil é **LGBT** (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros). A alteração do termo **GLBT** para **LGBT** foi aprovada na 1ª Conferência Nacional **GLBT** realizada em Brasília no período de 5 a 8 de junho de 2008. A mudança de nomenclatura foi realizada a fim de valorizar as lésbicas no contexto da diversidade sexual e também de aproximar o termo brasileiro do termo predominante em várias outras culturas. Em suma, seria melhor defini-los como Movimento dos Não-Heterossexuais, mas isso seria um meio de exclusão, que não tem nada a ver com a proposta, que é justamente de inclusão de todos que se identificam com a causa, direta ou indiretamente. (Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/LGBT>)

Trata-se do empenho organizacional contra a agressão ao meio ambiente, que, em contrapartida, exerce impactos sobre toda a humanidade e, evidentemente, sobre as instituições. Alterações climáticas, desgaste (erosão) irregular, alterações da natureza de toda forma, escassez de matéria-prima natural, entre outros fatores, afetam diretamente a sustentabilidade do negócio, evidenciando a preocupação do gestor com o meio ambiente, dada a necessidade mútua entre empresa e meio ambiente.



**Figura 2.7:** O ambiente de negócios. Macroambiente e microambiente organizacional.

Neste contexto de diversas forças atuantes e infinitas possibilidades de ameaças e oportunidades é que opera o trabalho do gerente. Todos os elementos aqui relacionados agem e reagem aos efeitos organizacionais, oferecem resistências, dificuldades e desafios; no entanto, também trazem os fatores de produção, informação, acesso ao capital humano e financeiro, regras reguladoras e uma infinidade de elementos ricos em análises para o processo administrativo. Isto é inerente ao jogo gerencial: a percepção do custo e do benefício implícito ou explícito no cenário organizacional, exigindo do gerente o perfil deliberativo tão requerido no ambiente de negócio contemporâneo.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

3. Relacione os agentes/fatores da primeira coluna com os seus respectivos elementos sugeridos nos textos da segunda coluna. Note que agora estamos trabalhando tanto com elementos do microambiente, quanto elementos do macroambiente.

- |     |                         |     |  |
|-----|-------------------------|-----|--|
| (1) | Clientes                | ( ) | Com a desvalorização do dólar frente ao real, as empresas exportadoras reduzem os lucros.              |
| (2) | Concorrentes            | ( ) | A eleição do atual prefeito alterou a burocracia nos processos de trabalho.                            |
| (3) | Fornecedores            | ( ) | Maior regulador das empresas. Devido à competitividade, elas devem monitorá-los sempre.                |
| (4) | Governo                 | ( ) | Proliferam os salões de festas infantis naquela região, pois perceberam que há muitas crianças por lá. |
| (5) | Variável político-legal | ( ) | São considerados por muitos como “a razão de ser da empresa”, afinal, é para eles que ela existe.      |
| (6) | Variável econômica      | ( ) | As festividades do carnaval dinamizam o mercado de hospitalidade no Brasil.                            |
| (7) | Variável sociocultural  | ( ) | Principal agente responsável pela regulação dos tributos sobre as empresas.                            |
| (8) | Variável demográfica    | ( ) | Grande parceiro das empresas, dada sua relevância no processo produtivo.                               |

---

### Respostas Comentadas

- (6) *Com a desvalorização do dólar frente ao real, as empresas exportadoras reduzem os lucros.* Lembre-se de que as variações cambiais (desvalorização do dólar) estão relacionadas às variáveis econômicas.
- (5) *A eleição do atual prefeito alterou a burocracia nos processos de trabalho.* Neste sentido, tudo o que venha a se relacionar com questões políticas e legislação podemos chamar de variáveis político-legais.

- (2) *Maior regulador das empresas. Devido à competitividade, elas devem monitorá-los sempre.* O concorrente é que estabelece a necessidade de elevado grau de competitividade das empresas.
- (8) *Proliferam os salões de festas infantis naquela região, pois perceberam que há muitas crianças por lá.* Faixa etária, sexo, tamanho da família, nível educacional etc. referem-se às variáveis demográficas.
- (1) *São considerados por muitos como “a razão de ser da empresa”, afinal, é para eles que ela existe.* Toda empresa existe para atender as necessidades e desejos dos seus clientes, assim eles são a “razão da sua existência”.
- (7) *As festividades do carnaval dinamizam o mercado de hospitalidade no Brasil.* As variáveis socioculturais estão relacionadas a todas as questões referentes à cultura de um povo, tal como é o carnaval.
- (4) *Principal agente responsável pela regulação dos tributos sobre as empresas.* Os governos (municipal, estadual e federal) são os principais agentes reguladores tanto de tributos quanto da geração de fatores legais.
- (3) *Grande parceiro das empresas, dada sua relevância no processo produtivo.* Todo fornecedor deve ser encarado como parceiro no processo produtivo, uma vez que se estabelece com ele uma relação de dependência mútua.

## Conclusão

Ao chegarmos ao término desta aula, podemos concluir que a organização, como elemento responsável pela produção de bens e serviços, exerce um papel essencial na sociedade moderna. É importante, para isso, que ela identifique os agentes com os quais se relacionará (microambiente), bem como os fatores que impactarão diretamente suas atividades (macroambiente).



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Imagine um grande hotel localizado na sua cidade. Utilizando seus conhecimentos sobre o que foi abordado nesta aula, responda as questões a seguir:

a) Explique a importância de uma empresa hoteleira para a sociedade. Como um hotel pode participar da mencionada “sociedade de organizações” em que vivemos atualmente?

---

---

---

---

---

b) Explique como cada uma das variáveis (ou fatores) do macroambiente organizacional pode atuar sobre este negócio (hoteleria). Utilize suposições e exemplos para ilustrar sua resposta.

---

---

---

---

---

---

---

### Comentário

a) A resposta deve incluir a importância de hotéis em uma cidade, evidenciando os porquês da existência de cada estabelecimento (necessidade de dormitórios, cidade com grande fluxo de visitantes etc.). Como sequência, a resposta deve abordar a importância e o incremento da indústria do turismo na sociedade moderna.

b) O aluno deverá relacionar as principais variáveis mencionadas no texto e comentar como cada uma delas pode se apresentar na questão deste hotel, lembrando que estes impactos podem se configurar ora como ameaça, ora como oportunidade. Por exemplo:

- As variáveis econômicas, bem como as ecológicas, afetam diretamente o nível de ocupação dos quartos, facilitando ou dificultando o negócio, mesmo que de modo sazonal.
- As variáveis demográficas podem afetar, por exemplo, a capacidade de composição do quadro de funcionários.

- *As variáveis socioculturais podem ser fortes aliadas na elaboração de eventos, na decoração do ambiente etc.*
- *As variáveis político-legais constituem, por exemplo, um entrave nas operações do negócio, através da legislação ambiental, da trabalhista etc.*
- *As variáveis tecnológicas dão subsídios ao fluxo de trabalho, tornando as tarefas mais integradas e eficazes.*

### ***Resumo***

Nesta segunda aula abordamos a organização debatendo alguns dos seus conceitos. Vimos também que, nesta sociedade moderna em que vivemos, trata-se de um fenômeno social fundamental, sendo um dos agentes fundamentais relacionados à qualidade de vida das pessoas. Tratamos dos principais aspectos ligados ao seu ambiente interno e externo, seja de tarefa ou geral, e discutimos a influência destes fatores na operação organizacional.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na próxima aula, “A evolução do pensamento administrativo”; trataremos da forma como o estudo da administração vem se desenvolvendo ao longo dos anos e se tornando cada vez mais importante e necessário no contexto organizacional. Confira!

## **Leituras recomendadas**

AMARU, Antonio C.A. *Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

BRASIL. Decreto-lei nº 5.452/1943, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Rio de Janeiro, 10 abr. 1943.

\_\_\_\_\_. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nos 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 31 jan. 2009. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/lei-cp123ConsolidadaCGSN.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jan. 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8078.htm)>.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.884, de 11 de junho de 1994. Transforma o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) em autarquia, dispõe sobre a prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica e dá outras providências. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 13 jun.1994. Disponível em: <<http://www.cosif.com.br/captura.asp?arquivo=lo8884>>. Acesso em: 21 jun. 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº 11.101, de 9 fevereiro de 2005. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, DF, 9 fev.2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.



# 3

## A evolução do pensamento da Administração

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar os vários momentos da evolução do pensamento da Administração, ressaltando suas respectivas características e colaborações para a gestão moderna.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar a contribuição de cada fase da evolução do pensamento da Administração para a gestão moderna;
- 2 identificar a gestão moderna como a constituição de diversos pilares complementares surgidos através dos tempos, os quais, didaticamente, são denominados Teorias da Administração.

O passado não sabe o seu lugar: o passado é sempre presente.

*Mario Quintana*

## Introdução

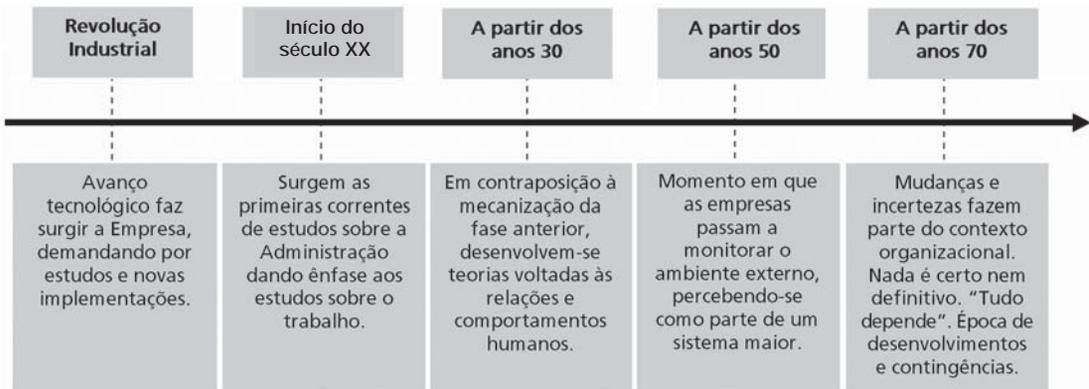
Algum professor de História já disse a você por que se deve estudar essa importante disciplina? Pois é, lamentavelmente, a grande maioria das pessoas não sabe, mas vamos tentar esclarecer um pouco a respeito. Todo fenômeno social não surge a esmo, “do nada”. Tudo vem através de evoluções, transformações e repetições. Assim, podemos falar sobre a globalização, as revoluções sociais, as grandes guerras, os golpes de Estados, e assim por diante. Deste mesmo modo, nós, estudiosos das sociedades, precisamos estar atentos e analisar os fenômenos ocorridos para evitar que eles se repitam, bem como precisamos aprender com as experiências do passado, de modo que possamos evitar desperdícios de tempo e de energia.

No estudo da Administração não é diferente. Desde que as empresas evoluíram para o que conhecemos hoje, passamos por diversas etapas e estágios, pois há uma coisa muito importante que é a evolução do pensamento administrativo. Precisamos conhecer, mesmo que de maneira bastante sucinta, o que nesta aula denominamos de evolução do pensamento da Administração ou Teorias da Administração.

Abordaremos, logo de início, a Revolução Industrial, processo socioeconômico que se desenvolveu na Europa a partir do século XVIII, culminando no surgimento e incremento da empresa.

Conforme se discutiu na Aula 1, Administração como prática inerente ao homem sempre existiu. Entretanto, foi somente a partir da Revolução Industrial que a gestão precisou ser teorizada, ou seja, estudada, e se tornou ciência, dada a complexidade das organizações que surgiam continuamente.

Cada momento da história da Administração se caracterizou por agregar experiências diferenciadas ao processo de gerir empresas, de modo que o esquema a seguir pode oferecer, resumidamente, um panorama geral sobre a proposta desta aula:



## A Revolução Industrial

Para falarmos sobre a evolução do estudo da Administração, precisamos remontar desde os primórdios da Revolução Industrial, afinal, foi a partir deste fenômeno que surgiu a empresa moderna com a sua configuração atual.

O período situado entre meados do século XVIII até o início do século XX foi marcado pela transição de um modelo de vida predominantemente agrícola para uma sociedade industrial, por meio de diversas invenções tecnológicas. Isso repercutiu não somente na economia, mas em toda sociedade moderna.

A Inglaterra destacou-se neste processo de industrialização graças a uma série de fatores favoráveis, sobretudo a acumulação de riqueza por meio do **mercantilismo**, além da sua supremacia naval, assim como a abundância de mão de obra e a farta quantidade de recursos naturais.

A este conjunto de transformações produtivas, originado na sociedade inglesa, caracterizado pelo surgimento de grandes máquinas e de intensos impactos socioeconômicos até os dias de hoje, denominamos Revolução Industrial.

### **Mercantilismo**

É o conjunto de práticas econômicas surgido na Europa a partir do século XV, posterior ao sistema feudal e anterior ao sistema capitalista, caracterizado principalmente pela quantificação da riqueza de uma nação (metrópole) através da quantidade de metais preciosos (ouro e prata) extraídos de suas colônias. Inglaterra, França, Portugal, Espanha, entre outros, destacaram-se neste processo.

Até este período, o modo de produção era bastante elementar e o trabalho nas oficinas caracterizava-se pelo artesanato, isto é, pela manufatura de seus produtos. Não havia máquinas complexas, mas ferramentas rudimentares de trabalho e, assim, a produção era lenta e, conseqüentemente, cara.

Você ainda pode estar se perguntando, afinal, qual é a relação entre a Revolução Industrial e o estudo da Administração? Ora, o surgimento de maquinários em larga escala, aumentando vertiginosamente o processo produtivo, fez surgir uma nova personagem social: a empresa, pois, a partir destas transformações sociais, surgem as complexas fábricas e propiciam a invenção de máquinas potentes. Isso vai impulsionar, ou melhor, revolucionar, o processo fabril, ou seja, a industrialização em escala mundial.

Assim, pode-se dizer que as principais conseqüências deste processo foram:

- a substituição do artesão pelo operário especializado;
- a invenção das fábricas;
- conseqüentemente surgem as organizações sindicais;
- as cidades crescem e tomam forma.



Você consegue perceber a relação existente entre este processo da Revolução Industrial e o fenômeno do mundo contemporâneo denominado *globalização*? Podemos dizer que a Revolução Industrial foi o início, se não o principal passo para este processo. Imagine: os países que saíram na frente no processo de industrialização precisavam escoar seus excedentes produtivos. A sobra do que produziam e consumiam era para exportação, afinal, como utilizavam máquinas modernas e potentes, produziam em larga escala. E quem produz mais e melhor, produz mais barato. Lembra o que é produtividade (Aula 1)?

Podemos dizer que a Revolução Industrial divide-se em dois momentos: a primeira fase, que vai de 1780 a 1860, caracterizada

pela aplicação do carvão e do ferro na mecanização do processo produtivo, na aplicação da força motriz à industrialização, no desenvolvimento do sistema fabril e na aceleração dos transportes e das comunicações; e a sua segunda fase, compreendida entre os períodos de 1860 e 1914. Numa escala de maior alcance mundial, houve a substituição do ferro pelo aço e do carvão pela eletricidade, apresentando, assim, capacidades produtivas mais potentes, tal como o aperfeiçoamento do dínamo, a invenção do motor a combustão, a substituição do vapor pela eletricidade, o surgimento de máquinas automáticas etc.



No *site* [www.youtube.com.br](http://www.youtube.com.br) existem diversos filmes, amadores e profissionais, que tratam, sob vários enfoques, da Revolução Industrial. Busque e assista a alguns deles. Outra opção é um filme bastante crítico sobre esta fase. Trata-se de *Germinal*, com Gérard Depardieu, que retrata o processo de gestação e maturação de movimentos grevistas e de uma atitude mais ofensiva por parte dos trabalhadores das minas de carvão do século XIX na França em relação à exploração de seus patrões e à miséria que se vivia.

Com isso, a Administração consolida-se como área do conhecimento, ou seja, torna-se também uma ciência, mesmo porque, até então, assim como os processos produtivos dos artesãos, as práticas de gestão eram rudimentares e completamente **empíricas**, sendo os ofícios transferidos de pai para filho.

## A Administração científica e a execução da tarefa

Desenvolvida pelo americano Frederick Taylor (1856-1915), a primeira corrente de estudos sobre a Administração como ciência surgiu no início do século XX, tendo como foco principal a execução da tarefa, ou seja, a realização do trabalho.

### **Empírico**

É aquilo que se obtém através da experiência, ou seja, aprende-se na prática, ao contrário de algo que se estuda, daquilo que é teórico. Exemplos: a costureira que nunca fez curso de costura, mas aprendeu empiricamente o ofício, com a família, ou em fábricas, como assistente de costureiras profissionais.

Taylor iniciou o seu estudo observando o trabalho do operário. Para ele, a administração tinha que ser abordada como ciência, pois se trata da tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da gestão, a fim de alcançar uma maior eficiência industrial. A partir daí, teria início o processo da Organização Racional do Trabalho, que tem como desdobramento os seguintes aspectos:

- análise do trabalho humano e estudos dos tempos e movimentos, objetivando a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio padrão;
- estudo da fadiga humana, visto que o cansaço do trabalhador diminui a produtividade e gera perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotação de pessoal;
- divisão do trabalho e especialização do operário, fazendo com que o trabalhador execute apenas parte do processo, tornando-se um especialista naquela etapa que realiza;
- definição do desenho de cargos e tarefas, ou seja, especificação do conteúdo de tarefas de uma função, como “o que executar” e as relações de subordinação com os demais cargos existentes;
- prática de incentivos exclusivamente salariais;
- supervisão funcional: os operários são chefiados por supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada.



**Figura 3.1:** Operário analisando a tarefa a fim de executar melhor o trabalho, o que resulta em redução da fadiga e de movimentos desordenados, bem como da perda de tempo.

Assim como Taylor é o “pai” do que se chama de Taylorismo, Henry Ford (1863-1947), o fundador da Ford Motor (uma das maiores montadoras de automóveis do mundo), instituiu o Fordismo, um modelo de produção em massa que, utilizando-se dos princípios de **padronização** e simplificação do Taylorismo, revolucionou a indústria automobilística no início do século XX, quando introduziu a primeira linha de montagem automatizada.



**Figura 3.2:** Linha de montagem. Modelo produtivo instituído por Henry Ford.

**Padronização** (ou estandardização) é o processo produtivo no qual todos os produtos são iguais, homogêneos. É o oposto da customização ou da personalização, em que o produto é feito de acordo com a encomenda do cliente. O processo de padronização simplifica a produção, entretanto, nem sempre se ajusta ao gosto do cliente. É famosa a frase atribuída a Ford que diz “Você pode ter um carro de qualquer cor, contanto que seja preto”.



O taylorismo caracterizou-se, sobretudo, pela organização racional do trabalho, ou seja, uma análise minuciosa sobre a execução das tarefas, bem como pela especialização do trabalhador. Já o Fordismo trata-se de um desdobramento do Taylorismo, que culminou, dentre outras coisas, com a produção em série, a partir das suas linhas de montagem de automóveis.

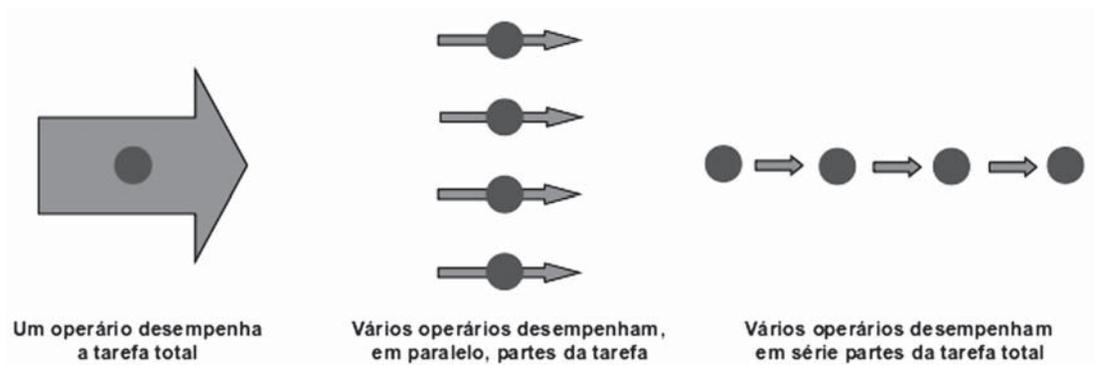
Ambas as teorias, a de Taylor e a de Ford, são altamente contestadas pela Sociologia do Trabalho, dada sua característica comum de mecanização do homem e de seu sofrimento pelo trabalho.



Sobre estas teorias, assista ao filme *Tempos modernos* (com Charles Chaplin), produzido em 1936. Fazendo jus ao nome, ainda tem uma temática bastante atual na nossa realidade organizacional. Analise as condições de trabalho e suas implicações sobre o personagem principal.

Para Ford, o trabalho deveria ser dividido, contínuo, repetitivo e em cadeia. Ele dizia que, para tornar o processo de fabricação mais dinâmico, produtivo e ininterrupto, “o trabalho deveria ir ao homem e não o homem ir ao trabalho”. Suas fábricas eram totalmente verticalizadas, ou seja, autoabastecidas, o que as tornava essencialmente independentes de fornecedores, um dos fatores que propiciou a prática de preços bastante atrativos para os consumidores. Dentre outros, os principais legados de Ford para a produção foram:

- implementação do sistema de produção em série, no qual, por exemplo, em vez de o trabalhador construir uma cadeia completa, a fábrica divide as tarefas e faz com que um trabalhador serre o ferro, um aparafuse, outro lixe, alguém pinte etc.
- redução da jornada de trabalho e aumento salarial. Algo inédito, e por isso, absurdo para aquela época;
- inovou ao distribuir parte do lucro aos funcionários;
- criou o conceito de carro popular: o Ford Modelo T, um dos principais legados de Ford para o consumo, uma vez que este tipo de bem era exclusivo das classes extremamente ricas. Lançado em 1908, a 850 dólares cada, o Modelo T foi um sucesso e foram vendidos 15 milhões em cerca de 20 anos.



**Figura 3.3:** Esquema dos sistemas de produção. Repare que, na terceira situação, cada trabalhador desempenha apenas parte da tarefa, o que proporciona uma produção mais independente, à medida que se torna seriada.



**Figura 3.4:** Ford Modelo T, criado em 1908.  
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/128191>



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. Esta atividade é sobre o momento da evolução do pensamento da Administração denominado Fordismo. Conforme acabamos de conferir no texto, o Fordismo caracterizou-se por diversos aspectos voltados à alta performance produtiva, sobretudo por meio da padronização dos processos de trabalho. Certamente na sua cidade existem redes de *fast food* (lanchonetes). Visite uma dessas lojas, de preferência a mais famosa, estruturada e organizada. Observe nela características de padronização de métodos e processos de trabalho. Exemplo – padronização no atendimento inicial: o cliente é sempre abordado pelo atendente que, com um sorriso, lhe cumprimenta, pergunta qual é o pedido, sugere algum outro produto promocional, recebe o dinheiro, entrega o troco e diz: “volte sempre!”. Isto é uma padronização. Existem diversos outros.

a) Aponte pelo menos dois processos padronizados encontrados na loja, tal como este sugerido (não vale repetir o exemplo!).

b) Liste duas vantagens e duas desvantagens da prática de padronização dos processos. Podem ser com relação à empresa, ao cliente ou ao funcionário.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Respostas Comentadas**

a) Valem como processos padronizados de trabalho, por exemplo: atendimento ao cliente; preparação dos sanduíches; métodos de limpeza da loja; arranjo padronizado de cartazes de divulgação dos produtos etc., desde que sejam práticas de trabalho que sempre atendam a uma mesma forma de procedimentos.

b) Vantagens: os trabalhos ficam mais práticos, fáceis de serem executados; tende a haver uma maior eficiência da tarefa (lembra-se de eficiência e eficácia da Aula 1?); facilidade na eventual necessidade de substituição de funcionário etc.

Desvantagens: trabalho repetitivo e, por isso, monótono; inflexibilidade no atendimento às necessidades dos clientes; falta de desafios e inovações.

## **A concepção do fator humano no trabalho**

Rompendo com a visão extremamente mecanicista dos anos anteriores, a partir dos anos 1930 surge um movimento denominado Teoria das Relações Humanas, tendo como principais fatores propulsores as conclusões da Experiência de Hawthorne e a necessidade de se humanizar mais a gestão. A partir da década de 1950 se desenvolve nos Estados Unidos uma nova concepção de administração, trazendo diferentes conceitos, variáveis e, sobretudo, uma nova visão da teoria administrativa baseada no comportamento humano nas organizações.



A Experiência de Hawthorne (1927-1932) foi liderada pelo psicólogo do trabalho Elton Mayo em uma fábrica da Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro Hawthorne, e sua finalidade inicial era determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários medida por meio da produção.

Dentre as principais conclusões obtidas através desta experiência, percebeu-se que:

1) O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, conforme Taylor e Ford acredita-

vam, mas por *normas sociais* e *expectativas grupais*. Se a integração social do grupo for positiva, maior a disposição para trabalhar.

2) Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Portanto, a administração não pode tratar os empregados um a um, mas sim como membros de grupos e sujeitos às *influências sociais* desses grupos.

3) A *motivação econômica* não é exclusiva na determinação do rendimento do trabalhador. De acordo com esta pesquisa, as pessoas são motivadas, inclusive, pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e pela participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social, opondo-se à visão reducionista de *homo economicus* adotada no passado.



Em cada momento da evolução do pensamento da Administração, houve uma concepção a respeito do homem. Os clássicos (início do século XX), por exemplo, tinham a ideia de um homem mercenário e voltado exclusivamente às recompensas materiais (*homo economicus*), enquanto os humanistas agregaram uma ideia opositora de que o homem valoriza as recompensas materiais, entretanto, prioriza a sua aceitação pelo grupo, ou seja, trata-se do homem social.

4) Os pesquisadores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização como *grupos informais*, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação etc. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais. Esses definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.

5) As *relações humanas* são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no

comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.

6) Observou-se também a *importância do conteúdo do cargo*. Nesse caso, percebeu-se que a especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos tornam-se monótonos e maçantes, afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

#### 7) Ênfase nos aspectos emocionais

Os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da Teoria das Relações Humanas. Daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

O estudo sobre o comportamento humano obteve, a partir daí, diversos desdobramentos, sobretudo a partir dos anos 1950 pelos *behavioristas*, através de sólidos estudos sobre a motivação humana, aspectos ligados à liderança, comunicação empresarial, equipes, entre outros temas que serão retomados na Aula 6.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

2. Até aqui, percebemos duas concepções antagônicas a respeito da visão sobre o trabalhador: o *homo economicus* e o *homem social*. Faça uma pesquisa na empresa onde você trabalha, converse com alguém que tenha uma boa vivência profissional dentro de empresas, busque em revistas, jornais ou internet, práticas de empresas que caracterizem estas duas concepções. Relacione, em tópicos, as características das empresas que percebem o homem sob a ótica do *homo economicus* em uma coluna e faça o mesmo sobre o homem social na outra, de modo a criar duas colunas.

Para concluir, desenvolva uma análise sobre as duas percepções empresariais.

**O behaviorismo**  
(do inglês *behavior* = comportamento) ou comportamentalismo foi um movimento de estudos sobre o comportamento humano surgido no final dos anos 1940. Em nosso caso, sobre os estudos organizacionais: cultura e clima organizacionais, motivação humana, liderança etc. Seus principais nomes são Herbert Simon, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chris Argyris.

**Modelo *homo economicus***

**Modelo homem social**

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

***Resposta Comentada***

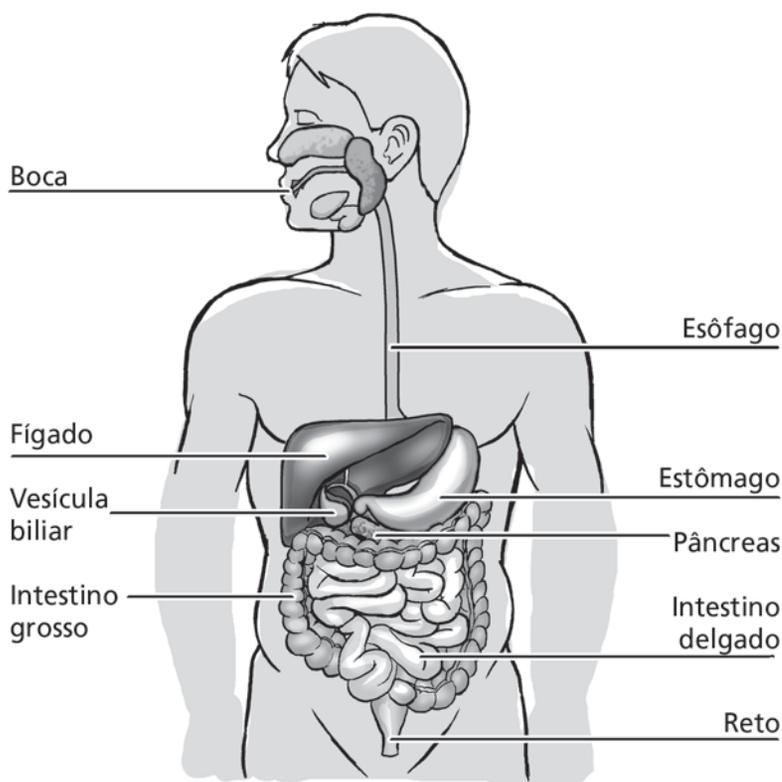
*Você deverá ordenar as características de modo a observar que, de um lado, trata-se de uma percepção retrógrada e reducionista sobre o homem, voltada exclusivamente a interesses materiais como recompensa pelo trabalho. De outro lado, a caracterização do homem social, elencando práticas apenas voltadas à satisfação do trabalhador através da valorização dos grupos e das relações humanas no ambiente de trabalho.*

*Espera-se que você perceba que ambas as concepções têm seus méritos, entretanto, mostram-se bastante incipientes e simplistas. A primeira (homo economicus) mostra um trabalhador mercenário, a segunda (homem social), bastante criticada pelo romantismo de uma visão simplesmente relacional. Espera-se que o aluno perceba a necessidade mutuamente complementar entre as duas concepções.*

**A empresa e os sistemas**

Como se viu, a partir dos anos 1950, os estudos sobre as organizações evoluíram bastante e foi a partir daí que se passou a analisar a empresa como um elemento pertencente a um contexto maior denominado sistema. Um *sistema* é um conjunto de

elementos interdependentes e integrantes; um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado e cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Dessa forma, *sistema* é um conjunto ou combinação de coisas ou partes, formado por um todo complexo ou unitário. Trocando em miúdos: um sistema se constitui quando, entre alguns elementos comuns, há interação e interdependência. Exemplo: os sistemas do corpo humano. Imagine a interação e a interdependência entre os elementos do sistema digestório: boca, esôfago, estômago etc. Repare que cada órgão interage e depende um do outro, de modo que nenhum deles desempenharia perfeitamente sua função se não pertencesse a um sistema. Já imaginou se o estômago não recebesse os alimentos mastigados na boca?



**Figura 3.5:** Exemplo de um sistema: sistema digestório humano.

Os sistemas apresentam características próprias. O aspecto mais importante do conceito de um sistema é a ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo mais completo e organizado. O todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. As características da água (H<sub>2</sub>O) são totalmente diferentes do hidrogênio e do oxigênio que a formam, por exemplo, café com leite não é café nem leite, é uma nova resultante.



A principal característica de um sistema é a *sinergia*, ou seja, a sua capacidade de convergir esforços, onde se pode dizer que “o todo é maior que a soma das partes”. Já reparou como, muitas vezes, fazer um exercício ou estudar uma matéria difícil se torna muito mais fácil quando realizado em grupo? Os estudantes trocam mais informações e constroem juntos a solução para as questões. Este é o efeito sinérgico obtido pelo trabalho em equipe. O sistema produz sempre acima do que seria possível ser feito por suas partes consideradas separadamente.

Uma empresa é um sistema. Repare na sua composição: tarefas, cargos, pessoas, setores, departamentos, tudo isso interagindo por meio de uma permanente relação de dependência mútua, sinergeticamente, em busca dos objetivos organizacionais comuns. Como poderia, por exemplo, o setor de Compras trabalhar sem que o de Recursos Humanos tivesse elaborado uma equipe de trabalho? E o pessoal de Vendas conseguiria resultados sem que a Produção operasse eficientemente suas funções? E assim, sucessivamente.

Quanto à sua natureza, os sistemas podem ser abertos ou fechados.

- Sistemas fechados são aqueles que não apresentam intercâmbio com o meio ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental. Não influenciam e nem são influenciados pelo ambiente. A rigor, não existem sistemas fechados na acepção exata do termo.

- Sistemas abertos são aqueles onde há efetivamente interrelação e interdependência entre as partes envolvidas. Apresentam intercâmbio com o ambiente através de *entradas (input)* e *saídas (output)*. São adaptativos, ou seja, para sobreviver devem reajustar-se constantemente às condições do meio. Mantêm um jogo recíproco com o ambiente e a sua estrutura é otimizada quando o conjunto de elementos do sistema se organiza, através de uma operação adaptativa.

Pode-se dizer, em uma definição geral, que os sistemas são como um conjunto de elementos que possui uma série de relações com seus atributos. Caracteriza-se um sistema por seus determinados parâmetros, isto é, parâmetros são constantes arbitrárias que se caracterizam por suas propriedades, o valor e a descrição das dimensões do sistema. Seus parâmetros são:

- Entrada ou Insumo – é a força de partida do sistema que fornece a energia para operação do mesmo;
- Saída ou Produto – é a finalidade para qual se reuniram elementos e relações do sistema, e outra coisa que é importante observarmos é que os resultados de um sistema são sempre finais;
- Processador ou Transformador – é o fenômeno que produz mudanças, é um mecanismo de conversão das entradas e saídas. O processador é representado geralmente pela caixa preta, nela entram os insumos e dela saem os produtos. Sua exploração é feita por meio de informações e definições comportamentais e operacionais;
- Retroação ou Retroalimentação – é a função do sistema que visa comparar a saída com um padrão preestabelecido, fazendo com que seu resultado esteja sempre adequado ao padrão escolhido;
- Ambiente – é o meio que envolve externamente o sistema. O sistema aberto recebe muitas influências do ambiente, tem que estar sempre se adaptando para poder sobreviver

e é o ambiente que determina isso, porque entre ele e o sistema existe uma grande troca de energia, materiais e informações.

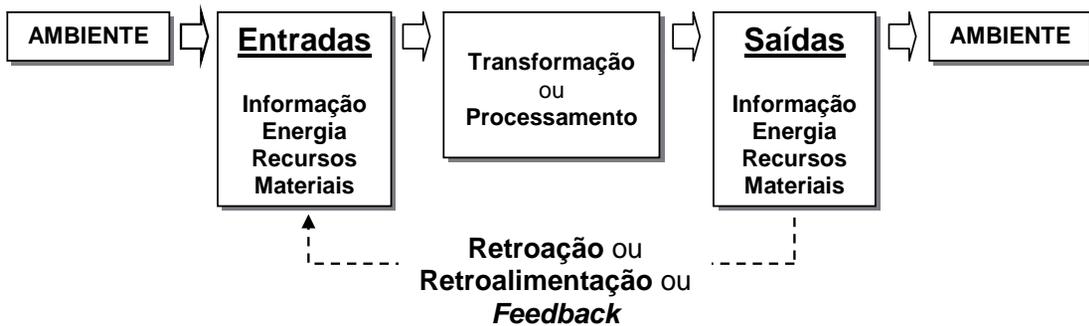


Figura 3.6: Esquema do processo de sistema aberto.

Podemos perceber que além de a empresa ser um sistema, ela também é um elemento integrante de um sistema maior: o mercado e a sociedade onde está inserida. É isso mesmo: a empresa é um sistema dentro de outro sistema maior. Lembra do ambiente de tarefa (microambiente) discutido na Aula 2? Na verdade, o microambiente, por meio da interação dos seus elementos sociais (governo, clientes, fornecedores, sindicatos, mídia, comunidade local etc.), é um sistema no qual a empresa está inserida.

