



Ciências Contábeis  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA



João Marcelo Barreto

ADMH22

# Introdução à Administração

# INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA -  
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS -  
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

# INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

*Prof. Dr. João Marcelo Barreto*

Salvador, 2017

## UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor: João Carlos Salles Pires da Silva  
Vice-Reitor: Paulo César Miguez de Oliveira

Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Pró-Reitor: Penildon Silva Filho

Faculdade de Ciências Contábeis  
Diretor: Prof. Joséliton Silveira da Rocha

Superintendência de Educação a  
Distância - SEAD  
Superintendente: Márcia Tereza Rebouças  
Rangel

Coordenação de Tecnologias Educacionais  
CTE-SEAD  
Haenz Gutierrez Quintana  
Coordenação Administrativa  
CAD-SEAD  
Sofia Souza  
Coordenação de Design Educacional  
CDE-SEAD  
Lanara Souza

## UAB-UFBA

## Bacharelado em Ciências Contábeis

**EAD**  
Coordenadora:  
Profª Inês Teresa Lyra Gaspar da Costa

## Produção do Material Didático

Coordenação de Tecnologias Educacionais  
CTE-SEAD

Núcleo de Estudos de Linguagens &  
Tecnologias - NELT/UFBA

Direção de Criação  
Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Projeto gráfico  
Haenz Gutierrez Quintana  
Capa: Alessandro Faria  
Foto de capa: Pixabay

Equipe Design  
Supervisão  
Alessandro Faria  
Editoração/ Ilustração  
Matheus Ferreira  
Marcone Pereira

Equipe Audiovisual  
Direção  
Prof. Haenz Gutierrez Quintana

Coordenação de estúdio:  
Maria Christina Souza

Câmera/ Iluminação  
Maria Christina Souza

Edição:  
Franklin Matos Junior  
Imagens de cobertura:  
Maria Christina Souza;  
Thiago Andrade de Santos;  
Jeferson Alan Ferreira.

Animação e videografismos:  
Thiago Andrade Santos

Edição de som e Trilha Sonora:  
Lana Denovaro Scott  
Pedro Henrique Queiroz Barreto



Esta obra está sob licença *Creative Commons CC BY-NC-SA 4.0*: esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária Reitor Macedo Costa  
SIBI - UFBA

B273

Barreto, João Marcelo.  
Introdução à Administração / João Marcelo Barreto. - Salvador:  
UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a  
Distância, 2017.  
95 p.: il.

ISBN: 978-85-8292-130-2

1. Administração. 2. Administração de empresas – Organização. I. Universidade  
Federal da Bahia. Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de  
Educação a Distância. II. Título.

CDU 658

# SUMÁRIO

## UNIDADE I: A ORGANIZAÇÃO E SUAS FUNÇÕES

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>09</b>
1.1 CONCEITO E FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO	09
1.2 AS ORGANIZAÇÕES	12
1.3 COMO SABER SE UMA ORGANIZAÇÃO ESTÁ BEM ADMINISTRADA?	14
1.4 ADMINISTRAÇÃO DO FUTURO	16
1.5 ANÁLISE HISTÓRICA	16
<b>2. TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES</b>	<b>19</b>
2.1 ABORDAGEM CLÁSSICA OU TEORIA CIENTÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO	22
2.2 OUTROS ENFOQUES TEÓRICOS NO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO	29
<b>3. FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS</b>	<b>39</b>

## UNIDADE II: GESTÃO ADMINISTRATIVA

<b>4. GESTÃO DO PLANEJAMENTO</b>	<b>53</b>
<b>5. HABILIDADE DOS ADMINISTRADORES</b>	<b>63</b>

## UNIDADE III: OS AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.

<b>6. ESTRUTURA FORMAL DA ORGANIZAÇÃO</b>	<b>69</b>
6.1 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO	71
6.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO	72

<b>7. AMBIENTES ORGANIZACIONAIS</b>	<b>81</b>
7.1 CONCEITO	81
7.2 AMBIENTE EXTERNO – MACROAMBIENTE	81
7.3 AMBIENTE EXTERNO – MICROAMBIENTE	87
<b>REFERENCIAS</b>	<b>94</b>

# APRESENTAÇÃO

Caro estudante!

Seja bem-vindo à disciplina Introdução à Administração. Esta é uma oportunidade única de adentrarmos ao universo desta Ciência, responsável por estudar a sistemática das organizações.

Esta disciplina tem o objetivo de demonstrar o processo evolutivo das Teorias da Administração, abordando as principais contribuições que serviram de base para a formação da Ciência da Administração.

No cenário atual de nosso país, percebemos o quão vital são os conhecimentos sobre gestão para a construção de uma nova realidade. Administração é uma área complexa e interdisciplinar, pois, para a apreensão de seu conteúdo, serão necessários conhecimentos variáveis, da Matemática, da Psicologia, da Antropologia, da Contabilidade, da Estatística, do Direito entre outras.

Este é o nosso desafio neste material: oferecer uma visão da Administração, de forma que seja possível o desenvolvimento de uma base sólida para a continuação de seus estudos e aplicação do conhecimento obtido nesta área.

Desejamos a você muitas vitórias nessa trajetória.

*Prof. Dr. João Marcelo Barreto*

# Minicurrículo

*Prof. João Marcelo Pitiá Barreto*

Possui graduação em Administração e em Contabilidade, Mestrado em Contabilidade pela Universidade Federal da Bahia e Doutorado em Administração pela UFBA. Atuou como auditor na *Price water house Coopers*. Atualmente, trabalha com auditoria contábil, com enfoque em tributos e controle interno e, no campo acadêmico, é professor da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia e pesquisador do Núcleo de Pesquisas de Gestão Empresarial. Tem experiência na área de Administração de Empresas, com ênfase em auditoria, controladoria, planejamento estratégico, gestão de custos, gestão na área pública e privada e gestão de pessoas.

- <http://lattes.cnpq.br/7548780278437787>

# UNIDADE I: A ORGANIZAÇÃO E SUAS FUNÇÕES

## INTRODUÇÃO

Olá,

Seja muito bem-vindo à primeira unidade de nosso livro.

Ao término deste capítulo, você estará preparado para exercitar as seguintes ideias:

Conceito e fundamentos da Administração e das organizações;

Organizações e seus elementos;

As principais finalidades da Administração para as empresas;

Algumas tendências para a administração de empresas.

### 1.1 CONCEITO E FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Cada dia mais, com o aumento da complexidade, mudanças e incertezas políticas e econômicas, além de um aumento da globalização e crescimento da escassez de recursos em gerais fica evidente a necessidade de todos terem conhecimento de Administração.

A Administração passou a ser uma das áreas mais importantes da humanidade. Verifique que todos os problemas poderiam ser muito bem resolvidos se tivessem uma gestão responsável e de excelência. A tarefa básica da administração é, de maneira eficiente e eficaz, fazer as coisas por meio das pessoas. Essa ciência que começamos a estudar, vem sendo considerada a principal chave para a solução dos mais graves problemas que, atualmente, afligem o mundo moderno. Isso acontece pelo simples fato de não ser suficiente um avanço tecnológico e o desenvolvimento do conhecimento humano, se a qualidade da administração sobre os grupos organizacionais não permitir um investimento efetivo nos recursos humanos e materiais.

A palavra Administração não é nova, vem do latim *Administratione*, assim como manejo (que corresponde ao inglês *management*) e gestão (que corresponde ao espanhol *gestión*). Todos têm o mesmo sentido: um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.

Então, administrar é obter resultados por intermédio de outros. Exerce-se a função de fazer as coisas através de outras pessoas, com os melhores resultados possíveis. Chama-se a atenção para o fato de o administrador comandar a ação e não a realizar.

Tecnicamente, a Administração constitui em fazer as coisas da maneira mais adequada possível, com o mínimo de recursos – humanos, financeiros e materiais –, com o intuito de alcançar objetivos.

Maximiano (2006, p. 12) destaca que “Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”.

Corroborando essa ideia, uma equipe de professores da FEA/USP (2008, p 25), assim, se expressa

Administração é a tomada de decisão sobre recursos disponíveis, trabalhando com e através de pessoas para atingir objetivos. É o gerenciamento de uma organização, levando em conta as informações fornecidas por outros profissionais e, também, pensando previamente as consequências de suas decisões. É, também, a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.

Observe, nessas citações, que o processo de tomada de decisões busca alcançar objetivos organizacionais, considerando o envolvimento de pessoas lideradas por alguém que assume a posição de sistematizar as práticas administrativas.

Esse processo é contínuo e sistêmico, abrangendo funções administrativas ou gerenciais, tais como: planejamento, organização, liderança, execução e controle, conforme destaca a bibliografia consultada.

- **Planejamento** – O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões, que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. Implicam estabelecer planos, métodos e processos que irão guiar as ações e os

objetivos da organização, deixando para trás o empirismo e os palpites nas decisões administrativas. Tais procedimentos são as linhas mestras que definirão acerca das coisas: O que? Quando? Quem? Como?

- **Organização** – Consiste em dispor dos recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. Processo de alocar, arrumar e/ou distribuir tarefas, responsabilidades e recursos entre os membros da organização. Significa adequar a estrutura da organização aos objetivos propostos, isso porque objetivos distintos requerem adaptações diferentes. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional.
- **Liderança** – Abrange o trabalho com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Liderança é um procedimento complexo, que compreende diversas atividades de administração de pessoas, como coordenar, dirigir, motivar, comunicar e participar do trabalho em grupo. Sua função essencial é criar uma atmosfera adequada para o exercício de todas as funções.
- **Execução** – Consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual.
- **Controle** – Compreende comparação das atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos. Significa verificar, constatar ou certificar-se da realização das atividades e dos objetivos conforme estabelecido.

Dessa forma, colocando todas as funções em prática, cria-se o ciclo de melhoria contínua, conforme se pode observar na figura 1, a seguir:



Figura 1: Ciclo da Melhoria Contínua  
Fonte: Elaborado pelo Autor/ Ilustração: Marccone Pereira

O conceito de Administração representa uma governabilidade de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção e controle. O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas, na busca de realizar objetivos da organização, bem como de seus membros.

Observe que o conceito acima caracteriza a Administração de um modo geral e se aplica a toda e qualquer organização, até para a vida pessoal ou de uma família.

Um erro muito comum é vincular a palavra Administração a empresas privadas que visam ao lucro, como se só essas empresas fossem cientificamente administradas. Muitos autores afirmam que relacionar Administração somente às empresas privadas é uma relação parcialmente correta, mas incompleta – uma vez que a Administração é necessária em todos os tipos de atividades e em todos os tipos de organização.

A ciência da Administração tem como seu principal objetivo de estudo as organizações. No próximo item, vamos compreender as organizações e como elas necessitam de serem administradas para encontrar resultados positivos.

## 1.2 AS ORGANIZAÇÕES

O mundo em que estamos inseridos está repleto de organizações: Serviço de saúde, água, energia, segurança pública, educação, alimentação, entre outras. É impossível imaginar algo que você utilize que não venha mediante uma organização.

No senso comum, organizar-se é uma forma de “ter tudo arrumado para projetar ações etc.”. No entanto, o que são organizações?

Pode-se conceituar uma organização como o conjunto de pessoas que se dedicam a alcançar objetivos coletivos, os quais não seriam factíveis sem o esforço em grupo. Para além da união dos indivíduos, deve haver a alocação de recursos (materiais), observando uma estrutura organizacional. Perceba que aqui se desmistifica a ideia ultrapassada de que para ter uma organização era necessário um estabelecimento físico ou máquinas entre outras coisas. Hoje, principalmente, com a nova era da informação e das redes sociais, que o intangível ganha uma importância muito grande. É notória a quantidade de empresas virtuais e de movimentos coletivos para atender diversos fins.

- Existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo (MEGGINSON et al., 1998);

- A organização consiste num grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto numa atividade comum (DRUCKER, 1994 apud CARAVANTES, 1998);
- A organização é a reunião de duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum (SILVA, 2005); e
- Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos (MAXIMIANO, 2006a).

A figura 2, a seguir, apresenta o fluxo de recursos organizacionais para o alcance dos objetivos pretendidos.



Figura 2: Fluxo Transformação Administrativa

Fonte: Elaborado pelo Autor/ Ilustração: Marcone Pereira

Na figura acima, fica claro o porquê de se enfatizar, tanto na definição de Administração como na de Organização, recursos e objetivos como palavras chaves para o entendimento de ambas. O Gestor, por meio do processo administrativo, identificará quais recursos utilizará para atender aos objetivos que busca atingir.

As organizações são grupos sociais orientados para a realização de objetivos comuns, sejam eles produtos ou serviços. Esses grupos institucionais têm uma razão de ser para atender a algum mercado, cliente, serviço entre outros.

Existem diferentes maneiras de classificar as organizações, de acordo com o interesse a que se destinam. Elas podem ser privadas, do terceiro setor ou públicas. Apresentaremos, resumidamente, as diferenças fundamentais a seguir:

- **Organizações privadas:** visam ao lucro e são responsáveis pela produção de bens e serviços, muitos deles, essenciais para a humanidade, como alimentos, roupas e moradias;
- **Do Terceiro setor:** vêm ocupando o espaço deixado pelo Estado, na oferta de serviços à sociedade, como saúde, educação e lazer, principalmente, desde a década de 1980;
- **Organizações públicas:** atuam nos níveis – Federal, Estadual e Municipal, e buscam atender à sociedade em suas necessidades básicas especificadas na constituição federal.

### 1.3 COMO SABER SE UMA ORGANIZAÇÃO ESTÁ BEM ADMINISTRADA?

Certamente, quando conseguimos alcançar os resultados ou objetivos daquilo a que se está dedicando durante algum tempo, nos sentimos satisfeitos pelo trabalho realizado. No entanto, ao analisar os feitos sob retrospectiva e recapitulando as fases e os procedimentos que conduziram ao alvo, é possível depararmos com pontos de incerteza a respeito da correta utilização dos recursos ou do pleno atendimento às exigências que deram forma a nossos propósitos.

Para se conseguir identificar se uma instituição está em direção correta, é imprescindível dominar alguns conceitos e princípios. Dentre esses conceitos, podemos indicar dois que são fundamentais para medir o seu desempenho: a eficiência e a eficácia. Esses conceitos, embora diferentes em seus significados e implicações, exercem um papel decisivo durante o andamento dos projetos, proporcionando a geração de parâmetros necessários para nos esclarecer se o trabalho está sendo realizado da melhor forma possível ou se os avanços estão ocorrendo de acordo com o planejado.

Pode-se afirmar que a eficiência é a capacidade de “fazer as coisas direito”, ou seja, é realizar-se as coisas com o emprego da menor quantidade de recursos disponíveis. É um conceito matemático. É a relação obtida entre entrada e saída (*input* e *output*).

Um administrador eficiente é aquele que consegue maior produtividade ou desempenho em relação à quantidade de insumos (mão de obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) utilizados para a sua consecução. Para Maximiano (2006a), eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Em outras palavras, significa usar menor quantidade de recursos materiais, de tempo, humano, financeiros entre outros para produzir mais. Determina o quanto uma

organização usa corretamente seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade na utilização de seus recursos, mais eficiente é a organização. Eficiência significa a realização de atividades ou tarefas de maneira certa e inteligente, com o mínimo de esforço e com o máximo aproveitamento de recursos.

Já a eficácia consiste na capacidade de “fazer as coisas certas”, ou seja, de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los (MEGGINSON et al., 1998). Para Maximiano (2006a), eficácia é a palavra usada para indicar que a organização está realizando seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, maior a eficácia organizacional.

Podemos perceber que esses conceitos levam a confusões no entendimento do aluno. As definições são muito parecidas e a diferença muito sutil! As palavras são muito semelhantes e são utilizadas por pessoas que não são da área como fossem sinônimas.

Sendo assim, vamos enfatizar em exemplos para tentar clarear:



## Exemplo

01 Duas construtoras são responsáveis por entregar edifícios semelhantes, em uma mesma rua, contando com as mesmas condições de trabalho: construtora A e B. Ambas atingem o objetivo: entregam o edifício pronto. A construtora B, entretanto, concluiu em tempo menor. Isto significa que A e B foram eficazes, ou seja, entregaram o edifício pronto. Em termo de eficiência, entretanto, a B foi mais eficiente.

O melhor desempenho da construtora B, neste caso, está relacionado ao aspecto tempo. Entretanto, outros aspectos podem ser levados em consideração para mensurar a eficiência do mesmo projeto: custo, qualidade, segurança, entre outros.

02 Uma fábrica tem como objetivo produzir quinhentas mesas por dia. No final de cada dia, tem que contar o número de mesas produzidas e verificar se atingem as quinhentas unidades. Se sim, a fábrica é eficaz. Se não, é ineficaz.

No entanto, avaliar a eficiência da produção desta fábrica poderá ser um pouco mais complexo. Precisa-se avaliar a quantidade de recursos consumidos. Qual a quantidade de madeira consumida? Qual o consumo energético e a quantidade de desperdícios? Qual a taxa de produtos defeituosos e o custo total da produção? Foram utilizadas as máquinas e pessoas necessárias para levar a cabo a produção, entre muitos outros fatores? Sem essas informações, fica difícil afirmar-se que essa empresa foi eficiente na fabricação das mesas.

No próximo item, focalizaremos a expectativa de futuro na administração.

## 1.4 ADMINISTRAÇÃO DO FUTURO

O administrador de amanhã irá enfrentar muitas situações que as gerações anteriores já vivenciaram, como por exemplo, mudanças organizacionais, flutuação cíclica na economia, mudança das taxas de juros, obsolescência dos produtos, novas demandas dos clientes, aumento da concorrência entre outras coisas. Esses problemas, no entanto, acontecerão em níveis e volumes diferentes. Acredita-se que, com o desenvolvimento tecnológico principalmente, a complexidade da atuação na administração aumente a cada dia.

As tarefas de administrar abrangem tanto as repercussões sociais geradas pela empresa como as responsabilidades sociais que lhes caibam (DRUCKER, p.683). Portanto, numa sociedade que deseja o seu progresso, pode-se prever que, no que diz respeito aos administradores do futuro, é que eles serão muito mais valorizados e numerosos.

No próximo item, focalizaremos um pouco da trajetória histórica da Administração.

## 1.5 – ANÁLISE HISTÓRICA

Para início da evolução histórica, toma-se como referência a revolução industrial que se constituiu numa profunda transformação na cultura do ocidente. Considera-se, usualmente, seu surgimento em torno de 1700.

Até 1780, a predominância da nossa produção era artesanal. Toda a produção baseava-se no artesanato rudimentar, ou seja, existência de mão-de-obra não qualificada e até mesmo escrava, predomínio de oficinas, granjas e agricultura, resquícios do feudalismo, como sistema comercial baseado em trocas.

De 1780 a 1860, tem-se a fase do artesanato à industrialização. Aconteceu, junto com a primeira Revolução Industrial, uma crescente mecanização das oficinas e da agricultura. O carvão e o ferro passaram a ter enorme importância para o desenvolvimento dos países. As oficinas transformaram-se em fábricas e usinas, dotadas de grandes máquinas, que substituíram o esforço físico humano. Houve grandes avanços nos setores de transporte e comunicação.

De 1860 a 1914, aconteceu o desenvolvimento industrial. Corresponde à 2ª Revolução Industrial, quando o aço e a eletricidade passaram a ser fundamentais em substituição ao carvão e ao ferro. Houve um crescente domínio da ciência e do avanço tecnológico sobre a indústria e surgimento do automóvel, avião, telefone, e telégrafo sem fio,

ocorrendo uma substituição do capitalismo industrial pelo capitalismo financeiro devido à necessidade e ao surgimento de grandes bancos e instituições financeiras, ao lado de uma espetacular ampliação do mercado.

O período de 1914 a 1945 foi marcado pelo gigantismo Industrial. Nessa fase, situada entre as duas grandes guerras, utilizavam-se tecnologias e organizações com propósitos bélicos. As empresas atingiram proporções enormes, passando a atuar tanto no mercado nacional como no internacional. Houve um predomínio de aplicações técnico-científicas e ênfase em materiais petroquímicos, colaborando para o aprimoramento dos setores de transporte e comunicação.