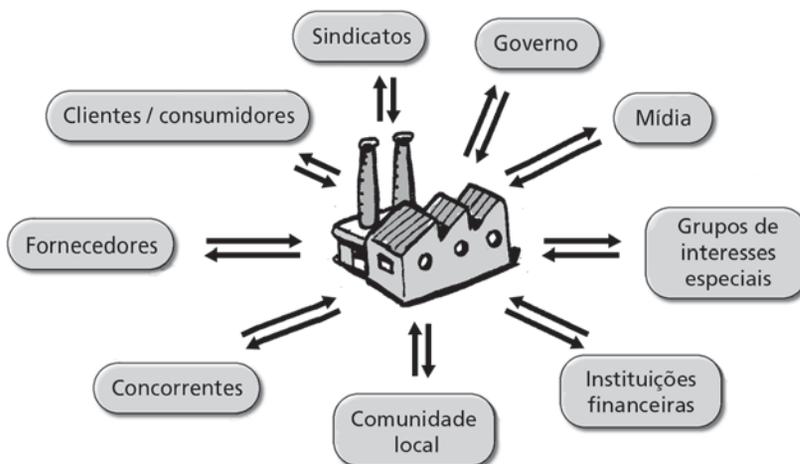
Assim, as organizações, internamente, são um sistema, mas também situam-se em sistemas maiores. À medida que uma empresa interage com diversos elementos sociais estabelecendo com estes uma relação de interação e interdependência, pode-se afirmar que aí há um sistema.

Com isso, podemos construir algumas considerações a respeito das características que uma organização inserida em um ambiente aberto deve adotar:

1 – Comportamento probabilístico e não determinístico: as organizações, como sistemas sociais abertos, estão sujeitas às variáveis externas. Assim, nenhum planejamento é determinístico, mas sim provável. Será que um hotel pode garantir que estará completamente lotado no próximo verão?

2 – A organização como parte de uma sociedade maior e constituída de partes menores: as organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Assim é uma empresa diante da sociedade. Uma empresa é um sistema porque dentro dela há departamentos, setores e pessoas que interagem e interdependem. Como seria uma grande empresa sem o departamento Financeiro? Ou sem o de Recursos Humanos?

3 – Capacidade de regeneração e resiliência: o sistema organizacional tem a capacidade de modificar a si próprio e sua estrutura. Adaptando-se aos impactos sofridos, bem como impactando nos outros elementos do sistema (concorrentes, fornecedores, clientes, governos etc.). Será que um acidente entre aviões seria capaz de falir uma companhia aérea?



**Figura 3.7:** Relação de interação e interdependência entre a empresa e as demais instituições da sociedade.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

3. A atividade objetiva a seguir serve como um teste para você verificar seu entendimento sobre sistema aberto. Refere-se à questão 14 do concurso público para Administrador Hospitalar/2008. Leia atentamente e experimente fazer a questão por eliminação das alternativas menos prováveis.

A abordagem de sistema aberto concebe um sistema que tem entradas e saídas com seu ambiente. Dentro dessa abordagem, o hospital é visualizado como um sistema aberto em um dinâmico relacionamento com seu ambiente, recebendo vários insumos, transformando esses insumos de diversas maneiras (processamento ou conversão) e exportando os resultados na forma de serviços (saídas). Assinale a alternativa que apresenta as vantagens desse sistema.

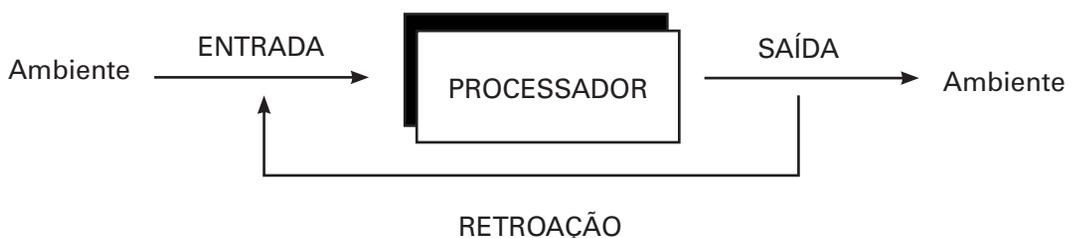
- a) Possibilita obter maiores níveis de satisfação do cliente e tem grande dependência da tecnologia para o desempenho dos serviços.
- b) É parte integrante de outro sistema maior e tem grande capacidade de reajustar-se continuamente às condições mutáveis do meio.
- c) Permite estabelecer os objetivos e padrões claros para controle e promove aumento da motivação dos colaboradores.
- d) É um sistema social com objetivos a serem alcançados racionalmente e possibilita atingir os objetivos organizacionais e individuais.
- e) Permite a impessoalidade nas relações e baseia-se na competência técnica e na meritocracia.

### **Resposta Comentada**

*A resposta certa é a letra B. A empresa (hospital), de acordo com o que foi apresentado a respeito de sistemas, é parte integrante de outro sistema maior (mercado: clientes, concorrentes, fornecedores...) e tem (e deve ter) grande capacidade de reajustar-se continuamente às condições mutáveis do meio. Espero que tenha acertado.*

### **Atividade**

4. Observe a figura a seguir e leia atentamente o enunciado para responder o que se pede referente à questão número 17 do Provão do MEC para o curso de Administração de 1997.



A figura mostra os parâmetros (ambiente, entrada, processador, saída, retroação) que são condicionantes das propriedades, do valor e da descrição dimensional (arquitetura) de um sistema ou de um de seus componentes. Qual desses é o parâmetro responsável pelo controle do comportamento do sistema em face de suas metas e objetivos?

- ( A ) Saída
- ( B ) Entrada
- ( C ) Processador
- ( D ) Retroação
- ( E ) Ambiente

---

### **Resposta Comentada**

*Resposta certa letra D. A retroação é o controle, ou seja, ferramenta de ajustes para as novas entradas serem processadas e gerarem melhores saídas.*

## **Empresa, mudanças e contingências**

As décadas de 1950 a 1970 foram marcadas por diversas mudanças e grandes descobertas. O homem alcançava a Lua, surge a pílula anticoncepcional, a tecnologia dá saltos de inovações. Neste contexto, cientistas sociais e consultores de empresas buscavam uma abordagem moderna, democrática e variada ao desenvolvimento planejado das organizações, o que ficou conhecido como Desenvolvimento Organizacional (DO).

Só se desenvolve quem muda, por isso, o foco do DO está em mudar as pessoas e a natureza e a qualidade de suas relações de trabalho, a fim de se ajustar aos impactos deste mundo em permanente mudança. Em princípio, o DO é uma mudança organizacional planejada. Assim, o conceito de DO está relacionado com os conceitos de mudança e de capacidade adaptativa da organização à mudança.

Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante transformação e que exige das organi-

zações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.

O processo de mudança adotado pelo DO se baseia no modelo de Kurt Lewin, mais tarde desenvolvido por outros pesquisadores, e que é aplicável a pessoas, grupos e organizações. O modelo, didaticamente falando, envolve três etapas distintas: descongelamento, mudança e recongelamento.

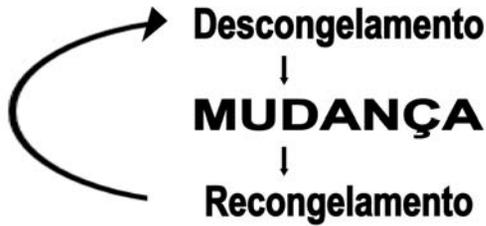
Na fase do descongelamento, velhas ideias e práticas são percebidas como tal e, por isso, abandonadas e desaprendidas. Este momento também pode ser denominado de quebra de **paradigmas**, uma vez que há uma transição entre um modelo de percepção tradicional para uma nova forma de entendimento e de atitude.

**Paradigma** é a representação de um padrão a ser seguido. Pode ser entendido por um exemplo, um modelo, uma “verdade” que vem sendo praticada sem questionamentos. Trata-se de uma percepção geral e comum – não necessariamente a melhor – de se ver determinada coisa, seja um objeto, seja um fenômeno ou um conjunto de ideias.



Todos nós praticamos mudanças ou sofreremos mudanças. Diante disso, responda: como você reage às mudanças? Você já pensou sobre isso? A fim de te ajudar na reflexão sobre esta questão, sugiro um vídeo facilmente encontrado no *site* do YouTube chamado *Quem mexeu no meu queijo*. Trata-se de uma animação bastante interessante baseada na obra homônima de Spencer Johnson. Se possível, também leia o livro. Busque observar a percepção e a atitude de cada um dos personagens e busque se identificar neles. Reflita, sobretudo, sobre sua vida profissional.

O processo de mudança ocorre em um campo dinâmico de forças que atua em vários sentidos. Na mudança propriamente dita, há a incorporação de novas ideias e práticas, através da aprendizagem e busca pela permanente melhoria. O momento denominado de recongelamento traz novas ideias e práticas, que são incorporadas ao processo. Observe a **Figura 3.8** a seguir:



**Figura 3.8:** O ciclo do processo de mudança.

Note que na sequência descongelamento – mudança – recongelamento há uma seta indicando que da fase do recongelamento ocorre um retorno para o que havia sido consagrado em outro momento, ou seja, a fase do descongelamento. Assim, nenhum processo é ou deve ser fechado, hermético, intransigente.

Os autores do DO ressaltam as diferenças entre os sistemas mecânicos ou mecanísticos (sistemas fechados, típicos do conceito tradicional) e os sistemas orgânicos (sistemas abertos e flexíveis), podendo esta variação ocorrer de acordo com diversos fatores, principalmente a cultura organizacional.



Toda organização tem a sua própria cultura. Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve com seus participantes. Certos aspectos da cultura organizacional são percebidos com facilidade e são denominados aspectos formais e abertos, enquanto outros são de difícil percepção e são denominados aspectos informais e ocultos.

A cultura da organização não é estática nem permanente, pois sofre alterações com o tempo, dependendo de condições internas ou externas.



Aproveitando o sucesso das suas buscas no *site* YouTube, agora procure também a animação *Como nascem os paradigmas* (com duração de 2 minutos). Reflita a respeito do condicionamento humano sobre as situações, as atitudes e a construção que nos habituamos a fazer com relação às pessoas, nossas práticas cotidianas e a forma com que vemos a vida.

As principais mudanças organizacionais podem ser classificadas como:

– Mudanças Estruturais: redesenho da organização, criação ou eliminação de tarefas, cargos e setores. Mudança da estrutura do trabalho, tais como terceirização, fusão, privatização etc. (temas que serão abordados na Aula 14).

– Mudanças Tecnológicas: novos equipamentos e processos. Redesenho do fluxo de trabalho. Muito evidente nos processos de automação do trabalho. Máquinas e softwares transformam diariamente a empresa e o mundo do trabalho, o que requer permanentes ajustes organizacionais.

– Mudanças de Produtos/serviços: adaptações às demandas dos clientes e pressões dos concorrentes.

– Mudanças Culturais: a pressão do mercado e a necessidade de informações, pessoas capacitadas requerem um empenho maior por parte da organização em ajustar atitudes, percepções, expectativas. Este tipo de mudança, pode-se assim dizer, é o mais complexo e delicado, uma vez que a cultura é constituída por diversos elementos pessoais (percepções, expectativas etc.) e sociais (valores, ética, normas etc.).

Tom Burns e G. M. Stalker, dois sociólogos industriais, pesquisaram em 1961 vinte indústrias inglesas, procurando analisar a correlação entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas indústrias. Classificaram as indústrias em dois tipos: organizações mecanicistas e orgânicas.

Comentam os autores que o sistema “mecanicista” parecia ser apropriado a uma empresa que opera em condições ambientais relativamente estáveis, o outro, “orgânico”, parecia exigido pelas condições ambientais em transformação. Ficaram impressionadas com os métodos nitidamente diferentes encontrados. Classificaram as indústrias pesquisadas em dois tipos: organização “mecanísticas” e “orgânicas”. Verificaram as práticas administrativas e as relações com o ambiente externo das organizações mecanicistas (burocrática, permanente, rígida, definitiva e baseada na hierarquia e no comando) e orgânicas (flexível, mutável, adaptativa, transitória e baseada no conhecimento e na consulta). Concluindo, há uma espécie de seleção natural do tipo: sistemas mecanicistas sobrevivem em ambientes imutáveis e estáveis, e sistemas orgânicos se adaptam bem a ambientes instáveis e turbulentos.



Você já reparou, seja como funcionário ou como cliente, que algumas empresas têm muita dificuldade de se adaptar a algo novo? Às vezes, certas empresas não conseguem “sair do *script*”, daquele roteiro preestabelecido, pois só trabalham “daquela forma”, são as empresas que não se ajustam às novas realidades. Você gostaria de ser funcionário ou cliente de uma empresa assim?

Os pressupostos básicos do DO são os seguintes:

1. Constante e rápida mutação do ambiente. O mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e numa progressão explosiva.

2. Necessidade de contínua adaptação. O indivíduo, o grupo, a organização e a comunidade são sistemas dinâmicos e vivos de adaptação, ajustamento e reorganização, como condição básica de sobrevivência em um ambiente em contínua mudança.

3. Interação entre indivíduo e organização. A organização é um sistema social. O ser humano é dotado de aptidões para a produtividade que podem permanecer inativas se o contexto em que vive e trabalha lhe é restritivo e hostil, impedindo o crescimento e a expansão de suas potencialidades.

4. A mudança organizacional deve ser planejada. Ela deve ser um processo contínuo e permanente. Para mudar a empresa, é necessário mudar a empresa toda envolvendo todos os membros da organização em um compromisso conjunto.

5. Necessidade de participação e de comprometimento. A mudança planejada é uma coletiva e não o resultado do esforço de poucas pessoas.

6. A melhoria da eficácia organizacional e do bem-estar da organização depende da compreensão da natureza humana, por meio das ciências do comportamento.

7. Há uma variedade de modelos e estratégias de DO. Existem modelos e estratégias para situações ou problemas em função do diagnóstico feito.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

5. O Desenvolvimento Organizacional (D.O.) enfoca a mudança como premissa básica para o sucesso tanto individual, quanto organizacional. De acordo com o texto, o processo de mudança cultural é o pior modelo de mudança a ser implementado em uma organização. Por quê? Se necessário, cite exemplos.

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Conforme se disse, a cultura de um grupo é baseada nos valores, costumes, hábitos, normas que permeiam este grupo. A cultura está entranhada na vida do grupo. Falamos de mudanças estruturais, tec-*

*nológicas, de produtos ou serviços e cultural. Ora, convenhamos, mudar a estrutura da empresa, implementar as tecnologias da empresa ou alterar a linha de produtos e serviços pode até ser muito impactante na organização, mas são coisas concretas. Mas mudar coisas abstratas, sentimentos, percepções... é realmente muito mais complicado. Imagina, por exemplo, uma empresa onde os cargos superiores sempre foram extremamente intransigentes e até mesmo inescrupulosos. Você acha mesmo que de um dia para o outro, ou até mesmo em meses, isso tudo poderia ser revertido? Seria certamente um milagre. Mudanças culturais existem, mas, assim como a cultura foi construída e arraigada pelo grupo, seria necessário um tempo considerável para alterá-la.*

Tomando-se por parte os desdobramentos desta onda de grandes mudanças, surge um movimento de análise organizacional sob o aspecto das **contingências**, onde se enfatizou que não há nada de absoluto nas organizações. Tudo é relativo, tudo depende. Esta abordagem explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização.

E, de fato, essa relação funcional do tipo “se-então” parece bastante razoável. Procure ponderar sobre estas questões que seguem:

- A terceirização de pessoal é bom ou ruim para as empresas?
- Como uma empresa deve conduzir um processo seletivo para admitir novos empregados?
- Qual é a melhor fonte de obtenção de financiamento para aquisição de novas máquinas?
- Que ferramenta de Marketing devo utilizar: propaganda, promoção ou patrocínio?

O termo **contingência** designa situação, casualidade, possibilidade de que algo aconteça ou não. No contexto administrativo reforça a ideia de que, em gestão, não há receita de bolo, tudo depende do momento, das variáveis em questão etc.



Acredito que você não precisa ser um especialista para responder inicialmente a estas questões. Repare que uma boa ponderação em todas as questões é: depende. Nenhuma das perguntas pode ser respondida sem uma minuciosa análise da situação, ou seja, da contingência. O processo de terceirização pode ser bom para uma empresa e ruim para outra, depende de uma série de fatores a serem analisados. Assim como os processos seletivos devem ser ajustados a cada situação. Para financiar os projetos na minha empresa, devo analisar cada fonte de recurso naquele momento e, por fim, no caso de Marketing, preciso de muitas outras informações para saber qual das ferramentas seria mais adequada à referida questão.

Resumindo, não existe a melhor maneira em gestão. O Administrador deve analisar o contexto, as variáveis envolvidas, os impactos resultantes do processo, com suas vantagens e respectivas desvantagens de cada escolha.



Lembre-se do que abordamos na Aula 2, quando tratamos de ambiente organizacional. Dê uma conferida nos conceitos relacionados ao ambiente organizacional (ambiente de negócio – microambiente, macroambiente). Agora, imagine a sua correlação com esta questão das contingências.



## Atividade Final

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Leia os dois textos e responda às questões que seguem.

#### Texto 1

O turismo receptivo é o conjunto de bens, serviços, infraestrutura, atrativos, etc, pronto a atender as expectativas dos indivíduos que adquiriram o produto turístico. Para se organizar de modo que seja bem estruturado, o turismo receptivo deve ter o apoio de três elementos essenciais para que esse planejamento seja executado com sucesso. São eles:

- relação turismo e governo em harmonia;
- apoio e investimentos dos empresários;
- envolvimento da comunidade local.

Fonte: adaptado a partir do texto obtido em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Turismo>, acessado em 16/03/2010.

## Texto 2

A RECEPTA é uma rede de empresas de turismo receptivo que já foi altamente centralizada e concentrava-se na elevada eficiência do trabalho e no poder massivo de atendimentos. Entretanto, comparativamente, ela tornou-se lenta demais para reagir às mudanças dos concorrentes e, apesar de adotar uma política de remuneração elevada, percebeu-se que os funcionários não estavam satisfeitos com a empresa. Eram comuns os pedidos de demissão. Com uma competição intensa, a participação da empresa no mercado poderia cair substancialmente.

Se a procura pelos seus serviços caísse em determinada região, ela levava cerca de quatro a cinco meses para tomar conhecimento das razões, tornando as decisões demoradas.

A empresa, após passar por um rigoroso processo de reestruturação organizacional (redefiniu cargos, criou novas tarefas), implementou diversas medidas de qualificação e atitudes de comprometimento do seu pessoal, passou a atender melhor às demandas do mercado. A solução foi alcançada pela distribuição de *laptops* e *palmtops* entre os seus funcionários e a implantação de um sistema integrado entre as lojas. Para manter-se melhor nas respostas ao ambiente e garantir a satisfação dos clientes, o período de tempo de informação foi melhorado e a solução foi obter rapidamente dados sobre o desempenho atual do volume de clientes atendidos e satisfeitos. Os dados sobre o volume de serviços em cada agência, insatisfação dos clientes, bem como qualquer adversidade, são agora analisados num intervalo de até 12 horas. Qualquer problema é descoberto imediatamente e novas promoções de vendas ou até mesmo redução de preços são decididas rapidamente. O controle flexível proporciona respostas imediatas e globais que dão à RECEPTA a capacidade de ajustar-se rapidamente às mudanças ambientais.

Fonte: adaptado a partir do texto obtido em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Turismo>, acessado em 16/03/2010.



*Mudança – qualificação de funcionários, reestruturação organizacional, adoção de novas tecnologias.*

*Recongelamento – definição da mudança do novo paradigma como nova proposta de trabalho.*

## **Conclusão**

Por meio desta aula, podemos concluir que a Teoria da Administração, ou seja, o estudo das organizações vem se constituindo por meio de cada corrente do pensamento administrativo. Ora enfatizando a execução da tarefa, ora enfocando o relacionamento humano no contexto organizacional, seja preocupando-se com as interações ambientais, seja analisando as mudanças e seus impactos sobre as instituições, bem como as questões situacionais que envolvem as empresas. Enfim, em cada fase de sua história, à Administração foram agregados pensamentos e elementos que a tornam uma ciência dinâmica e desafiadora.

## **Resumo**

Nesta aula abordamos o processo de evolução da Administração. Apresentamos a Revolução Industrial como marco para o surgimento da empresa e da conseqüente necessidade de tornar a Administração um estudo social surgido no início do século XX. O Taylorismo foi o primeiro momento de estudo, denominou-se Administração Científica e teve como seguidor Henry Ford. Contrapondo-se aos modelos anteriores, surgem movimentos humanísticos, preocupados com a humanização na empresa. Tratamos ainda da abordagem sistêmica das organizações, evidenciando a empresa como um elemento interagente e interdependente de outros elementos sociais (clientes, consumidores, fornecedores, governo, comunidade etc.) e, por último, falamos das mudanças e das contingências organizacionais, relevantes na percepção de que a empresa precisa permanentemente ajustar-se às necessidades do mercado.

## Informação sobre a próxima aula

Tudo o que um gestor faz pode ser definido como um dos quatro papéis gerenciais: planejamento, organização, direção e controle. Assim, na próxima aula vamos ver o primeiro papel gerencial que é o planejamento. Extremamente útil para que o administrador possa traçar planos de ação e saber aonde quer chegar em seu processo gerencial.

## Leituras recomendadas

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução: Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo: Pioneira, 2002.

HUBERMAN, Leo. *História da riqueza do homem*. Rio de Janeiro: LTC, 1986.

RAGO, Luzia Magareth; MOREIRA, Eduardo, F. P. *O que é taylorismo?* São Paulo: Brasiliense, 1996.

TURISMO. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/Turismo>>. Acesso em: 16 mar. 2010.

WEBER, Max. *A Ética protestante e o espírito do capitalismo*. Tradução: Pietro Nassetti. 4. ed. São Paulo: Martin Claret, 2001.

# 4

## A função planejamento

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar a função planejamento como elemento fundamental à elaboração e ao alcance dos propósitos organizacionais de curto, médio e longo prazos.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 explicar os principais elementos e conceitos da função planejamento;
- 2 identificar a relevância do planejamento como instrumento essencial ao trabalho da gestão organizacional.

### Pré-requisitos

Para que você compreenda esta aula, é necessário que retorne a alguns tópicos abordados anteriormente, sobretudo o que diz respeito ao papel do administrador (Aula 1), bem como os conceitos e elementos do ambiente organizacional (Aula 2).

## Introdução

Na Aula 1, discutimos o papel do administrador, ou seja, as atribuições daquele que conduz o processo administrativo. E o que vem a ser o processo administrativo? É a junção de todas as tarefas do profissional que conduz a empresa aos seus propósitos. Como afirmamos naquela aula, todos praticamos a administração, desde que estejamos planejando, organizando, dirigindo e controlando os processos de trabalho.

Nesse sentido, esta e as próximas aulas (Aulas 4, 5, 6 e 7) tratarão destes quatro elementos que sintetizam o papel do gestor: planejar, organizar, dirigir e controlar todos os processos do trabalho organizacional. O *planejamento* como forma de estabelecer objetivos, a *organização* propiciando a estruturação e alocação dos recursos necessários, a *direção* conduzindo os esforços e, por último, o *controle*, promovendo as comparações e ajustes, quando precisos.

O primeiro tema da sequência é o planejamento, prática que analisa as possibilidades e desenvolve planos de ações, de acordo com os objetivos organizacionais. Vamos discutir a importância desta função, seus tipos de classificação, bem como seus principais elementos constitutivos. Esperamos que você perceba que os planos de ação facilitam a condução de todos os processos, inclusive os organizacionais.

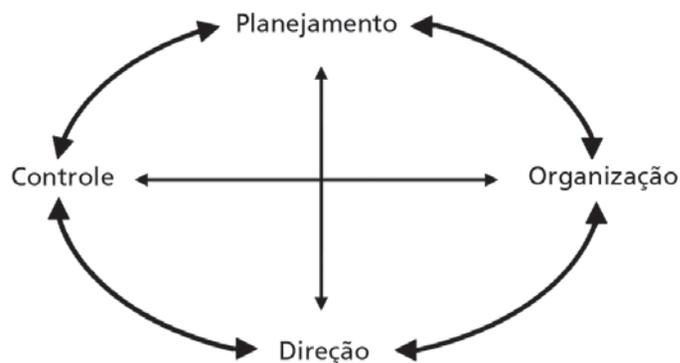


Figura 4.1: A dinâmica do processo administrativo.

## Planejar é preciso

A todo momento estamos planejando nosso comportamento em relação a certos objetivos. Quando pretendemos sair, planejamos antecipadamente qual o melhor percurso a ser percorrido. As donas de casa planejam constantemente seu dia a dia, as refeições da família etc. Assim, o planejamento é uma decorrência natural do comportamento das pessoas. Na verdade, nem sempre é uma decorrência. Nem todo mundo se planeja. Você conhece aquela famosa música popular: *“Deixa a vida me levar, vida leva eu...”*, em que o intérprete exalta o encontro da sua felicidade como uma mera consequência do destino? *“Deixar a vida levar”* é uma prática de omissão ao planejamento. No entanto, diante da necessidade de condução dos planos de ação da nossa vida, o correto, do ponto de vista do pensamento organizacional, deveria ser algo do tipo: *“deixe-me levar a vida, sim eu levo a vida”*; você não acha?

Argumentos líricos à parte, planejar significa visualizar um futuro e traçar os objetivos, programas e planos de ação a fim de que sejam alcançados. Nas empresas, é uma necessidade imperiosa de sustentação: uma vez definido algum objetivo, o planejamento constitui a melhor maneira de chegar lá. Um planejamento eficaz depende de um bom diagnóstico da situação e de um prognóstico a partir dessas informações diagnosticadas.

Há, pelo menos, quatro grandes razões para se valorizar o planejamento, de acordo com Robbins (2003):

1) estabelecer direção, coordenando esforços. Afinal, à medida que todos sabem para onde vão e qual a sua contribuição individual para alcançar o objetivo global, podem começar a coordenar melhor suas atividades;

2) reduzir o impacto das mudanças, diminuindo as incertezas e esclarecendo as consequências dos impactos ocorridos;

3) minimizar o desperdício e a redundância de atividades e esforços superpostos;

4) fixar os padrões para facilitar o controle.

Planejar, função prévia do gestor, é uma atividade que pode ajudar os gerentes a analisar criteriosamente as questões e a imaginar alternativas para lidar com elas, de tal modo que possam considerar sistematicamente condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado.

Sendo sua aplicação fundamental em qualquer tipo de organização, o planejamento é o processo de determinar como a organização pode chegar onde deseja e o que fará para executar seus objetivos. Em termos mais formais, é o

desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas (CERTO, 2003, p. 103).

## **Etapas do planejamento**

Como todo processo, planejar também requer uma classificação pormenorizada de cada um dos seus momentos. Podemos, assim, listar seis etapas desse processo:

- 1) definição dos objetivos;
- 2) mapeamento da situação atual;
- 3) avaliação das premissas em relação ao futuro;
- 4) relação das alternativas possíveis;
- 5) escolha da melhor alternativa;
- 6) implementação e avaliação do plano escolhido.

O primeiro momento do planejamento é o estabelecimento dos objetivos que se pretende alcançar, dando suporte às necessidades de cada departamento da empresa. Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. Nesta etapa, deve ser identificado aonde a empresa quer chegar. É fundamental, nesta fase, a empresa ter bem definidos os rumos que ela pretende tomar. A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento; um objetivo mal formulado pode então compro-

meter todo o processo. Os objetivos devem especificar resultados esperados, a fim de facilitar a distribuição destes para cada unidade da empresa, ou seja, departamentos, setores etc. (*para onde queremos ir?*).

A partir daí, é necessário verificar a situação atual em relação aos objetivos. Ninguém sabe o que é melhor para si se não sabe exatamente o que tem atualmente. Este momento trará parâmetros de mensuração em relação ao que foi conquistado por meio dos planos de ação (*onde estamos agora?*).

Conforme dito em aulas anteriores, o papel do gestor de qualquer organização não é necessariamente acertar, mas sim minimizar a margem de erros. Por isso, o processo de planejamento, na sua terceira etapa, visa desenvolver premissas quanto às condições futuras. Não se trata de adivinhação; no entanto convenhamos, a administração precisa trabalhar com margens de possibilidades. A geração de cenários alternativos para os estados futuros das ações é uma busca constante. Note que a previsão está relacionada a pressuposições a respeito do futuro. Podem oferecer suporte a esta etapa, por exemplo, o histórico sobre determinado evento, informações obtidas no mercado de atuação desta empresa, épocas de sazonalidades, entre outros (*o que temos pela frente?*).

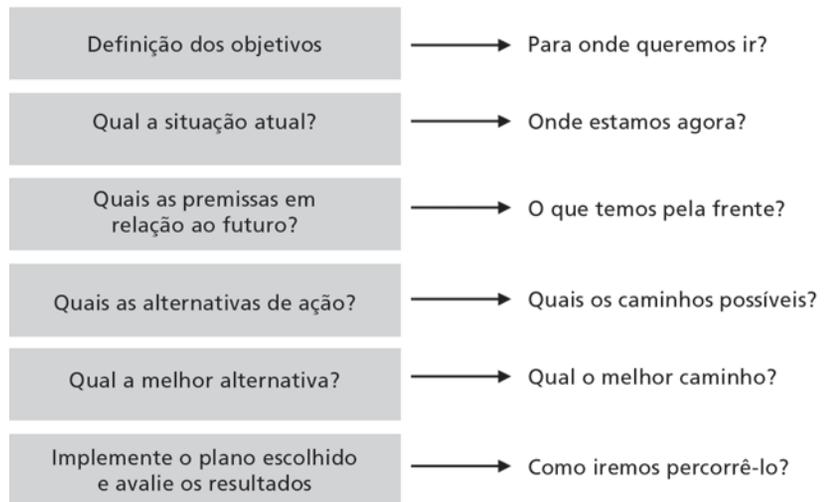
Depois de estabelecer um prognóstico, a empresa precisa buscar e analisar as possibilidades. Nesta quarta etapa, devem especular tantas alternativas quantas forem possíveis (*quais os caminhos possíveis?*).

O quinto passo é a escolha das alternativas levantadas anteriormente. Nessa etapa, a ideia é traçar um plano para alcançar os objetivos defendidos na primeira fase do planejamento. Podemos dizer que este é o momento do planejamento propriamente dito, uma vez que é quando se define o que realmente a empresa busca (*qual o melhor caminho?*).

Na última fase, já praticamente abdicando do caráter precedente que se atribui ao termo “planejamento”, vem a implementação do plano escolhido e avaliado. Mas, então, por que tratá-lo

como fase do processo de planejamento? A resposta é que, na elaboração de qualquer plano de ação, o ideal é o envolvimento e o comprometimento, de alguma forma, de tantos participantes quantos forem necessários, o que certamente estabelece um maior comprometimento na execução dos planos.

A **Figura 4.2** a seguir ilustra as etapas do processo de planejamento:



**Figura 4.2:** Os seis passos do processo de planejamento.

Fonte: Chiavenato (2004).

Antes de nos aprofundarmos no entendimento do planejamento, precisamos explorar três conceitos muito pertinentes aos planos organizacionais, que são: missão, visão e valores organizacionais.

## Missão, visão e valores organizacionais

O processo de definição dos planos em qualquer instituição deve estar embasado em algumas premissas que norteiam as suas ações. Assim, retomando o exemplo de uma dona de casa que planeja o cardápio do almoço do dia seguinte, imaginemos o que ela precisa levar em consideração: a situação de sua despensa, o orçamento disponível, se haverá ou não visitas naquele dia,

os gostos e preferências dos comensais, se for o caso, o que essa família costuma comer em dias festivos, e assim por diante.

Note que, nesse caso fictício do planejamento da dona de casa, utilizei ponderações relativas a hábitos, valores, expectativas. Da mesma forma, a empresa, ao estabelecer seu planejamento, precisa considerar, inclusive, sua missão, sua visão e os valores que ela defende.

## Missão

A *missão* é um pequeno texto que a empresa desenvolve, a fim de responder *o que* ela se propõe a fazer, *como* e *para quem*. Do ponto de vista estratégico e funcional, a *missão* pode ser comparada a um documento de identificação da organização, de modo que o seu enunciado deva ser uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes, considerando:

- O que a empresa faz?
- Por que a empresa existe?
- Para quem e de que modo ela faz?

A *missão* é a finalidade da existência de uma organização. É aquilo que dá direção e significado a essa existência representando a sua *razão social de ser*.

Confira a seguir alguns exemplos de missão, atentando para a apresentação que a empresa faz de sua proposta de trabalho junto ao mercado:

“Tornar a estada dos visitantes na nossa cidade uma experiência de hospedagem marcante e inesquecível.” Modelo de missão de um hotel ou pousada que preza a tranquilidade do seu cliente. Note que a empresa percebe que o hóspede não compra um produto, mas um lazer, um descanso, um sonho.

O nosso estabelecimento tem como finalidade prestar um ótimo serviço de refeição com qualidade, praticidade e um preço acessível, mantendo-nos entre os melhores da cidade, através de um permanente relacionamento positivo com nossos parceiros de negócio.

Proposta da missão de um restaurante que tem como foco o atendimento e o custo, sem comprometimento da excelência do serviço e, ao mesmo tempo, evidenciando a sua boa relação com seus parceiros comerciais; afinal, um restaurante, assim como qualquer empresa, precisa muito dos fornecedores.

“Ser uma equipe integrada e acolhedora, capaz de proporcionar aos nossos clientes um atendimento personalizado e exclusivo, que seja capaz de suprir todas as suas expectativas e desejos.” Caso de missão de uma agência de viagens que reforça sua política positiva junto aos funcionários, o que, na concepção da empresa, parece ser fundamental para os seus resultados.

“Reduzir distâncias, proporcionando confiança, segurança e satisfação a quem busca felicidade e realizações.” Veja este modelo de missão que uma companhia aérea pode adotar como forma de solução às expectativas do seu público-alvo: aproximar pessoas por meio de fatores fundamentais para qualquer um que busque viajar de avião.

Basicamente, a *missão* descreve a finalidade da empresa, o motivo de sua existência, a razão pela qual se considera necessária ao mercado e a maneira como quer ser vista por ele. Perceba que é mais do que apenas descrever o que a empresa faz. “Fabricamos canetas” não deve ser visto como uma missão, isso apenas diz o que a organização produz, e não “que missão a organização vem cumprir”. Agora, note a diferença: “Promover soluções em escrita e informação com originalidade e senso estético, desenvolvendo produtos que superem sua funcionalidade básica, respeitando o meio ambiente e valorizando a cultura regional.” Agora, sim, temos um enunciado de missão que destaca a empresa como diferencial e dá orgulho a quem participa desse trabalho! Além disso, a missão é da empresa, e não do produto.

Você deve ter reparado também que o enunciado da missão tem pelo menos dois destinatários: o cliente externo (aquele que compra o produto) e o cliente interno (aquele que faz o produto). Isso é muito importante, pois fará com que os funcionários se comprometam muito mais com a proposta da sua empresa. Afinal, na visão do cliente, quem é a empresa, senão o seu empregado?

Assim, a formulação de uma missão deve levar em consideração os seus *stakeholders*, isto é, considerar as premissas e os valores destacados pelos elementos do mercado em que se insere a organização. Por isso, é muito comum você verificar os termos “ética”, “valorização do meio ambiente”, “satisfação do cliente”, “respeito aos colaboradores (funcionários)”, “solução” etc., de modo a passar a ideia de que a empresa, em sua missão (documento de identificação), preza bom relacionamento com o mercado, seja com clientes, funcionários, fornecedores, governo etc.

Apesar de toda a sua importância, no entanto, muitas empresas sequer possuem uma missão formalizada ou explícita; aliás, a maioria nem possui uma missão. Algumas ainda, por acharem que seu negócio é tão óbvio, acabam por não explicitar a sua missão junto ao mercado em que operam.

## Visão

Observe os seguintes textos:

“Ser a melhor empresa de varejo do Brasil.” (Lojas Americanas).

“Ser o banco líder em performance e perene, reconhecidamente sólido e ético, destacando-se por equipes motivadas, comprometidas com a satisfação dos clientes, com a comunidade e com a criação de diferenciais corporativos.” (Banco Itaú).

Essas frases que você acaba de ler refletem as pretensões de algumas empresas em relação ao futuro. Isso, na prática da gestão de empresas, é chamado de visão.

Do mesmo modo estratégico que a missão é a forma de apresentação da empresa junto aos seus parceiros de negócio, a visão é uma autoafirmação de como a empresa almeja estar no futuro. Assim, podemos dizer que a visão organizacional é aquilo que se espera ser em um determinado período de tempo, sendo a orientação para o seu processo de planejamento. Desse modo, a visão é o cerne do planejamento de uma empresa, por descrever o que a organização quer realizar objetivamente nos

próximos anos de sua existência, funcionando como uma “bússola” que a norteia no decorrer dos anos. Normalmente, refere-se a um longo prazo, usualmente algo em torno de cinco anos, por exemplo.