O período de 1945 a 1980 foi denominado de a era marcada pela modernidade. Foi registrado um desenvolvimento tecnológico extraordinário, especialmente para fins comerciais, mediante produtos e processos mais sofisticados. Houve o surgimento do alumínio, plástico, fibras têxteis, energia nuclear e solar. No Brasil, surgem as primeiras empresas nacionais de grande porte e, também, os primeiros problemas econômicos, trazendo a incerteza e a imprevisibilidade do que vai acontecer.

Após 1980, surge a época das incertezas. Foi uma fase carregada de novos desafios, dificuldades, oportunidades, ameaças, tornando o ambiente muito complexo e mutável. Continua sendo uma fase de escassez de recursos, de acirrada concorrência, dificuldade de entender o mercado e de assimilar as informações, implicando mudança radical no gerenciamento das organizações. Essa é a era da revolução cibernética, quando o computador passou a substituir o ser humano em termos físicos e intelectuais.

Para facilitar seu entendimento, pedimos ao leitor muita atenção nos capítulos subsequentes.



## Resumo

Neste capítulo, apresentaram-se logo de início o conceito e o fundamento da Administração. Destacou-se que o entendimento sobre Administração se aplica a toda e qualquer organização, até para a vida pessoal ou da família. Foram destacados, também, os tipos de organizações. Focalizou-se o entendimento de eficiência e de eficácia para se conseguir avaliar a gestão de uma organização. Apresentou-se a tendência do administrador do futuro. Por fim, dentro de uma análise histórica, expôs-se o impacto da revolução industrial nas organizações.



## 2 - TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

Caro estudante,

Vamos começar a unidade 2. Iniciaremos um diálogo para entender a formação das Teorias de Administração.

Ao final do capítulo, você conhecerá as principais teorias que estudaram a dinâmica das organizações.

Comece o quanto antes a leitura e lembre que você tem todo o apoio.

Percebe-se, desde a pré-história, a existência de administradores em grupos e organizações. Mesmo as tribos mais simples reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo que tomava decisões, responsável pelo bem-estar da coletividade.

No feudalismo, havia a presença do senhor feudal que administrava seu feudo, em troca de um percentual das produções. Enfim, identifica-se, em vários momentos, a presença de uma figura que fazia o papel de um gestor. Com o crescimento da complexidade das sociedades, contudo, a necessidade de um administrador ficou mais evidente. Muitos estudiosos da época pensavam de maneira intuitiva sobre os processos administrativos.

Com a revolução Industrial, começa a existir os primeiros estudos sobre a forma de como administrar as organizações. Neste período, as empresas detectavam que necessitavam ofertar mais para atender a uma demanda crescente. Para isso, as empresas foram aumentando de tamanho de forma desordenada e caótica. Os recursos eram mal aproveitados e o nível de eficiência era pequeno.

Nesse ambiente, surgem as Teorias da Administração. As Teorias da Administração, segundo Maximiano (2006a), são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência prática das organizações. Chiavenatto (2006, p.2) corrobora com este pensamento, quando emite o conceito “a teoria das organizações é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral”.

A Ciência da Administração é muito nova. Existe há pouco mais de 100 anos. Percebe-se que é o resultado histórico acumulativo de pensadores de diferentes áreas tais como: filósofos, físicos, matemáticos, economistas, estatísticos, engenheiros, psicólogos, entre outras. Sendo assim, a Administração moderna utiliza princípios oriundos das Ciências Exatas, Ciências Humanas, Ciências da Natureza e a Ciência Biológica.

Administração é um campo do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas que possibilita entender, interpretar, avaliar e julgar o funcionamento das organizações sociais de produção. A abordagem à Teoria das Organizações agrega o conjunto de ideias, fatos e histórias que vêm emergindo no campo da gestão, enquanto ciência do conhecimento da organização. Com o evoluir dos tempos, têm surgido novas abordagens ao conceito de organização, de estruturação, de coordenação, de liderança, de planejamento e de controle.

Para uma perfeita compreensão do conjunto de conceitos a respeito das abordagens organizacionais, é importante, inicialmente, compreender os motivos de as estudar. Na figura 3, a seguir, visualizam-se as variáveis da organização e sua interação.



Figura 3: Variáveis da organização e sua interação

Fonte: Chiavenato, 2003, p17/ Ilustração: Marccone Pereira

Observa-se, na figura 3, a complexidade do relacionamento das variáveis intervenientes no funcionamento organizacional. Algumas são internas e outras externas, mas todas

com implicações no desempenho organizacional, que exigem uma *expertise* do líder para sua condução eficaz e eficiente.

As teorias norteiam as decisões administrativas e, sendo assim, têm um papel importante no entendimento do funcionamento da organização. Facilitam a identificação de aspectos gerenciais importantes, tais como:

- Processos fundamentais de uma organização;
- Escolhas de uma linha eficiente e eficaz de ação;
- Cenários que podem vir a acontecer.

Diferentes Teorias da Administração podem ser utilizadas em distintas situações. Continuando esse raciocínio, vê-se que as teorias dão forma à nossa visão das organizações e, assim, possibilitando:

- Identificar as ideias pelas quais tem-se a concepção da organização;
- Identificar a importância das pessoas dentro do processo administrativo;
- Identificar diferentes maneiras de realizar as tarefas de modo eficiente e eficaz;
- Conscientizar-se do ambiente empresarial.

À medida em que se estudam as teorias administrativas, percebe-se que são um conjunto de ideias presentes num dado momento e lugar. Este conhecimento possibilita compreender quais tipos de teorias são apropriadas em diferentes situações e identificar que novas ideias elas podem contribuir.

Na Administração, ao longo do tempo, os resultados de estudos, pesquisas, experiências, levantamentos e observações nas organizações deram origem a um conjunto de teorias, que podem ser divididas em várias correntes ou abordagens. Cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do trabalho de Administração. A classificação das Escolas de Administração nos permite visualizar estas etapas lógicas de aprendizado.

As várias abordagens do pensamento administrativo ou teoria nasceu como resposta às questões organizacionais daquele momento histórico. O quadro 1, a seguir, apresenta as teorias e sua ênfase conceitual.

Tarefas	Administração Científica ou Teoria Clássica
	Teoria Neoclássica
Estrutura	Burocracia
	Teoria Estruturalista
Pessoas	Escolas das Relações Humanas
	Abordagem Comportamental
	Desenvolvimento Organizacional
Ambiente	Teoria Estruturalista
Tecnologia	Contingencialismo
Competividade	Teoria dos Sistemas
	Aprendizagem Organizacional

Quadro 1: Teorias da Administração

Fonte: Elaboração própria

Um aspecto que vale a pena destacar para os iniciantes na área é que não há nenhuma teoria mais importante, mas sim situações onde a utilização de uma é mais apropriada em relação às demais. Neste material, não entraremos em detalhe de todas as teorias, pois verificamos que isto é conteúdo de uma matéria específica para tal fim. Aqui, destacaremos aspectos que possam ser futuramente apreciados pelo aluno e que facilitem seu aprofundamento no assunto.

A seguir, abordaremos as diversas teorias que fazem parte do corpo teórico da Administração.

## 2.1 ABORDAGEM CLÁSSICA OU TEORIA CIENTÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO

No capítulo anterior, detalhou-se que o início do século XX foi marcado pelas duas Revoluções Industriais. Foi um período que as fábricas e as empresas aumentaram muito de tamanho, ocasionando uma gradativa complexidade em sua administração, havendo a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Logicamente, cresceu a necessidade de conhecimento de soluções administrativas. Neste contexto, a Escola Clássica da Administração é o resultado da união de esforços de diversos autores que produziram sistematizações de suas experiências em empresas.

Existem duas subdivisões desta escola em função de suas abordagens:

- Administração científica, que tem como destaque o trabalho de Federick Taylor;
- Teoria Clássica que se destaca pelos estudos de Henri Fayol.

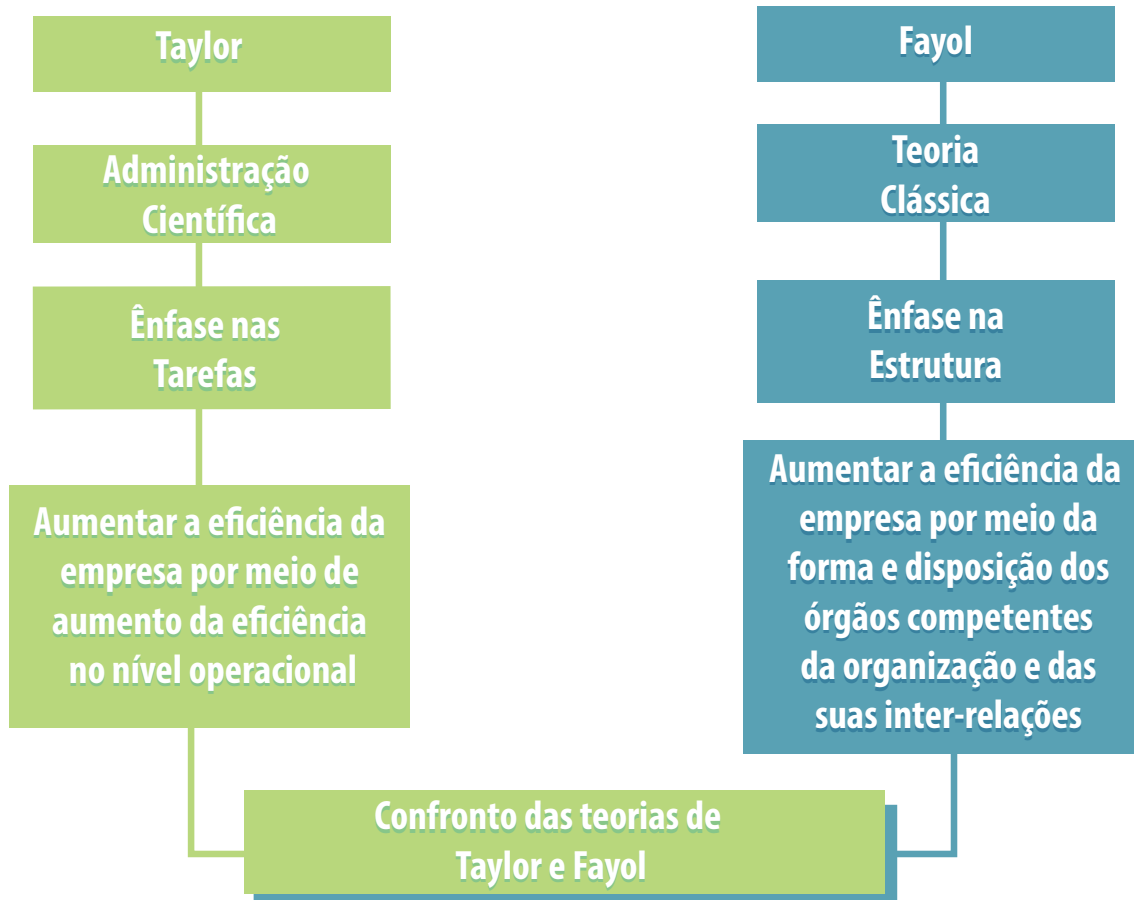


Figura 4: Confronto das teorias de Taylor e Fayol

Fonte: Chiavenato, 2014/ Ilustração: Marcone Pereira

Ambos os teóricos desenvolveram muito bem o lado técnico, partindo das mesmas questões de estudo, tais como: Como dividir o trabalho? Quem faz o que? Quem manda em quem? Como coordenar ou integrar o trabalho dividido? Como conseguir motivar as pessoas para realizar o trabalho?

Na figura 4, observa-se que ambas as teorias buscavam a eficiência organizacional, com ênfases distintas. Taylor preocupou-se com as tarefas e Fayol com a estrutura da empresa.

## Administração Científica

A Teoria da Administração Científica foi uma abordagem à administração, formulada por Frederick W. Taylor e outros, entre 1890 e 1930, que buscava determinar cientificamente os melhores métodos para realização de qualquer tarefa para selecionar, treinar e motivar seus trabalhadores.

Em seu livro *Shop Management* (1903), que fala sobre as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do estudo de tempos e movimentos (*montion-time study*), a Administração como ciência tem seu primeiro período.

Em essência, Taylor destaca, em seu livro:

1. Pagar salários melhores e reduzir custos unitários de produção para melhorar a eficiência organizacional;
2. Aplicar métodos científicos de pesquisa e experimentos para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris;
3. Selecionar, cientificamente, os empregados e ter condições de trabalho adequadas para que as normas possam ser cumpridas;
4. Utilizar-se da ciência para treinar cada empregado, buscando aperfeiçoar suas aptidões na execução da tarefa, de forma que a produção normal seja cumprida;
5. Criar uma atmosfera de intimidade e cordial cooperação entre os trabalhadores para garantir sua permanência.

Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:

1. Vadiagem sistemática dos operários – em sua observação, os operários eram criaturas sem motivação e com tendência a faltar o trabalho sem motivo justo;
2. Desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização – como a chefia poderia saber se o operário estava sendo indolente se não sabia como e quanto tempo a tarefa exigia para sua execução?;
3. Falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho – não havia uma padronização do trabalho e, logicamente, permitia à diversidade de formas de execução.

Em seu segundo livro, *Princípios de Administração Científica*, publicado em 1911, Taylor apresenta seus estudos, com maior ênfase em sua filosofia, e introduz os quatro princípios fundamentais da administração científica:

1. Princípio de planejamento – substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos, a fim de reduzir e racionalizar sua execução;
2. Princípio de preparo dos trabalhadores – seleção dos operários de acordo com as suas aptidões, preparando-os e os treinando para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida;

3. Princípio de controle – acompanhamento do desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta;
4. Princípio da execução – distribuição das atribuições e responsabilidades de forma que o trabalho possa ser realizado da forma mais disciplinada possível.

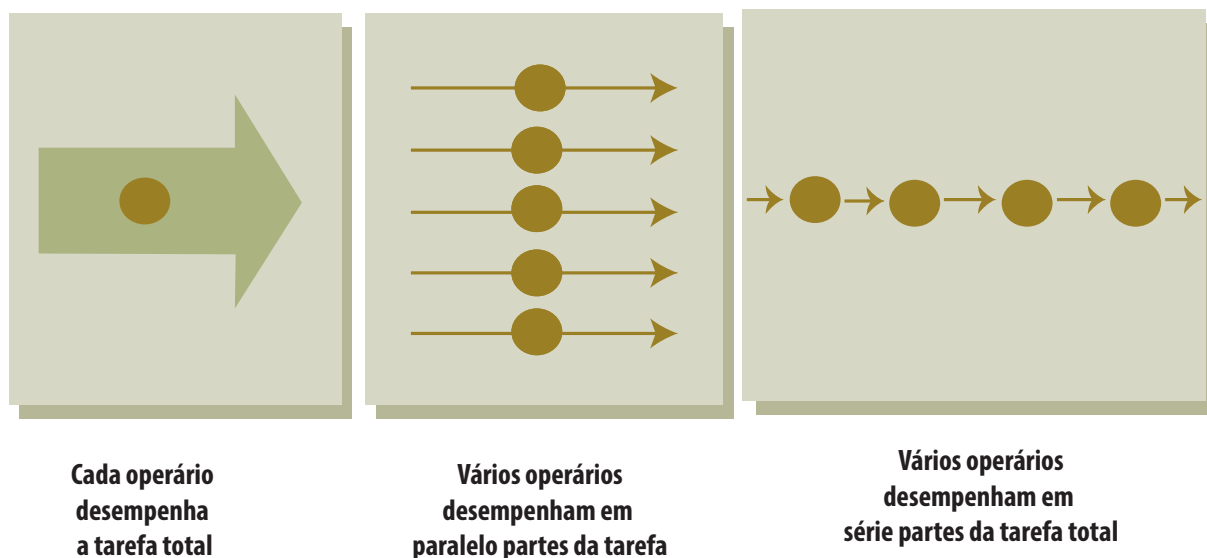


Figura 5: Racionalização das tarefas

Fonte: Chiavenato, 2006/ Ilustração: Marcone Pereira

Na figura 5, percebe-se que Taylor avaliou a realização do trabalho, por meio de alternativas de formas de realização das tarefas. Observou a realização da tarefa integralmente por um só operário, depois a efetuação do serviço em etapas de forma paralela por vários operários e, por fim, avaliou a execução em série de partes da tarefa total.

Aplicou técnicas de racionalização do trabalho, tais como: Padronização de ferramentas e dos equipamentos de produção; Uso de cartões de instrução distribuídos aos trabalhadores; Paradas para eliminar fadigas; Gratificação diferenciada. Gerou a especialização do trabalhador, pois cada um tinha que estar focado em uma parte do processo e não no todo da produção. Baseou seu sistema de administração no estudo de tempos, nas linhas de produção. Assim, cronometrou os tempos dos movimentos de cada tarefa.

Essa simplificação dos desenhos dos cargos tem suas vantagens, tais como:

- Admissão de empregados com qualificações mínimas e salários menores para reduzir os custos de produção;
- Minimização dos custos de treinamento;
- Redução de erros na execução para diminuir rejeições e refugos;

- Facilidade na supervisão para que cada supervisor possa melhor controlar seus subordinados;
- Aumento da eficiência do trabalhador permitindo maior produtividade.

Para o alcance dessas vantagens, Taylor sinalizou as condições de trabalho necessárias ao funcionamento da administração científica:

- Adequação de ferramentas de trabalho e equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa;
- Arranjo físico de máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção;
- Melhoria do ambiente físico de trabalho para evitar que ruído, falta de ventilação, iluminação inadequada e desconforto no trabalho reduzam a eficiência do trabalhador;
- Projeto de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis.

As recomendações de Taylor, apesar de não abranger outros aspectos inerentes ao processo produtivo, têm grande utilidade até hoje, na gestão das organizações.

## Teoria Clássica

O trabalho do Francês Henri Fayol tinha similaridade com seu contemporâneo Frederic Taylor, nos Estados Unidos. Enquanto Taylor preocupava-se com funções organizacionais, Fayol se interessava pela organização total. Ele pesquisou e escreveu sobre o processo administrativo e o papel dos gerentes. A Teoria Clássica tinha o foco na estrutura organizacional para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas.

## Princípios Gerais de Administração para Fayol

A partir de sua experiência de muitos anos como administrador, Fayol expôs sua teoria no Livro *Administration Industrielle et General*, publicado em 1916, dividiu as operações empresariais em seis atividades inter-relacionadas, denominadas Funções Administrativas.

- Técnica – Relacionada com a produção e fabricação de produtos, quando são evidenciadas a expertise da organização na elaboração dos itens;
- Comercial – Associada à compra de matéria-prima e venda de produtos;

- Financeira – Pertinente à procura, aquisição e gerência do capital;
- Segurança – Relacionada à proteção dos empregados e da propriedade;
- Contábil – Pertinente aos registros, balanços, custos, receitas e estatísticas;
- Administração - Associada à integração da cúpula com as outras cinco funções.

Fayol considera que, dentre as várias funções da empresa, a mais importante é a função administrativa que consiste em:

- *Prever*: Visualizar o futuro e traçar o programa de ação;
- *Organizar*: Constituir o duplo organismo material e social da empresa;
- *Comandar*: Dirigir e orientar o pessoal;
- *Coordenar*: Ligar, unir, harmonizar todos os atos e esforços coletivos;
- *Controlar*: Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas;

Esses cinco elementos primários do processo administrativo vêm sendo utilizados até hoje.

A Figura 6, a seguir, expõe as funções administrativas, destacando-as como, hierarquicamente, superior que as demais.