Na prática da gestão de empresas, é muito comum surgirem os termos *curto*, *médio* e *longo prazos*. Para efeitos semânticos, vamos adotar os seguintes conceitos: de *curto prazo* são os eventos que ocorrerão em um período imediato ou de poucos dias; de *médio prazo*, termo menos recorrente, compreende um período de poucos meses. E por fim, consideramos de *longo prazo* tudo aquilo que extrapolar o período de um ano.

A visão precisa ser prática, concisa, visível e realista, pois poderá surtir efeito contraproducente, caso ela sugira ou proponha resultados inatingíveis. Além disso, deve apontar o perfil que a empresa busca ter a partir da premissa da situação atual da empresa, a resposta às seguintes perguntas:

- O que a empresa quer se tornar?
- Onde nós estaremos?
- O que a empresa será?
- Em que direção a empresa deve apontar os seus esforços?



## Valores

Você deve participar de diversos grupos distintos. Imaginamos que faça parte de uma família e que talvez more em um prédio ou em uma rua onde as pessoas se conheçam e interajam. Deve fazer parte de algum grupo religioso, esportivo e até mesmo profissional. Inclusive nos estudos você participa de grupos.

Note que, em cada um desses segmentos sociais que mencionamos, existem alguns aspectos proibidos, outros permitidos e, certamente, diversos outros que sejam enfaticamente defendidos e estimulados entre seus integrantes. Essa prática de permissão, proibição e estimulação caracteriza o que chamamos de valores de um determinado grupo. Assim, podemos dizer que os valores são princípios ou crenças que servem de guia ou critério para comportamentos, atitudes e decisões de todas e quaisquer pessoas.

Eles representam, ainda, os princípios éticos que norteiam todas as suas ações. Normalmente, os valores são compostos por regras morais que simbolizam os atos de seus fundadores, administradores e colaboradores em geral, sendo confundidos, muitas vezes, com a ética ou o código de conduta de uma empresa.

A relação de valores de uma instituição não precisa ser muito extensa. Apenas os que norteiam verdadeiramente a cultura da empresa devem ser considerados e citados, de modo que essa pequena lista de palavras e frases curtas deverá orientar as ações de todos na empresa, do diretor ao cargo mais subalterno.

Resumidamente, os valores devem:

- definir as regras básicas que norteiam os comportamentos e atitudes de todos os empregados;
- orientar as regras do jogo para que, executando a missão, a empresa alcance a visão;
- oferecer o suporte, a direção moral e ética da empresa.

Esses valores devem ser fundamentalmente coerentes com as necessidades de seus clientes e outras partes interessadas, como acionistas e funcionários, fornecedores, comunidade etc.,

mas, sobretudo, os valores devem ser condizentes com a própria prática organizacional, isto é, de nada adianta uma empresa que diz ter como valor fundamental a família e que, no entanto, não admite funcionárias na faixa etária fértil, ou a empresa que afirma valorizar a educação mas possui um grande percentual de funcionários que sequer sabem ligar um computador, e assim por diante.

Assim, a construção de um conjunto de missão, visão e valores só é útil se a prática do dia a dia, entre todos os níveis hierárquicos, mostra e demonstra ser esse o conjunto de regras que regem a conduta do pessoal da sua empresa. Caso contrário, é pura perda de tempo, pois se o que se diz e o que se prega é diferente do que se faz, a *missão*, a *visão* e os *valores* tornam-se somente um apanhado de letras, caindo no vazio da rotina.

Por fim, a conjugação de *missão*, *visão* e *valores* serve também para facilitar e promover a convergência dos esforços humanos, materiais e financeiros.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

1. A missão, a visão e os valores organizacionais, como vimos, regem os planos e, por conseguinte, as atitudes das empresas. A proposta desta atividade é fazer com que você analise a dicotomia “discurso e prática” organizacional.

Escolha algumas organizações, de preferência instituições famosas, que parecem zelar por sua imagem junto ao público. Pesqui-

se nos seus *sites* como elas lidam com estes elementos que você acaba de estudar: missão, visão e valores. Leia atentamente cada um deles e, a seguir, busque na internet, em revistas, com amigos que tenham vivido alguma experiência com a empresa escolhida, se a mesma já esteve envolvida em algum episódio que contraste ou ratifique o seu discurso. Comente suas impressões a respeito, não deixando de mencionar os impactos negativos desta possível contradição junto aos efeitos sobre o planejamento destas organizações.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Comentário**

*Esta atividade não admite um gabarito específico. No entanto, esperamos que você, ao pesquisar sobre a retórica organizacional, encontre elementos que busquem enquadrar a empresa em um perfil de atitudes coerentes com o seu discurso. No caso de ter encontrado casos de incoerências, procure perceber e comente como foi o impacto sofrido pela empresa diante do episódio. Acreditamos que a divulgação desses elementos, embora não se constitua em uma garantia, seja um início da tentativa de transparência dessas empresas.*

## **Níveis do planejamento**

Agora que já discutimos um pouco algumas questões, digamos, comportamentais do planejamento, reforçando a necessidade de definir a missão, de estabelecer uma visão e de defender alguns valores como fatores norteadores dos esforços administrativos, vamos verificar como podemos categorizar o planejamento em três níveis dentro da empresa:

- planejamento estratégico;
- planejamento tático;
- planejamento operacional.

Assim, ao classificarmos a função planejamento em estratégico, tático e operacional, podemos analisar as competências de cada uma delas e compreender como se desdobra a sua prática no dia a dia organizacional.



**Figura 4.3:** Os três níveis do planejamento organizacional.

O planejamento estratégico é pertinente à organização como um todo, enquanto os planejamentos táticos estão relacionados com as diversas áreas da organização. Um planejamento financeiro e um de marketing, por exemplo, são táticos. Para operacionalizar os planejamentos táticos, são preparados os planejamentos operacionais, que orientam a alocação de recursos para cada parte dos planejamentos táticos.

### **Planejamento estratégico**

“Uma empresa sem planejamento estratégico corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência” (PORTER, 2004). O planejamento estratégico é um processo abrangente que visa definir o que a empresa deveria se tornar e como atingir suas metas. Essa ferramenta da estratégia empresarial avalia todo o seu potencial e associa claramente seus objetivos às iniciativas e aos recursos necessários para atingir os alvos.



Vinda do grego, a palavra “estratégia” tem origem em situações competitivas de guerra e significa a arte por meio da qual os militares articulavam suas defesas e seus ataques. Atualmente, a estratégia está relacionada à maneira como os recursos (pessoas, tecnologia, matéria-prima etc.) serão alocados para se atingir determinado objetivo. A administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente, aproveitando e criando competências fundamentais para a empresa.

O planejamento estratégico, por ser um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões, envolve empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longo prazo, isto é, envolve períodos mais longos de tempo (geralmente superiores a um ano). É mais abrangente e desenvolvido a partir dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, ou seja, do nível institucional para os níveis intermediário e operacional. Resumindo, suas principais características são: projeção de longo prazo, pelo menos em termos de seus efeitos e consequências; está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente externo e, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais; envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa.

Além disso, observe que um planejamento estratégico bem-sucedido deve:

1. estar de acordo com a missão, a visão e os valores essenciais da organização; afinal, são elementos norteadores de planos e metas organizacionais;

2. identificar arenas potenciais de negócio e investigar cada mercado com relação a ameaças, fraquezas, forças e oportunidades, o que vai resguardar a empresa de suas vulnerabilidades e, ao mesmo tempo, propiciar a ela um perfil mais arrojado diante da concorrência;

3. identificar e avaliar estratégias alternativas. (Lembra-se da necessidade de planos alternativos?);

4. desenvolver um modelo de negócio lucrativo e que vai diferenciar a organização em relação a seus concorrentes. De modo óbvio, compreendemos que esse seja o objetivo do negócio;

5. definir as expectativas das diversas partes interessadas e estabelecer objetivos claros e motivadores para o negócio, tendo como parâmetros principais os valores organizacionais;

6. preparar programas, políticas e planos para implementar a estratégia;

7. planejar para responder a contingências ou mudanças ambientais;

8. monitorar o próprio desempenho, ajustando-se às circunstâncias.

A elaboração do planejamento tem que começar a partir das análises externa e interna. É com base neste estudo que o profissional identificará as oportunidades existentes no mercado, as ameaças que podem comprometer o negócio e o seu desempenho, como também os pontos fortes da organização e os indicadores negativos ou pontos fracos, prejudiciais à empresa. Todas as informações relacionadas ao negócio serão levantadas durante essas análises, tais como: quem são os principais clientes, como atuam seus concorrentes, quais as novas tecnologias existentes no mercado atualmente, como está a economia da região, quais indicadores políticos podem afetar ou não o negócio, se possui mão de obra capacitada e preparada para assumir novos desafios, se tem infraestrutura adequada etc.

A análise do ambiente externo é um dos pilares centrais do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo.



A relação com o meio externo constitui um fator-chave da própria existência das organizações. Por esse motivo, entender o que compõe esse ambiente e como ele se organiza é essencial para a gestão das empresas. Lembre que de acordo com o que vimos na Aula 2, podemos dividir o ambiente organizacional em dois grandes grupos: o macroambiente (ou ambiente geral) e o microambiente (ou ambiente de tarefa). Como exemplo de impactos do macroambiente, podemos citar alguns indicadores econômicos, tais como inflação, índices de preços e taxa de desemprego, que vão influenciar a empresa, agindo sobre o poder de consumo dos clientes. Uma política governamental que incentive a abertura de mercado em um determinado negócio provocará o aumento da concorrência, ampliando a competitividade nesse setor. Já com relação aos efeitos do microambiente, verificamos, com muita frequência, os impactos de fornecedores sobre preços e qualidade de produtos e serviços, a ação de concorrentes mais ágeis, as reivindicações sindicais inesperadas etc.

Analisados os aspectos do macroambiente e do microambiente, devemos partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e as ameaças encontradas durante a análise do ambiente externo.

As oportunidades são fatores do ambiente que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial. Já as ameaças, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e seu desempenho. A entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa, a diminuição da demanda, todos esses são aspectos que podem ser definidos como ameaças para a empresa.

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Isso inclui também as relações com os fornecedores e distribuidores. Muitas vezes, o preço oferecido por uma determinada empresa é maior do que a de sua concorrente em função do preço da matéria-prima. E o que justifica essa matéria-prima mais cara? A empresa só poderá saber se analisar a composição de custos de seu fornecedor. Da mesma forma, é preciso conhecer os pontos fracos e fortes dos seus distribuidores, visando otimizar o seu desempenho.

Depois de realizada a análise interna, o gestor estará apto a identificar com clareza suas principais vantagens competitivas, assim como seus pontos fracos. Nessa fase é importante buscar compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.



Para se aprofundar um pouco no estudo da estratégia empresarial e, sobretudo, nas questões das análises do ambiente organizacional, recomendamos que você pesquise sobre algumas ferramentas estratégicas: *Análise SWOT* (ou Matriz FOFA) – estuda as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças; *As Cinco Forças de Porter* – auxilia na observação panorâmica dos cenários organizacionais; *Matriz BCG* – sugere a categorização de cada ramo de atuação da empresa, fornecendo subsídios para a compreensão do negócio. Estas e outras ferramentas podem te oferecer um entendimento mais apurado sobre o estudo das estratégias empresariais. Procure também, termos recorrentes na prática da gestão estratégica, tais como: *fatores críticos de sucesso, vantagem competitiva, cadeia de valor*, entre outros. Busque correlacionar os termos ao conteúdo estudado nesta aula.



## Atividade \_\_\_\_\_

### Atende aos Objetivos 1 e 2

2. A partir da sua compreensão sobre missão, visão e valores, explique a relação entre esses elementos e a elaboração do planejamento estratégico de uma organização.

---

---

---

---

---

### Comentário

*O importante é você perceber que esses três elementos citados orientam a conduta organizacional, ocupando, assim, o espaço inicial no processo do desenvolvimento das estratégias organizacionais. A missão sugerindo o quê, para quem e como a empresa trabalha; a visão estabelecendo aonde ela pretende chegar; e os valores balizando as atitudes e evidenciando suas intenções e compromissos sociais.*

## Planejamento tático

Conforme apresentado, o planejamento estratégico desenvolve os planos e objetivos globais da empresa. Entretanto, para facilitar a sua execução, ele deve ser esmiuçado em partes menores e mais específicas, necessitando que a empresa fragmente esse objetivo global em metas de cada uma de suas áreas (Produção, Logística, Recursos Humanos, Financeiro, Comercial etc.). Este primeiro desdobramento do planejamento estratégico chama-se *planejamento tático*, que se refere às ações departamentais, pertinentes a cada gerente e sua equipe. Desta forma, quando uma empresa define o escopo de sua estratégia como um todo, ela deverá, a seguir, especificar este plano de ação entre cada uma de suas áreas: o que caberá ao Marketing, ao departamento de Recursos Humanos, à Gerência de Produção e assim por diante, de tal modo que o planejamento tático interprete as decisões estratégicas, delineando planos concretos e pormenorizados a serem aplicados nos próximos meses por cada unidade. Seguem alguns exemplos:

a) Planos de produção: envolve métodos e tecnologias necessárias para as pessoas em seu trabalho, arranjo físico e equipamentos, bem como o maquinário necessário.

b) Planos financeiros: refere-se a, por exemplo, captação de recursos (financiamentos) para suprir os projetos organizacionais.

c) Planos de marketing: engloba os requisitos de venda e distribuição dos produtos e serviços, a fim de atender os clientes.

d) Planos de recursos humanos: práticas relativas à alocação de pessoas e suas respectivas competências, sempre atrelados à estratégia global da organização.

Nesse nível, o planejamento é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado que no planejamento estratégico, e seu objetivo é melhorar determinada área de resultado e não a empresa como um todo, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados.

## Planejamento operacional

Cada plano tático exige o desenvolvimento de vários planos operacionais. Para o plano de marketing, por exemplo, é necessário um plano de pesquisa de mercado, um plano de vendas, um plano de promoções. No nível operacional, o planejamento tem como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas decididas no nível intermediário. Aqui são feitas as atividades básicas da organização, tais como a elaboração da folha de pagamento, o atendimento a clientes, a efetivação de vendas e outros. O planejamento operacional é bastante detalhado e direcionado para o curto prazo, para o estabelecimento de planos que se relacionam com a operação da empresa no dia a dia, em uma base de curto prazo. Preocupa-se com *o que fazer* (tarefa/atividade) e com o *como fazer* (método de trabalho). Está voltado, desse modo, para a otimização e a maximização de processos, enfatizando a eficiência e a eficácia da rotina de trabalho.

Cada um dos planejamentos operacionais deve detalhar os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem usados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução e implantação.

São exemplos de manifestação de planos operacionais:

a) Procedimentos: planos relacionados com métodos, que determinam a execução das atividades especificando a sequência de passos ou etapas que devem ser rigorosamente seguidos para a execução das tarefas.

b) Orçamentos: planos relacionados com o fluxo de dinheiro alocado a determinadas tarefas, projetos ou programas em um período de tempo.

c) Programas: planos operacionais relacionados com o tempo e as atividades a serem realizadas.

d) Regras e regulamentos: planos operacionais relacionados com o comportamento solicitado às pessoas.

Assim, apresentados os três tipos de planejamento, podemos perceber que, no âmbito estratégico, o planejamento desenvolve o mapeamento ambiental, avaliando forças e limitações da organização, lidando com incertezas e imprevisibilidades. Na esfera tática, a tradução e interpretação das decisões estratégicas em planos concretos ao nível departamental recebem os devidos cuidados; e, por fim, no planejamento operacional, há o desdobramento dos planos táticos de cada departamento em planos operacionais para cada tarefa.

Confira a seguir o quadro comparativo entre os seus três níveis, resumindo seus níveis institucionais, a abrangência de conteúdo, o tempo e a amplitude do impacto de suas ações.

**Quadro 4.1:** Comparações entre os três níveis do planejamento

Planejamento	Níveis da empresa	Conteúdo	Extensão de tempo	Amplitude da ação
<b>Estratégico</b>	Institucional (direção)	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a empresa em sua totalidade
<b>Tático</b>	Intermediário (gerências)	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade (departamentos) da empresa separadamente
<b>Operacional</b>	Técnico (demais unidades)	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada tarefa ou atividade isoladamente

O planejamento é uma função administrativa fundamental, pois faz com que sejam reduzidas as incertezas e ampliadas as condições de sucesso das ações organizacionais.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

3. Agora que você já conhece os três tipos de planejamento, relacione três exemplos de planejamentos realizados por profissionais. Para isso, vá a uma organização (pode ser uma pequena ou média empresa no seu bairro ou no centro da cidade onde mora) e entreviste um diretor, um gerente e um funcionário. Busque de cada um desses profissionais três práticas que você relacione com

cada um dos três tipos de planejamento, ou seja, converse com eles sobre planejamento e veja como eles praticam isso, retirando deles três exemplos de práticas de planejamento. Depois, faça um breve comentário sobre o que você ouviu nas entrevistas.

### **Planejamento estratégico**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

### **Planejamento tático**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

### **Planejamento operacional**

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

### **Seus comentários sobre as respostas dos entrevistados**

---

---

---

---

---

### **Comentário**

*Esta atividade não admite resposta padronizada. No entanto, esperamos que você relacione as práticas do diretor como estratégicas, as do gerente como táticas e as do funcionário como operacionais e encontre em cada uma delas as características descritas no conteúdo da aula (por exemplo: se o impacto envolve toda a empresa, se são de médio prazo, se são planos cotidianos etc.). Caso encontre alguma discrepância, você deve mencionar nos seus comentários. O mais importante na atividade é que você seja capaz de criticar as práticas ou ausências do hábito de planejar nas organizações.*

## Conclusão

É importante frisar, ao concluir o estudo sobre a função planejamento, que planejar é um ato inerente à pré-execução de qualquer trabalho. Assim, não se trata exclusivamente de uma tarefa do gerente, mas de todos os colaboradores (chefes, funcionários, estagiários, terceirizados, consultores etc.), de modo que não se limite a uma minoria pensante e uma maioria executante.

Durante muito tempo compreendido como um processo de cima para baixo, isto é, definido formalmente pela alta gerência e repassado para os demais níveis, o planejamento é visto e praticado atualmente, na maioria das empresas, como um processo integrado de reflexão sobre aonde se quer chegar (objetivos) e de como se chegará lá (estratégia). Nesses casos, o planejamento deixa de ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, passando a ser uma atribuição compartilhada entre todos os níveis (estratégico, tático e operacional).



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Relacione a segunda coluna de acordo com a primeira:

- |                                |     |   |
|--------------------------------|-----|---|
| ( 1 ) Planejamento             | ( ) | Evidencia a razão de existência da empresa.   |
| ( 2 ) Missão                   | ( ) | É papel dos gerentes em seus departamentos.   |
| ( 3 ) Visão                    | ( ) | Busca atender as metas cotidianas, rotineiras da empresa.                           |
| ( 4 ) Valores                  | ( ) | Possui efeitos e consequências de longo prazo, além de envolver toda a organização. |
| ( 5 ) Planejamento Estratégico | ( ) | Influencia tanto seu público interno quanto o externo.                              |

- ( 6 ) Planejamento ( ) Tático      Função prévia do gestor.
- ( 7 ) Planejamento ( ) Operacional      Orientam as atitudes da empresa com relação à sua conduta ética.
- ( ) Surge a partir da alta direção, embora deva contar com a participação de todos os níveis.
- ( ) Trata-se de uma projeção que a empresa faz a respeito do seu futuro de longo prazo.
- ( ) Exerce a intermediação entre os objetivos globais da empresa e a sua execução.

---

### **Respostas Comentadas**

- ( 2 ) *A missão apresenta por que e para quem a empresa existe.*
- ( 6 ) *O planejamento tático pertence ao nível intermediário, ou seja, gerencial.*
- ( 7 ) *A principal função do planejamento operacional são as metas do dia a dia da empresa, ou seja, a preparação para a execução das tarefas.*
- ( 5 ) *Por estar no nível institucional, as consequências do planejamento estratégico impactam sobre toda a empresa e surtem efeitos em longo prazo.*
- ( 2 ) *A missão, ao evidenciar a que se propõe a empresa, gera maior comprometimento interno, bem como certa credibilidade do público externo.*
- ( 1 ) *O planejamento é a primeira, das quatro funções do gestor, antes de organização, direção e controle.*
- ( 4 ) *Os valores defendidos pela empresa tendem a direcionar a conduta dos seus colaboradores de modo geral.*
- ( 5 ) *O planejamento estratégico, que deve adquirir caráter participativo, surge da alta direção empresarial.*
- ( 3 ) *A visão deve projetar a empresa em um período de longo prazo.*
- ( 6 ) *Caracteriza-se como o principal papel gerencial: intermediar os objetivos e interesses entre a cúpula e a base da estrutura organizacional.*

### **Resumo**

A primeira função do trabalho administrativo, o planejamento, deve ser vista como o trabalho prévio do gerente, uma vez que deve vir antes da execução propriamente dita. Sua principal função é a criação de rumos e objetivos para o futuro da organização, a fim de minimizar redundâncias, excessos e negligências. Divide-se em estratégico (alta direção, impacto de longo prazo e envolve toda a organização), tático (gerencial, impacto de médio a longo prazo, impacto no âmbito departamental) e, por fim, operacional (de responsabilidade dos técnicos e supervisores, de efeito sobre o cotidiano da empresa e repercussão pontual, ou seja, sobre a tarefa).

### **Informação sobre a próxima aula**

Nesta aula, tivemos a oportunidade de conhecer a primeira das quatro funções do administrador: o planejamento. A partir desta função precedente, de preparação, a administração precisa se articular e alocar os recursos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais. Na próxima aula, veremos a função organização, responsável pela estruturação de todo o processo de trabalho em qualquer instituição.

# 5

## A função organização

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar a organização, segunda função gerencial, destacando suas principais manifestações, para que o estudante de Turismo compreenda sua aplicabilidade no contexto organizacional.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 aplicar as principais ferramentas da função organização;
- 2 identificar a relevância da organização como instrumento essencial ao trabalho de administrar empresas.

### Pré-requisitos

Para que você encontre maior compreensão nesta aula, é necessário que tenha compreendido bem o conteúdo das aulas anteriores, sobretudo os tópicos abordados na Aula 2.

## Introdução

Na Aula 2, quando abordamos as organizações como elemento social responsável pelo atendimento de diversas necessidades humanas, falamos também que o termo adota um outro sentido, não contraditório, mas suplementar. Emprega-se *organização*, também, no sentido de função administrativa – assim como o planejamento, a direção e o controle – que pode ser vista como a construção do aparato estrutural de qualquer empresa.

Após o desenvolvimento do plano de ação empresarial é necessário que o trabalho seja articulado e as responsabilidades definidas, a fim de alcançar as metas previamente almejadas na primeira função (planejamento). É aí que entra o papel da organização como função administrativa.

Imagine que, querendo dar uma festa, você verifique seu orçamento, o estilo de festa, quantos e quais convidados chamar, entre outras questões relativas ao planejamento daquele evento. Em uma segunda etapa já mais adiantada, você definirá postos de trabalho, tais como: quem vai trabalhar na portaria, onde ficará o pessoal de apoio e que característica deve ter esse pessoal que ajudará no trabalho; enfim, sua preocupação neste momento será com relação à estrutura dos processos de trabalho, ou seja, da organização.

Assim, essa segunda etapa do trabalho gerencial – organizar – oferece ao gerente um aparato de instrumentos facilitadores do processo de estruturar a equipe de trabalho, conferindo forma, otimizando a força produtiva, evitando retrabalhos e, principalmente, conferindo-lhe um arranjo suficientemente capaz de operacionalizar todo o trabalho da empresa.

Acompanhe a aula, busque realizar as atividades e acumule conhecimentos aplicáveis, não exclusivamente às empresas, mas também à sua vida pessoal.

## A organização da organização

Organização é o ato de estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e de estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles, definindo métodos de trabalho, de forma que possa alcançar seus objetivos.

Pode ser definida também como o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos na organização, criando a estrutura organizacional, de modo que ela possa alcançar eficientemente seus objetivos. Note que objetivos diferentes requerem estruturas diferentes, assim os administradores devem adequar a estrutura da organização aos seus objetivos e recursos.

Enfim, as organizações (no sentido de instituições, empresas) necessitam muito de organização (como função da Administração) para estabelecer suas formas de trabalho e se articular produtivamente.

De acordo com Chiavenato (2004), dentro da empresa, a função organização funciona no sentido de:

- agrupar, estruturar e integrar os recursos organizacionais;
- dividir o trabalho a ser feito;
- agrupar os órgãos e atividades em uma estrutura lógica;
- designar as pessoas para a sua execução;
- coordenar os diferentes esforços.

Um conceito muito pertinente e necessário ao estudo da organização é estrutura organizacional. Trata-se da maneira pela qual as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas, funcionando como a base (a estrutura) de sustentação e articulação de seus integrantes. Aliás, a estrutura organizacional é o núcleo central do estudo da função organização, uma vez que, de alguma forma, tudo passa pela estruturação que se faz das operações organizacionais, tais como o desenho organizacional, o organograma, a departamentalização etc.

## O desenho organizacional

Na Aula 3, em alguns tópicos, tratamos dos efeitos do mercado e das mudanças como elementos que necessitam ser analisados continuamente pelo profissional da administração das empresas. Atualmente as competências essenciais das empresas bem-sucedidas vão além de simplesmente reagir às ameaças do mercado. As competências essenciais incluem a capacidade de prever e implantar as mudanças futuras. Essas empresas bem-sucedidas institucionalizam sua capacidade de adaptação contínua. São as organizações “flexíveis”.

As organizações flexíveis usam seu desenho organizacional como vantagem competitiva, de modo que seus executivos, gerentes e funcionários mudam a forma da organização para se adequar ao ambiente. Elas se ajustam para se adaptar às mudanças do ambiente. O desenho da organização consiste em um conjunto de políticas gerenciais que, definindo características e induzindo comportamentos, levam ao aumento da capacidade de sucesso da empresa.

Mas, afinal, o que é desenho organizacional? Ele corresponde a um conjunto complexo e integrado de cargos, tarefas, relacionamento e responsabilidade dinâmicos, de acordo com as necessidades da organização. Daí a necessidade de ser uma organização flexível.

Quando o desenho organizacional não está adequado às necessidades da empresa e do contexto em que ela está inserida, são constantes as reorganizações e reestruturações no sentido de adequá-lo às mudanças e renovações indispensáveis ao sucesso organizacional (CHIAVENATO, 2007).

O desenho organizacional aborda a configuração da estrutura organizacional e dos processos utilizados para fazê-la funcionar e alcançar os resultados. De um lado, a estrutura organizacional representa os órgãos e unidades que compõem a empresa tanto quanto suas relações de interdependência; de outro, o seu funcionamento envolve as funções e atividades necessárias para levar

ao alcance dos objetivos da empresa, informando como a tarefa empresarial será dividida e atribuída entre diretorias, departamentos, divisões, serviços, seções, setores, equipes e cargos.

## **Tarefas, funções e cargos**

O desenho organizacional representa a arquitetura da organização: como os seus órgãos e cargos estão estruturados e distribuídos, quais as relações de comunicação entre eles, como o poder está definido e como as coisas deverão funcionar. Isso evidencia o papel do cargo nas organizações. Uma empresa que possui uma boa descrição e operacionalização dos seus cargos tem muito mais possibilidade de alcançar eficiência e eficácia nos seus processos.

Assim, é necessário fazer uma rápida explanação sobre cargos. Para isso, precisamos esclarecer alguns conceitos bastante pertinentes: tarefa, função e cargo.

As tarefas, ou atividades, são séries agregadas e coordenadas de elementos do trabalho necessárias para produzir um determinado resultado, ou seja, são as ações cotidianas do cargo, tais como: atender ao telefone, arquivar documentos, preparar relatórios, analisar resultados etc.

Diversas tarefas correlatas, de uma mesma natureza e afinidade, compõem uma função. Um empregado pode exercer várias funções na empresa, sobretudo no mundo moderno, onde o perfil do trabalhador necessita de muitas habilidades distintas. Confira só este exemplo: Rita, funcionária das Lojas Marionetes, conceituada loja de varejo de moda feminina, exerce o cargo de vendedora, onde atende aos clientes, apresenta os produtos disponíveis, organiza o espaço da loja e prateleiras e, claro, promove as vendas (função de venda). Entretanto, Rita, a nossa funcionária-padrão, também é responsável pela arrumação das vitrines, organiza materiais para a sua decoração, analisa as tendências de moda e ajusta a exposição à vitrine dos produtos que a loja pretende promover (função de vitrinismo). Paralelo a tudo isso,

Rita, a nossa funcionária polivalente periodicamente acompanha o fluxo de vendas e o compara ao seu nível de estoque, executa inventários (contagem de produtos no estoque) e organiza suas prateleiras (função de estoque).

Vimos que Rita, um tipo de funcionária desejada por qualquer loja, ocupa o cargo de vendedora, exercendo funções de vendas, de vitrinismo e de estoque. Desse modo, conforme afirmamos, função é o conjunto de tarefas relacionadas às mesmas áreas de trabalho. Outro exemplo seria o professor (função de docência) que acumula a função de coordenador do seu curso (função administrativa), embora, como cargo, seja professor, acumulando funções (*funções*, não cargos!).

A função pode ser provisória, transitória. Muitos servidores públicos têm seus cargos definitivos e ocupam, temporariamente, funções gratificadas, por exemplo.

E, por fim, o cargo, que é uma composição de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa – o ocupante. Definir o cargo de uma pessoa em uma empresa significa torná-la responsável por uma série de atribuições sobre as quais deverá responder. Assim, o cargo define papéis.

Leia o pequeno texto a seguir, de autoria desconhecida, que ilustra, ludicamente, o que ocorre em muitas empresas por não definirem papéis e responsabilidades sobre os seus funcionários.

“Esta é uma história de quatro pessoas: *Todo Mundo*, *Alguém*, *Qualquer Um* e *Ninguém*.

Havia um trabalho importante a ser feito e *Todo Mundo* tinha certeza de que *Alguém* o faria. *Qualquer Um* poderia tê-lo feito, mas *Ninguém* o fez.

*Alguém* se zangou porque era um trabalho de *Todo Mundo*.

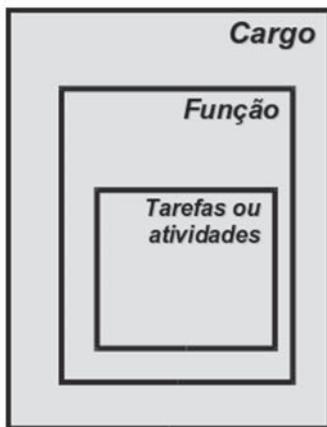
*Todo Mundo* pensou que *Qualquer Um* poderia fazê-lo, mas *Ninguém* imaginou que *Todo Mundo* deixasse de fazê-lo.

Ao final, *Todo Mundo* culpou *Alguém* quando *Ninguém* fez o trabalho que *Qualquer Um* poderia ter feito.”

A lição que este pequeno texto nos traz é que todas as tarefas e funções em uma empresa, das mais simples e menos frequentes às mais complexas e muito recorrentes, devem ter alguém como responsável. Isso evita a falta de efetividade do pessoal e, ao mesmo tempo, pode reduzir muito o retrabalho por parte das pessoas, uma vez que, se a tarefa é atribuída a alguém, nenhuma outra pessoa deve se preocupar, muito menos refazê-lo.

O cargo figura em certa posição formal do organograma da empresa e o ideal é que esteja formalizado através de uma descrição de cargos. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma, o que define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado.

O cargo figura em certa posição formal do organograma da empresa e o ideal é que esteja formalizado através de uma **descrição de cargos**. Assim, para desempenhar as suas atividades, a pessoa que ocupa um cargo deve ter uma posição definida no organograma, o que define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado.



**Figura 5.1:** A relação entre tarefas – função – cargo.

Confira a seguir um modelo de descrição de cargo de um encarregado de almoxarifado do Hotel Lar do Celar. Note que todo o seu conteúdo oferece subsídios para contratar novos empregados, treinar os que já trabalham nela e, principalmente, como dito, estipular o salário do ocupante do cargo, uma vez que a descrição deve informar a complexidade do cargo e o perfil do ocupante – as tarefas que ele faz, a formação, os conhecimentos exigidos etc.

### **Descrição de cargo**

É o relato das tarefas descritas de forma organizada, bem como das responsabilidades e qualificações exigidas para ocupar o cargo, entre outros aspectos, permitindo ao seu leitor a compreensão e análise das suas atividades. Uma boa descrição de cargo oferece subsídios para todos os serviços da área de Recursos Humanos, tais como: recrutar, selecionar, treinar, avaliar e, sobretudo, remunerar.

<b>DESCRIÇÃO DO CARGO</b>	
<b>Título do cargo: ENCARREGADO DE ALMOXARIFADO</b>	
<b>Gerência:</b> Patrimônios	<b>Diretoria:</b> Administrativa
<p><b>Descrição Sumária:</b> Supervisiona e controla o fluxo de entrada e saída de material do almoxarifado, promovendo um abastecimento racional aos demais setores.</p>	
<p><b>Descrição Detalhada:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Verifica a situação de estoques com base em fichas, providenciando, previamente, a reposição de itens em falta, de acordo com os pontos de reposição do estoque.</li> <li>– Monitora as atividades gerais do almoxarifado, delegando tarefas e preservando pelo bom andamento da unidade.</li> <li>– Orienta e dirige o recebimento e o armazenamento de materiais, utilizando-se de formulários, documentos e sistemas necessários.</li> <li>– Apura, periodicamente, o estoque físico dos materiais e equipamentos, controlando o resultado com as fichas de estoque, a fim de efetuar o balanço do almoxarifado.</li> <li>– Elabora relatórios, índices e mapas referentes a materiais em estoque.</li> </ul>	
<p><b>Tarefas Ocasionais:</b> Representar a empresa em eventos de fornecedores.</p>	
<p><b>Formação/Conhecimentos Exigidos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Formação superior completa em cursos correlatos às atividades;</li> <li>– Domínio do Sistema AlphaNúmero de estoque, bem como de outros aplicativos pertinentes.</li> </ul>	
<p><b>Experiência Exigida:</b> Sólidas habilidades em Gestão de Materiais e Patrimônios.</p>	
<p><b>Especificações do Cargo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Iniciativa, desenvoltura e flexibilidade.</li> <li>– Responsabilidades: máquinas e equipamentos, patrimônios de modo geral, carteira de fornecedores e contatos.</li> <li>– Capacidade de negociação e argumentação.</li> <li>– Relativa aplicação de esforço físico. Ambiente de trabalho sujeito a elementos desconfortáveis.</li> </ul>	
<p>Aprovações pela descrição do cargo:</p>	
<p>_____</p> <p>Responsável Imediato</p>	<p>_____</p> <p>Analista de Cargos</p>

Do ponto de vista estratégico, isto é, voltado a resultados duradouros, o desenho de cargos deve ser desenvolvido de tal maneira que propicie satisfação aos ocupantes (empregados), conferindo-lhes percepção sobre o sentido do trabalho realizado e não somente como uma fonte de frustração e obrigação. Isto é um grande desafio para a gestão moderna: conciliar os interesses organizacionais com a satisfação do trabalhador. Uma prática organizacional bastante interessante é o **enriquecimento de cargos**, voltado para a capacitação do pessoal e quebra da monotonia provocada pelo trabalho sem sentido nem desafios.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

#### 1. Estudo de caso: má distribuição do trabalho

Uma empresa de porte médio, atuante no ramo de hotelaria, contrata seus novos funcionários sob indicação dos mais antigos da casa. Sempre que necessitam de um novo funcionário, recorrem exclusivamente às indicações dos atuais funcionários. Além disso, os novos funcionários aprendem suas tarefas ouvindo o que os mais antigos explicam. Não existem descrições de cargos, pois os funcionários afirmam saber exatamente como desempenhar suas tarefas, uma vez que “sempre foram executadas daquela maneira” e, como há muita rotatividade de pessoal, ou seja, há muita alternância de funcionários através de demissões e novas admissões, não dá tempo de ensinar nada. Para piorar ainda mais, ninguém tem cargos definidos, tampouco responsabilidades esclarecidas: “tudo mundo faz de tudo um pouco”.