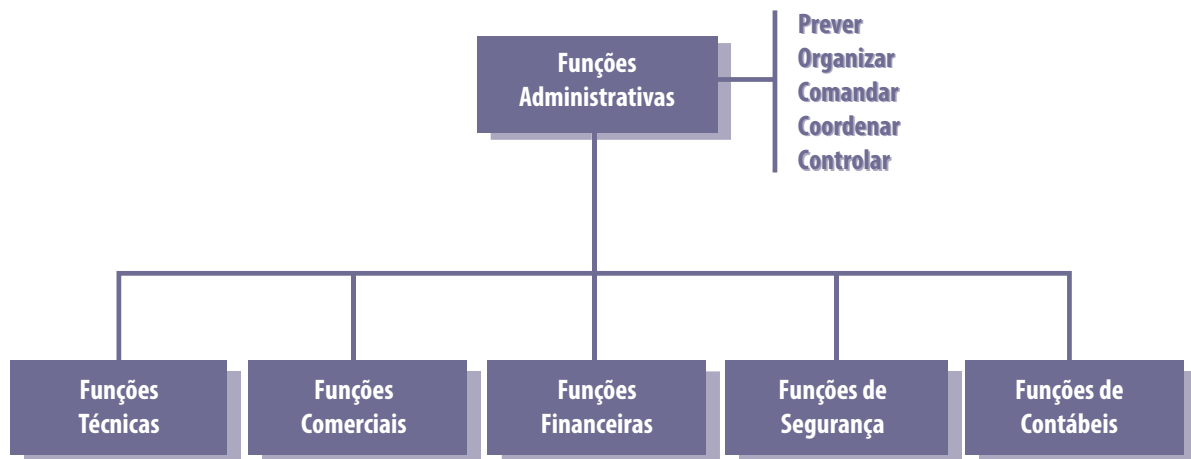


Figura 6: Funções Administrativas

Fonte: Chiavenato, 2003, p.83/ Ilustração: Marccone Pereira

A visão de Fayol sobre as funções básicas da empresa vem sendo considerada ultrapassada. Um dos pontos, por exemplo, é o fato de que nenhuma das áreas administrativas tinham a responsabilidade de participar do planejamento. Hoje, o entendimento é de uma sistematicidade das áreas.

Para melhor explicar suas ideias, Fayol estabeleceu 14 princípios que, segundo ele, norteavam o processo administrativo. Esses princípios estão expostos no quadro 2, a seguir.

1. *Divisão do trabalho*: especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. *Autoridade e responsabilidade*: direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas.
3. *Disciplina*: depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
4. *Unidade de comando*: cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. Princípio da autoridade única.
5. *Unidade de direção*: uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. *Subordinação dos interesses individuais aos gerais*: os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. *Remuneração do pessoal*: deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. *Centralização*: refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. *Cadeia escalar*: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
10. *Ordem*: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. *Equidade*: amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. *Estabilidade do pessoal*: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização.
13. *Iniciativa*: a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
14. *Espírito de equipe*: a harmonia e a união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Quadro 2: 14 princípios da Administração de Henry Fayol

Fonte: Adaptado de Bateman e Snell (1998)

Observe que, para a identificação dos princípios gerais da administração, Fayol teve como base as suas próprias observações enquanto alto executivo. Desse modo, ele procurou

definir as responsabilidades a partir do topo da cadeia de comando. Outro ponto a ser ressaltado é o princípio da unidade de comando, entendido como meio de resolver os conflitos de autoridade detectados como divisão funcional proposto por Taylor.

Destaca-se, também, a importância dada à centralização das decisões e à valorização atribuída ao quadro funcional da empresa. Esta última está, especialmente, presente nos princípios relativos à necessidade de manter a estabilidade e manutenção do pessoal, no encorajamento à iniciativa e na promoção do espírito de equipe.

Apesar da sua importância até o dia de hoje, a Teoria Clássica recebe algumas críticas por: (1) Abordagem demasiadamente simplificada da organização formal; (2) Ausência de trabalho experimental; (3) Extremo racionalismo na concepção da Administração; (4) Teoria da máquina – como se o processo acontecesse como peças engrenadas sem envolver as particularidades das percepções das pessoas; (5) Abordagem de sistema fechado – sem considerar o inter-relacionamento com o meio ambiente; (6) Manipulação pelo administrador dos deveres do processo de trabalho, proporcionado por seus princípios; (7) Rigidez da abordagem clássica, considerada inflexível e conservadora, embora base para a moderna administração.

## 2.2 OUTROS ENFOQUES TEÓRICOS NO ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO

### Escola de Recursos Humanos

A abordagem humanista surgiu, em parte, porque a abordagem clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no local de trabalho. Para a frustração dos administradores, as pessoas nem sempre seguiam os padrões de comportamento previstos ou esperados.

Esta escola demonstrou interesse particular com o lado humano da organização, trazendo importantes heranças para a moderna administração de pessoal. Motta e Vasconcelos (2005) destacam que, pouco a pouco, os estudos organizacionais foram mostrando que o ser humano não é totalmente controlável e previsível e que, portanto, há sempre um certo grau de incerteza associado à gestão de pessoas. As pessoas não são máquinas e, portanto, nem sempre respondem da forma esperada.

Essa nova perspectiva administrativa visava entender como os processos psicológicos e sociais interagiam com a situação de trabalho para influenciar o desempenho. A figura 7, a seguir, demonstra graficamente as ênfases dadas em seus estudos pelos pensadores desta linha.

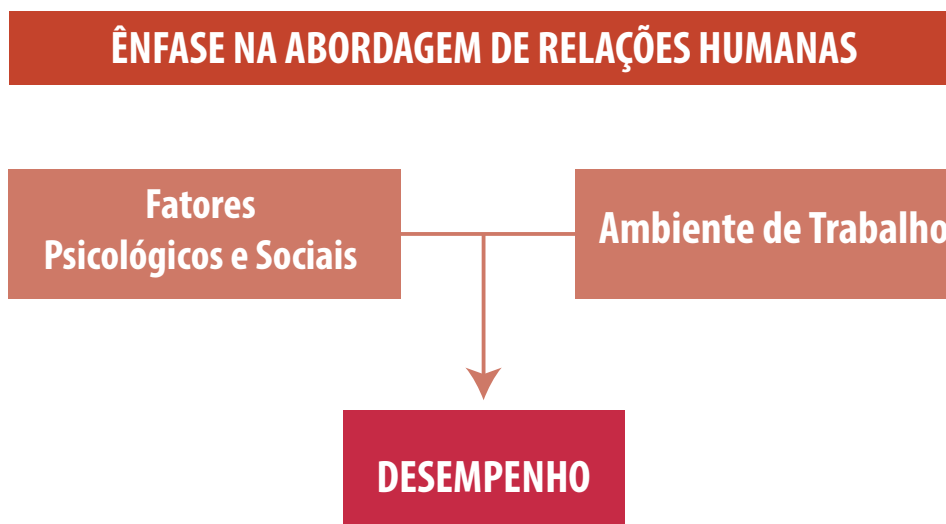


Figura 7: Ênfases na abordagem da Escola de Relações Humanas

Fonte: Elaborado pelo Autor/ Ilustração: Marcone Pereira

Em 1924, Elton Mayo e uma equipe de pesquisadores deram início à pesquisa que viria a ser considerada fundamental para a compreensão das relações humanas no trabalho, conhecido como “experiência de Hawthorne”. Essa pesquisa deveria investigar a influência das condições físicas de trabalho na produtividade e na eficiência dos trabalhadores em uma das fábricas da empresa.

Esse projeto de pesquisa, desenvolvido no período de 1927 a 1932, forneceu os dados mais interessantes e controversos da história da Administração. Para termos uma ideia, durante o primeiro estágio da pesquisa, foram feitos experimentos com a iluminação, em que o nível de luminosidade da fábrica era alterado para se avaliarem os efeitos desta mudança sobre o desempenho das pessoas.

Como nada foi detectado, concluiu-se que os trabalhadores desempenhavam e reagiam diferentemente, porque os pesquisadores os estavam observando – o que foi chamado de efeito de Hawthorne –, pois isso significava que a direção da empresa estava mais interessada e preocupada com eles.

A segunda fase ocorreu na Sala de Relés Elétricos, onde seis mulheres foram colocadas pelos pesquisadores para trabalhar em um local diferente do seu, em uma sala menor,

com iluminação mais intensa, obtendo uma forma de pagamento diferenciada, com direito a ter pequenos intervalos de descanso e receber lanches nesses intervalos. Essas mulheres podiam, ainda, conversar e interagir durante o trabalho. Os pesquisadores perceberam que, nestas condições, tais trabalhadoras produziam mais, já que estavam trabalhando mais satisfeitas.

Na fase seguinte, os trabalhadores foram entrevistados, buscando-se obter suas opiniões e atitudes em relação às punições e formas de pagamento aplicadas pelos superiores. Nessa pesquisa, descobriu-se a existência da organização informal dentro da organização formal, que se manifestava por uma variedade de padrões de interação não formais criados pelos próprios trabalhadores.

Já na quarta fase, os pesquisadores passaram a analisar a organização informal. Nestes termos, os pagamentos eram feitos de acordo com a produção do grupo, e não mais individualmente. Como resultado, observou-se que os trabalhadores tornaram-se mais solidários entre si, cooperando para que o grupo produzisse mais.



## Sabendo um pouco mais

Diante desse cenário, os pesquisadores concluíram que a produtividade poderia ser mais intensamente afetada por fatores psicológicos e sociais do que por influências físicas.

A partir de então, começa-se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisão e na disponibilização das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam. Foram sendo compreendidos aspectos ligados à afetividade humana e percebeu-se os limites no controle burocrático por parte das organizações como forma de regulamentação social.

Um dos objetivos do movimento das relações humanas foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores. Ainda prevalece, entretanto, a ideia de que o homem é um instrumento a ser usado pela organização.

Assim, houve um interesse crescente em ajudar os administradores a lidar, de modo mais eficaz, com o “lado humano” de suas organizações. Vários teóricos tentaram reforçar a teoria clássica da organização com conceitos de sociologia e psicologia.

Em consequência desses estudos, tais precursores lançaram a base da nova filosofia da administração, chamada relações humanas no trabalho. Contribuíram com a ideia de “homem social” em substituição ao homem econômico, motivado pela vontade de se relacionar com os outros, destacando, também, a importância das habilidades humanas para o novo estilo de administração, em oposição às habilidades técnicas.

As principais contribuições dessa teoria concentraram-se no esforço pioneiro rumo à humanização das empresas: a ênfase na organização informal, nos grupos sociais, nas comunicações, na motivação, na liderança, nas abordagens participativas e, sobretudo, na preocupação com a satisfação no trabalho.

Outro grande colaborador desta escola foi Abraham Maslow, que definiu em cinco os níveis de necessidades dos seres humanos e as representou por uma pirâmide que deixa clara a hierarquia destas necessidades, conforme mostra a Figura abaixo.



Figura 8: Hierarquia das necessidades de Maslow  
Fonte: Adaptada de Lacombe e Heilborn (2006)

Segundo LACOMBE; HEILBORN, 2006, p 88, existe uma tendência, na maioria das pessoas, em procurar satisfazer primeiro as necessidades básicas, de nível inferior, e ir progredindo para cima da pirâmide até que satisfaçam as necessidades de nível superior, conforme se pode verificar:

- Necessidades fisiológicas: são aquelas relacionadas a ter roupas, abrigo, alimentação, conforto físico, sexo, além de outras;
- Necessidades de segurança: satisfazem a garantia própria e da família, em ter planos de aposentadoria, pensão, plano de saúde, política salarial, higiene e segurança no trabalho;
- Necessidades ditas sociais: correspondem ao sentimento de associação, ou seja, dizem respeito à participação em grupos e a estar integrado com a família.
- Necessidades de autoestima: também denominada de *status*, dizem respeito ao desejo do indivíduo em demonstrar sua capacidade profissional e sua expectativa de receber recompensas sociais e profissionais.
- Necessidades de autorrealização: envolvem a preocupação com autoaprovação, ou seja, o desenvolvimento de trabalhos mais significativos e o desenvolvimento profissional.

Diante desse quadro, podemos afirmar que a motivação para o trabalho e para o bom desempenho é interna e não externa. Os administradores têm, portanto, um papel fundamental no que se refere à remoção de obstáculos e ao encorajamento de comportamentos que, ao mesmo tempo, satisfaçam às necessidades das pessoas e aos objetivos organizacionais.

O trabalho de Maslow foi extremamente relevante para a ciência administrativa e, até hoje, vem sendo aplicado nas organizações, especialmente para a gestão de pessoas. A respeito disso, Cruz Júnior (2006, p. 117) afirma que a “[...] influência da Teoria de Maslow fez-se sentir em outros trabalhos muito importantes, designadamente em Herzberg (1966) e McGregor (1960). De modo geral, tais teorias trataram de apresentar o indivíduo como um ser e vai, por ordem de escalões, da alta administração até os níveis mais baixos da empresa.

## Teoria da Burocracia

Raciocinando que toda organização é orientada por objetivos e abrange muitos indivíduos, o que exige a uma regulamentação cuidadosa para controle de suas atividades, Max Weber (1864 – 1920), sociólogo alemão, advogado e historiador, desenvolveu a Teoria da Administração Burocrática que enfatiza a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente estabelecidas. Max Weber entendia que o modelo ideal para a Administração era a abor-

dagem burocrática.

A burocracia é compreendida como uma maneira de organização humana baseada na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos (CHIAVENATO, 2006a).

A burocracia surgiu e se consolidou em decorrência de alguns fatores principais, tais como:

- limitações apresentadas pelas escolas anteriores;
- crescente tamanho e complexidade das empresas; e
- consolidação da sociedade de consumo de massa, com a consequente necessidade de um modelo de organização formal.

Diante deste cenário, a intenção de Weber era a de que padrões formais fossem aplicados à estrutura organizacional, de tal modo que a organização não precisasse se apoiar em apenas um indivíduo – o executivo. A organização obteria eficiência e sucesso ao seguir as regras fixadas de maneira rotineira, e não enviesada.

Para Weber, as burocracias são particularmente importantes porque permitem que grandes organizações desempenhem, de maneira uniforme, suas muitas atividades rotineiras necessárias à sobrevivência. Além disso, se as regras e os controles forem estabelecidos adequadamente, não haverá viés burocrático no tratamento das pessoas, seja funcionário, seja cliente. A ideia era a de que uma burocracia fosse eficiente e produtiva. No setor público, por exemplo, o modelo burocrático encontrou um terreno fértil, por isso, até hoje, é o modelo preponderante.

Essa escola, contudo, não se configura no modelo ideal a todos os tipos de organização, principalmente para aquelas que precisam de tomadas de decisão rápidas e de flexibilidade para o desenvolvimento de suas atividades. Além disso, há o risco de que as pessoas acabem não dando o melhor de si, em função dos procedimentos e das regras burocráticas.

O entendimento de Max Weber sobre uma burocracia é que a organização apresente as seguintes características:

- **Caráter legal das normas:** as normas são estabelecidas por parte dos atores sociais ocupantes dos cargos diretivos, visando a estabelecer padrões e a imprimir disciplina;
- **Caráter formal das comunicações:** é típico das organizações burocráticas usar comunicações escritas. Regras, decisões e ações são formuladas e registradas por escrito para fornecer comprovação e documentação adequadas;
- **Divisão do trabalho:** é importante para que cada um conheça os limites da sua função, de seus direitos e deveres, evitando também esforços duplicados;
- **Impessoalidade no relacionamento:** as relações estabelecidas dentro e fora do ambiente de trabalho decorrem do cargo ocupado pelo indivíduo;
- **Hierarquização da autoridade:** cada cargo é supervisionado pelo cargo hierarquicamente superior;
- **Rotinas e procedimentos padronizados:** a padronização das atividades busca a eficiência máxima;
- **Competência técnica e mérito:** este é o critério básico para o reconhecimento, a promoção e o avanço na carreira;
- **Especialização da administração:** os membros do corpo administrativo não são os donos do negócio, mas profissionais especializados na sua administração;
- **Profissionalização:** a escolha da ocupação de cada cargo é por critérios profissionais;
- **Princípio da publicidade:** o direito à informação é essencial. No setor público, diante da necessidade de transparência dos órgãos estatais, isto é fundamental;
- **Previsibilidade do funcionamento:** Por conta da padronização das atividades, o comportamento dos integrantes da organização é previsível.

No que se refere às características da burocracia, Chiavenato (2006a) lembra que, atualmente, avalia-se a burocracia como uma condição de estar totalmente presente ou totalmente ausente em uma organização. Empiricamente falando, é mais válido trabalhar com o conceito de burocracia do que considerar uma organização como totalmente burocrática ou não burocrática.

Há graus diferentes de burocratização nas organizações. Por exemplo, ao compararmos duas organizações, podemos encontrar em uma um sistema de procedimentos para lidar com todas as situações do trabalho que estejam claramente definidas e formalizadas em manuais de procedimentos; enquanto, na outra, podemos encontrar somente alguns departamentos que possuem e fazem uso de tais manuais.

## Você está achando o modelo burocrático semelhante às abordagens sugeridas pela Escola Clássica?

Existem diferenças, visto que os clássicos se preocuparam mais com detalhes e especificidades intraorganizacionais. Já Weber e seus adeptos estudaram o contexto social mais amplo, identificando o fenômeno crescente da autoridade racional-legal nas sociedades modernas. Sua teoria procurou explicar um novo comportamento social: o burocrático.

De outro modo, podemos dizer que, diferentemente dos proponentes das escolas anteriores, Weber não tinha a pretensão de estabelecer padrões a serem seguidos pelas organizações. Ele propôs um modelo que procura sintetizar os pontos comuns da maioria das organizações formais modernas, possibilitando o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade e disciplina.

Note que se trata de um processo evolutivo em termos de visão de organização. Vale aqui destacarmos que, para Weber, as organizações passariam por alguns estágios sociais até conseguirem se adequar ao modelo burocrático. Segundo Chinelato Filho (1997, p. 25), esses estágios dividem a sociedade em:

- Tradicional: em que seria dominante a produção de subsistência, a dominação por um líder autocrático e a ausência de profissionalização. Nessa fase, está presente a autoridade tradicional, cuja obediência decorre um simples costume e adaptação à rotina, como o que acontece entre famílias patriarcais;
- Carismática: tendo como predominantes as ideias revolucionárias, a mística ideológica, a propaganda personalista e as reações emocionais de massa, a exemplo da Alemanha nazista. Neste tipo de sociedade, a autoridade carismática é legitimada pela estima ou admiração que se tem pelo líder.
- Burocrática: caracterizada pela autoridade racional-legal que tem como base de obediência as normas burocráticas. Este é o tipo de autoridade que caracteriza as instituições modernas, em que um funcionário não deve obediência a um indivíduo específico, mas às regras e normas legais presentes na organização e que são emanadas pela autoridade competente.

As organizações podem, assim, contar com uma série de vantagens oferecidas pelo modelo burocrático. Ressaltamos que tal modelo, mesmo alicerçado nos ideais de Weber, no início do século XX, foi consolidado, de fato, nos anos 1940.

De acordo com o pensamento de Weber, as vantagens do modelo burocrático estão relacionadas à:

- Racionalidade definida para o alcance dos objetivos organizacionais;
- Precisão primordial na definição dos cargos e operações;
- Rapidez e constância para tomar decisões previstas em manuais;
- Uniformidade das rotinas, facilitando a interpretação e a compreensão das atividades;
- Continuidade da organização por meio da facilidade de substituição do pessoal quando acontece uma vacância;
- Subordinação dos mais novos aos mais antigos; e
- Confiabilidade conferida aos negócios em função do conhecimento que se tem das regras.

Apesar das vantagens trazidas pela Abordagem Burocrática, a burocracia é geralmente vista como uma organização na qual os papéis se multiplicam, impedindo ações rápidas e eficientes. Por esse motivo, grande parte da população hoje em dia emprega esse termo de forma pejorativa, referindo-se de fato à ineficiência organizacional observada por ela.

Relacionamos, então, as chamadas disfunções da burocracia, percebidas por Maximiano (2006, p. 62), que se constituem em consequências imprevistas ou em distorções surgidas com o passar dos tempos, conduzindo à forma pejorativa de se referir à burocracia, quais sejam:

- Autoridade excessiva atribuída a uma só pessoa;
- Foco nos procedimentos como o fim organizacional, levando a um excesso de formalismo (papelada) e limitando a liberdade criativa;
- Apego demasiado às regras provocando rigidez no comportamento dos funcionários;
- Tratamento de todos os casos de maneira padronizada, esquecendo as particularidades de cada cliente;
- Desconsideração das regras, ignorando-as;
- Fixação da burocracia: uma vez que a burocracia é estabelecida, é difícil desmantelá-la, e isso pode causar maior resistência à mudança;
- Rígida hierarquização: só quem pode decidir é quem ocupa um posto mais elevado na hierarquia, tornando lento o processo de tomada de decisão;
- Menor possibilidade de se obterem posições diferentes (inovação);
- Uso excessivo de símbolos. Exemplo: ter um motorista exclusivo ou um gabinete com facilidades exclusivas e ostentar tal condição; e

- Dificuldade no atendimento e resolução de conflito com o público, geradas principalmente quando o funcionário está preso em seguir as normas internas, impedindo um atendimento personalizado.