A empresa trabalha de acordo com a procura dos hóspedes: em certas épocas do ano ocorrem picos de procura e é necessário contratar trabalhadores temporários para dar conta do atendimento. Justamente nessas épocas, por algum motivo, ocorre um aumento significativo das horas extras dos funcionários antigos. O gerente do hotel investigou o caso e chegou à conclusão de que os funcionários temporários não têm muita noção sobre o que deve ser feito, ficam perdidos – às vezes até parados – e precisam de contínua assistência dos funcionários mais antigos. Estes, por sua vez, valorizam muito seu trabalho e dizem que os temporários não sabem fazer nada direito. Está instaurado o conflito.

### Enriquecimento de cargos

Significa a reorganização e ampliação do cargo para proporcionar adequação ao ocupante no sentido de aumentar a satisfação intrínseca, através do acréscimo de variedade, autonomia, significado das tarefas, identidade com as tarefas e retroação. O enriquecimento de cargos constitui a maneira de obter satisfação intrínseca através do cargo. É que o cargo é pequeno demais para o espírito de muitas pessoas.

Em outras palavras, os cargos não são suficientemente grandes para a maioria das pessoas e precisam ser redimensionadas. O enriquecimento do cargo – ou ampliação do cargo – torna-se a maneira prática e viável para a adequação permanente do cargo ao crescimento profissional do ocupante.

Consiste em aumentar de maneira deliberada e gradativa os objetos, responsabilidade e desafios das tarefas do cargo para ajustá-los às características progressivas do ocupante. O enriquecimento do cargo pode ser lateral ou horizontal – carga lateral com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível – ou vertical – carga vertical com adição de novas responsabilidades mais elevadas (CHIAVENATO, 2008). Mas atenção ao excesso da prática do enriquecimento de cargos. Pode resultar na percepção de exploração sobre o trabalhador.

a. Destaque e comente trechos do caso que evidenciem problemas relacionados à gestão da empresa em questão.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

b. Como uma boa descrição de cargos poderia ajudar a solucionar esses problemas?

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

a. *Ninguém precisa ser um grande especialista para perceber que a empresa está sob um caos. Vamos tentar mencionar os principais problemas:*

- *Embora não tenhamos tratado sobre o assunto aqui, convenhamos, a forma de contratação de pessoal nesta empresa é bastante rudimentar e antiquada: “Recorrem exclusivamente às indicações dos atuais funcionários.”*
- *Ninguém se preocupa com a capacitação e orientação do pessoal novo: “Os novos funcionários aprendem suas tarefas ouvindo o que os mais antigos explicam.”*
- *Não existem descrições de cargos.*
- *Parece não ser uma empresa nada boa para se trabalhar: “Há muita rotatividade de pessoal.”*
- *Ninguém tem cargos definidos, “Todo mundo faz de tudo um pouco.”*
- *Trabalho desorganizado e, como foi dito, parece haver retrabalho: “Aumento significativo das horas extras.”*
- *Novamente, ninguém se preocupa com a capacitação e orientação do pessoal novo, os funcionários temporários (...) ficam perdidos.*

b. *A descrição reforçará a definição das atribuições e papéis de cada cargo e de cada indivíduo na empresa. Além do mais, dará suporte à contratação de novos funcionários, bem como à capacitação dos mesmos.*

## O organograma

A palavra organograma significa gráfico dos *órgãos ou unidades organizacionais*, e esclarece as divisões de trabalho, bem como as relações formais de poder (subordinação e responsabilidade) na organização. O organograma, ao evidenciar essas relações – autoridade e responsabilidade –, é a essência da estrutura organizacional, uma vez que ele apresenta (e representa) todo o panorama de funcionamento e operacionalização de uma instituição, apresentando o número de níveis hierárquicos e amplitude do controle administrativo.

Também denominado *diagrama organizacional*, o organograma é um esquema que, além de demonstrar como estão dispostas as unidades organizacionais, representa a estrutura de uma organização, sua hierarquização – através de uma cadeia escalar – e as relações entre os seus membros, a divisão do trabalho e as relações de comunicação existentes entre estes. Um organograma pode ser bastante útil, pois facilita as decisões relacionadas com a gestão e a comunicação entre suas unidades e membros.

O princípio da hierarquia e da autoridade produz uma diferenciação vertical de atividades na empresa. O princípio da divisão e da especialização do trabalho estabelece, por sua vez, uma diferenciação horizontal. A conjunção de ambas as diferenciações dá o perfil da estrutura organizacional.

Assim, a importância de constituir um organograma se deve pelos seguintes motivos:

- Apresentar as unidades (ou órgãos) que compõem a organização, dividindo-a em frações organizacionais.
- Demonstrar a divisão do trabalho.
- Destacar a relação superior-subordinado e a respectiva delegação de autoridade e responsabilidade.

### **Órgãos ou unidades organizacionais**

São as subdivisões da organização, que devem surgir na estrutura, preferencialmente, na seguinte ordem hierárquica (com seus respectivos cargos responsáveis): *diretorias* (cargos: presidente, diretor geral, diretor etc.), *departamentos* (cargo: gerente), *divisões* (cargos: chefe, coordenador etc.), *serviços, seções e setores* (cargos para os três últimos, de acordo com a preferência da empresa: supervisor, encarregado, analista, assistente etc.).

- Evidenciar o trabalho desenvolvido em cada unidade, podendo detalhar:
  - o tipo de trabalho executado;
  - os cargos existentes;
  - quantidade de pessoas por unidade;
  - a relação funcional além da relação hierárquica.
- Facilitar a análise organizacional.
- Auxiliar a graduar trabalhos e tarefas e uniformizar cargos.
- Fornecer subsídios ao processo de análise das necessidades de mudanças da empresa.



Existem diversos tipos de organogramas (horizontal, radial ou circular, setorial, matricial, por projetos etc.). No entanto, utilizaremos exclusivamente o modelo clássico ou vertical, por se tratar do modelo mais usual em todas as empresas do mundo.

Observe detalhadamente a figura a seguir:

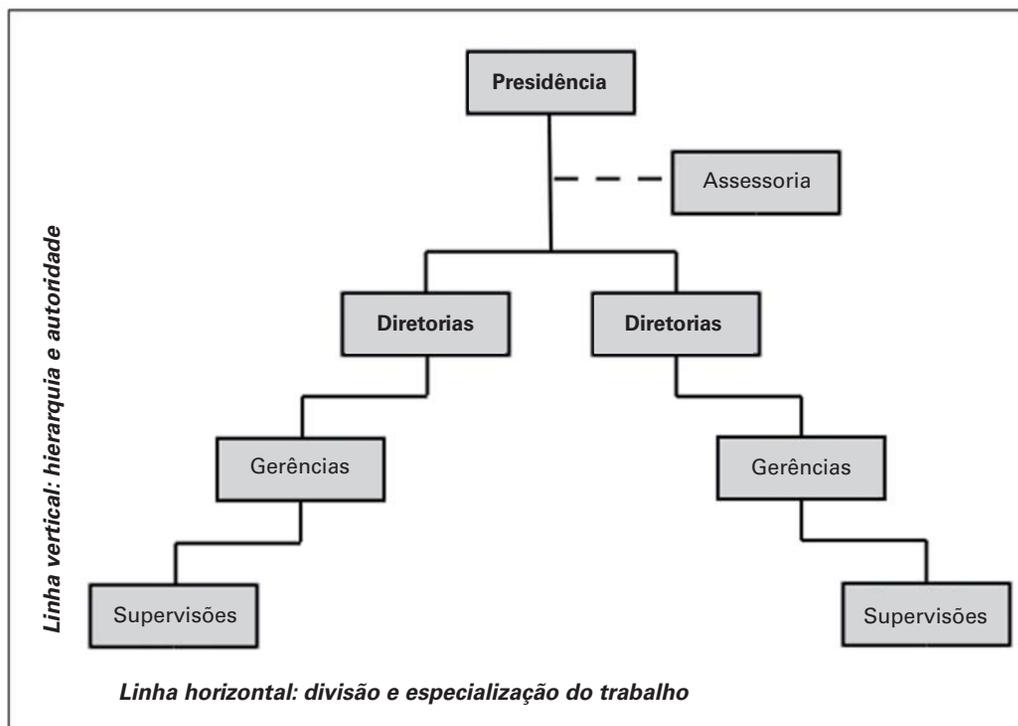


Figura 5.2: Exemplo da cadeia escalar em um organograma.

O organograma apresentado é o clássico ou também denominado vertical, e é o mais utilizado devido à sua simplicidade e facilidade de leitura. Neste exemplo é bastante clara a relação entre os vários níveis.

Trata-se de uma sugestão de estrutura organizacional com alguns detalhes que merecem atenção especial:

1. Repare que cada linha corresponde a um nível. Nunca poderemos misturar unidades diferentes na mesma linha (nível), como departamento e setor. Da mesma forma, não devemos ter cargos diferentes no mesmo nível, por exemplo: diretores e gerentes, gerentes e supervisores, assistentes e auxiliares, e assim por diante.

2. Cada nível significa uma escala na hierarquia da empresa em referência. Do maior para o menor nível: Presidência, Assessoria, Diretorias, Gerências e Supervisões.

3. As linhas contínuas verticais entre cada órgão referem-se à relação de autoridade entre os órgãos, ou seja, responsabilidade-subordinação, de modo que, por exemplo, a Diretoria possui responsabilidade sobre a Gerência, conseqüentemente a Gerência está subordinada à Diretoria.

4. Entre a Presidência e as Diretorias existe um nível denominado Assessoria. E note ainda que o traço está pontilhado, diferentemente dos demais, que são contínuos. Isso significa que a Assessoria é um órgão de apoio e que não exerce comando direto sobre os demais, embora esteja em um patamar superior. Na prática, a Assessoria, geralmente é composta por profissionais bastante experientes que prestam serviços de suporte à Presidência e Diretorias nos processos de decisórios. Os serviços de assessoria estão diretamente ligados ao conceito de **consultoria**.

### **Consultoria**

No mundo organizacional, indiferentemente do seu ramo de atividade, muito frequentemente recorre-se aos serviços de consultoria – suporte técnico de aconselhamento para o processo decisório –, que pode ser classificada como interna ou externa. A consultoria interna é realizada pelo órgão de Assessoria ou por qualquer outra unidade de *staff* (Contabilidade, Recursos Humanos, Marketing entre outros). Já o modelo de consultoria externa refere-se a um contrato de prestação de serviços entre a empresa contratante e a empresa especializada contratada, que também pode ser realizada por profissionais autônomos. Os dois modelos – consultoria interna ou externa – oferecem vantagens e desvantagens, cabendo ao gestor optar por um dos dois modelos, de acordo com o contexto.

### ■ **Atividades-fim**

São aquelas diretamente relacionadas com o negócio da empresa. Em um hospital, por exemplo, todos os serviços relacionados à saúde (Medicina, Enfermagem, Radiologia, Fisioterapia etc.) são considerados atividades-fim; os demais serviços (Recursos Humanos, Contabilidade, Almoxarifado, Manutenção etc.) são atividades-meio.

5. Das diversas unidades que compõem uma organização, podemos classificá-los em dois tipos: *órgãos de linha* ou *órgãos staff*. Órgãos de *linha* são aqueles diretamente relacionados à *atividade-fim* da empresa, enquanto os *órgãos de staff* (apoio) possuem funções complementares, de consultoria para a organização. Por exemplo, em uma fábrica, podemos ter os Departamentos de Produção, de Qualidade e Comercial como linha, e os Departamentos de Recursos Humanos, Jurídico e de Compras, como *staff*. Mas atenção: de acordo com a atividade-fim da empresa, esse conceito pode sofrer alterações. Por exemplo, em um escritório de Advocacia, o Departamento Jurídico torna-se órgão de linha.

6. Neste exemplo, utilizamos como último nível o de Supervisão. A cadeia escalar não se encerra em supervisores. Na sequência, teríamos muitos outros níveis de cargos, tais como: encarregados, analistas, assistentes, auxiliares, de acordo com os interesses e realidade da empresa.

7. Nesta ilustração, o importante foi evidenciar a cadeia escalar, ou seja, os níveis hierárquicos característicos de qualquer estrutura organizacional. Nem sempre uma empresa precisa ter todos estes níveis, até mesmo porque é uma tendência das empresas modernas adquirirem, cada vez mais, uma estrutura com menos níveis hierárquicos, conferindo mais autonomia para os cargos e desburocratizando mais os processos de trabalho.

É evidente que este modelo de organograma apresentado é bastante rudimentar e incompleto. Cada empresa terá a sua necessidade distinta das demais, de modo que dificilmente um mesmo organograma poderá ser aplicado a várias empresas.

Há também a possibilidade de apresentar o organograma com a estrutura intercalada, facilitando a estética no caso de se ter muitos órgãos no mesmo nível. Note que, embora as Gerências estejam uma sob a outra, trata-se apenas de um recurso visual, pois as mesmas continuam mantendo seu mesmo nível entre si. Confira:

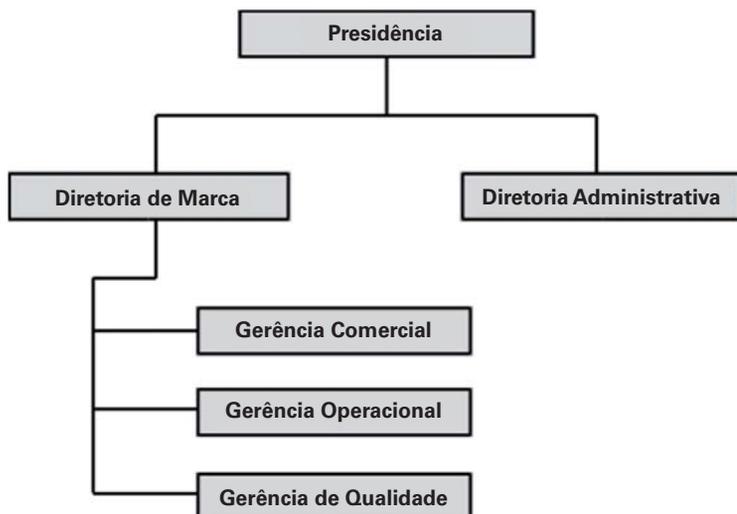


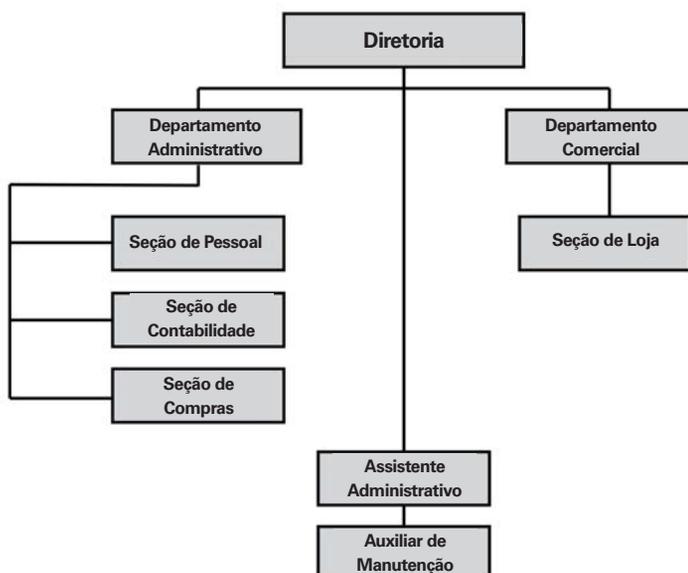
Figura 5.3: Estrutura intercalada.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

2.a. Observe o organograma a seguir, criado para a empresa Compra-e-Venda Ltda., e responda as questões, de acordo com os seus conhecimentos sobre organogramas.



– Que tipo de artifício foi utilizado para apresentar a estrutura interna do Departamento Administrativo? Por que a empresa utilizou este modelo de apresentação neste departamento?

---

---

– O cargo de assistente administrativo é subordinado ao Departamento Administrativo? Por quê?

---

– A Seção de Compras é uma área inferior à Seção de Loja? Justifique.

---

---

2.b. A partir das unidades a seguir, elabore o organograma da organização ZYB. Atenção: as unidades encontram-se totalmente fora de ordem.

- Seção de Despesas
- Seção de Recrutamento e Seleção
- Seção de Portaria e Zeladoria
- Seção de Marcenaria
- Divisão de Pessoal
- Departamento Financeiro
- Diretoria
- Setor de Admissão de Pessoal
- Departamento de Recursos Humanos
- Seção de Manutenção
- Seção de Almoxarifado
- Divisão de Serviços Gerais
- Seção de Orçamentos

---

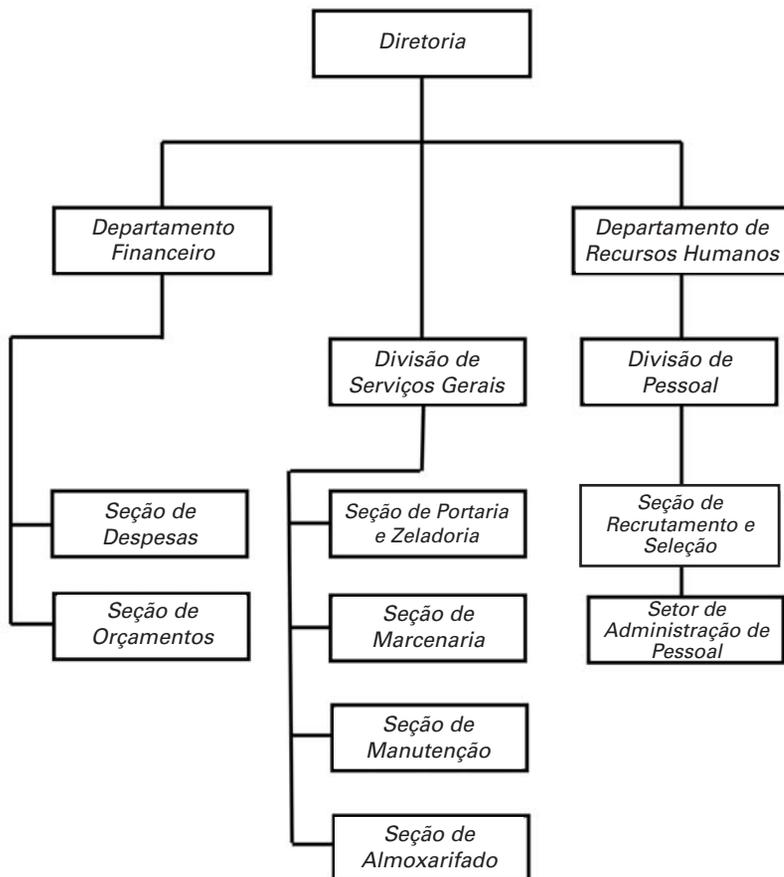
### **Resposta Comentada**

*2.a. – Estrutura intercalada. Recurso utilizado para facilitar a visualização das áreas, mas, sobretudo, para reforçar a estética.*

*– Não. Porque ele está diretamente ligado à Diretoria Geral.*

*– Não. Como setor, ela está no mesmo nível, entretanto, devido à utilização da estrutura intercalada, ficou aparentemente inferior.*

*2.b. É evidente que a estrutura desta empresa não deve servir de exemplo para ninguém. Esperamos, com esta atividade, que você tenha exercitado seus conhecimentos sobre as unidades e níveis da estrutura organizacional. Segue a proposta do organograma desejado:*



*Note que, por uma questão de espaço e visualização, utilizamos o recurso da estrutura intercalada.*

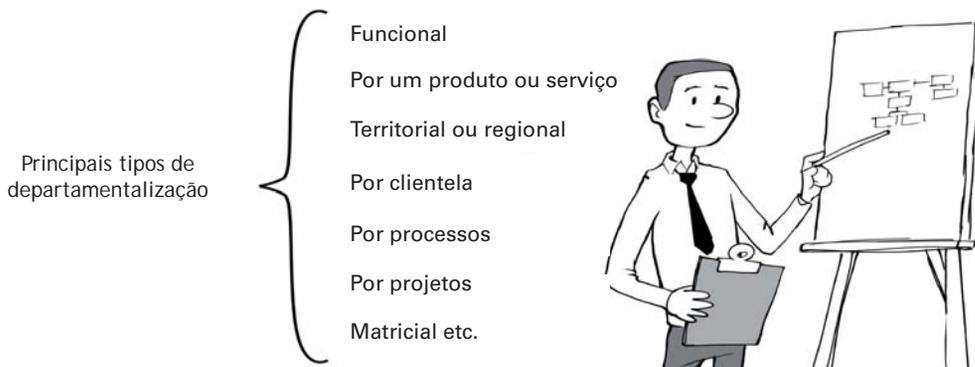
*Caso você não tenha conseguido correlacionar os nomes das seções/setores aos departamentos/divisões, não desanime; o mais importante, como foi dito, é que você tenha atentado sobre os níveis corretos e suas respectivas relações de autoridade. Acreditamos que você tenha obtido um bom desempenho!*

## Departamentalização

Como vimos, a função organização estrutura a empresa de modo a facilitar sua funcionalidade e compreensão. Neste sentido, outra importante forma de apresentar a funcionalidade organizacional é através da departamentalização, que é um meio para se obter homogeneidade das tarefas de cada órgão, agrupando suas atividades, de acordo com algum critério específico de semelhança entre as unidades organizacionais.

A empresa, ao se departamentalizar, busca pelo menos um dos seguintes objetivos: agregação (reunir por pessoas ou áreas de atuação pelas suas competências), controle (facilita a gestão), coordenação (favorece a operacionalização) e/ou descentralização (delegação de comandos, facilitando a autonomia).

Um departamento é uma divisão, logo, departamentalizar é dividir. Assim, uma empresa se departamentaliza visando a se apresentar através de algum critério. Representa a divisão do trabalho no sentido horizontal, ou seja, em sua variedade de tarefas – a divisão do trabalho no sentido vertical refere-se aos níveis de autoridade. As atividades são agrupadas por sua similaridade e, desta forma, podem ser alocados recursos e pessoal necessários para o cumprimento dos objetivos definidos pela organização e é também muito importante que as funções estejam bem definidas e descritas.

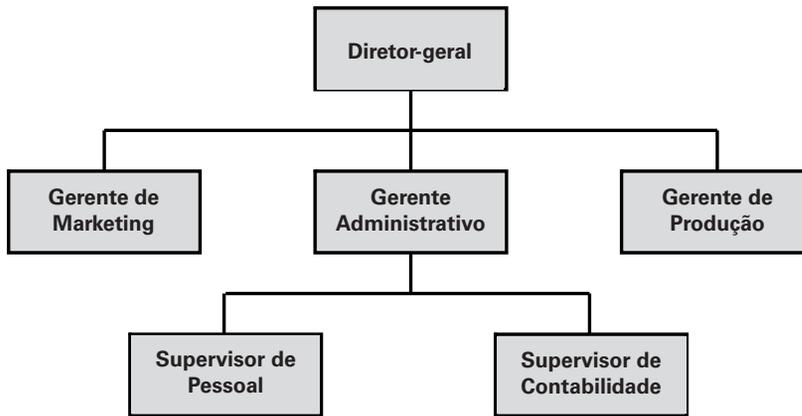


Toda empresa pode ter vários tipos de departamentalização ao mesmo tempo, de acordo com suas peculiaridades e necessidades. Seguem alguns dos principais modelos.

### **Departamentalização funcional**

Este modelo de departamentalização agrupa as atividades ou tarefas de seu quadro de pessoal, onde as unidades organizacionais são definidas com base na especialização e tarefas comuns aos diversos setores, como financeiro, de engenharia, e de produção. É o critério mais usual nas empresas, uma vez que reú-

ne os especialistas pelas suas competências, tornando o processo de trabalho mais eficiente, inclusive, por orientar as pessoas para atividades específicas, concentrando suas competências.



**Figura 5.4:** Exemplo de departamentalização funcional.

Note que a estrutura de empresa do exemplo anterior foi departamentalizada de acordo com as funções de trabalho de seu pessoal. Este tipo de departamentalização pode e deve ser utilizado por qualquer tipo de empresa. Entretanto, atente para o fato de que cada empresa, de acordo com o seu segmento e configuração de estrutura, terá as suas áreas e unidades funcionais diferenciadas, ou seja, não vamos esperar que um hospital tenha a mesma estrutura organizacional de uma escola e vice-versa. Até no mesmo segmento esta configuração deve ter suas peculiaridades, isto é, também não vamos imaginar que uma escola não tenha, necessariamente, a mesma configuração de outra escola. Sempre haverá variações, de acordo com seu porte, segmento, perfil de clientes etc.



Atenção: não confunda a departamentalização funcional com o organograma! Observe que no organograma utilizamos unidades organizacionais (Presidência, Diretoria, Gerência etc.), enquanto na organização funcional, informamos cargos (presidente, diretor, gerente etc.).

## Departamentalização por produtos ou serviços

Neste caso, há uma classificação dos tipos de linhas de produtos ou serviços. Lembre-se que departamentalização é, antes de tudo, um processo de homogeneização da empresa, de modo que, neste modelo departamental, tudo o que for pertinente a um tipo de produto/serviços está alocado nas mesmas unidades. Exemplo:

Neste tipo, as atividades são agrupadas feitas de acordo com as atividades essenciais a cada um dos produtos ou serviços da empresa. É muito usada em empresas que tem produtos diferentes e representa um volume importante. A grande vantagem é o acompanhamento de perto dos resultados sobre cada produto. Veja o exemplo sintetizado de uma agência de Turismo com seus segmentos de produtos.

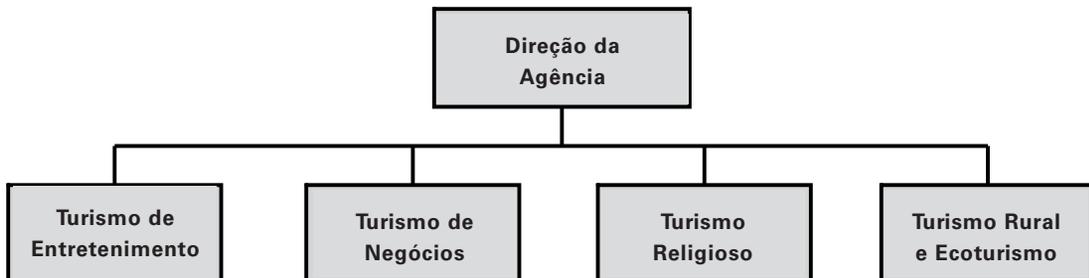


Figura 5.5: Exemplo de departamentalização por produtos ou serviços.

## Departamentalização territorial ou regional ou geográfica

Muito utilizado por empresas que atuam em diversas regiões da cidade, do estado, do país ou até mesmo do mundo. Afinal, em época de globalização e internacionalização das marcas, este tipo de departamentalização pode ser fundamental para o controle empresarial. Auxilia na compreensão por tornar a empresa mais fragmentada e, conseqüentemente, descentralizar mais as operações e decisões, onde a dispersão de atividades é importante para o atendimento de necessidades logísticas, demográficas ou culturais. Exemplo de uma rede de emissoras de TV:

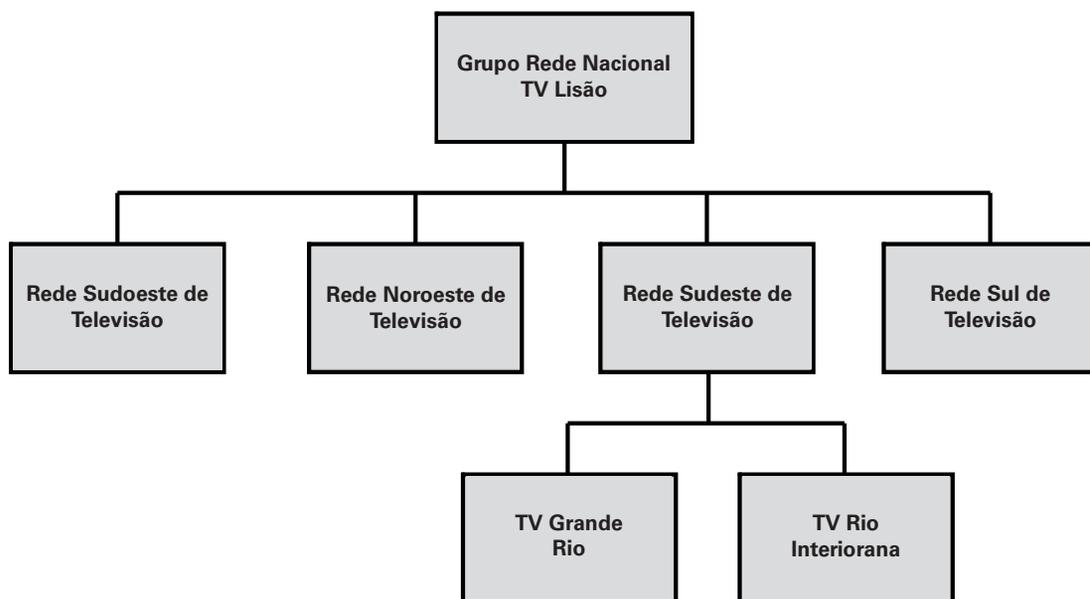


Figura 5.6: Exemplo de departamentalização por produtos ou serviços.

## Departamentalização por clientela

Outro modelo clássico de departamentalização que propicia à empresa uma categorização dos seus segmentos de atuação de acordo com o perfil dos seus clientes é a departamentalização por clientela, situação em que as unidades organizacionais são projetadas em torno de grupos de clientes e suas respectivas necessidades.

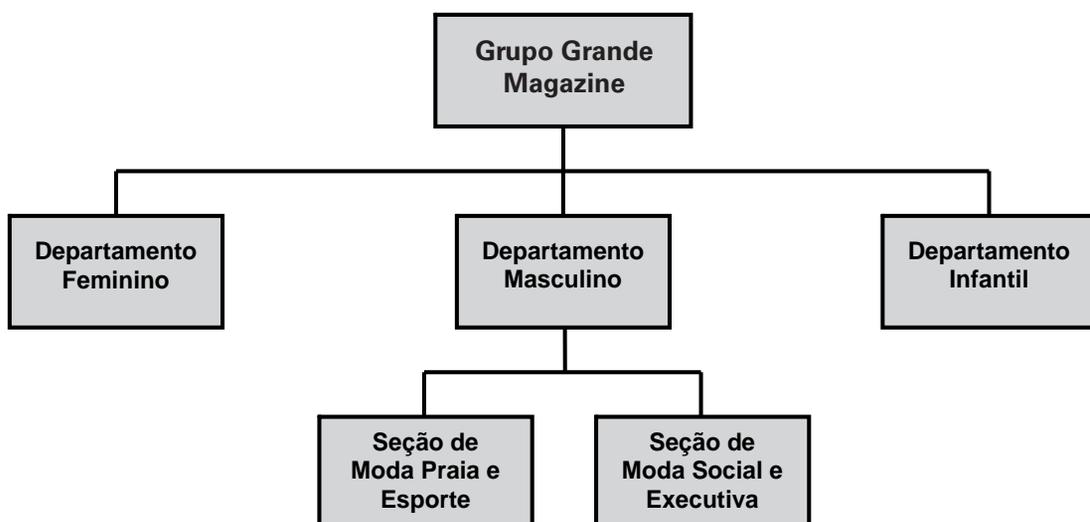


Figura 5.7: Exemplo de departamentalização por clientela.

Repare que grandes lojas, as chamadas magazines (por exemplo: C&A, Renner, Riachuelo, entre outras), também são denominadas *lojas de departamentos*, justamente por esta departamentalização que elas precisam fazer para se ajustar aos diversos tipos de perfis dos seus clientes.

Embora omitido na ilustração anterior, os Departamentos Feminino e Infantil também possuem suas respectivas subdivisões.

### Departamentalização por processos

Este modelo permite uma segmentação maior dos processos de trabalho, tornando as áreas das empresas mais facilmente identificadas por suas especialidades, onde os recursos são alocados de acordo com o fluxo de trabalho. É muito usado em operações industriais. A vantagem é que se pode observar a maior especialização e rapidez técnica. A desvantagem é que a visão que temos da mão de obra é limitada porque é especializada. Confira o exemplo de uma confecção de roupas, com seus processos e subprocessos:

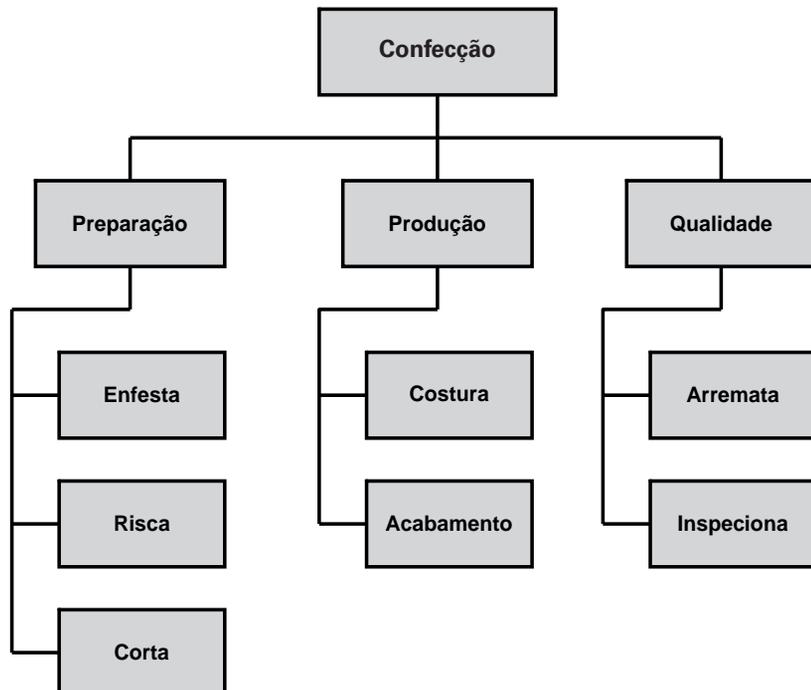


Figura 5.8: Departamentalização por processo.

## Departamentalização por projetos

Os processos administrativos e as pessoas assumem atribuições temporárias. Quando isso ocorre, algumas atividades da empresa são alocadas como **projetos**, que possuem data de início e de término. Terminada a tarefa, o pessoal é designado para outros departamentos ou outros projetos. Este modelo, bastante usual no mundo moderno, sobretudo em empresas de consultorias, construção civil, estaleiros navais etc., possui características dinâmicas e flexíveis, de acordo com as necessidades do momento e do cliente. Como o produto encomendado é grande e requer esforços particulares às demais encomendas, cada produto é tratado como um projeto.

### **Projeto**

É uma atividade organizada temporária, ou seja, possui início, meio e fim previstos, e tem por objetivo desenvolver um produto, serviço ou um processo de trabalho exclusivo. Trata-se de um empreendimento único (exclusivo) e temporário.



**Figura 5.9:** Departamentalização por projetos.

Entenda-se que a estrutura apresentada na **Figura 5.9** é apenas uma parte da estrutura geral de uma empresa, aparentemente de consultoria, e que está empenhada em um projeto supostamente de reorganização de alguma empresa-cliente, demandando a utilização de um gestor geral do projeto, bem como especialistas em algumas áreas específicas (Jurídica, Recursos Humanos e Contabilidade). Por meio deste critério, unidades e grupos de empregados são destacados durante todo o projeto. Repare que este tipo de estrutura geralmente se trata de uma departamentalização temporária *funcional* ou *por produto*, quando este referido produto, uma encomenda, assume grandes proporções para a empresa.

## Departamentalização matricial

Caracterizada pela união da departamentalização funcional com a de projetos ou de produtos, a departamentalização matricial ou organização matricial é um tipo híbrido, no qual equipes compostas por pessoas de diversas especialidades (multidisciplinares) são reunidas com o objetivo de realizar tarefas com características temporárias (projeto).

Ela evoluiu a partir da departamentalização funcional tradicional, aliada à dinamicidade das estruturas de projeto ou produto. Na departamentalização matricial, uma equipe de trabalho é estabelecida e cruza as fronteiras organizacionais.

Um gerente ou coordenador de projeto é definido para cada trabalho, focado em seus objetivos específicos. Nesta estrutura, as pessoas permanecem vinculadas às suas respectivas unidades funcionais de origem e movimentam-se na organização apenas para desenvolver aquele determinado projeto.

Vejamos o exemplo da Empresa XYZ qualquer que no momento passa por um processo de implantação de controle de estoque informatizado. Para isso, precisa integrar as suas áreas: Comercial, Estoque e, claro, Tecnologia, pois, como falamos, trata-se de um trabalho multidisciplinar. Vejamos como fica a estrutura:

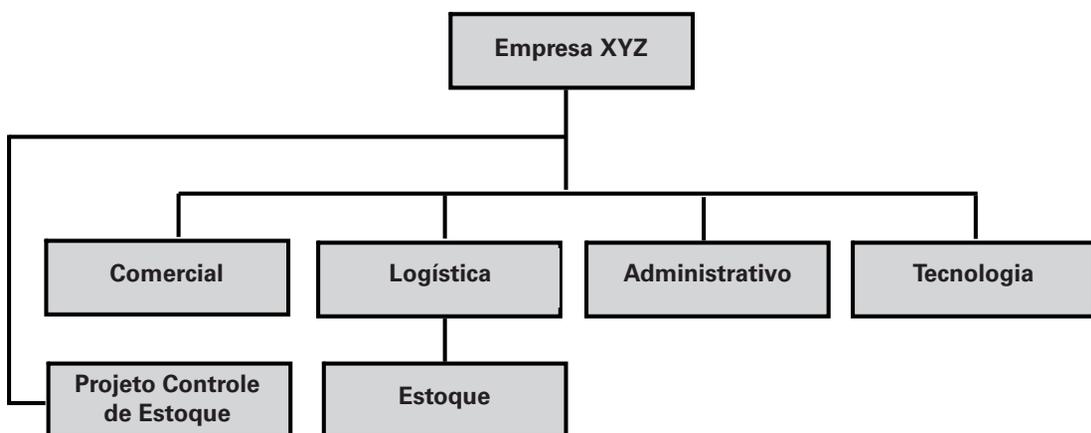


Figura 5.10: Departamentalização matricial.

Repare que, embora o traço que sai abaixo do primeiro nível (Empresa XYZ) seja contínuo o “Projeto Controle de Estoque” não recebe nenhum traço contínuo sobre ele, tornando-o independente dos comandos de linha. Outra observação: certamente este projeto conta com profissionais de diversas áreas da empresa, o que é característico da departamentalização por projeto.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

3.a. A Rede Lar do Celar Ltda., atuante no ramo de hotelaria, vem crescendo muito nos últimos dez anos. Quais tipos de departamentalização devem ser utilizados para melhor atender à expansão territorial verificada e ao perfil dos novos consumidores dos serviços prestados pela empresa?

- ( a ) regional e por projetos
- ( b ) funcional e por projetos
- ( c ) regional e por clientela
- ( d ) por produto e funcional
- ( e ) funcional e regional

3.b. Certos empreendimentos não seguem nenhum padrão de uniformidade. Eles podem ser muito esporádicos, ou ocorrer uma única vez na vida da organização, e mesmo quando se repetirem nunca será do mesmo jeito. A melhor alternativa a ser considerada para esses tipos de empreendimento é a departamentalização:

- ( a ) funcional
- ( b ) territorial
- ( c ) por cliente
- ( d ) por projetos
- ( e ) por processo

---

### Resposta Comentada

*3.a. Letra c. A expansão se relaciona a território (territorial ou regional) e estilo dos clientes (por clientela).*

*3.b. Letra d. Projetos são únicos, exclusivos.*

## Conclusão

Tivemos a oportunidade de conferir nesta aula que as instituições precisam se organizar, através de uma estrutura que proporcione funcionalidade e capacidade para o alcance dos seus objetivos previamente definidos ao longo do seu planejamento (conforme Aula 4). Desse modo, uma empresa bem estruturada, com seus recursos bem alocados e definidos torna-se mais eficiente em seus propósitos.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Leia atentamente o texto e responda o que se pede a seguir.

### Estudo de caso: Constituindo a CIPA no Hotel Mordomia

O diretor geral do Hotel Mordomia, Sr. Rubens Braga, recebeu a informação do Sr. Mário Andrade, gerente de Recursos Humanos (RH), de que a empresa necessita constituir uma CIPA – Comissão Interna de Prevenção a Acidentes de Trabalho em seu estabelecimento. O gerente solicitou a todos os seus colegas de cargo (Sr. Murilo Rocha – gerente de Serviços, Sra. Marta Prado – gerente administrativa e o Sr. Lauro Peçanha – gerente operacional) que divulgassem junto aos seus subordinados a necessidade de levantar nomes e promover uma reunião esclarecendo a situação, a fim de levantar voluntários para a referida comissão.

Informou ainda que a CIPA, embora não apareça no organograma da empresa, é uma comissão permanente, exigida por lei e tem por principal finalidade a prevenção de acidentes no trabalho, das condições do ambiente e de todos os aspectos que afetam a saúde e segurança dos trabalhadores. No caso desta empresa, trata-se de um órgão formado por sete funcionários do hotel que, além de exercerem suas atividades principais dentro das suas unidades, também devem executar suas atribuições pertinentes à referida comissão.

O Sr. Murilo Rocha, através de sua secretária, Sra. Julia Sampaio, conseguiu reunir alguns dos seus supervisores de Seções, o Sr. Marcos Faro e a Srta. Carla Dantas, que trouxeram também sua equipe de subordinados, os seus quatro assistentes do setor de Serviços.

A gerente administrativa não conseguiu mobilizar todos os seus funcionários, conseguindo somente apoio dos supervisores das seções de Contabilidade e de Compras.

O Sr. Lauro Peçanha, que é responsável direto por três setores (Almoxarifado, Manutenção e Recepção), também foi muito feliz na sua proposta de auxílio na elaboração da CIPA e levou todos os respectivos assistentes.

Finalmente, a empresa conseguiu reunir bastante gente para, a partir daí, apresentar sua necessidade e escolher apenas os sete funcionários que irão compor a sua comissão para segurança do trabalho.

Quanto à formação, afinal, do pessoal da CIPA? Ah, isso já é outra história ainda mais complicada. Quem sabe em outra aula subsequente a gente não define quais foram os escolhidos?

1) O texto aborda a necessidade de formação de uma CIPA. De acordo com o que é relatado no caso, a CIPA, embora não precise aparecer no organograma, pode ser classificada como uma estrutura: *funcional*, por *processo*, por *projeto* ou *matricial*? Por quê?

---

---

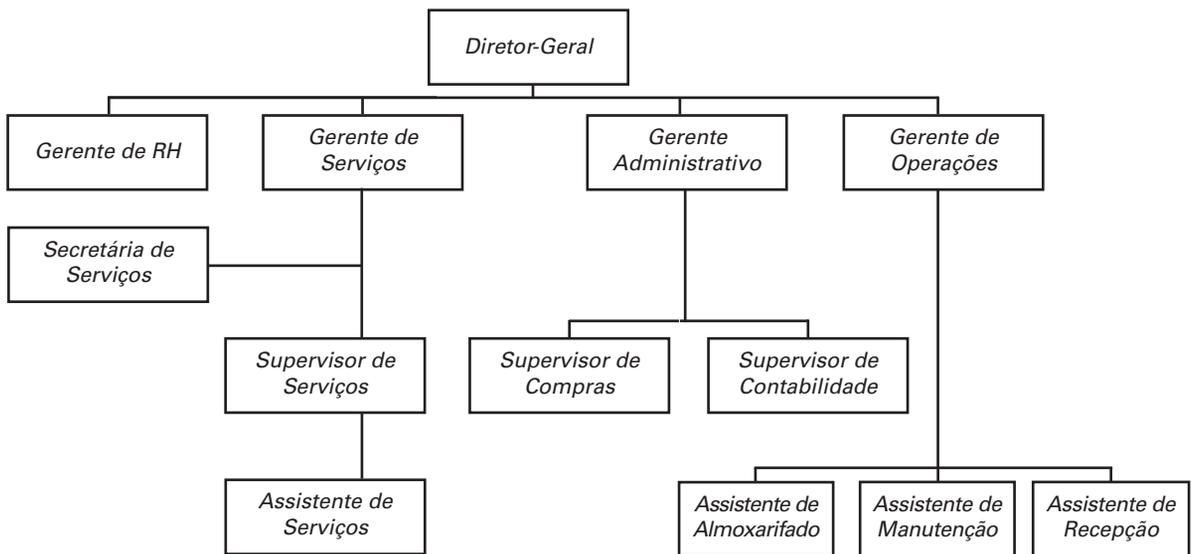
---

2) Diante dos órgãos e indivíduos que aparecem no texto, elabore uma estrutura por departamentalização funcional do Hotel Mordomia, atentando para a ordem das representações dos níveis hierárquicos: diretor – gerente – seção – setor.

**Resposta Comentada**

1. Matricial. Porque, mesmo se tratando de um trabalho constituído por equipes temporárias, ela é um trabalho permanente (por isso não é projeto) e, ao mesmo tempo funcional. Logo, é um misto de estrutura funcional e por projeto, assim, deve ser classificada como estrutura matricial.

2. De acordo com os cargos apresentados, podemos sugerir, salvo pequenos possíveis ajustes, a seguinte estrutura funcional:



**Resumo**

Vimos, nesta aula, organização como sinônimo de estruturação, ou seja, as práticas de articulação que a empresa deve fazer para se preparar para executar suas atividades. Dentre as principais práticas podemos citar o desenho de cargos (instrumento de definição de papéis e responsabilidades), o organograma (esquema de unidades organizacionais) e a departamentalização (processo de homogeneização das diversas formas de estrutura) nos seus diversos tipos. Todas essas ferramentas de articulação permitem práticas mais sólidas e estruturadas de operacionalização das empresas.

## **Informação sobre a próxima aula**

Na aula anterior apresentamos o planejamento e nesta vimos a segunda função, que é a organização. Na próxima aula abordaremos a terceira função administrativa, que é a direção, responsável pelos relacionamentos entre as pessoas na organização. Ela possui como principais elementos a liderança, a motivação e o processo de comunicação. Certamente você se identificará bastante com o texto.



# 6

## Direção

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar, sucintamente, os fundamentos da função direção – liderança, motivação e comunicação –, evidenciando os seus conceitos e aplicações.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** reconhecer cada um dos principais elementos da função direção – liderança, motivação e comunicação – como ferramentas gerenciais indispensáveis à gestão organizacional;
- 2** compreender que o papel da direção como função administrativa é conduzir a organização ao sucesso dos seus negócios.

### Pré-requisitos

Para que você compreenda melhor esta aula, é necessário que tenha estudado os tópicos anteriores, sobretudo as Aulas 1, 4 e 5.

## Introdução

Até aqui, estudamos duas importantes funções do administrador: o planejamento e a organização. O planejamento apresentado como um plano de ação em três níveis (estratégico, tático e operacional) e a organização como os arranjos da empresa, ou seja, a arrumação que ela deve fazer das suas condições de trabalho a fim de alcançar o planejado.

Agora vamos explorar a função executiva desse processo: a função direção. Enquanto o plano pensa, a organização arruma, a direção toca o trabalho, conduzindo-o para que tudo ocorra com sucesso, de modo eficiente e eficaz.

A direção ocorre por meio de três grandes elementos: liderança, motivação e comunicação. Sem pelo menos esses itens, o gestor não consegue executar a direção, uma vez que a principal característica desta função é integrar pessoas e organização.

Direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Esse papel engloba atividades como a tomada de decisão, a comunicação com os subordinados, superiores e pares, a motivação e o desenvolvimento da equipe. Dirigir significa conduzir e orientar o pessoal.

## Direção: conceitos iniciais

A função direção é considerada a essência do trabalho do bom administrador, afinal, de nada adiantam um bom planejamento e uma boa organização se as pessoas trabalham sem orientação e coordenação adequadas. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação, da habilidade de liderança e da motivação, não exclusivamente dos participantes internos, mas também junto aos fornecedores, consumidores e todos aqueles elementos com os quais a empresa interage.

Por ser uma função essencial do processo administrativo, em sua abrangência, as atividades da direção ocorrem em três níveis: global (diretoria), departamental (gerência) e operacional (supervisão).

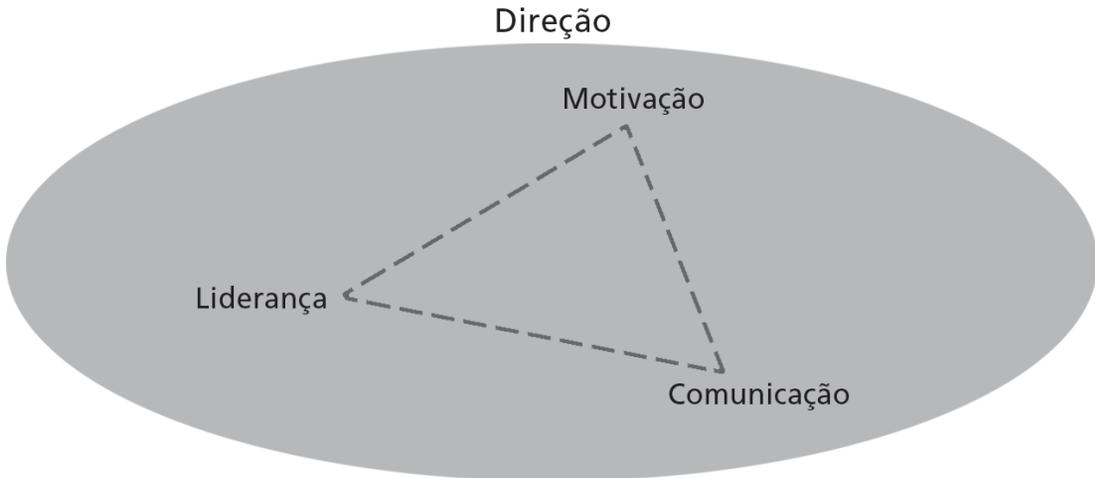


**Figura 6.1:** Os níveis da função direção.



Atente para não confundir o nível institucional ou estratégico (conforme Aula 1) e nem o cargo de diretor de uma empresa com a função direção em uma organização, que é do que estamos tratando nesta aula: direção no sentido de conjunto de responsabilidades e papéis do administrador voltados à condução eficaz dos negócios.

Dirigir uma empresa significa implementar o planejamento por meio da organização. Uma vez estabelecidos os objetivos da empresa por meio do planejamento e definida a organização como forma de pôr em prática as ações planejadas, resta à direção fazer as coisas acontecerem da forma como elas foram planejadas, com a eficiência esperada. É nessa etapa do processo de administrar que entram as pessoas, e é delas a responsabilidade de fazer com que as coisas saiam do papel e se tornem realidade.



**Figura 6.2:** A base da função administrativa direção: combinação de liderança, motivação e comunicação.

## Liderança

Assim como a liderança é inerente aos grupos, liderar faz parte da personalidade de um administrador. Todo grupo necessita de um condutor ou guia para os seus componentes. Todos precisamos de orientações, de **feedback** e estímulos para a realização das tarefas. Embora o administrador tenha o poder de admitir, promover, demitir e exigir dos funcionários a prestação de serviços (por força de sua autoridade), ele terá maior sucesso nos resultados de cada um se souber conduzi-los como um líder.

**Feedback** é o processo de dar retorno sobre algo a alguém. Pode ser também uma resposta a uma solicitação ou até mesmo um ato voluntário de orientar uma pessoa. Um líder, por exemplo, precisa constantemente dar **feedback** aos seus subordinados, informando acerca dos seus desempenhos.



**Figura 6.3:** A liderança é inerente aos grupos.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/926343>

Se perguntássemos o nome de alguns líderes famosos, certamente você teria muitos nomes para sugerir, e acredito que o que todos têm em comum é o resultado alcançado sobre diversos tipos de situações possíveis, resultados esses que certamente foram obtidos por meio dos esforços sistematizados de várias outras pessoas lideradas. Liderança é um termo para o qual cabem muitas definições, principalmente se o levarmos para as suas mais diversas possibilidades de aplicações: em um time de futebol, nas instituições religiosas, nos movimentos sindicais, entre os moradores da comunidade onde você reside. Aqui, cabe-nos discutir o conceito à luz da questão organizacional, embora não contrapondo às outras definições. Vejamos, então, alguns conceitos para liderança: “Liderança é a realização de metas por meio da direção de colaboradores” (MAXIMIANO, 2000, p. 326); “Processo social de dirigir e influenciar o comportamento dos membros da organização, levando-os à realização de determinados objetivos” (SOBRAL; PECCI, 2008, p. 216).



É muito comum o estudante confundir liderança com poder e autoridade. Vamos esclarecer estes conceitos para facilitar o entendimento: *Liderança* é a capacidade de obter resultado por meio dos esforços das pessoas, mas sem força nem coação. O liderado age por convicção. *Poder* é a capacidade de influenciar alguém através de diversas formas. Exemplos: sedução pela beleza ou pela retórica; dinheiro (suborno, por exemplo); informação (chantagem, por exemplo); disponibilidade de tempo em um processo de negociação, conferindo o chamado “poder de barganha”; força física etc. Já a *autoridade* é o poder institucionalizado, ou seja, o poder conferido pela posição que o indivíduo ocupa. Exemplos: o chefe sobre seu subordinado; o policial sobre o infrator. Agora responda: você acha que todo chefe é líder? E o contrário: todo líder é chefe? Se por acaso você ainda ficou em dúvida, releia os conceitos de liderança e autoridade e volte a refletir...

Naturalmente, você deve estar se questionando: “Afinal, como deve ser um líder?” “Como deve agir e se comportar esta pessoa tão necessária aos grupos?” Lembre-se: sempre que o assunto for o comportamento humano, não há fórmulas a seguir. Entretanto, podemos perceber que, de modo geral, os indivíduos considerados líderes em seus grupos são detentores de algumas características. Confira:

- Competência técnica no que faz. Seria muito difícil praticar a liderança em uma empresa sem conhecer o trabalho a ser realizado.
- Visionários, têm visão, observam e sabem criar e aproveitar oportunidades.
- Têm personalidade carismática. Geralmente, possuem uma notável **inteligência emocional**; detêm prestígio pessoal e são aceitos pelos dirigidos ou subordinados.
- Senso de responsabilidade por si mesmo e pela sua equipe. Delegam, mas não abandonam, acompanham e estimulam o desenvolvimento.
- Capacidade de analisar as questões “de fora” do problema, sem se envolver emocionalmente.
- Coerentemente, ouvem, observam e fazem muito mais do que falam.
- Reconhecem quando necessário e punem, com senso de justiça.

É evidente que relacionamos somente algumas das características mais notáveis em grandes líderes. Além do mais, não se trata de uma receita de bolo. Alguns possuem o dom de serem líderes natos, no entanto, comprovadamente, é possível, também, aperfeiçoarmos esta habilidade, por meio de um forte empenho e dedicação para conseguir coletivamente os resultados almejados, afinal, “a liderança é a arte de conseguir que um outro faça alguma coisa que você quer feita porque ele quer fazê-la” (Dwight Eisenhower, 34º presidente dos EUA).

A partir da Teoria das Inteligências Múltiplas de Howard Gardner (1943-), Daniel Goleman introduziu, nos anos 1990, os conceitos de **inteligência emocional**, com base nas inteligências *intrapessoal* (capacidade de compreender a si mesmo e de apreciar os próprios sentimentos, medos e motivações) e *interpessoal* (capacidade de compreender as intenções, as motivações e os desejos dos outros). Assim, inteligência emocional é a “capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 1998).

Com relação à forma de interação entre o líder e a sua equipe, podemos classificar a liderança em três estilos: autocrática, democrática e liberal.

1. Liderança autocrática: o líder é quem ordena, impõe sua vontade, centralizando todas as decisões. Embora não seja o modelo mais indicado de liderança em qualquer momento, este estilo poderá ser utilizado para disciplinar o grupo que está indiferente às suas atividades e em alguns casos de dificuldades dentro da empresa, que exigem ações gerenciais mais rígidas ou emergenciais.

Vantagem: favorece decisões mais rápidas.

Desvantagem: centralização do poder e equipes pouco autônomas.

2. Liderança democrática: o líder orienta o grupo a executar suas atividades, fazendo com que todos participem das decisões. É mais utilizada quando a equipe é comprometida com as propostas organizacionais. O gerente pode encontrar dificuldade para dirigir todo o pessoal em caso de equipe muito grande.

Vantagem: envolve mais os membros, tornando-os corresponsáveis.

Desvantagem: geralmente mais demoradas, tendendo a polêmicas.

3. Liderança liberal: é caracterizada pela total liberdade da equipe. O gerente pouco interfere nos negócios. As equipes tomam decisões e direcionam suas atividades. Alguns autores não consideram este modelo como liderança, alegando se tratar de uma omissão gerencial.

Vantagem: torna a equipe mais *pró-ativa*.

Desvantagem: descaracteriza a figura do líder, tendendo à desorganização.

Um trabalhador **pró-ativo** é aquele que não precisa receber ordens para cumprir suas tarefas. Ele conhece suas atribuições e o que a empresa espera dele. É uma característica muito apreciada pelas empresas que necessitam de tomadas de decisões rápidas e eficazes.



Existe em DVD um filme muito interessante chamado *A revolução dos bichos*, baseado no clássico de George Orwell de 1945. Na verdade, trata de poder, ou melhor, do que se faz com a posse do poder. Considerada um *best-seller*, a obra narra a história do fazendeiro Jones, homem beberrão e cruel que explora seus animais. Revoltados com seu proprietário, eles se organizam em seu lar. De posse da terra, os bichos passam a controlar o lugar, decretando uma série de novas regras. Aí é que o bicho pega... Assista e, se possível, leia o livro, pois vale a pena.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

1. A partir dos três modelos de liderança apresentados e, tomando por base todo o conteúdo da disciplina que você já viu até agora, qual dos três estilos de liderança você acredita ser o melhor? Por quê?

---



---



---



---



---

### **Resposta Comentada**

*Conforme discutimos no final da Aula 3, no estudo da Administração não existe “a melhor maneira.” Tudo depende, lembra? Descrevemos abaixo de cada estilo de liderança uma vantagem e uma desvantagem. Logo não podemos definir categoricamente o melhor estilo. Assim, de posse dessas informações, preferimos optar pelo modelo do “se... então...”. Logo, acreditamos que o melhor estilo de liderança, de modo geral, é aquele que ora é autoritário, ora democrático, ora liberal, de acordo com a situação, o contexto gerencial.*

“Grandes líderes mudam de estilo para levantar a auto-estima de suas equipes. Se as pessoas acreditam nelas mesmas, é impressionante o que elas conseguem realizar.” (Sam Walton (1918-1992), fundador do maior grupo de varejo do mundo, o Walmart).

Há ainda diversos outros estilos de liderança menos abordados. Um deles, também bastante interessante, é a liderança integrativa. Ele busca conduzir subordinados e superiores a entender os objetivos da empresa e a se comprometer com eles. Ouve, pondera, critica e aceita críticas, auxilia, integra e busca conciliar as partes. Respeita as pessoas e os objetivos da organização. Lembre que o líder nem sempre é a autoridade máxima na organização. Aliás, este é o principal papel gerencial: conciliar os interesses da organização aos dos funcionários e vice-versa!

## Motivação

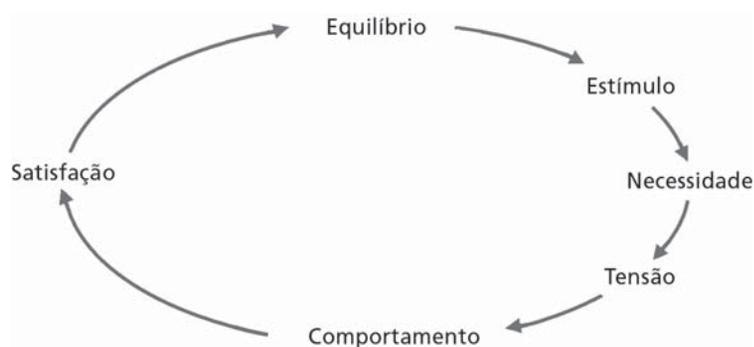
Todos nós temos necessidades. Necessitamos respirar, comer, descansar, saciar nossas curiosidades, sentir orgulho das conquistas; precisamos de privacidade, mas também de amigos, de amor e carinho, nos divertir, nos formar como profissionais, ter um trabalho prazeroso e significativo, enfim, precisamos o tempo todo de uma infinidade de coisas, sejam materiais, pessoais, espirituais, sociais, entre outras. Essas nossas necessidades devem ser supridas e nós sempre estamos nos empenhando em atendê-las. A essa busca pelo atendimento às nossas necessidades chamamos de *motivação*. A partir daí, podemos definir a motivação humana de várias maneiras: “Processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132); “Motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (SILVA, 2001, p. 221).

Repare que a motivação está sempre acompanhada de necessidade. Assim, podemos concluir que a motivação é o motor, aquilo que nos move a atender necessidades. Só nos motivamos se reconhecemos algo como uma necessidade. Então, podemos deduzir que a necessidade é o nosso motivo, ou seja, o motivo da nossa ação, a nossa motivação!



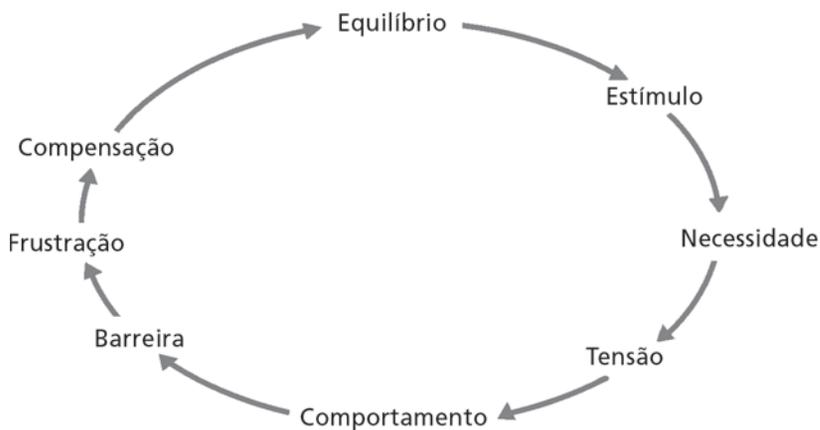
Repare que, quando alguém está muito “pra baixo”, naquele estado que chamamos de depressão, esta pessoa geralmente não tem interesse por nada. Às vezes até se alimentar, tomar banho, ver pessoas fica complicado. Isso ocorre porque o indivíduo, neste estado, não percebe necessidade de nada, logo, não reconhece motivação alguma.

Observe que as nossas necessidades têm um tempo de duração. O tempo da necessidade ou ciclo motivacional começa com o surgimento de um *estímulo*, isto é, qualquer fator que gera a necessidade. Esse estímulo pode ser, por exemplo, a visão de um belo prato de comida, um comercial na TV etc. A *necessidade* é uma força dinâmica e persistente que provoca o *comportamento*, a ação do indivíduo. A percepção desta necessidade rompe o estado de equilíbrio da pessoa, causando uma *tensão* que leva o indivíduo a um *comportamento* ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Veja o esquema a seguir, que ilustra bem o processo do ciclo motivacional:



**Figura 6.4:** O ciclo motivacional.

No caso ilustrado na **Figura 6.4** – o ciclo motivacional –, houve a plena satisfação da necessidade. Agora vamos considerar a hipótese de que, por qualquer motivo, não tenha ocorrido tudo perfeitamente. Vamos supor que, ao assumir um comportamento de ação para suprir a necessidade, surge uma barreira impossibilitando que o indivíduo encontre a satisfação. Neste caso, após a barreira haverá uma frustração caracterizada pela incapacidade de realização. Todos nos frustramos. E este sentimento, de acordo com a capacidade de cada um, pode durar somente um segundo, bem como pode perdurar por toda a vida da pessoa. Quando conseguimos superar o sentimento de frustração mediante a substituição do objeto de desejo, chamamos de compensação, o que nos levará novamente a um estágio de equilíbrio.



**Figura 6.5:** O ciclo motivacional com barreira.

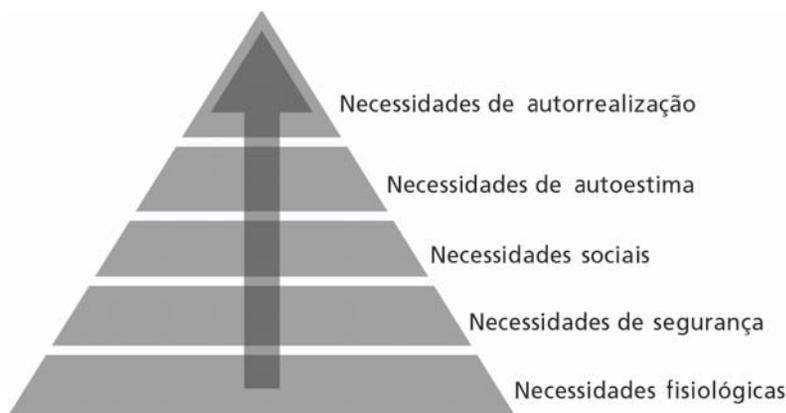


De acordo com o que você leu a respeito de motivação, responda uma pergunta: você acha que uma pessoa pode mudar outra? Você acredita que alguém, por exemplo, pode largar um vício porque recebeu conselhos? Bom, claro que se trata de uma pergunta bastante polêmica, mas, como perguntamos, “de acordo com o que você leu...”, ninguém muda ninguém, pois a motivação nasce de uma necessidade individual. O que pode acontecer é uma pessoa apresentar estímulos de mudança a outra pessoa, para que esta perceba a necessidade de mudar. O difícil é acertar nos estímulos e ter muita determinação para isso.

A motivação humana é, de fato, um assunto muito polêmico e complexo. Aliás, bastante difícil de ser tratado. Diversos pesquisadores, durante muitos anos, vêm investigando o assunto. Vamos abordar a partir de agora as principais contribuições sobre o estudo da motivação.

## A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow (1908-1970), um dos mais conhecidos teóricos motivacionais, entendia que todos os indivíduos apresentam uma hierarquia de necessidades. Sua teoria foi representada através de uma pirâmide. De acordo com ele, o primeiro grupo de necessidades de um indivíduo são as necessidades *fisiológicas* (fome, sede, sexo, cansaço, espirrar etc.). Depois de basicamente atendidas essas necessidades, o indivíduo prioriza as necessidades de *segurança*, no sentido mais amplo da palavra: proteção da integridade física, estabilidade no emprego, seguro de vida etc. Assim que a pessoa percebe que qualquer ameaça de perigo está sob controle, suas motivações ficam voltadas para as necessidades *sociais*, amizades e tudo o que estiver relacionado à aceitação por outras pessoas. Depois, a necessidade de *autoestima* e reconhecimento por parte de outros indivíduos. E, por fim, o indivíduo busca satisfazer as necessidades de *autorrealização*, até que estejam saciadas tanto quanto possível, e ele com isso se sinta realizado. Confira no esquema a seguir:



**Figura 6.6:** A Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Observa-se que, se as necessidades situadas em um nível inferior deixarem repentinamente de ser atendidas, o indivíduo direcionará novamente sua atenção para elas, por se tratarem das necessidades primárias (fisiológicas e de segurança), ou seja, as necessidades relacionadas à sua sobrevivência.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

2. Leia e, de preferência, também ouça a letra da música “Comida”, da banda nacional de rock Titãs (busque por meio do *site* [www.youtube.com](http://www.youtube.com), por exemplo). Preste bastante atenção à mensagem que é transmitida e reflita com relação ao conteúdo lido sobre motivação para responder a questão que segue.

Composição: Arnaldo Antunes/Marcelo Fromer/Sérgio Britto  
(Fonte: <http://letras.terra.com.br/titas/91453/>)

Bebida é água!

Comida é pasto!

Você tem sede de quê?

Você tem fome de quê?...

A gente não quer só comida

A gente quer comida

Diversão e arte

(...)

A gente não quer só comida

A gente quer a vida

Como a vida quer...

(...)

A gente não quer

Só dinheiro

A gente quer dinheiro

E felicidade

A gente não quer

Só dinheiro

A gente quer inteiro

E não pela metade...

(...)

Um dos principais problemas organizacionais é a falta de motivação dos seus empregados e, da mesma forma, o desco-

nhecimento a respeito de eficazes políticas motivacionais por parte dos empregadores. A partir desta informação, de acordo com a letra da música e com seus conhecimentos sobre a Teoria Motivacional de Maslow, o que a música quer informar (no caso, aos patrões) através do protesto: “A gente não quer só comida...”?

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*A letra da música transmite um protesto social bastante pertinente no mundo moderno. Entretanto, no que diz respeito à motivação humana para o trabalho, podemos interpretar uma mensagem de alerta do trabalhador para o patrão no sentido de que o homem não trabalha apenas por questões materiais (lembra do conceito de Homo economicus da Aula 3?). Isso tem muito a ver com as necessidades básicas e secundárias de Maslow, uma vez que, para que o homem esteja motivado, precisa atender também as suas necessidades secundárias (sociais, autoestima e autorrealização). Em contraposição ao que lhe vem sendo oferecido, o trabalhador busca outras necessidades. Reflita: “A gente quer saída para qualquer parte,” “A gente quer dinheiro e felicidade,” “A gente quer inteiro e não pela metade,” “A gente quer a vida como a vida quer” etc.*

## **A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

De acordo com Frederick Herzberg (1923-2000), o homem tem dois blocos de necessidades: um atendido por fatores de natureza intrínseca e outro atendido por fatores de natureza extrínseca. Esses dois blocos levaram o pesquisador a formular a Teoria dos Dois Fatores ou Bifatorial: os fatores de motivação (intrínsecos) e os fatores de **higiene** (extrínsecos). Um dos fatores se relaciona com a satisfação (fatores de motivação) e o outro com a insatisfação (fatores de higiene).

O termo **higiene** refere-se aos princípios ou regras para evitar doenças e conservar a saúde. Assim, utilizamos o termo sempre que nos referimos à manutenção da sobrevivência, do bem-estar do trabalhador, no caso.

Assim, fatores motivadores são aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem e que são denominados fatores de satisfação (desenvolvimento profissional, autonomia e desafios no trabalho, o reconhecimento e a realização). Fatores higiênicos são aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos, quais sejam: estabilidade no emprego, *status* social advindo do trabalho que exercem, relacionamento com subordinados e colegas, vida pessoal, percepção de salário suficiente, condições de trabalho.

Complicou? Então vamos pegar como exemplo o mais polêmico de todos: o salário. Imaginemos que um profissional receba um salário bastante elevado para o mercado atual. Ele sabe que ganha bem e não está insatisfeito. No entanto, ele também não está satisfeito, pois realiza um trabalho de que não gosta, que acha monótono, repetitivo e sem desafios. A empresa na qual ele trabalha atenta aos fatores higiênicos (insatisfação), entretanto ignora os fatores motivacionais (satisfação).

Herzberg sugere, então, que o oposto de satisfação é não satisfação e o oposto de insatisfação é não insatisfação.

Resumindo: ganhar mais não garante satisfação, afinal, podem estar em jogo outras questões (como *status*, relacionamentos interpessoais, prazer pela realização da tarefa etc.), mas ganhar menos, sim, garante a insatisfação do trabalhador, afinal, ninguém estaria motivado sem atender, sequer, a suas necessidades higiênicas.

Em face do exposto, vem agora a pergunta clássica: ganhar um bom salário garante motivação do trabalhador? Pense direito antes de responder, ou melhor, pense de acordo com Herzberg. A resposta é não! Salário não garante motivação, uma vez que somente ganhar bem não garante que ninguém esteja motivado. “A gente não quer só comida”, lembra? O salário atua somente sobre a insatisfação. Em suma: bens materiais só evitam a insatisfação. Já os aspectos psicológicos, estes sim, atuam sobre a satisfação!



De certa forma, podemos relacionar os fatores higiênicos de Herzberg com as necessidades primárias de Maslow (fisiológicas e de segurança), bem como os fatores motivacionais de Herzberg às necessidades secundárias de Maslow (sociais, autoestima e autorrealização).

## As “Teorias X e Y” de McGregor

Douglas McGregor (1906-1964) não focou exatamente os trabalhadores nas suas pesquisas, mas sim a concepção que o patrão tem sobre eles. Assim, propôs duas visões distintas sobre o ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X, e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Na Teoria X, as quatro premissas do empresário são:

- os funcionários não gostam de trabalhar;
- precisam ser coagidos;
- evitam responsabilidades;
- colocam a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho.

De acordo com a Teoria X, o homem não é motivado e não quer se desenvolver; a ênfase está no controle. Enfim, é um modelo de empresa de visão bastante conservadora e retrógrada sobre o ser humano. Você conhece empresas assim? Lamentavelmente, deve conhecer muitas.