## Resumo

Nesta unidade, você aprendeu sobre algumas abordagens teóricas da Administração. Basicamente, todo este estudo nos permite concluir que, apesar de muito tempo ter passado e de as escolas do período contemporâneo terem grande influência sobre a teoria administrativa, os pontos de vista dos autores clássicos nunca deixaram de existir.

Em toda a crítica a respeito dos postulados clássicos, verificamos que os princípios da Administração como a departamentalização, a racionalização do trabalho, a estruturação linear ou funcional, e os princípios da Escola de Relações Humanas, enfim, as abordagens originárias dos estudos da Administração, nunca foram totalmente substituídas sem que alguma coisa fosse mantida.

Temos a certeza de que você agregou novos conhecimentos e certamente os colocará em prática no seu trabalho diário. Sugerimos que você busque novas leituras a fim de se manter atualizado, o que é fundamental para o bom desempenho profissional. Conte sempre conosco!

## 3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Prezado leitor,

Neste capítulo, você poderá refletir sobre as funções administrativas. Será dado destaque especial ao planejamento e discutiremos sobre os diferentes níveis de administração dentro de uma empresa, para que você possa ter uma melhor compreensão da atuação do gestor.

Será destacado também o papel importante que as outras funções administrativas têm no processo administrativo.

Lembre-se de fazer a sua parte, e tirar suas dúvidas. Boa leitura!

Como foi possível estudar na unidade passada, Henry Fayol, em 1916, apontou, em seu estudo, as principais funções da Administração (Previsão, Organização, Coordenação, Comando e Controle). Qualquer que seja a organização privada, pública ou do terceiro setor, dos mais diversos tamanhos sejam elas, pequena, média ou grande, o administrador precisará desempenhar pelo menos essas funções. Estas funções estão inter-relacionadas, mas coordenadas independentemente para atingir os objetivos organizacionais.

Nesta unidade, dissertaremos sobre uma das funções administrativas: o planejamento. Você se lembra para que serve esta função?

Antes de começar a falar de planejamento organizacional, é importante dar uma contextualização histórica e associá-lo ao conceito de estratégia que passou a ser utilizado no meio da gestão, como a escolha do caminho mais adequado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Originalmente, segundo Voltolini (2004), o termo “estratégia” deriva da palavra grega “estratego”, que significava cargo de um comandante da armada na antiga Atenas. No século XVII, essa terminologia começou a ser utilizada para ilustrar a arte de coordenar

a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais, no livro *A Arte da Guerra*, escrito por Sun Tzu.

Somente no século XIX, é que a estratégia passou a ser utilizada como um meio de controlar as forças de mercado. As referências nesse enfoque são Maquiavel, Miyamoto Musashi e Alfred Sloan. Há, no início do século XX, a introdução do conceito de estratégia como ambiente de negócios.

Na década de 1950, pesquisadores em Harvard passaram a estudar estratégias empresariais por meio da análise de casos. Esses pesquisadores buscavam um modelo amplamente aplicável, entretanto, ainda com uma visão de curto prazo. A partir da década de 1960, o estudo sistematizado da estratégia passa a ocupar posição de destaque para diversos autores. Na visão de Ansoff (1990), a evolução da Administração Estratégica ocorre na seguinte cronologia:

- Década de 1950: Empresas introduziram uma abordagem sistemática a fim de decidir onde e como operariam no futuro. Foi denominada formulação estratégica;
- Década de 1970: Descobriu-se que a configuração interna da empresa precisava ser alterada sempre que a empresa promovesse alteração descontínua de sua estratégia, como resposta a frequentes discontinuidades ambientais imprevisíveis, principalmente em termos sociopolíticos e tecnológicos;
- Década de 1980: Abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas que compreende posicionamento, resposta rápida e gestão sistemática da resistência.

Relembrando a pergunta inicial do capítulo, vamos a sua resposta:

Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Planejar significa escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos. Logo em seguida, definir diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamento entre outras coisas. Assim, deve-se responder questões fundamentais, tais como:

- Onde se está?
- Onde se quer chegar?
- Como se quer chegar?
- Quem fazer?

- Quando e quanto fazer?
- Por quem?
- Por que fazer?

Uma ferramenta muito interessante para levantar essas indagações é o “5W e 2H”. É utilizada para planejar a implementação de uma solução.

<b>QUEM?</b>	<b>Who?</b>	<b>5H</b>
<b>O QUE?</b>	<b>What?</b>	
<b>POR QUE?</b>	<b>Why?</b>	
<b>QUANDO?</b>	<b>When?</b>	
<b>COMO?</b>	<b>How?</b>	
<b>QUANTO?</b>	<b>How much?</b>	<b>2H</b>

**Quadro 3:** Indagações “5W e 2H”.

**Fonte:** Elaboração própria

Define-se:

- What – O que será feito (etapas)
- Why – Por que será feito (justificativa)
- Where – Onde será feito (local)
- When – Quando será feito (tempo)
- Who – Por quem será feito (responsabilidade)
- How – Como será feito (método)
- How much – Quanto custará fazer (custo)

Fazer é um planejamento, assim como executar as outras funções se tornam extremamente complexas, pois podem ser encontradas:

1. Divergência de culturas e diversidade de barreiras sociais e organizacionais; cada sociedade tem a sua cultura e para cada uma, é preciso que seja desenvolvido um estilo de gestão que contemple os costumes e práticas sociais adotadas.  
Obs.: Todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Em resumo, cultura é todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética.

2. A gestão é complexa pela quantidade de interesses díspares que precisam ser administrados pelos condutores dos processos: político, econômico, social etc. Variáveis intervenientes: Clientes; Fornecedores; Colaboradores; Relações interinstitucionais.

O procedimento de planejar, ao ser desenvolvido, busca-se intervir na realidade da organização, na tentativa de alcançar objetivos e metas. Entre os próprios colaboradores da organização, tem-se aqueles que influenciam positivamente ou negativamente um processo de mudança. Pode-se classificar essas atitudes como:

- A) **Proativas:** Representam as forças que desejam e impulsionam as mudanças na organização e que antecipam as necessidades dos clientes;
- B) **Reativas:** Significam as forças que desejam e preservam a estabilidade, e que esperam o problema acontecer para agir.

O ideal é que a empresa tem o equilíbrio entre as duas forças. As empresas que têm foco em inovações é fundamental para sua sobrevivência. No entanto, a gestão deve também ter constância e estabilidade em seus procedimentos para alcançar o seu sucesso. Assim, o melhor é sempre encontrar o equilíbrio saudável entre as duas forças.

## Por que Planejar?

A organização necessita coordenar suas atividades, considerando o futuro de modo integrado e de forma racional, abrangendo:

- Preparar-se para o inevitável;
- Ter opções frente ao indesejável;
- Controlar o controlável.
- Adotar procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos;
- Exercer o controle de todo o processo.

Pode-se dizer, por fim, que planejar é estabelecer um futuro desejado e definir meios para alcançá-lo, sendo um método para:

- Diagnosticar a situação atual;
- Definir a missão;
- Projetar uma visão de futuro;
- Definir objetivos estratégicos;

- Definir metas e respectivos planos de ação.

Você sabia que o planejamento tem níveis? A seguir, vamos refletir sobre os níveis de planejamento.

## Níveis de planejamento

Estudos realizados por Alfred Chandler, entre o final da década de 1940 e início dos anos 1960, definiram três níveis administrativos – estratégico, tático e operacional. Assim, os planos também passaram a ser classificados de acordo com os níveis principais e abrangência da organização.

O quadro 4, a seguir, apresenta os níveis de planejamento, suas especificidades e amplitude.

Posicionamento	Conteúdo	Prazos	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo	Macroorientado. Aborda a empresa como um todo
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto	Microorientado. Aborda apenas cada tarefa ou operação

Quadro 4: Níveis de planejamento

Fonte: Elaborado pelo Autor

No nível administrativo ou estratégico, a competência básica é traduzir as incertezas de um mercado altamente dinâmico, visando o estabelecimento de objetivos. Através das atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada, objetiva-se atingir os macro-objetivos da organização. As decisões estratégicas são, normalmente, de longo prazo e tomadas no alto escalão da empresa. Por isso, geram atos cujos efeitos são duradouros e mais difíceis de reverter.

Já no nível tático ou intermediário, temos as estratégias, em planos e projetos, a serem realizadas pelo nível operacional. O tempo de planejamento no nível tático é o de médio prazo. Neste nível, há menos dúvidas para as tomadas de decisões e, por isso, são mais facilmente revistas, quando necessárias e de menos impacto no funcionamento estratégico da empresa. O imperativo é que cada área ou função tenha seus planos específicos,

os quais estejam interligados umbilicalmente às ações estratégicas da companhia como um todo.

No nível operacional ou mais baixo da organização, os administradores executam os projetos. Neste nível, as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa e são eminentemente técnicas. Aqui, o tempo do planejamento é o curto prazo.

Como vimos, temos três níveis administrativos, de um modo geral. E qual a relação destes níveis com as atividades desenvolvidas? Quantos empregados são necessários em cada nível? Vamos aprender tudo isso nesse tópico.

O número total de empregados encontrado em cada nível diminui à medida que subimos nos níveis da organização. Tal fato pode ser explicado considerando-se que é no nível operacional onde ocorre a maior padronização das atividades e essas não são formadas somente pela transformação da matéria-prima em produto acabado, mas, também, por funções de manutenção, vendas e entrega dos produtos resultantes da transformação, compras e armazenamento da matéria-prima, entre outras, conforme a especificidade e tipologia da empresa (MINTZBERG, 2003). Ou seja, é no nível operacional o lugar de realização das ações onde se necessita do maior número de técnicos das mais variadas áreas do conhecimento.