Já segundo a Teoria Y, as quatro premissas positivas contrastantes com a teoria anterior são:

- o trabalho é algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- as pessoas demonstram auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- buscam a responsabilidade;
- tomam decisões inovadoras.

Segundo essa visão, cuja ênfase é na pessoa, o homem é motivado e quer se desenvolver. Para maximizar a motivação, McGregor propôs ideias como a do processo decisório participativo, por exemplo, em que todos colaboram no processo de decisão e buscam o autodesenvolvimento. Atualmente, nesse sentido, diversas organizações utilizam, por exemplo, o **empowerment** e a **job rotation** como práticas motivacionais.

Polêmicas à parte, mais uma perguntinha intrigante: será que o ser humano gosta de trabalhar? Calma na resposta. Reflita de acordo com McGregor... E aí, chegou a alguma conclusão? De acordo com essa teoria, o homem gosta de trabalhar, sim. O trabalho faz parte da subsistência da humanidade, e sentir-se improdutivo é extremamente excludente. É lógico que existem trabalhos ruins, desagradáveis ou até mesmo degradantes para o indivíduo. Se respondeu “não” a essa pergunta, você deve ter pensado em trabalho como algo ruim, um castigo como o fazem muito comumente na nossa cultura. Mas concordamos com a Teoria Y de McGregor: o homem gosta de trabalhar, entretanto, o que pode ocorrer é ele não gostar daquele trabalho no qual ele está alocado, o que é bem diferente de não gostar de trabalhar, certo? De qualquer forma, fica a sugestão: pesquise o que vem a ser *trabalho* e o seu sentido para o ser humano!

Comparando as três teorias motivacionais estudadas, perceberíamos que as necessidades primárias da Teoria de Maslow e as necessidades higiênicas de Herzberg dominam os indivíduos da Teoria X, enquanto na Teoria Y, as necessidades secundárias ou motivacionais os dominam.

**Job rotation** é a capacitação de funcionários em uma série de atividades dentro do setor de trabalho para posteriormente promover a rotação do mesmo por meio de diferentes tarefas. É muito comum, principalmente nas grandes empresas tradicionais, o funcionário realizar somente um tipo de tarefa. Por exemplo: em um setor de Departamento de Pessoal, um funcionário é responsável pelas férias, outro por admissões, um terceiro comanda a folha de pagamento e assim por diante. A *job rotation* altera essa configuração à medida que permite um "rodízio" de funções e dá ao colaborador a oportunidade de conhecer atividades diferentes dentro da própria empresa, sendo caracterizada como uma boa prática tanto para a organização, que descobre os potenciais dos colaboradores, quebra a rotina de trabalho e qualifica mais gente para diversos serviços, quanto para os profissionais, que podem descobrir aptidões e até mesmo dar um novo direcionamento às suas carreiras.

Em uma tradução ao pé da letra, o termo **empowerment** significa “empoderamento”, ou seja, uma maior autonomia aos funcionários nos vários níveis hierárquicos da organização, proporcionando maior motivação por uma maior liberdade de iniciativa, com naturais benefícios para a organização como um todo. Passa pela delegação de autoridade a um dado indivíduo ou grupo dentro da organização, sendo, no entanto, acompanhado e apoiado pelas chefias. Agora, é lógico que autonomia, ou *empowerment*, não deve ser dada a qualquer um. Por isso, é muito importante um líder atentar bem na composição da sua equipe de trabalho.



## Atividade

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

#### 3. O caso da agência FeliceTur

A FeliceTur é uma rede de agências de turismo considerada pelos profissionais da área como uma empresa conservadora, porém muito interessante em termos de remuneração e benefícios para seus empregados. Poucos no mercado conseguem atender tão bem às expectativas financeiras de seus colaboradores.

As pesquisas internas indicam que os funcionários não apresentam nenhuma queixa com relação aos serviços que a empresa coloca à disposição, tais como: remuneração, plano de saúde, transporte e assistência médica.

Entretanto, não se percebe um ambiente muito amistoso entre os próprios colegas e até mesmo com suas chefias. O relacionamento entre os atendentes mais parece um campo de batalha, até mesmo porque eles recebem fartas comissões sobre suas vendas, o que os torna concorrentes dentro da mesma instituição. Reclamam bastante, inclusive das tarefas rotineiras e pouco desafiadoras.

Diante disso, mesmo com a sua política positiva de remuneração e benefícios, a diretoria lamenta constantemente que os resultados deixam muito a desejar quando comparados com as empresas concorrentes.

- 1) Comente, à luz da Teoria de Herzberg, os principais problemas detectados nesta empresa.
- 2) Caso você fosse contratado para ajudar a FeliceTur, o que faria a fim de solucionar ou amenizar o problema da empresa?
- 3) De acordo com a Teoria de McGregor, como você classificaria esta empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Respostas Comentadas**

1) *Os principais problemas observados na empresa são: péssimo ambiente de trabalho, competição negativa entre os funcionários, desmotivação do pessoal, sistema de recompensas exclusivamente individuais e não coletivas (causa rivalidade), trabalhos monótonos etc.*

2) *Há muito por se fazer, mas principalmente:*

a) *Políticas de valorização das necessidades motivacionais (Herzberg), ou seja, aquelas relativas ao ambiente de trabalho e à execução das tarefas.*

b) *Reformulação dos programas de recompensas, sobretudo das comissões. Metas individuais causam rivalidades. Por exemplo: atrelar o recebimento de prêmios de acordo com uma meta individual, porém vinculada a resultados globais, fazendo com que haja ajuda mútua entre os funcionários. Não basta um indivíduo bater a sua meta para receber o bônus; é necessário que toda a equipe alcance a meta global (do setor) também.*

c) *Outras medidas de ajuste nos relacionamentos interpessoais.*

d) *Aplicação do empowerment, de acordo com a realidade do setor etc.*

3) *Uma empresa com fortes características da Teoria X.*

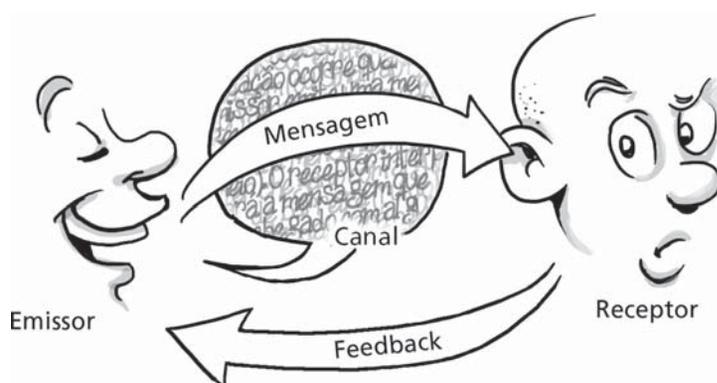
## **Comunicação**

Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou atitude. A comunicação constitui uma das ferramentas mais importantes que os líderes têm à sua disposição para desempenhar as suas funções de influência, tanto que alguns a consideram o “sangue” que dá vida à organização.

Uma boa comunicação é essencial para a eficácia de qualquer organização ou grupo. Parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz. A comunicação é mais do que simplesmente transmitir um significado. Ela precisa ser compreendida. Portanto, a comunicação precisa incluir a transferência e a compreensão do significado. A comunicação eficaz tem de se dar de tal forma que a figura mental percebida pelo receptor seja idêntica à do emissor. Essa pessoa tem uma ideia,

emoção ou sentimento que pretende transmitir a outra pessoa, com objetivos diversos como: informar; educar; transmitir valores, conceitos ou ordens; transmitir suas emoções ou sentimentos ou de alguma forma influenciar no seu comportamento.

O processo de comunicação ocorre quando o emissor emite uma mensagem (ou sinal) ao receptor, por meio de um canal (ou meio). O receptor interpretará a mensagem que pode ter chegado com algum tipo de barreira (ruído) e, a partir daí, dará o *feedback* ou resposta, completando o processo de comunicação.

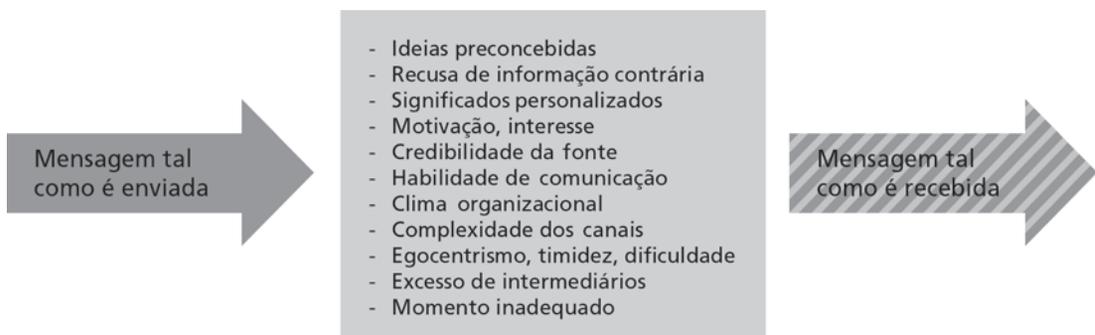


**Quadro 6.1:** Elementos da comunicação

Emissor	Aquele que transmite verbal ou não verbalmente um conteúdo de ideias, palavras, expressões e valores que ele deseja que a outra pessoa entenda.
Mensagem	Corresponde ao conteúdo de ideias, palavras, expressões e valores enviados pelo emissor e que serão captados pela outra pessoa.
Receptor	Aquele que recebe a mensagem, interpreta e devolve uma nova mensagem reformulada ao seu emissor. Nesse momento aquele que era o receptor torna-se um novo emissor.
Canal de Comunicação	Meio usado para transportar uma mensagem do emissor ao receptor.
Ruído	É algo que é acrescentado à mensagem, entre a sua transmissão e a sua recepção, e que não é pretendido pela fonte.
<i>Feedback</i>	Também conhecido como resposta ou retroação, é a transmissão da reação do receptor de volta ao emissor.

A comunicação começa em nós mesmos (emissor), mas é na mente da outra pessoa (receptor) que ela é efetuada. Nesse sentido, o que importa não é apenas o que é dito, mas o que a outra pessoa entende do que foi dito.

Dentre os elementos apresentados, o ruído parece não possuir um significado tão evidente como os demais termos. É algo acrescentado entre a sua transmissão e a sua recepção, e que não é pretendido pela fonte. Muitas vezes, o ruído, ou barreira à comunicação, além de causar incômodo ou aborrecimento, também dá origem a erros, exigindo a repetição de parte ou de toda a mensagem. A origem desse ruído pode estar no emissor, na mensagem propriamente, no canal utilizado ou até mesmo no receptor, conforme os exemplos no esquema a seguir:



**Figura 6.7:** Exemplos de barreiras à comunicação.

Confira a seguir o texto “Telefone sem Fio”, de autor desconhecido, que se caracteriza como um exemplo clássico de ruídos no processo de comunicação empresarial.

---

Na fábrica, o presidente chama o diretor até o seu gabinete e fala:

De: Diretor-presidente

Para: Diretor

Na próxima sexta-feira, aproximadamente às 17 horas, o cometa Halley estará nesta área. Trata-se de um evento que ocorre somente a cada 76 anos. Assim, por favor, reúnam os funcionários no pátio da fábrica, todos usando capacete de segurança,

quando explicarei o fenômeno a eles. Se estiver chovendo, não poderemos ver o raro espetáculo a olho nu. Sendo assim, deverão se reunir no refeitório, onde será exibido um documentário sobre o cometa Halley.

---

De: Diretor

Para: Gerente

Por ordem do diretor-presidente, na sexta-feira, às 17 horas, o cometa Halley vai aparecer sobre a fábrica. Se chover, por favor, reúna os funcionários, todos com capacete de segurança, e os encaminhe ao refeitório, onde o raro fenômeno terá lugar, o que acontece a cada 76 anos a olho nu.

---

De: Gerente

Para: Supervisor

A convite do nosso querido diretor, o cientista Halley, 76 anos, vai aparecer nu no refeitório da fábrica usando capacete, pois vai ser apresentado um filme sobre o problema da chuva na segurança. O diretor levará a demonstração para o pátio da fábrica.

---

De: Supervisor

Para: Mestre chefe de produção

Na sexta-feira, às 17 horas, o diretor, pela primeira vez em 76 anos, vai aparecer no refeitório da fábrica para filmar o Halley nu, o cientista famoso e sua equipe. Todo mundo deve estar lá de capacete, pois vai ser apresentado um show sobre a segurança da chuva. O diretor levará a banda para o pátio da fábrica.

---

De: Chefe de produção

Para: Funcionário

Todo mundo nu, sem exceção, deve estar com os seguranças no pátio da fábrica na próxima sexta-feira, às 17 horas, pois o manda-chuva (o diretor) e o senhor Halley, guitarrista famoso, estarão lá para mostrar o raro filme *Dançando na chuva*. Caso

comece a chover mesmo, é para ir para o refeitório de capacete na mesma hora. O show será lá, o que ocorre a cada 76 anos.

---

#### AVISO ATODOS

Na próxima sexta-feira o presidente fará 76 anos, e liberou geral para a festa, às 17 horas no refeitório. Vão estar lá Bill Halley e seus cometas. Todo mundo deve estar nu e de capacete, porque a banda é muito louca e o rock vai rolar solto no pátio, mesmo com chuva.

A Diretoria

---

Que caos generalizado nessa fábrica! Atentou para os possíveis impactos causados pela péssima comunicação? Pois é, mais parece aquela velha história: “Quem conta um conto, aumenta um ponto”. É lógico que utilizamos um exemplo bastante exagerado, mas buscamos ilustrar um problema bastante recorrente nas empresas: a falha na comunicação.

O processo de comunicação pode ser, também, classificado em *formal* e *informal*. O primeiro, formal, caracteriza-se por instrumentos registrados, repassadas por escrito, trazendo formalidade à informação. Já o processo informal é representado por informações não oficiais tradicionalmente conhecidas como boatos, rádio-peão, notícias de corredor e por aí vai. A comunicação institucional tem um grande dever nesse processo, principalmente no último, proporcionando análises, sugestões e esclarecimentos. As comunicações informais acontecem, não se tem como evitar, entretanto, é dever da liderança estabelecer canais de comunicação transparentes e confiáveis, nos quais se possam evitar os transtornos característicos do modelo informal de comunicação da empresa. O caso do cometa Halley relatado antes certamente está relacionado, de alguma maneira, com a comunicação informal.

A comunicação empresarial precisa ocorrer tanto interna quanto externamente. A comunicação interna se dá entre a empresa e seus colaboradores e a externa, para todo público de in-

teresse do seu ambiente organizacional (clientes, fornecedores, concorrentes etc.). No caso dos acionistas, dependendo do ponto de vista, podem ser considerados internos ou externos.

Principais objetivos da comunicação interna em uma organização:

- delinear os planos de ação da empresa em todos os seus níveis;
- propiciar troca de informações entre todos os membros da organização;
- proporcionar visão mais integrada da organização e dos seus processos de trabalho, pois cada indivíduo passa a conhecer de maneira mais adequada as várias atividades desenvolvidas;
- criar um clima que estimule os desafios e a criatividade;
- aproximar pessoas estimulando o sentimento de pertencimento.

A comunicação interna pode ser descendente (de superior hierárquico para subordinados), ascendente (de subordinado para superior hierárquico) e lateral (entre membros de nível hierárquico), a empresa deverá utilizar-se de vários meios, tais como:

- intranet/internet;
- comunicação interna (CI);
- mural ou quadros de aviso;
- telefone;
- ordens de serviços;
- reunião;
- jornal;
- boletins.



Figura 6.8: Modelos de comunicação interna.

Principais objetivos da comunicação externa em uma organização:

- criar e consolidar a imagem da empresa junto aos públicos estratégicos;
- captar recursos (financeiros, materiais, humanos e tecnológicos);
- construir e manter relacionamentos;
- trocar ideias e aprendizagens com outras organizações.

O papel da comunicação empresarial externa pertence à área de marketing da empresa, e isso nós discutiremos melhor na nossa Aula 10. Por enquanto, vamos apenas relacionar as principais formas de comunicação externa:

- propaganda/publicidade;
- merchandising;
- patrocínio;
- relações públicas (cartas, **releases**, notas, entrevistas etc.);
- propaganda/publicidade;
- venda direta.

A comunicação como um elemento de transmissão de informação, ideia ou atitude pode se dar de forma verbal ou não verbal.

Comunicação verbal é toda comunicação que utiliza palavras ou signos. É por meio da comunicação verbal, simbólica e abstrata, que se faz por palavras faladas ou escritas, que o homem compreende e domina o mundo que o rodeia e entende, assim, os outros. Não só a voz e a escrita, mas até mesmo a entonação da voz pode alterar o sentido da mensagem nesse processo de comuni-

Segundo Chinem (2003), o **release** é o ponto de partida para uma matéria de jornal, como um aviso de algum evento. Trata-se de um texto elaborado nos moldes estruturais do discurso jornalístico, objetivando informar as redações sobre assuntos de interesse da organização.

cação. Veja o exemplo a seguir ilustrando as diversas possibilidades de entendimento para a frase: “Por que eu não levo você para jantar hoje?”

**Quadro 6.2:** Entonação: é a forma como você diz as coisas

Colocação da ênfase	O que significa
Por que eu não levo <b>você</b> para jantar hoje?	Pensava em levar outra pessoa.
Por que <b>eu</b> não levo você para jantar hoje?	Em vez daquele outro sujeito.
Por que eu <b>não</b> levo você para jantar hoje?	Procurando um motivo para não fazê-lo.
<b>Por que</b> eu não levo você para jantar hoje?	Você tem algum problema em relação a mim?
Por que eu não <b>levo</b> você para jantar hoje?	Em vez de você ir sozinho.
Por que eu não levo você para <b>jantar</b> hoje?	Em vez de almoçar amanhã.
Por que eu não levo você para jantar <b>hoje</b> ?	E não amanhã à noite.

Fonte: Robbins, 2007.

A comunicação não verbal utiliza algumas espécies de suportes tais como o corpo, a dispersão dos indivíduos no espaço e uma série de outros sinais que nos envolvem no dia a dia e que nos transmitem mensagens às quais, por vezes, não damos a verdadeira atenção e que podem, por isso, interferir na nossa relação com o outro.

Esse tipo de comunicação transmite muitas vezes as intenções que as palavras não chegam a expressar. Assim, um sorriso ou um silêncio em determinadas situações podem comunicar mais facilmente o que sentimos do que simples palavras.

De modo geral, muitas pessoas não atentam a este tipo de comunicação, no entanto, a manifestação não verbal desempenha várias funções que ajudam o ser humano a comunicar. Dessa forma podemos encará-la como o principal meio de expressão e comunicação dos aspectos emocionais, como meio primário e privilegiado para assinalar mudanças de atitude nas

relações interpessoais. São exemplos deste tipo de comunicação os gestos, postura, expressões faciais, toque, silêncios, etc.



## Atividade

### Atende ao Objetivo 1

4. Observe a situação apresentada nos quadrinhos a seguir:



Note que nem sempre a comunicação transmitida pelo emissor é aquela que efetivamente foi verbalizada. Repare no contraste entre a comunicação verbal e a não verbal. Eis o desafio da comunicação: entender o que não foi dito.

Como a observação da comunicação não verbal pode ser útil no dia a dia de um profissional de empresa? Relate um caso real ou crie um exemplo em que isso pode ocorrer, relacionando os possíveis impactos causados.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Resposta Comentada

*Qualquer organização é composta por pessoas. Estas, evidentemente, interagem permanentemente. Em diversos momentos e circunstâncias, as pessoas se comunicam e, nesse processo, é muito importante a análise da comunicação não verbal. Atentar para as entrelinhas do que se fala, para a entonação de voz, para a expres-*

*são facial e para a postura das pessoas, por exemplo, é fundamental tanto para interpretação do que seu interlocutor comunica como para se conseguir resultados sobre isso.*

*Vários exemplos podem ser dados nesse sentido: durante um processo de vendas, negociação com fornecedores, contratação de novos empregados, conversa com o chefe/subordinado etc., desde que se evidencie a análise da comunicação não verbal presente na situação.*



Acredito que uma boa sugestão de filme para visualizar bem tudo o que foi tratado nesta aula é *A fuga das galinhas (Chicken Run)*. O filme, aparentemente lúdico, infantil, mostra todo o empenho de um grupo de galinhas para fugir do sistema que atua no galinheiro, tentando por diversas vezes vencer as cercas e o segurança que utiliza cães na fiscalização da granja. Atente, sobretudo, para a liderança da galinha Ginger, que prestava atenção em todos os detalhes e buscava ajudar a todos de várias maneiras. Liderança, motivação, comunicação e muitas outras coisas podem ser vistas no filme.

## Conclusão

A função direção é a responsável por executar o processo administrativo, por meio do relacionamento interpessoal e, para isso, lança mão de fatores essenciais, sobretudo a liderança, a motivação e a comunicação junto à sua equipe. A prática da verdadeira liderança, lamentavelmente escassa em muitas empresas modernas, caracteriza-se pelo alcance de resultados por meio da livre aceitação do liderado, o que é um grande desafio aos gestores. A motivação da equipe é outra grande dificuldade organizacional, uma vez que se trata de determinada energia subjetiva, ou seja, particular a cada pessoa, embora, mesmo assim, precise muito ser compreendida e trabalhada pela organização. E, por fim, a comunicação entre os componentes da equipe é o fator preponderante que vai vincular e fazer acontecer a liderança motivacional, por meio da transmissão de informações e *feedbacks*, bem como pela compreensão do outro diante dos relacionamentos entre todos os participantes do quadro organizacional.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Estudo de caso: o Hotel Holidays

Recém-formado em Turismo, o jovem Caetano Moraes acaba de ser contratado para gerenciar a equipe de eventos do Hotel Holidays. Logo de início, ele se deu conta de como seria difícil a sua missão: colaborar no processo de retomada de crescimento do hotel.

Percebendo que o clima na nova empresa não era dos melhores, Caetano informou à equipe, por meio de uma breve mensagem eletrônica, uma série de novas regras para o seu pessoal, entre as quais, além de acabar com as tradicionais folgas quinzenais por recompensa, informou também que “por contenção de custos, foi necessário extinguir o almoço e o lanche dos seus funcionários. Além disso, fica proibido o bate-papo entre os funcionários durante o expediente”.

Muito insatisfeitos e agora, para piorar, aterrorizados com mais uma nova onda de rumores sobre possíveis demissões, os trabalhadores agiam sob coação e sem o comprometimento esperado.

Os negócios iam de mal a pior, e o jovem Caetano não sabia mais o que fazer. Como você, na qualidade de consultor, ajudará o nosso amigo? Leia atentamente as questões propostas e busque orientar o novo gerente, de acordo com o seu entendimento sobre os tópicos abordados nesta aula.

1) Resuma, em tópicos, os principais problemas identificados no Holidays.

2) Como Caetano estaria falhando ou pelo menos poderia agir melhor, no que se refere a:

- a. Liderança?
- b. Motivação?
- c. Comunicação?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Respostas Comentadas**

1) Diversos problemas podem ser subentendidos no caso, entretanto, vamos listar alguns mais evidentes. Note que ainda não estamos nos referindo às falhas de Caetano, mas sim aos problemas por ele encontrados:

- crise financeira;
- instabilidade no emprego;
- ambiente de trabalho desagradável;
- desmotivação do pessoal.

2.a) Caetano parece deslumbrado com a nova situação de trabalho. É muito comum ocorrerem erros de liderança devido à inexperiência profissional, e é o que parece estar ocorrendo. O principal papel de um líder, no caso, o gerente, é intermediar os interesses do seu pessoal com os interesses da organização. Faltou, de maneira muito evidente, a gestão participativa, ou seja, ouvir os funcionários, entre outros.

2.b) No que se refere à motivação do pessoal, podemos perceber facilmente vários aspectos, alguns diretamente ligados à crise financeira e outros nem tão diretamente relacionados às dificuldades financeiras. Mas podemos citar, por exemplo: a instabilidade no emprego, a coação, a falta de comunicação, o ambiente de trabalho ruim, a extinção de benefícios e recompensas já consolidados pela empresa (descanso de folga, alteração nos relacionamentos interpessoais etc.

2.c) Desde o início, parece que a comunicação não é o forte da empresa, o que abre margem a boatos e desmotivação do pessoal. Entre alguns aspectos, citamos: a utilização de e-mail para comunicar questões super-relevantes para a equipe, quando era necessária uma conversa franca e transparente. Urgia uma comunicação junto aos funcionários, a fim de eliminar os rumos de demissão de pessoal etc.

Você notou que as três respostas (letras a, b e c) se complementam? Repare como elas têm uma interconexão, ou seja, como um aspecto se refere ao outro. Pois é, isso confirma o que foi dito lá no início da aula: “É nessa etapa do processo de administrar [direção] que entram as pessoas, e é delas a responsabilidade de fazer com que as coisas saiam do papel e se tornem realidade”. Afinal, “direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados”!

## ***Resumo***

Nesta aula, tratamos da direção desmembrando-a nas suas principais bases de operacionalização: liderança, motivação e comunicação, que são os principais atributos para que a prática administrativa se faça dentro da organização. Sobre a liderança mostramos seus conceitos e discutimos os principais estilos. A motivação, explicada como a manifestação do atendimento às necessidades, teve apresentado seu ciclo, bem como as principais teorias. E, por fim, discutimos a relevância do processo de comunicação nas organizações, evidenciando as formas verbais e não verbais, além de explicar o processo de comunicação enfatizando a questão dos ruídos na comunicação empresarial.

## **Informações sobre a próxima aula**

Na próxima aula, vamos apresentar a última função administrativa: o controle, responsável pelos ajustes sobre as etapas anteriores: planejamento, organização e direção.



# 7

## A função controle

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Apresentar o papel da função controle como elemento essencial aos ajustes do planejamento organizacional diante dos impactos adversos à sua execução.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1 identificar a relevância do controle como instrumento essencial à gestão organizacional;
- 2 reconhecer os principais conceitos e práticas relacionados à função controle nas organizações.

### Pré-requisitos

Para que você assimile bem esta aula, é necessário que tenha compreendido os tópicos abordados nas Aulas 4, 5 e 6.

## Introdução

Planejar é preciso! Pois é, isso já foi dito. No entanto, além de planejar, também é necessário ajustar os planos às realidades que vão surgindo em contraposição ao que foi previamente definido. O condutor da ação gerencial, em qualquer nível organizacional – presidente, diretor, gerente, supervisor, assistente –, seja ele administrador ou tenha ele qualquer outra nomenclatura, precisa definir padrões sobre o planejamento, a fim de mensurar e comparar os resultados obtidos ao longo do desenvolvimento do processo e, à medida que for necessário, implementar alterações no curso da ação.

Do mesmo modo, então, concordamos com o imperativo do planejamento, ratificamos a necessidade de se estruturar e se organizar, reconhecemos que a direção se torna um processo natural diante de tudo isso, mas reforçamos igualmente o papel de monitoramento conferido à função controle; afinal, conforme já mencionamos em diversos momentos das aulas anteriores, a empresa sofre a ação de tantos elementos, internos e externos, que, muitas vezes, o plano de ação precisa ser completamente ajustado ao que efetivamente ocorreu.

Por isso, uma empresa, quando estabelece programas de auditorias, controles de qualidade, serviços de atendimento ao cliente (SAC), inventários de estoques, revisões orçamentárias, entrevistas de desligamentos, entre outros intermináveis exemplos de medidas gerenciais, está reforçando sua política de monitoramento e averiguação da execução de suas atividades, ou seja, está praticando a função controle em suas operações.

É sobre isso que trataremos nesta aula. Esperamos que, ao explorar o controle através do conteúdo oferecido, você perceba o quão necessário e relevante é o papel desta última função do processo administrativo, responsável pela recondução organizacional ao sucesso.

## Controle: pertinências e conceitos

Tal como ocorre com o termo *organização*, conforme vimos na Aula 5, a palavra *controle* também pode assumir vários significados na Administração. Por exemplo: pode conferir significado restritivo e coercitivo quando utilizado no sentido de coibir ou limitar certos tipos de desvios ou comportamentos indesejáveis. Nesse sentido, o controle apresenta um caráter negativo e limitativo, sendo muitas vezes interpretado como coerção, delimitação, inibição e manipulação. É o chamado controle social, termo aplicado às sociedades e, por conseguinte, também às organizações. Mas, calma, não perca o controle, não é sobre isso que pretendemos tratar.

O que nos interessa, por ora, é o controle como função administrativa. Daremos a este termo um tratamento sob este ponto de vista: o controle como a última etapa do processo administrativo, destacando-se como uma relevante função, após o planejamento, a organização e a direção.

A finalidade do controle é assegurar que os resultados do que fora organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente definidos no planejamento. Então, note, na verdade não se trata de uma última etapa, como dissemos no parágrafo anterior, mas de uma ferramenta concomitante às demais funções no processo administrativo; isto é, pode e deve haver controle durante a elaboração do planejamento, enquanto se desenvolve o processo de organização, bem como, sobretudo, ao longo do exercício da direção. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a ação exercida para um fim previamente definido e sua essência reside em verificar se as atividades estão ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados, preventiva ou reativamente.

Seus dois principais objetivos são:

- corrigir as falhas ou erros, considerando todas as fases do processo administrativo, ou seja, o planejamento, a organização e a direção, indicando medidas de correção ou ajustes a cada uma dessas falhas;

- prevenir novas falhas ou erros, sugerindo meios de evitá-los no futuro.

Você pode perceber, a partir disso, que o controle é a função administrativa na qual a organização avalia suas realizações contidas no planejamento, com o objetivo de mensurar, monitorar e acompanhar o sucesso ou o fracasso de suas atividades. Por esta definição, percebe-se que o planejamento e o controle estão intimamente ligados. Enquanto o primeiro estabelece *o que fazer e como fazer*, o segundo cria os meios pelos quais será feita a avaliação de como estão sendo realizadas as atividades para atingir os objetivos e metas organizacionais. Afinal, planejamento sem controle da execução dificilmente logra êxito, bem como o controle sem padrões e objetivos previamente definidos não terá como funcionar.



Você deve estar lembrado do que discutimos em planejamento: a necessidade de se estabelecer planos alternativos de ação. Pois é, o que popularmente chamamos de “Plano B”, “Plano C” etc. são, na verdade, procedimentos para aplicar controle durante o planejamento. Afinal, ao traçar um plano de ação, você precisa se municiar de alternativas para os resultados indesejados.

Assim, controlar é o processo de buscar garantias de que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos ou, ainda, a maneira de fazer com que as coisas aconteçam do modo planejado. Em apenas uma palavra, controlar é *monitorar* (a ação organizacional, no caso).

Talvez você já tenha ouvido algumas perguntas bastante recorrentes no meio organizacional: “Como estamos indo?” ou “Em que ponto estamos agora?”. As perguntas são válidas, pois os resultados nem sempre ocorrem de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido. Torna-se necessária uma função administrativa que possa monitorar, acompanhar, avaliar, medir

e assegurar que a organização esteja no rumo certo, produzindo os resultados esperados e alcançando os objetivos propostos.

Desse modo, o desempenho de uma organização e das pessoas que a compõem depende da maneira como cada indivíduo e cada unidade organizacional desempenham seu papel e se movem para alcançar os objetivos e metas comuns. O controle fornece as informações e a retroação para manter as funções dentro de suas respectivas trilhas, que integra e monitora, aumentando a probabilidade de que os resultados planejados sejam atingidos da melhor maneira. A **Figura 7.1** a seguir ilustra uma situação de aplicação do controle através do *feedback* obtido do ambiente organizacional.



**Figura 7.1:** A organização obtém *feedback* do ambiente, a fim de se ajustar às demandas do mercado.

O esquema (já mencionado na Aula 3) apresenta a empresa como o agente processador que, ao obter elementos do ambiente (entrada), os processa e os transforma em produtos ou serviços, e os devolve ao ambiente (saída). Note que, após a saída, há o processo de realimentação das entradas. Essa situação de retroação (ou *feedback*) representa a atuação da função controle. Como? Vamos trazer este esquema da figura para uma situação hipotética: uma empresa pretende lançar um novo produto no mercado. Ela realiza uma pesquisa de marketing para conhecer melhor o mercado, analisa fornecedores e, a partir daí, inicia a fabricação. Ao promover a sua **distribuição**, ela precisa obter resposta sobre a aceitação do produto. Se foi bem, se poderia melhorar, em que melhorar, como melhorar, se o produto foi

**Distribuição**, em marketing, refere-se ao processo de levar o produto ou serviço aos pontos de venda, ou seja, torná-lo disponível fisicamente para o cliente, facilitando a sua aquisição. Sabe aquele comercial de um produto que você viu na TV e ainda não o encontrou no mercado? Não sabe onde comprá-lo? Pois é, este é um caso típico de produto mal distribuído. Trata-se de um conflito entre as áreas de produção, marketing e logística da empresa. Mas vamos deixar isso para outro momento.

muito mal aceito e por quê? E assim por diante. Esse processo de busca por respostas do mercado é o que chamamos de *feedback* ou retroação, que, na verdade, é uma evidente e importante manifestação do controle.

O controle funciona de tal modo que a sua importância está em assegurar o cumprimento do que foi planejado e o alcance dos objetivos, garantindo-se que as atividades foram realizadas conforme o que foi estipulado (planejado), articulado (organizado) e de acordo com o que foi orientado (dirigido).



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 1

#### 1. Leia o texto a seguir:

(...) Porém, as medições mais necessárias – e mais em falta – são aquelas que nos dão o controle da empresa. Contabilidade financeira, balanços, declarações de lucros e perdas, alocação de custos e assim por diante constituem uma radiografia do esqueleto da empresa. Mas assim como as doenças de que morremos mais comumente – cardiopatias, câncer, mal de Parkinson – não aparecem em radiografias do esqueleto, uma perda de posição no mercado ou o fracasso em uma inovação também não aparecem nas cifras contábeis até que o dano já esteja feito.

(...) Pode levar muitos anos, até décadas, até que tenhamos as medições de que necessitamos. Mas pelo menos sabemos que precisamos de novas medições e quais elas devem ser. Lentamente, e ainda às apalpadelas, estamos passando da contagem à medição (DRUCKER, 2002, p. 73-74).

De acordo com seu entendimento sobre a importância do controle como ferramenta organizacional, comente o que o autor aponta através do texto.

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Peter Drucker, um dos maiores ícones da Administração contemporânea, em seu texto, lamenta a perda de esforços de muitas empresas que não sabem exatamente o que buscam através da sua prática de controle. Muitas vezes utilizam formas e ferramentas que não retratam necessariamente o que precisam. Tais empresas, de acordo com o autor, tratam mais da contagem do que da medição, que é o principal objeto do controle.*

## **Etapas do controle**

O controle como função administrativa tem a finalidade de assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos estabelecidos. O controle é um processo cíclico composto de quatro fases: *estabelecimento de padrões, observação e mensuração do desempenho, comparação do desempenho com os padrões estabelecidos e a ação corretiva.*

## **O estabelecimento de padrões de desempenho**

Definir parâmetros em um processo administrativo é essencial, pois estabelece os critérios de desempenho que serão aceitáveis, toleráveis e inaceitáveis, sendo instrumentos essenciais para as decisões da organização. Esses critérios podem ser relativos à quantidade (produção, clientes atendidos, níveis de estoque, horas trabalhadas etc.), à qualidade (especificações do produto, nível de defeitos, satisfação de clientes etc.), ao tempo (de produção, de atendimento, prazos em geral etc.) e ao custo (de produção, de armazenagem, de assistência técnica etc.).

Os padrões representam o desempenho desejado e servem como parâmetros, proporcionando meios para se definir o que se deverá fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável. São os objetivos que o controle deverá assegurar, seja para garantir a continuidade do negócio, seja para garantir a satisfação de uma necessidade ou de um desejo. Ainda nesta aula, retomaremos a questão dos padrões de desempenho.

## Observação do desempenho

A observação do desempenho é feita através de medidas diretas do desempenho, segundo os critérios estabelecidos, ou de seu monitoramento de modo qualitativo. O que importa é uma verificação do desempenho, em busca de informação precisa sobre o resultado que está sendo controlado.

Para se controlar um desempenho, deve-se pelo menos conhecer algo a respeito dele, possuir algum domínio sobre o mesmo. O processo de controle atua no sentido de ajustar as operações a determinados padrões previamente estabelecidos e funciona de acordo com a informação que se recebe. A observação ou verificação do desempenho ou do resultado busca obter informação precisa a respeito daquilo que está sendo controlado, para permitir a tomada de ação corretiva na ocorrência de um desvio. A eficácia de um sistema de controle depende muito do *follow-up* permanente e imediato de ocorrências de desconformidades, a fim de facilitar os devidos ajustes em tempo hábil. Atente para o fato de que o desempenho aqui mencionado pode se referir a uma gama enorme de situações organizacionais: fatores humanos, produtivos, metodológicos, mercadológicos etc.

O termo **follow-up** significa o ato de acompanhar o andamento de um processo, de um contato, de uma encomenda. Imaginemos que você organizou um evento e contactou alguns palestrantes. Para que não ocorram surpresas desagradáveis, como ausências de última hora, falta de material, dúvidas sobre a natureza do evento, hospedagem do pessoal etc., é bom que você estabeleça um *follow-up* permanente com esses especialistas. Telefonar, enviar *e-mails*, trocar orientações; enfim, estabelecer contatos de acompanhamento e esclarecimentos é sempre muito positivo neste processo.

## Comparação e mensuração do desempenho

A comparação do desempenho com o padrão estabelecido consiste em verificar se os critérios estabelecidos estão sendo cumpridos, ou seja, se os limites de desempenho estabelecidos estão sendo respeitados. Nesse processo é bastante útil o uso de gráficos, relatórios, índices e demais técnicas de comparação. Vale também ficar atento a indicadores que permitam comparação com empresas do mesmo setor ou de concorrentes.

Toda atividade proporciona algum tipo de variação, erro ou desvio. Nesta fase, devem-se determinar os limites dentro dos quais essa variação será aceita como normal. Nem toda variação exige correções, mas apenas as que ultrapassam os limites da

normalidade. O controle separa o que é excepcional do que é normal, para que a correção se concentre unicamente nas exceções ou nos desvios.

Para tanto, o desempenho deve ser comparado ao padrão fixado para verificar eventuais desvios. A comparação do desempenho com o padrão estabelecido é feita por meio de gráficos, fluxos, relatórios, índices, porcentagens, medidas estatísticas etc. Esses meios de apresentação supõem técnicas à disposição do controle para que este tenha maior informação sobre aquilo a ser controlado.

Por fim, a comparação do desempenho atual com o que foi planejado, não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também permitir a elaboração de resultados futuros, reafirmando a visão de longo prazo do administrador, no sentido de ampliação dos próprios objetivos da organização. Esta fase evidencia conformidade (quando tudo está de acordo com o padrão), tolerância (no caso de os ajustes estarem dentro de uma margem aceitável) e rejeição (se o resultado estiver realmente insatisfatório).

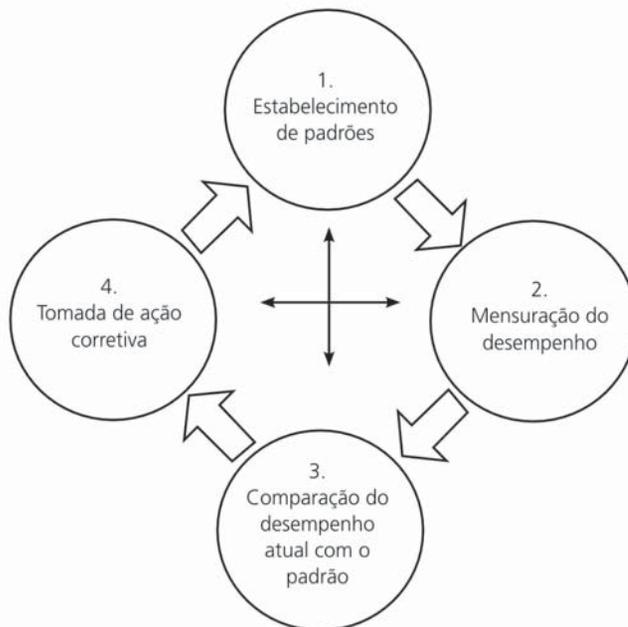
## Ação corretiva

Finalmente, a ação corretiva é a **tomada de decisão** para manter o sistema dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados, corrigindo-se erros ou desvios, ou ainda reformulando os objetivos segundo as novas contingências.

O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões definidos para que as metas sejam alcançadas da melhor maneira, medindo e corrigindo o desempenho. A ação corretiva visa assegurar que aquilo que é feito seja realizado exatamente de acordo com o que se pretendia fazer, promovendo os ajustes onde sejam necessários.

A **Figura 7.2** a seguir evidencia a inter-relação entre as fases do controle. Note que, além de sequenciais, as fases são complementares, uma vez que todas elas fornecem subsídios umas para as outras, ao longo do processo.

O termo “**tomada de decisão**”, bastante comum no estudo da gestão organizacional, refere-se aos procedimentos de escolha entre alternativas, que vêm logo após a análise de alguma situação nas organizações. A próxima aula será dedicada exclusivamente ao processo decisório.



**Figura 7.2:** Fases do controle.

Fonte: Chiavenato (2000).

Ainda em relação às etapas do processo de controlar, dada a sua estreita relação com a análise do desempenho, precisamos reforçar dois conceitos muito importantes, que são a *eficiência* e a *eficácia*.

A eficiência representa uma medida segundo a qual os recursos são convertidos em resultados de forma mais econômica. Está ligada à conformidade e, desse modo, significa fazer um trabalho de acordo com o comando, correto, sem erros e de boa qualidade. Por exemplo:

- fazer as coisas de maneira adequada;
- resolver problemas;
- salvaguardar os recursos aplicados;
- cumprir o seu dever;
- reduzir os custos.

Já a eficácia mede a relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, ser eficaz é conseguir atingir um dado objetivo, fazendo um trabalho que alcance um resultado esperado, ou ainda, superando suas expectativas. Exemplos:

- fazer as coisas certas;
- produzir alternativas criativas;
- maximizar a utilização de recursos;
- obter resultados;
- aumentar o lucro.



Estes dois termos já foram abordados na Aula 1, quando discutimos o que é Administração. Ao abordarmos o controle, no entanto, preferimos retomar os seus conceitos, dada a sua pertinência em relação à avaliação do desempenho nas organizações.

## Os níveis e a caracterização do controle

### Níveis da ação do controle

Assim como o planejamento, o controle também deve ser distribuído em níveis organizacionais ou hierárquicos. Desse modo, conforme a **Figura 7.3**, podemos dividir o processo de controle organizacional em três níveis: estratégico, administrativo e operacional, como segue.

- Controle estratégico: implementado no nível institucional, aborda a organização como um todo. Esse tipo de controle tem duas finalidades: acompanhar/avaliar o desempenho da organização na realização de sua missão e acompanhar os fatores externos que influenciam suas tomadas de decisão. Além disso, define o desempenho global desejado com base na análise interna da própria organização e na análise ambiental (o meio que a envolve externamente), conforme discutido nas Aulas 2 (As organizações) e 4 (A função planejamento);
- controle administrativo: focado nas áreas funcionais (Financeiro, Produção, Recursos Humanos, Comercial etc.)

da organização, ou seja, nos seus departamentos. É aplicado, assim, no nível intermediário ou departamental, possibilitando a tomada de decisão gerencial e um melhor acompanhamento e avaliação em cada um dos setores. É mais específico e mais detalhado do que o controle estratégico, uma vez que se trata do seu desdobramento;

- controle operacional: voltado às atividades em qualquer área funcional e aos recursos utilizados em sua realização. Atua sobre cada tarefa em separado e é direcionado para o curto prazo, ou seja, para aquelas tarefas do dia a dia das operações da empresa.

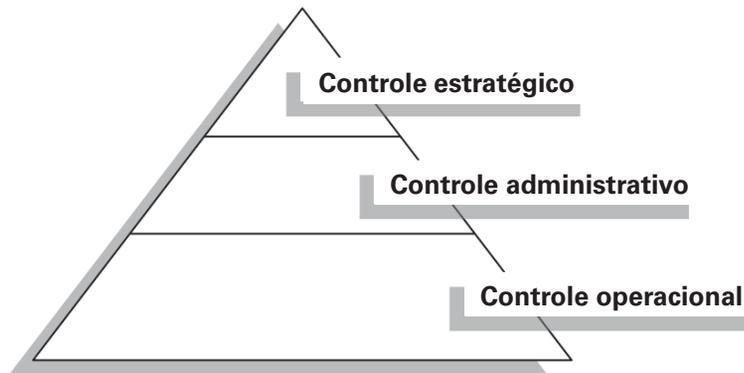


Figura 7.3: Níveis do controle.

Como vimos, assim como no planejamento, o controle de uma organização atua em todos os seus níveis. De modo que, quanto mais relacionado ao topo da pirâmide, maior será a ocorrência de repercussões no longo prazo e no envolvimento global da organização. Por outro lado, quanto mais à sua base, percebemos controles específicos, pontuais e voltados ao cotidiano da organização.



## Atividade

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

2. Como vimos, qualquer empresa, em todos os seus setores e atividades, praticam, de alguma forma, o controle.

Você se lembra da terceira atividade da Aula 4, quando você foi a uma empresa entrevistar três profissionais sobre a elaboração dos seus planejamentos? Pois é, acreditamos que você tenha se identificado tanto com aquela atividade, que agora você vai dar prosseguimento a ela. Esta tarefa consiste no seguinte: retorne à mesma instituição aonde você foi e, com base na atividade da Aula 4, converse com os mesmos profissionais a respeito da execução do controle que eles praticam com relação aos planejamentos mencionados naquela atividade. Ou seja, que medidas eles utilizam como forma de controle sobre cada meta planejada? Como eles lidam com cada adversidade encontrada sobre o que foi planejado? Busque utilizar, principalmente, as etapas do controle na sua resposta. No final, como da outra vez, desenvolva suas impressões a respeito do que ouviu.

a) Controle estratégico:

---

---

---

b) Controle administrativo:

---

---

---

c) Controle operacional:

---

---

---

Seus comentários sobre as respostas dos entrevistados:

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Note que desta vez não enumeramos de 1 a 3 os espaços, pois acreditamos que as respostas dos entrevistados sejam dadas como texto corrido, diferente do que ocorreu naquela outra questão. Esta resposta, assim como a citada da Aula 4, não possui um gabarito padrão; no entanto, esperamos que você consiga correlacionar cada um dos três planejamentos com medidas de controle definidas pelos seus entrevistados. Observe também como ou se seus entrevistados adotam medidas de controle necessárias.*

## **Os padrões de desempenho e as características do controle**

Desde o início da Teoria da Administração (começo da Aula 2, lembra?), os estudiosos organizacionais preocupavam-se com padrões ideais de trabalho. Taylor desenvolveu o princípio da exceção, Ford padronizou o processo produtivo e assim sucederam-se diversas medidas de controle organizacional.



A Escola da Administração Científica, inaugurada por Taylor na virada do século XX, colocou exagerada ênfase no desenvolvimento de técnicas e métodos capazes de proporcionar padrões de desempenho. O estudo de tempos e movimentos é uma técnica desenvolvida para determinar o tempo padrão, isto é, o tempo médio que um operário deverá levar para executar uma determinada tarefa. O custo padrão é outro exemplo de técnica que se fixa para analisar e controlar os custos organizacionais. Contudo, o princípio da exceção de Taylor tornou-se famoso. Segundo ele, o administrador não deve perder seu tempo com as atividades que ocorrem normalmente, mas com as atividades excepcionais: aquelas que são excelentes e aquelas que são péssimas (CHIAVENATO, 2004).

Os padrões definem *como* e *o que* deve ser mensurado em termos de quantidade, qualidade, custo, tempo etc., dentro de uma organização, e quais os instrumentos de medida adequados. Vamos olhar agora para alguns dos principais tipos de padrões existentes na prática administrativa.

- Padrões de quantidade: podem ser mensurados e estão diretamente ligados aos resultados das empresas, podendo ser, por exemplo: homens-hora por unidade de produção, unidades de produção por máquinas-hora, número de retorno de clientes à loja, quantidade de empregados admitidos/demitidos em determinado período, volume de refugo na fabricação etc.
- Padrões de qualidade: nem sempre podem ser quantificados, no entanto são de fácil percepção e avaliação, tanto pela empresa quanto pelo cliente. Podemos citar como exemplos: assistência técnica, atendimento ao cliente (SAC), sabor em certos produtos ou mercadorias, durabilidade de determinados artigos de consumo, satisfação do cliente etc.
- Padrões de custo: são expressos em termos monetários (ou dinheiro) e estão diretamente ligados à produção, ou melhor, à produtividade, por se tratar, em última análise, do custo da produção, principalmente da matéria-prima e da mão de obra empregadas no processo de produção. Os padrões de custo podem ser estabelecidos calculando-se quanto vai custar o consumo de matéria-prima e de mão de obra para se alcançar determinada produção de mercadorias. Compõem ainda este tipo de padrão: estocagem de mercadorias, custos de entrega, relação custo-benefício de um equipamento etc.
- Padrões de tempo: como os tempos definidos para produção de determinada peça, período estabelecido para processamento de pedidos de clientes ou, também bastante comum, o tempo médio que cada operador de telemarketing deve dispensar a cada atendimento e ainda o tempo médio de espera de cada cliente na fila de um banco.

- Padrões imponderáveis: também chamados de intangíveis, são os mais difíceis de estabelecer. De fato, como eles não são expressos em termos monetários, tampouco físicos, tornam-se de difícil elaboração e, por isso, a avaliação de seu desempenho também é tarefa complexa. Exemplo: a reputação da empresa no mercado, o nível de criatividade do seu pessoal etc.

Existem outros meios pelos quais a administração de uma empresa procura controlar seu desenvolvimento operacional, tais como: o orçamento, as demonstrações e tabelas estatísticas, os relatórios, as **auditorias** etc.

■ **Auditoria** é um exame cuidadoso, sistemático e independente das atividades desenvolvidas em determinada empresa ou setor, cujo objetivo é averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou estabelecidas previamente, se foram implementadas com eficácia e se estão adequadas (em conformidade) à consecução dos objetivos.

As auditorias podem ser classificadas em: auditoria externa e auditoria interna. Atualmente, a auditoria externa se distribui em diversas áreas da gestão, havendo várias ramificações: auditoria de sistemas, auditoria de recursos humanos, auditoria da qualidade, auditoria de demonstrações financeiras, auditoria jurídica, auditoria contábil, etc.

Fonte: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Auditoria>

Uma organização pode decidir, por exemplo, que é necessário medir a qualidade de seus produtos, e que a medida da boa qualidade é o baixo número de rejeições na produção. Mas qual é a porcentagem aceitável de rejeição? 1%, 5%, 10%? É realístico e positivo esperar 0% de rejeição? Essas perguntas são feitas pelas próprias organizações, e suas respostas, obtidas através de muita pesquisa e trabalho de melhoria constante. Cabe a cada organização deliberar os seus padrões.

Por outro lado, as irregularidades constatadas diante da análise *padrão x execução* requerem adequações, que devem possuir características relacionadas, sobretudo, à sua flexibilidade, ao tempo de implementação, bem como à sua assertividade. Assim, classificamos tais características em:

- maleabilidade ou flexibilidade, possibilitando a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas ordens. Você lembra que quando estudamos a função planejamento abordamos as contingências? Pois é, cabe à maleabilidade do controle promover estes ajustes;
- instantaneidade: é preciso acusar o mais depressa possível as faltas e os erros verificados, a fim de evitar maiores prejuízos;
- correção: capacidade assertiva de promover o ajuste específico para determinada adversidade, permitindo a reparação das faltas e dos erros e evitando a sua reincidência.

Assim, ao demonstrar estas três características, percebemos que a relação *padrão x correção* deve ser executada o tempo todo, a fim de que a função controle exerça o seu papel de reparação nas práticas organizacionais.



## Atividade

---

### Atende ao Objetivo 2

3. Talvez você ainda não conheça um procedimento de controle muito comum nas empresas chamado avaliação do desempenho humano. Trata-se de um procedimento, geralmente anual, no qual a empresa avalia a contribuição (resultados, desempenho, competências etc.) de cada indivíduo, de acordo com padrões previamente definidos.

Embora você não esteja familiarizado com este procedimento, na maioria das vezes promovido pelo departamento de Recursos Humanos, acreditamos que você seja capaz de executar esta atividade sem muita dificuldade.

Elabore uma lista de padrões (para isso, releia o tópico “Os padrões de desempenho e as características do controle” desta aula) que uma empresa possa utilizar, a fim de avaliar o desempenho de uma equipe de vendas em uma agência de turismo. Use a imaginação, criatividade e capacidade gerencial.

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Como se trata de uma questão de criação, não definiremos um gabarito. No entanto, com base no que foi abordado na aula, esperamos que você utilize alguns padrões mensuráveis ou pelo menos de fácil avaliação, tais como: pontualidade, assiduidade, relacionamento com companheiros de trabalho, trato com os clientes, alcance de metas (o que envolve volume de vendas, por exemplo), entre outros elementos que forneçam subsídios de parâmetro para avaliação.*

*Porém, a título de sugestão, que tal alguns padrões de avaliação coletivos também? Ou seja, ao invés de avaliar somente o indivíduo, isoladamente, seria da mesma forma interessante a empresa desenvolver critérios (padrões) que permitissem compreender também o rendimento de equipes, o que, se bem feito, poderia integrar ainda mais os funcionários.*

## Conclusão

Ao findar o conteúdo da função controle, fechamos o ciclo do processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle. Como afirmamos no início do estudo do planejamento, esses quatro elementos resumem os papéis do trabalho gerencial, de modo que qualquer tarefa dentre as atribuições de um gerente pode ser enquadrada em um desses quatro componentes.

O controle, como foi dito, revela-se o instrumento capaz de promover os ajustes necessários às situações que extrapolam o planejamento. Assim, planejamento e controle caminham de mãos dadas, complementando-se, para que a empresa esteja sempre se adequando a cada nova situação adversa, já que, geralmente, do planejamento dos nossos objetivos à sua realização, prescindimos do controle.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

O Sr. Mário Pacheco é gerente do Hotel Lar Do Celar, localizado em um balneário próximo, e tem planos para aumentar o número de ocupações no seu estabelecimento, a partir da próxima temporada.

Ele, então, elabora um material que será remetido pelos Correios a centenas de pessoas, visando a informar sobre a existência do hotel, suas instalações, seus preços, os atributos da cidade; enfim, prepara um material impresso contendo textos, fotos e desenhos coloridos. Tudo feito utilizando recursos de computação gráfica. É esperado um incremento do número de ocupação em torno de 20% nos próximos três meses, comparado com a última temporada.

Passado este período, verificou-se que o número de ocupações subiu apenas 2%. A ideia da emissão deste material via correio não atingiu o objetivo. Observamos que o Sr. Mário, no momento em que elaborou o material, fez um excelente trabalho. Havia clareza de comunicação, ilustrações e fotos expositivas que complementavam as informações, além de utilizar papel de ótima qualidade com perfeitas impressões. Uma excelente intenção; porém, como visto, a ideia não atingiu o objetivo almejado.

a) Com base nos seus conhecimentos sobre o processo de *feedback* (ou retroação), explique como o Sr. Mário poderia ter reduzido as chances de erro.

---

---

---

b) Em que nível do controle (estratégico, administrativo ou operacional) podemos classificar o caso? Por quê?

---

---

---

c) Como você explicaria o caso, de acordo com os conceitos de eficiência e eficácia?

---

---

---

---

### ***Resposta Comentada***

*a) O Sr. Mário poderia ter estudado melhor o seu mercado, sobretudo o perfil da sua clientela, a fim de definir com mais precisão o destinatário do seu material, estabelecendo uma retroação do que já fora feito.*

*b) Nível administrativo. Note que o Sr. Mário é um gerente e está executando uma ação de uma área específica, que é o marketing.*

*c) Podemos afirmar que o Sr. Mário, até certo ponto, foi eficiente, porém não foi eficaz. Eficiente porque, ao montar o material, realizou uma boa tarefa, fez “tudo nos conformes”; no entanto, cometeu alguns equívocos. Apesar de o material apresentar boa qualidade, não foi uma ideia que conseguiu atrair o número desejado de hóspedes. Não atingiu o objetivo; logo, não foi eficaz. Uma ideia melhor poderia ter sido, talvez, fazer anúncios em revistas, jornais, TV etc.*

### ***Resumo***

O controle deve ser visto como uma ferramenta organizacional responsável pelos ajustes e adaptações resultantes das contingências sofridas pela organização. Vimos que este processo passa por quatro etapas, que são o estabelecimento de padrões, a avaliação do desempenho atual, a comparação entre o padrão e o desempenho atual e, por último, a adoção de medidas corretivas. Assim como o planejamento, o controle ocorre em três níveis: estratégico, administrativo e operacional, devendo adotar, em todos os níveis, os princípios de maleabilidade, instantaneidade e correção.

### **Informação sobre a próxima aula**

Finalmente, encerramos o ciclo do processo administrativo. Esperamos que, sempre que você pensar em administração, acesse os registros de planejamento, organização, direção e controle, que são o resumo da ação de administrar. Na próxima aula, vamos tratar de um assunto extremamente pertinente ao processo administrativo: a tomada de decisões, uma prática gerencial constante e complementar aos quatro elementos vistos nas últimas quatro aulas.

# 8

## O processo decisório

*André Luís de Carvalho*

### Meta da aula

Descrever o processo decisório, destacando seus pontos fundamentais, bem como sua relevância para as organizações.

### Objetivos

Esperamos que, após o estudo do conteúdo desta aula, você seja capaz de:

- 1** identificar, através dos seus conceitos, como a tomada de decisão está presente em todos os níveis das práticas organizacionais;
- 2** relacionar esses mesmos conceitos à prática cotidiana do profissional de gestão.

## Introdução

Nas aulas anteriores, apresentamos e discutimos as quatro funções do profissional que administra uma organização: planejar, organizar, dirigir e controlar. Cada uma dessas etapas se complementa. Entretanto, esta estrutura de ações organizacionais, para ser implementada, necessita de atitudes gerenciais que propulsionem o negócio. No cotidiano organizacional, chamamos essas atitudes inerentes ao trabalho do gerente de tomada de decisões ou processo decisório.

Decidir é escolher entre duas ou mais alternativas. Assim, a tomada de decisões está presente em todas as funções do gerente: na fixação das metas e na determinação dos recursos para atingi-las (planejamento); na divisão do trabalho e na atribuição das atividades a quem deve executá-las, bem como no grau de centralização e na interação entre os órgãos e as pessoas (organização); nos relacionamentos interpessoais, ou seja, na liderança, na condução e na motivação da equipe (direção), bem como na escolha das atividades que precisam ser melhoradas, na aferição dos resultados e na tomada de medidas corretivas (controle).

Encontraremos nas páginas seguintes alguns dos principais tópicos relativos ao processo decisório, que certamente auxiliarão você nas suas ponderações diante das próximas tomadas de decisões.

## Decidir é preciso

Se você escolhe não decidir, você já tomou uma decisão.

*Neil Peart (1952- )*

Se tivéssemos de sintetizar o papel de um gerente em apenas uma palavra, escolheríamos o termo *deliberação*. Isso mesmo: deliberar, que significa analisar, ponderar as alternativas para, a partir daí, decidir. Esse é o papel fundamental e cotidiano de todo administrador: decidir. Complementado, evidentemente, com o seu trabalho de implementação, ou seja, seu papel executivo na organização.



**Figura 8.1:** A decisão pode ser definida por um só indivíduo ou coletivamente.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1131288>

Sabemos que não é somente o administrador quem toma as decisões nas organizações. Todas as pessoas dentro de uma empresa, em todas as áreas de atividades, em qualquer nível hierárquico e em todas as situações estão continuamente tomando decisões diretamente relacionadas ou não com o seu trabalho. A organização é um complexo sistema de decisões (CHIAVENATO, 1999).



Você já deve ter percebido que os gerentes, diretores e presidentes das empresas são geralmente denominados *executivos*, não é mesmo? Isso se deve ao fato de que a eles cabem importantes decisões. O executivo de uma empresa é, por definição, um grande tomador de decisões.

Assim, é responsabilidade gerencial diária a tomada de decisão. Uma decisão precisa ser tomada sempre que estamos diante de um problema que possui mais de uma alternativa ou possibilidade de solução. Mesmo quando para afastar um empecilho há uma única medida a tomar, temos as alternativas de tomá-la ou não; assim, também temos uma decisão.

A tomada de decisões, individual ou coletivamente, é o núcleo da responsabilidade administrativa. O administrador, ao planejar, organizar, dirigir ou controlar as ações organizacionais, continuamente decide *o que fazer, quem deve fazer, quando, onde e, muitas vezes, como fazer*. Seja estabelecendo objetivos ou alocando recursos ou mesmo se deparando com conflitos que surgem pelo caminho, o administrador deve ponderar o efeito da decisão de hoje sobre as oportunidades de amanhã. Decidir é optar ou selecionar dentre várias alternativas de cursos de ação aquela que pareça mais adequada.



Muitas vezes, as empresas tratam os conflitos simplesmente como problemas. Entretanto, nem sempre devem ser vistos dessa forma. Conflito significa divergência de opiniões. Será que isso basta para ser visto como um problema? Acreditamos que não, ou melhor, nem sempre. Considere a situação em que uma pessoa pense “A”, outra acredite ser “B” e ainda uma terceira pessoa jure que “C” é a solução para um impasse na organização. Temos aí um conflito instaurado, certo? O.k. No entanto, será que nada das opiniões antagônicas pode ser aproveitado? Será que isso não pode agregar inovações e outras formas de entendimento à organização? Muitas vezes, deixamos de nos desenvolver por acreditar que a solução vigente seja incontestável. Pense nisto na próxima vez que se defrontar com um conflito. Até mesmo porque, como disse o poeta Renato Russo, “a verdade não há”, referindo-se às chamadas verdades absolutas.

### **Procrastinador**

É aquele sujeito que protela, adia a tomada de decisão. Trata-se do famoso “empurra com a barriga” até que o problema se resolva por si mesmo ou que alguém o faça.

Os indivíduos, por questões pessoais ou até mesmo culturais, adotam traços característicos diante da necessidade de decidir. Alguns se manifestam avessos à decisão (através de comportamentos conservadores), resistentes a mudanças e até mesmo **procrastinadores**.

Outros se manifestam verdadeiros solucionadores, que é o estilo mais desejável, uma vez que assumem que a empresa moderna atua sob fortes condições de risco e incerteza. Em geral são mais arrojados e, por isso, aceitam mais o risco e tomam decisões que ajudam a lidar com a incerteza.

Há ainda, por último, os detectores de problemas, que se empenham ativamente em encontrar as dificuldades para lidar com elas antes que surjam outras maiores ainda. São pró-ativos e utilizam-se das análises de dados não somente para entender o presente, mas também para se anteciparem ao futuro.



## Atividade \_\_\_\_\_

### Atende ao Objetivo 1

1. Observe no seu ambiente de trabalho, onde você estuda, ou ainda em alguma empresa (no comércio, no trânsito, na academia etc.) que você visite com bastante regularidade, as atitudes de alguns profissionais. Não interfira, nem desenvolva comentários, tampouco críticas. Apenas observe. Nesses estabelecimentos, tente descobrir pelo menos três profissionais, cada um com uma das três características comportamentais citadas anteriormente: um *avesso à decisão*, outro *solucionador* e mais um *detector de problemas*. Reflita a respeito desses comportamentos: qual seria o perfil do profissional adequado para aquele cargo? Por que será que estes trabalhadores agem dessa forma? Qual a responsabilidade dos seus líderes no desenvolvimento de tais comportamentos? Desenvolva uma análise destes perfis de trabalhadores, a partir das questões levantadas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*O objetivo desta atividade é fazer com que você comece a perceber o comportamento decisório dos profissionais. O primeiro caso, o avesso, é bastante comum e evidencia falta de comprometimento com a empresa. No segundo tipo, o solucionador é o típico funcionário padrão, aquele que “veste a camisa” e busca desfazer os empecilhos do cotidiano do trabalho. E, por último, o detector, que deve ter surgido naquele tipo de funcionário pró-ativo (que se antecipa às ordens). É aquele que tradicionalmente “traz o problema junto com a solução.” Entretanto, certamente você terá descoberto inclusive outros comportamentos que nem foram mencionados aqui. Que bom! Isto comprova que você soube mesmo observar os trabalhadores em suas situações decisórias.*

*A segunda parte da atividade trata-se apenas de uma reflexão, sem necessidade de expressar uma resposta.*

Diante destas características mencionadas, está parecendo que os tomadores de decisões são os únicos componentes da ação decisória; entretanto, vejamos, agora, outros elementos do processo decisório:

- o tomador de decisão: indivíduo ou grupo a quem cabe escolher entre as alternativas disponíveis;
- o estado da natureza: condições de incerteza, risco, ou certeza que existem no ambiente decisório que o tomador de decisão deve analisar;
- os objetivos: fins que quem toma decisões almeja alcançar com as suas ações;
- preferências: critérios, ou fatores determinantes, que o decisor elege para determinar sua opção. Pode ser lucro, risco, tempo etc.;
- situação: os aspectos ambientais que envolvem o tomador de decisão, às vezes não controláveis, fora do alcance de seu conhecimento ou compreensão, mas que influenciam na sua escolha;
- estratégia: curso de ação que quem toma decisões escolhe, no sentido de atingir os objetivos da melhor forma, sendo esta dependente dos recursos disponíveis;
- resultado: consequência de uma estratégia.

Dentre os elementos que compõem o processo de tomada de decisão, alguns influenciam fortemente na escolha dos administradores e trazem consequências diretas para os demais. O estado da natureza, os objetivos e a situação determinarão as alternativas possíveis para a escolha da estratégia que melhor definirá a tomada de decisão. E, finalmente, os resultados serão consequências da estratégia estabelecida para alcançá-los.

## **Ambientes de decisão**

A maioria dos estudos sobre processo decisório indica que seu principal elemento é o estado da natureza, isto é, são as condições de *incerteza*, *risco* ou *certeza* que existem no ambiente que o tomador de decisões deve enfrentar. O tomador de decisão é o elemento que faz uma opção entre as diversas alternativas, mas podendo ser influenciado pela situação em que está envolvido, pelos valores pessoais e até mesmo pelo envolvimento social. É este estado, esta situação do processo decisório que será fundamental no resultado final.

## **Ambiente de certeza**

A certeza, o estado mais almejado pelos tomadores de decisão, ocorre quando a escolha é feita com pleno conhecimento de todos os estados da natureza do processo decisório. Existe a certeza do que ocorrerá durante o período em que a decisão é tomada. É possível atribuir probabilidade de 100% a um estado específico da natureza da escolha. A probabilidade estatística e pragmática do processo decisório pode indicar que a posição de 0% será a completa incerteza e a posição de 100% indica a certeza da tomada de decisão.

Embora a certeza seja um estado muito difícil de ocorrer no que se refere à gestão, podemos sugerir como algo bem próximo disso o exemplo entre a linha de montagem de aparelhos de televisão e o nível de estoque de uma empresa. Não há incerteza; pelo contrário, é bastante lógica a relação: quanto mais alto for o

nível de fabricação de aparelhos de TV, mais baixo será o nível de estoque de matéria-prima, ou seja, dos seus componentes. Uma decisão sobre aumentar a produção leva diretamente a uma redução do nível de montante de peças. Um gerente que toma a decisão de aumentar a produção conhece exatamente o impacto que isso terá sobre o seu estoque. Isso é uma certeza.



**Figura 8.2:** A certeza, estado mais almejado pelo tomador de decisão.

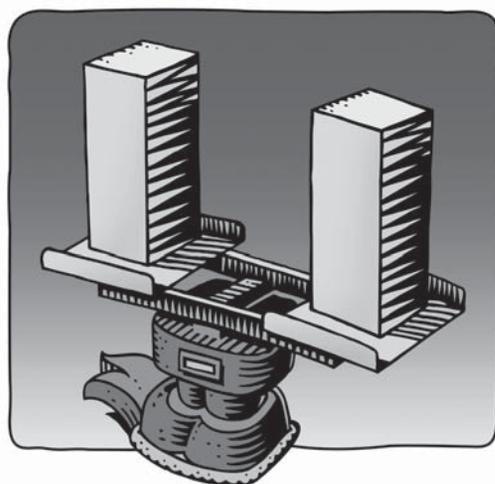
Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1152127>

Já que todos os resultados são conhecidos antes da tomada de decisão, muitos gerentes preferem tomar decisões sob condições de certeza. Mas isso é possível somente nas situações mais simples e rotineiras da empresa. Em situações mais complexas, em que não são conhecidos todos os possíveis resultados, a administração normalmente enfrenta um grau de risco bem maior para a tomada de decisão que precisa ser efetivada.

### **Ambiente de risco**

Este é o estado mais comum em um processo decisório. Repare que toda decisão acompanha explícita ou implicitamente algum nível de risco.

Este caso ocorre quando não são conhecidas as probabilidades associadas a cada um dos estados da natureza do processo decisório. De acordo com Montana e Charnov (2003), um exemplo de tomada de decisão sob condições de risco seria uma montadora de automóveis introduzir no mercado um modelo redesenhado de determinado carro. Como existem dados de vendas passadas daquele modelo, que falam sobre como foi o projeto do ano anterior desse carro, existe uma base, um parâmetro para estimar a probabilidade de sucesso para o projeto novo, ou seja, o risco é descrito em termos de probabilidades. Embora os resultados reais da decisão para introduzir um novo modelo de carro não sejam conhecidos, os limites gerais de possíveis probabilidades e resultados são conhecidos.



**Figura 8.3:** Calculando níveis de risco.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photo/1046106>

Esse exemplo – relançamento de um carro – supôs que tínhamos dados passados e que poderíamos estimar as probabilidades de resultados específicos. Mas suponha que o carro novo seja algo nunca visto antes, um conceito totalmente novo para o qual não há nenhum histórico, nem informações sobre vendas prévias. Nesse caso, não seria nem possível estimar as probabilidades.

## Ambiente de incerteza

Quando o ambiente é de incerteza, quem exerce o papel decisório conhece pouco a respeito das alternativas e de seus resultados para utilizar como base para atribuir probabilidade a cada estado da natureza ou a cada evento futuro. É o mais difícil dos três ambientes, por se tratar de um modelo em que é total a ausência de informações, parâmetros e subsídios à decisão.



**Figura 8.4:** A incerteza, o mais difícil dos ambientes para o tomador de decisão.

Fonte: <http://www.sxc.hu/photos/1159639>

### Variáveis

Na Aula 2, fizemos algumas abordagens sobre variáveis, que são os fatores que podem provocar alterações naquilo que havia sido planejado. Por exemplo, no planejamento sobre ir à praia no próximo final de semana, implica considerar algumas variáveis: as condições meteorológicas, a minha disponibilidade de tempo, de dinheiro, se eu dependo de alguém para ir comigo e por aí vai... Então, cada item destes representa uma variável que eu preciso analisar para que o meu plano de ir à praia ocorra com sucesso.

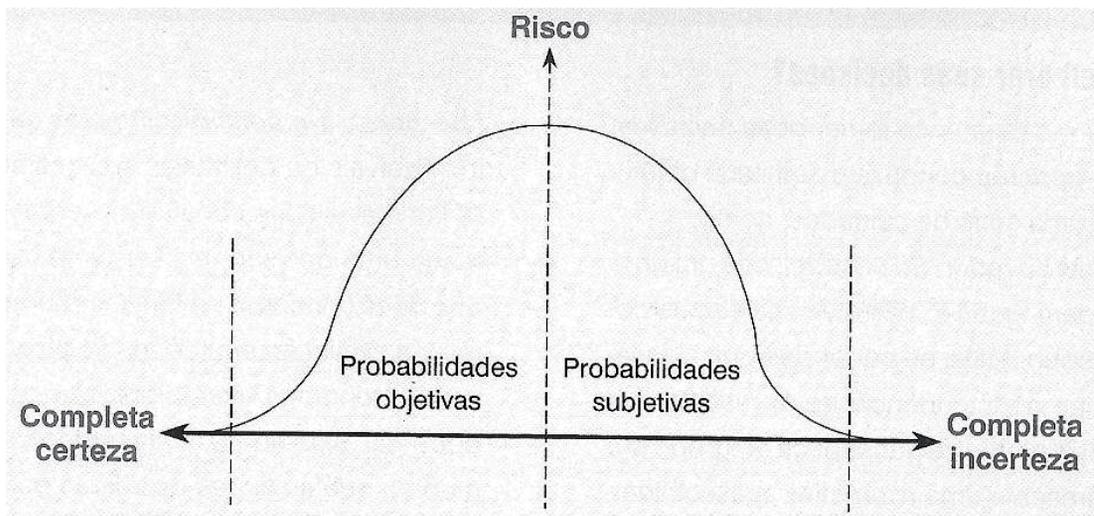
A incerteza ocorre quando não se obtiveram informações sobre o estado da natureza do processo decisório, ou mesmo em relação à parcela desses estados. A empresa possui informações parciais, obtidas com probabilidade incerta ou é desconhecida a probabilidade associada aos eventos que estão provocando a decisão.