Na posição intermediária na hierarquia, se situam os gerentes médios, responsáveis por supervisores ou por executores de tarefa, normalmente em número bem reduzido em comparação com o nível operacional, com autonomia para tomar algumas decisões, enquanto outras são transferidas para o nível superior; e, por fim, temos os administradores de topo, que correspondem aos executivos da direção, que, geralmente, se apresentam em número muito reduzido e têm a responsabilidade pela organização como um todo, devendo assegurar que a mesma cumpra sua missão com eficácia.

Você conseguiu visualizar o perfil dos empregados encontrados em cada nível da organização?

Vamos ver alguns exemplos?

**Nível operacional:** podemos observar numa fábrica, onde o pessoal de chão de fábrica representa o maior volume de empregados, como operadores das linhas de montagem, engenheiros, técnicos, supervisores. Já na Administração Pública, temos os técnicos contratados por meio de concurso para operacionalizar as atividades de rotina, como compras por licitação.

**Nível intermediário:** temos as gerências responsáveis por áreas como finanças e gestão de pessoas. Também, podem ser denominados de superintendentes, chefes de departamento, diretores de escolas.

**Topo da estrutura:** neste nível encontramos os presidentes, o *Chief Executive Office* (Chefe do Setor Executivo) ou simplesmente CEO. Na administração pública, situam-se o Presidente da República, o Prefeito, o Governador, que são responsáveis pela determinação de programas e diretrizes e pela alocação de recursos orçamentários e objetivos estratégicos.



Figura 9: Níveis de planejamento e suas características

Fonte : Elaboração própria/ Ilustração: Marcone Pereira

Com base na explicação anterior e na figura 9, pode-se concluir que, à medida que se vai subindo ao topo da pirâmide, também, aumenta-se o grau de Incerteza de suas tarefas, os prazos, a abrangência, o risco e o impacto.

## Você sabe qual é o processo do planejamento?

Para implantação do planejamento estratégico organizacional é importante seguir alguns passos. A seguir será apresentado resumidamente a definição do negócio, missão, visão, os outros abordaremos no próximo capítulo. Conforme figura abaixo:



**Figura 10:** Processo de planejamento

Fonte: Elaborado pelo autor

## 1 - Definição do Negócio

Precisa ser definido em duas dimensões: Os desejos ou necessidades que se pretende satisfazer; e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-las.

Trata-se do entendimento do principal benefício esperado pelo cliente. Focalizam-se as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para atuação da organização. A definição do(s) negócio(s) envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa.

Na definição do negócio, pressupõe-se que seja explicitado o benefício que a empresa pretende oferecer aos seus clientes. Deve-se ter o cuidado para não definir de forma restrita o negócio, com base em produtos e serviços. Uma definição com base em produtos e serviços limita a percepção de oportunidades e ameaças à empresa.

Como é conhecido no mundo organizacional, se uma empresa não define com clareza qual é o seu negócio corre o risco de virar uma empresa “pato”. Por que pato? O pato é um animal polivalente que: voa, nada, mergulha, anda e canta. No entanto, faz tudo muito mal.

## 2 - Missão da Empresa

O enunciado da missão é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da sua empresa perante os seus clientes. É uma resposta às seguintes questões:

- Por que a empresa existe?
- O que a empresa faz?
- Para quem?

A Missão organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente ela estabelece o que a empresa faz, dentro de seu negócio. É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe. Define-se:

- A razão de ser da empresa, em âmbito corporativo;
- O papel que a empresa deve desempenhar em seu negócio.

### 3 - Visão

É um quadro claro da definição do futuro da empresa, tendo o poder de motivar e inspirar. Expressa as aspirações de uma organização, descrevendo uma nova e inspiradora realidade em direção à qual a empresa deve caminhar.

Visa a busca do crescimento e perpetuação da empresa através de um processo de motivação e envolvimento de todos os colaboradores. Onde a empresa se encontra no momento atual e aonde quer chegar no futuro?

### 4 - Análise da Situação Atual

Ao planejarmos, precisamos saber qual a situação da empresa em termos mercadológicos, financeiros, operacionais, tecnológicos, colaboradores. Para tanto devemos perguntar: Onde a empresa está? Como chegou a esse ponto?

### 5 - Definição de objetivos e metas

Referem-se aos alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, por meio da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos.

- Em relação aos clientes: (1) Aumentar seu nível de satisfação; (2) Aumentar sua fidelização.
- Em relação a parcerias: Otimizar as relações.
- Em relação à inovação e aprendizagem: Buscar atualização constante.

- Em relação às pessoas: Desenvolver e motivar o corpo de colaboradores.
- Em relação à produção de serviços: (1) Aumentar a produtividade; (2) Reduzir custos.

Observem que o processo de planejamento responde a uma série de questões a fim de escolher-se adequadamente o caminho a ser seguido.

## Vamos conhecer outras funções?

A seguir, você refletirá sobre outras funções e suas características.

**1- Organizar:** abrange determinar os recursos e atividades necessárias para o alcance dos objetivos da organização, combinar esses recursos e atividades em grupos práticos, designar a responsabilidade de cada empregado responsável e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para realização dessas tarefas. Em ambas – administração privada e pública – contratar pessoas e alocar recursos financeiros para os projetos criados no planejamento são exemplos de atividades de organização.

**2- Liderar:** é conseguir dos empregados que eles façam as coisas que você deseja que eles façam. Portanto, abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina. Abordamos a autoridade formal como um dos mecanismos para organizar os recursos necessários à tomada de decisão relativa ao planejamento das empresas. Para integrar as pessoas às atividades, contudo, é preciso mais do que autoridade constituída legalmente pelo cargo; é preciso liderança.

A capacidade de liderar, conforme ressalta Maximiano (2006a), é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal.

Para Megginson et al. (1998), a liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais. Na concepção de Maximiano (2006a, p. 277), a liderança

É a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Diante dessas exposições, podemos afirmar que a liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação. Segundo Megginson et al. (1998), os líderes podem ser classificados de acordo com suas maneiras de conduzir seus liderados para o alcance dos objetivos organizacionais:

- **Autocrático:** muitas vezes, chamados de autoritários, são aqueles líderes que tomam decisões sozinhos sem permitir que seus seguidores participem delas. Esses líderes são muitas vezes comparados com um instrutor militar ou “sargento”;
- **Democrático** ou participativo: neste modelo de liderança ocorre a participação dos seguidores no processo de decisão. Usam o envolvimento grupal para estabelecer determinar as funções dos cargos;
- **Laissez-faire ou liberais:** aqui temos os líderes frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem;
- **Orientação para o trabalho:** essa forma de classificação se dá pelo exame das atitudes dos líderes na realização de um trabalho. Alguns dão ênfase à tarefa, outros enfatizam os seguidores e subordinados ou os dois juntos. Consideramos líderes orientados para tarefas ou para a produção aqueles que focalizam o trabalho a ser feito. Dão ênfase ao planejamento, programação e processamento do trabalho, e exercem controle cerrado de qualidade. Já os líderes orientados para pessoas ou colaboradores estão preocupados com o bem-estar e os sentimentos de seus seguidores, têm confiança em si e uma forte necessidade de desenvolver e dar poder aos membros de seus grupos.

**3- Controlar:** esta função abrange delinear os meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido. Para o exercício desta função, é importante definirem-se metas, considerando os indicadores atuais, para assim medir o desempenho alcançado com as decisões tomadas. Observe que as três primeiras funções serão ineficazes sem esta última: controlar.

Para se mensurar o resultado do plano, precisa-se realizar o controle. É importante a definição de prazos e metas quantificáveis durante o planejamento para melhor definirmos os mecanismos de controle e desempenho das estratégias. O processo de controle está ligado à realização de objetivos e alcance de metas. Para tal, são necessárias informações. Nesse sentido, o sistema informatizado deve ser utilizado para assegurar a realização dos objetivos.

Neste sentido, Maximiano (2006a) apresenta alguns elementos do processo de controle. Veja a seguir:

- **Definição de padrões de controle:** permite avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. Por exemplo, aprimorar a competitividade da empresa, conquistar novos clientes ou aumentar o nível de satisfação dos clientes é o objetivo;
- **Aquisição de informações:** referente às atividades que estão sendo executadas. É necessária a implantação de mecanismos para a obtenção dos dados, por exemplo, dispositivos mecânicos ou eletrônicos de contagem e medição, tais como: catraca, cartões de ponto e sistemas computadorizados de informações. Outra situação comumente utilizada pelas empresas refere-se ao sistema computadorizado de Recursos Humanos sobre o desempenho dos funcionários, onde nós como administradores podemos saber, por exemplo, se aumentou a satisfação do usuário em relação aos serviços de atendimento após a capacitação dos funcionários responsáveis.
- **Comparação e ação corretiva:** os dados sobre o desempenho real são comparados com os objetivos ou padrões e, assim, inicia-se uma ação para corrigir ou reforçar uma atividade. Por exemplo, na área de logística, o que pode ser feito em relação a isso? Diminuiu as perdas de materiais durante o transporte e manuseio? Será que os equipamentos de uma escola chegaram dentro do prazo, ou seja, antes do início das aulas?
- **Recomeço do ciclo de planejamento:** a informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Na prática, quando daremos início a um novo ciclo? Por exemplo, suponhamos que o setor público, no qual trabalhamos, fez lançamento de um novo serviço que foi um sucesso e agora como administrador você terá como meta ampliar sua área geográfica para oferecer o tal serviço.

Para finalizarmos, precisamos ressaltar que o formato do sistema de controle depende também do nível hierárquico e dos tipos de planejamento. Diante desta análise dividimos o controle em três níveis, são eles:

- **Estratégico:** enfoca o desempenho da organização em relação à sua missão e acompanhar os ambientes internos e externos que influenciam a organização. Nesse controle, é possível determinar os pontos fortes e fracos (internos) e ameaças e oportunidades (externas).
- **Administrativo:** focaliza as áreas funcionais, como marketing, produção, finanças, recursos humanos etc. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisões em cada uma dessas áreas.

- Controle operacional: enfoca as atividades e o controle de recursos em qualquer área funcional.

O planejamento estratégico consiste em definir: Para onde ir? O que se deve fazer para chegar lá? Quanto vai custar? Até quando deve-se