O principal elemento a se ponderar e analisar perante uma decisão sob incerteza são as **variáveis** envolvidas no contexto decisório. Segundo Montana e Charnov (2003), a inability de se prever um resultado ou de se designar uma probabilidade pode decorrer dos seguintes fatores:

- variáveis demais na situação;
- poucas variáveis na situação, mas falta de conhecimento suficiente sobre elas; ou
- variáveis demais e falta de conhecimento sobre elas.

Embora os resultados em potencial para a introdução de um produto novo sejam conhecidos (fracasso ou sucesso), as probabilidades de cada resultado em potencial não são conhecidas: não existem dados do passado nos quais seja possível basear uma previsão. É a situação típica com que se defronta o nível estratégico (diretoria) das organizações, exigindo comportamentos contingenciais que permitam alternativas variadas e flexíveis.

Nesse caso, geralmente utiliza-se do espírito arrojado, da intuição ou de suposições.



**Figura 8.5:** Os diferentes estados da natureza.

Fonte: Chiavenato (2004).

Observando a **Figura 8.5**, percebemos que no ambiente de certeza as possibilidades de ocorrência são concretas, de fácil compreensão e diagnóstico; por isso, afirmamos que são situações objetivas.

Repare que, de acordo com o gráfico apresentado, o risco é a maior frequência entre os estados da natureza do processo decisório, dada sua inerência ao processo decisório; afinal, a decisão, regra geral, está associada a um processo de mudança. Até mesmo nos casos em que se decida por não mudar, a empresa pode estar se arriscando a perder oportunidades; logo, há sempre uma parcela de risco envolvido.

Quanto à incerteza, a questão inversamente proporcional ao ambiente de certeza, as possibilidades são subjetivas, dependem da análise do indivíduo, de sua intuição e suposição, por não oferecerem subsídios, parâmetros à decisão.



Figura 8.6: O desafio do tomador de decisão.

## Atividade

---

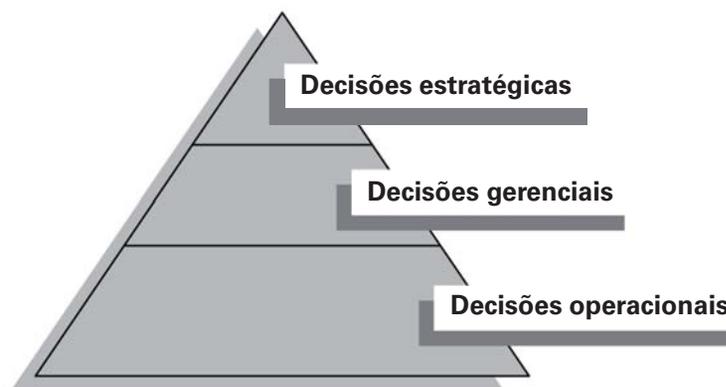
### Atende ao Objetivo 1

2. Converse com um executivo de uma empresa, preferencialmente relacionado ao ramo do turismo (hotel, pousada, agência de turismo, companhia aérea etc), e peça a ele para citar duas decisões que já precisou tomar sob estados de certeza, de risco e de incerteza, totalizando, assim, seis situações. Peça a ele



Já no nível mais básico estão as decisões operacionais, aquelas que fazem parte do cotidiano da empresa, por serem tomadas diariamente pelos funcionários. Assim, determinam a maneira como as operações devem ser conduzidas.

A figura a seguir representa a divisão dos três níveis de decisões nas empresas.



**Figura 8.7:** Níveis de tomada de decisão em uma organização.

Fonte: Do autor.

Essas decisões, na esfera de cada nível, podem ser classificadas de diversas maneiras, de acordo com a abrangência da sua percepção (linear ou sistêmica), bem como com a frequência com que elas requerem atenção (programadas ou não programadas).



## Atividade

### Atende ao Objetivo 2

3. Relacione a segunda coluna, de acordo com a primeira:

( 1 ) Decisão estratégica	( ) Em um hotel, o departamento de Marketing decide como deve elevar o volume de ocupações dos seus quartos.
( 2 ) Decisão gerencial	( ) Definição sobre a forma de cadastro de <i>e-mails</i> de potenciais clientes.
( 3 ) Decisão operacional	( ) Decisão a respeito do processo de fusão entre duas empresas.
	( ) A empresa está analisando uma possível internacionalização das suas operações.
	( ) Tipo de decisão intermediadora entre os interesses da empresa e as necessidades dos funcionários.
	( ) Análise de decisões estratégicas.
	( ) Decisão para escolher os melhores processos de trabalho.

### Resposta Comentada

( 2 ) *Nas empresas, as decisões referentes a departamentos cabem ao nível gerencial. Lembre-se: o chefe de um departamento é um gerente!*

( 3 ) *Trata-se de uma tarefa cotidiana, operacional.*

( 1 ) *Eis aqui uma clássica situação de decisão estratégica, por envolver toda a empresa.*

( 1 ) *Significa que a empresa vai passar a atuar também no exterior. Essa decisão cabe ao nível máximo da instituição.*

( 2 ) *Ao gerente cabe a intermediação entre os interesses da empresa e os dos funcionários.*

( 1 ) *Decisões estratégicas; logicamente, de nível estratégico.*

( 3 ) *Outro caso que cabe ao nível operacional: decisões sobre a execução de tarefas cotidianas.*

## Decisões lineares e decisões sistêmicas

### **Decisão linear e decisão sistêmica**

– O pensamento linear enfatiza que os problemas têm apenas uma solução, não afetam o restante da organização e, uma vez descoberta a solução, esta permanece constantemente válida. Por outro lado, o pensamento sistêmico afirma que os problemas são complexos, possuem mais de uma causa e mais de uma solução, estando interrelacionados com o restante da organização (MONTANA; CHARNOV, 2003).

No processo administrativo há várias maneiras diferentes para se fazer o caminho entre o planejamento e a execução. É preciso compará-las e escolher a mais adequada. E a escolha é o resultado de um processo de tomada de decisão. Decidir, seja uma **decisão linear**, seja uma **decisão sistêmica** (ou sistemática), é selecionar e escolher a alternativa mais adequada ou conveniente para uma determinada questão.

Existe um consenso crescente de que a tomada de decisão deve levar em consideração a natureza incerta dos negócios, uma vez que as empresas contemporâneas estão se tornando mais complexas.

No entanto, a abordagem mais simplista para a solução de adversidades, o pensamento linear, supõe que cada questão tem uma solução única, uma solução que afetará apenas a área específica do problema, não o restante da organização. Uma vez implementada, esta solução permanecerá válida e deverá ser avaliada apenas em termos de quão bem resolve a questão. Os problemas são vistos como discretos, singulares e únicos.

Apesar de os gestores serem fascinados pela simplicidade das soluções do pensamento linear, muitas vezes esta não é a maneira mais eficaz de tratar as adversidades organizacionais. Nos ambientes de negócio modernos, que sofrem constantes transformações, existem pelo menos três grandes dificuldades para essa abordagem de solução de problemas:

- uma vez que a solução afeta não apenas a área problemática, mas também o restante da organização, seus resultados não podem ser previstos;
- mesmo que os resultados de uma solução sejam apenas os esperados e desejados, se você focalizar uma única área do empecilho acabará ignorando os interrelacionamentos entre os elementos organizacionais e isso poderá levar a uma solução simplista que não resolve o problema como um todo; e

- o pensamento linear acredita que os problemas, uma vez definidos, e as soluções, uma vez implementadas, são sempre válidos. Assim, ignoram-se a natureza rápida das mudanças dos ambientes de negócios.

Tais dificuldades levaram muitos teóricos e administradores a abordarem essa tomada de decisão de forma diferente. Essa nova abordagem é chamada de pensamento sistêmico, uma abordagem mais contemporânea à solução de impasses. Ele supõe serem estes complexos e relacionados a uma situação, e que as soluções não apenas os resolvem, mas também têm o um impacto no restante da organização. Por consequência, tais impasses devem ser avaliados em termos de qual a melhor forma de serem resolvidos (resultados intencionais) e de como afetam a organização como um todo (resultados involuntários).

Você se lembra da Aula 3, quando abordamos as empresas como sistemas? Cada área da empresa se relaciona com as demais através de uma dependência mútua. Às vezes, uma dificuldade na área de Vendas pode ter sua origem no setor de Produção ou em Recursos Humanos, por exemplo. Assim deve ser vista a problemática do processo decisório. O pensamento sistêmico não vê os problemas como sendo singulares, mas os vê como relacionados a todos os aspectos da organização. As organizações são compostas de sistemas e processos interrelacionados e qualquer mudança em um dos aspectos organizacionais afetará todos os outros.

Portanto, um pensador sistêmico deve considerar o relacionamento entre os sistemas e os processos de uma organização antes de programar uma solução. Assim, é necessário, após dar curso à solução, avaliar seus efeitos e fornecer um *feedback* para a organização, a fim de que ela possa começar de outra forma o processo de solução de seus problemas.

Tanto as decisões lineares quanto as decisões sistêmicas podem vir a partir de atividades e questões rotineiras, previsíveis ou até mesmo em situações mais exclusivas, inéditas e até mesmo complexas. De acordo com esta frequência do processo decisório, classificamos as decisões como programadas ou não programadas.

## Decisões programadas e decisões não programadas

Programadas são aquelas decisões repetitivas, cujos passos são previsíveis e possíveis de serem incorporados à rotina de uma empresa, geralmente adotando respostas padronizadas. Por exemplo, as decisões de compra de matérias-primas. Já se conhecem os fornecedores e sabe-se de que o julgamento da melhor alternativa envolve uma avaliação e a comparação entre as alternativas de preços, prazos de entrega, qualidade e outros aspectos conhecidos, intrínsecos ao ramo de atividade da empresa. Outros exemplos:

- compra de material de escritório para utilização na empresa;
- contratação de colaboradores para substituir outros demissionários;
- programação da produção, considerando-se o volume de vendas projetado;
- contratação de serviços para manutenção de rotina.

As decisões não programadas são aquelas para as quais a capacidade de julgamento do decisor é ainda mais requerida, extrapolando as respostas padronizadas; para as quais o nível de complexidade do sistema de apoio às decisões é ainda maior, e os resultados podem ser incertos. Tais empecilhos à decisão envolvem, em sua grande parte, situações novas para a organização, ou variáveis sobre as quais se tem pouco ou nenhum controle, exigindo, desse modo, um alto grau de inferências e de experiência, percepção e intuição daqueles por elas responsáveis. Flexibilidade e inovação serão fundamentais nesse processo.

Nesse tipo de decisão, os procedimentos requeridos para a solução do problema não podem ser seguidos sem se levar em conta o comportamento de variáveis de difícil controle. Por exemplo, aquelas que envolvem o lançamento de um produto novo no mercado. Para tal decisão, é necessária uma diversidade razoável de informações sobre as variáveis envolvidas no processo referente à decisão, dificultando a possibilidade de se pre-

ver uma estrutura de informações para este fim. Possuem como características informações especiais, sintéticas, não frequentes, de origem externa e com perspectiva ampla. Exemplos:

- análise para fusão entre duas empresas;
- criação de um novo produto;
- início do processo de internacionalização da empresa;
- construção de uma nova fábrica;
- análise de aquisição de um novo empreendimento fora das competências habituais da empresa, ou seja, processo de diversificação.

**Quadro 8.1:** Resumo comparativo entre as decisões programadas e não programadas

<b>Decisões programadas</b>	<b>Decisões não programadas</b>
Dados adequados	Dados inadequados
Dados repetitivos	Dados únicos
Condições estáticas	Condições dinâmicas
Certeza	Incerteza
Previsibilidade	Imprevisibilidade

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004).

A importância da classificação destes tipos de decisões em programadas ou não programadas relaciona-se à urgência das decisões. Cabe ao gerente tentar programar, prever as necessidades de uma organização, buscando tornar programadas as demais decisões da empresa. Afinal, decisões programadas trazem menos riscos e desafios para o processo de decidir. Tarefa nada fácil, não é mesmo?



Você sabe a diferença entre prioridade e urgência? Urgente está relacionado ao tempo, a algo que precisa ser decidido logo. Prioridade envolve urgência, mas também recebe outro componente: a importância, que se relaciona ao conteúdo da decisão. Logo, prioridade é uma decisão, ao mesmo tempo, urgente e importante. Então, lembre-se: o papel do administrador não é acertar, mas minimizar a chance de cometer o erro, transformando, por exemplo, decisões não programadas em decisões programadas.



## Atividade

### Atende aos Objetivos 1 e 2

4. Diante do que você estudou a respeito das decisões programadas e não programadas, como o administrador de uma organização pode transformar decisões não programadas em decisões programadas? E qual é a importância dessa transformação para as empresas?

---

---

---

---

---

### **Resposta Comentada**

*Primeiramente, devemos informar que não se trata de uma tarefa simples. Não é fácil praticar o que vamos propor, mas cabe uma reflexão. As decisões não programadas tornam-se decisões programadas a partir da prática do conhecimento e análise das rotinas da empresa, bem como através do permanente monitoramento das variáveis que atuam sobre a organização (lembra-se da Aula 2?).*

*Além disso, cabe ressaltar também a importância do planejamento organizacional como forte aliado neste processo. Costuma-se dizer que “nada nasce urgente”. Até certo ponto há uma grande verdade nesta afirmativa; afinal, se você reparar, na maior parte das nossas “urgências” cabe a nós uma grande parcela de culpa.*

*A importância da transformação das decisões não programadas em decisões programadas é o fato de que, assim, o tomador de decisão consegue controlar melhor o processo e agir com mais tranquilidade.*

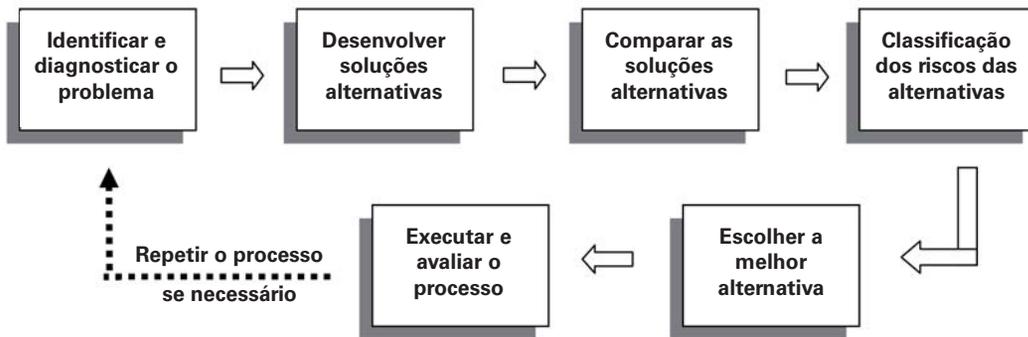
## Etapas do processo decisório

O processo de decisão, seja ele antecipatório ou interconexo, em qualquer instituição é o pilar central para sua subsistência. Desta forma, as empresas que tomam decisões assertivas e no seu devido momento tendem a ganhar mais e se desenvolverem melhor.



A *tomada de decisão antecipatória* refere-se à decisão sobre o que fazer, e como, antes de a ação requerida ser executada. Trata-se de um ato de planejamento, uma ação preventiva atuante sobre circunstâncias indesejadas previstas. Exemplo: situação de sazonalidade de ocupação de um hotel. Neste caso, o gerente deve prever ações administrativas a fim de evitar maiores perdas diante da baixa temporada. Repare que alta e baixa temporada são eventos previsíveis. Já a *interconexão das decisões* é o plano de ações que busca conjugar as decisões nos diversos níveis e áreas da organização, bem como com outras decisões antecedentes e subsequentes. Trata-se de um modelo sistêmico, conjugando e integrando as decisões da empresa. Exemplo: decisões que o restaurante de um hotel deve ter sobre o cardápio, tomadas a partir de informações obtidas através da recepção e das camareiras do hotel.

As decisões são tomadas em resposta a algum empecilho a ser resolvido, a alguma necessidade a ser satisfeita ou a algum objetivo a ser alcançado. As decisões envolvem um processo, isto é, uma sequência de passos ou fases que se sucedem.



**Figura 8.8:** Etapas na resolução de problemas e tomada de decisão.

Fonte: Do autor.

Assim, no que diz respeito ao seu desenvolvimento como um todo, conforme a **Figura 8.8**, podemos sugerir as seguintes etapas no processo de tomada de decisão:

1. Análise e diagnóstico da situação: o primeiro estágio na solução de qualquer problema é reconhecer a sua existência (você se lembra da quebra de paradigmas da Aula 3?). O contexto do ambiente onde existe a dificuldade deve ser claramente identificado, através do levantamento de informações e do rastreamento das questões envolvidas, para que se possa chegar a uma decisão segura e precisa ao término do processo. No caso de um gerente comercial que percebe uma drástica queda nas vendas, não deveria automaticamente punir seus vendedores, nem mesmo investir mais em propaganda. Ele deve analisar sistematicamente por que as vendas caíram e buscar, então, soluções adequadas, ou seja, deve acompanhar as etapas subsequentes do processo decisório, conforme seguem.
2. Desenvolvimento de alternativas: em função do levantamento das informações, ou seja, da coleta de dados, pode-se chegar a possíveis alternativas para a resolução do problema proposto. Todo operador da gestão de empresas deve trabalhar com contingências e alternativas aos riscos inerentes a cada decisão. Não custa muito desenvolver os planos A, B, C, D etc.

3. Comparação entre as alternativas: levantamento das vantagens e desvantagens de cada alternativa. É fundamental nesse processo prever as consequências que poderão ocorrer se as várias opções forem efetivadas.
4. Classificação dos riscos de cada alternativa: como dissemos, as decisões sempre envolvem riscos, seja em um grau quase nulo, seja em um alto grau de risco, ou em um estágio intermediário de risco entre o quase nulo e o alto grau. Temos sempre que levar em consideração o grau de risco que temos em cada alternativa e escolher a alternativa que apresente comprovadamente o menor grau de risco. Porém, é necessário, muitas vezes, combinar o grau de risco com os objetivos a serem alcançados. Às vezes, o grau de risco que se corre é muito grande, porém o objetivo a ser alcançado, se alcançado, nos trará benefícios maiores em relação às alternativas menos arriscadas. Ao tomarmos nossas decisões, devemos lembrar que elas são tomadas em função do seu custo (desvantagens) e do seu benefício (vantagens), de modo que o administrador no exercício de suas funções analisa, o tempo todo, a relação *custo x benefício* existente em qualquer processo de escolha. Trata-se de algo sobre a seguinte possibilidade: “o barato pode sair caro; por isso, preciso me certificar sobre cada opção”.
5. Escolher a melhor alternativa: tendo o conhecimento das vantagens, desvantagens e riscos, o decisor é capaz de identificar a alternativa que melhor solucione seu problema. Este momento é o núcleo do processo de decidir.
6. Execução e avaliação: a alternativa escolhida fornecerá resultados que deverão ser comparados e avaliados com as previsões anteriores, a fim de providenciar os ajustes necessários. A partir daí, pode-se, inclusive, retornar ao processo inicial de identificação e diagnóstico do empecilho.

## Métodos utilizados no processo decisório

Embora a habilidade de tomar decisões varie de pessoa para pessoa, outras forças podem dificultar a qualquer um descobrir soluções adequadas aos seus problemas. A **Figura 8.9** representa algumas dessas forças, atuando sobre o indivíduo durante a necessidade de decisão.



**Figura 8.9:** Alguns elementos que interferem (e pressionam) na tomada de decisão.

Fonte: Do autor.

No entanto, como já mencionamos, não cabem adivinhações e nem mesmo ações supra-humanas no aspecto gerencial. O papel do tomador de decisões é minimizar os riscos do fracasso de uma escolha através de informações e ferramentas gerenciais que lhe darão subsídios à escolha assertiva. Por isso, relacionamos alguns dos principais modelos adotados pelos executivos.

## Experiência passada

É o método mais utilizado e comum para a tomada de decisões. A experiência passada não considera rápidas e profundas mudanças na organização e no seu ambiente, pois o que foi apropriado no passado pode ser inapropriado numa situação futura. No entanto, compreendemos que, se a situação presente apresenta alguma relação direta com a experiência passada, a perspectiva histórica não deve ser ignorada.

## Experimentação

Trata-se de um método alternativo para a tomada de decisão. Como exemplo, podemos citar a experiência piloto para testar o que o mercado prefere no meu produto, para depois definir os devidos ajustes para o lançamento do mesmo.

## Pesquisa operacional

Utiliza vários modelos analíticos ou matemáticos como suporte ao processo decisório. A ***pesquisa operacional*** oferece suporte no processo decisório, facilitando sua descrição e organizando-o através de um modelo. Isto facilita a melhor aplicabilidade e a economia nas organizações.

## Árvore de Decisão

A Árvore de Decisão é um instrumento de apoio à tomada de decisão, que consiste numa representação gráfica das alternativas disponíveis. Geradas a partir de uma decisão inicial, tem por finalidade projetar os possíveis efeitos de uma decisão através de um período de tempo. A grande vantagem de uma Árvore de Decisão é a possibilidade de decompor questões complexas em diversos subproblemas mais simples. De uma forma recorrente, os novos subproblemas identificados voltam a ser decompostos em subproblemas ainda mais simples, conforme a figura a seguir:

A ***pesquisa operacional (P.O.)*** é um ramo interdisciplinar da Matemática Aplicada na ajuda à tomada de decisões, através de métodos, técnicas e instrumentos científicos, objetivando fornecer aos gerentes alternativas de soluções para problemas.

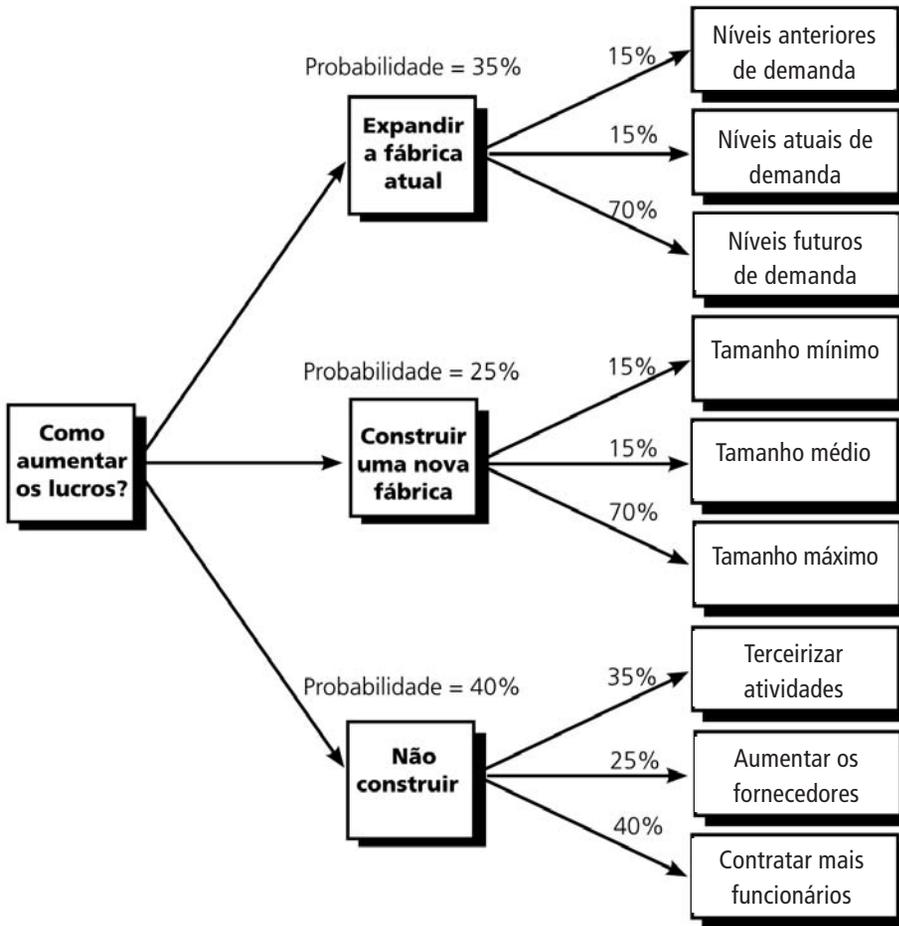


Figura 8.10: Árvore de Decisão e respectivas probabilidades.

Fonte: Chiavenato (2004).

### **Brainstorming (tempestade de ideias)**

Os membros de um grupo são estimulados a dizer qualquer coisa que pensem, exceto criticar as ideias dos colegas, gerando quantas ideias quiserem. À medida que as ideias vão se apresentando, são registradas de modo que todos possam incrementá-las. Quando as ideias propostas se esgotam, há uma enorme lista de alternativas que deverá passar para o estágio de classificação dos riscos de cada uma. Interessante também é juntar várias ideias em uma, a fim de complementar as alternativas.

A utilização deste método baseia-se no pressuposto de que um grupo gera mais ideias do que os indivíduos isoladamente e constitui, por isso, uma importante fonte de inovação através do desenvolvimento de pensamentos criativos e promissores. Desta forma, este modelo é muito indicado para decisões que requerem criatividade e inovação.

## Programas de sugestões

Diversas empresas, pelo mundo todo, adotam cada vez mais medidas participativas junto aos seus empregados. Pode ser através de reuniões, grupos de trabalho, ou até mesmo métodos formais para coletar e analisar sugestões do pessoal sobre os seus processos de trabalho, políticas, produtos etc. Tipicamente, o empregado que faz uma sugestão que é implementada recebe uma porcentagem sobre os resultados obtidos (quando mensuráveis) ou alguma outra recompensa. No entanto, as empresas devem sempre tomar muito cuidado com este tipo de canal, uma vez que ele pode desencadear algumas insatisfações, devido a sua relação com expectativas não atendidas.



Existem inúmeros métodos que os tomadores de decisão utilizam a fim de reduzir os riscos e incertezas diante de uma escolha. Pesquise outras possibilidades de métodos úteis e viáveis a diversos casos. Utilize *sites* de busca e livros de Administração. Você encontrará muita coisa a respeito.

## Conclusão

Nesta aula, tivemos a oportunidade de discutir a importância do processo decisório no cotidiano administrativo. Como vimos, a decisão está arraigada à gestão e, por isso, podemos afirmar que o principal papel de um gerente (ou executivo) é tomar decisões.

Não existe uma fórmula perfeita para a tomada de decisões corretas na empresa. Qualquer que seja o método utilizado, o mais importante é a predição das consequências possíveis das decisões a serem tomadas, a avaliação e a comparação dessas consequências para que a melhor alternativa possa ser escolhida.



## Atividade Final

---

### Atende aos Objetivos 1 e 2

Sugerimos, como atividade de encerramento para este tema, um exercício que, ao mesmo tempo descontraído, desenvolve sua habilidade conceitual, que são as palavras cruzadas. Note que informamos o número de letras, a fim de evitar que o fim da palavra procurada se confunda com letras da próxima palavra, ou seja, para você saber o real tamanho da palavra procurada.

Divirta-se e exercite-se!

#### Horizontais:

- 1 – Tipo de decisões cotidianas e previsíveis (11 letras).
- 2 – Modelo de pensamento sobre as decisões, baseado no impacto exclusivamente pontual, sem repercussões integradas (6 letras).
- 3 – Opção por uma alternativa que pareça mais adequada. Escolha (7 letras).
- 4 – Adiar, protelar a tomada de decisão (12 letras).
- 5 – Estado da natureza mais desejado por todos os administradores das empresas (7 letras).
- 6 – Uma das quatro funções do administrador. Responsável pelos relacionamentos interpessoais (7 letras).
- 7 – Nível das decisões mais elevadas (11 letras).

#### Verticais:

- 1 – Uma das quatro funções do administrador. Responsável pelos ajustes necessários (9 letras).
- 2 – Profissional que possui como principal papel a deliberação (7 letras).

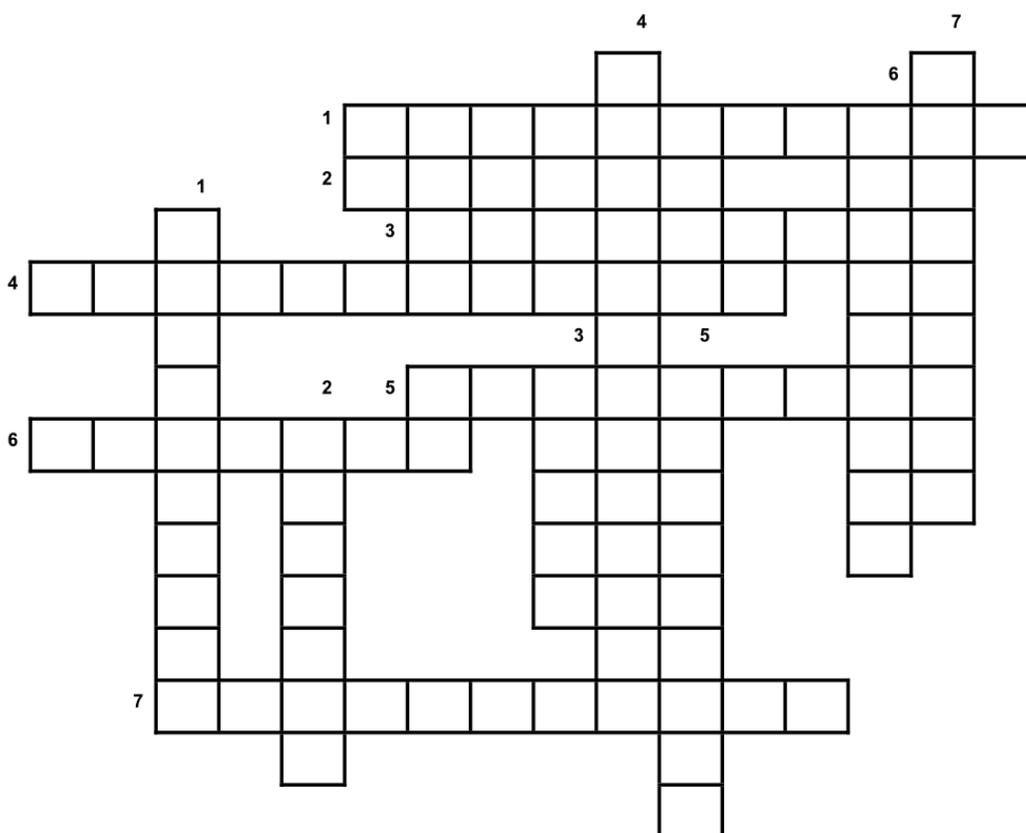
3 – Estado da natureza mais comum nos processos decisórios (5 letras).

4 – Processo utilizado para se obterem alternativas criativas para uma tomada de decisão. Críticas são proibidas ao longo de sua aplicação (13 letras).

5 – Termo usualmente utilizado para os administradores, sobretudo gerentes, diretores e presidentes das empresas (9 letras).

6 – Analisar e ponderar para decidir (9 letras).

7 – Principais elementos a se ponderar e analisar perante uma decisão sob incerteza (9 letras).





**Verticais:**

1 – *As quatro funções do administrador: planejar, organizar, dirigir e controlar. Esta última é a responsável pelos ajustes das três funções anteriores.*

2 – *O gerente, situado no nível intermediário da empresa, é o responsável pela conciliação dos interesses organizacionais com as necessidades dos trabalhadores.*

3 – *São três os estados da natureza no processo decisório: certeza, risco e incerteza. O risco é o mais comum.*

4 – *O brainstorming, ou tempestade de ideias, caracteriza-se pelo estímulo de sugestões provocadas pelos integrantes do processo.*

5 – *Executivo é aquele que toma decisões na condução dos negócios.*

6 – *Deliberar sintetiza o papel gerencial em uma empresa: analisa e decide.*

7 – *Variáveis são os principais itens a serem observados numa situação de incerteza, uma vez que elas geralmente não estão sob controle do tomador de decisão.*

## **Resumo**

Nesta aula, vimos que a decisão, como algo inerente ao processo administrativo, acontece sob estado de certeza, risco ou incerteza, podendo ocorrer nos níveis estratégico, gerencial e operacional, através de escolhas programadas (rotineiras) ou não programadas (exclusivas), (sob o ponto de vista de sua frequência), bem como lineares ou sistêmicas, no que se refere à sua amplitude de impacto. Nas suas práticas cotidianas, os gerentes utilizam diversas técnicas como suporte ao processo decisório; entretanto, nenhuma garante o sucesso, apenas auxiliam na tentativa de reduzir o risco de erro.

## **Informação sobre a próxima aula**

Ter estudado sobre as decisões certamente forneceu a você muitos subsídios para a análise de alternativas dos processos organizacionais. Desta forma, muito ligado a este tema que se encerra, acreditamos que você se envolverá bastante com a próxima aula, que abordará o processo de negociação e sua urgência para o gerente do mundo moderno.

## **Introdução à Administração**

Referências

## Aula 1

---

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2004.

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. Tradução Cid Knipel. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; DENCKER, Ada de F.; CAMPOS, Leticia M. F. *Dicionário de administração e turismo*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

## Aula 2

---

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Claudia; KLOECKNER, Monica. *Administração: teoria e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

LGBT. In: WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org/wiki/LGBT>>. Acesso em: 20 jun. 2010.

O QUE é e como definir o capital social de minha empresa? Sebrae-SP. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico\\_legislacao/definicao\\_capital\\_social](http://www.sebraesp.com.br/midiateca/publicacoes/artigos/juridico_legislacao/definicao_capital_social)>. Acesso em: 20 jun. 2010.

SILVA, Edson A.; OLIVEIRA, Jayr E.; PRADO, Jonas. *Gestão de negócios*. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Reinaldo O. *Teorias da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOCIEDADE limitada. In: WIKIPEDIA. A enciclopédia livre. Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade\\_limitada](http://pt.wikipedia.org/wiki/Sociedade_limitada)>. Acesso em: 20 jun. 2010.

STONER, James; FREEMAN, Edward. *Administração*. Tradução: Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

### Aula 3

---

CHIAVENATO, Idalberto. *História da administração: entendendo a administração e sua poderosa influência no mundo moderno*. São Paulo: Saraiva, 2009. 230 p.

LACOMBE, Francisco. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Reynaldo G. da. *Teoria da administração*. São Paulo: Pioneira, 2000.

### Aula 4

---

ANSOFF, H. Igor. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução: Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO, Samuel. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MONTANA, Patrick; Charnov, Bruce. *Administração*. 2. ed. Tradução: Cid Knipel. São Paulo: Saraiva, 2003.

PORTER, Michael. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROBBINS, Stephen. *Administração: mudanças e perspectivas*. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

### Aula 5

---

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. 2. ed. Tradução Cid Knipel. São Paulo: Saraiva, 2003.

## Aula 6

---

CHINEM, Rivaldo. *Assessoria de imprensa: como fazer*. São Paulo: Summus, 2003.

GOLEMAN, Daniel. *Trabalhando com a inteligência emocional*. Tradução M. H. C. Cortês. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2007.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2008.

## Aula 7

---

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso Rimoli. São Paulo. Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2007.

\_\_\_\_\_. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. *Administração: teoria, processo e prática*. 3. ed. São Paulo. Makron Books, 2000.

DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. 2. ed. Tradução Cid Knipel. São Paulo. Saraiva, 2003.

SILVA, Edson A.; OLIVEIRA, Jayr F.; PRADO, Jonas. *Gestão de negócios*. São Paulo. Saraiva, 2005.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2008.

## Aula 8

---

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. Tradução Celso Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

- \_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LACOMBE, Francisco. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- MORITZ, Gilberto de O; PEREIRA, Maurício F. *Processo decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.
- SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- URIS, Auren. *O livro de mesa do executivo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.





ISBN 978-85-7648-704-3



9 788576 487043



UENF  
Universidade Estadual  
do Norte Fluminense



Universidade  
Federal  
Fluminense



UFRRJ



Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo  
à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro



SECRETARIA DE  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA



UAB

UNIVERSIDADE  
ABERTA DO BRASIL

Ministério da  
Educação



PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA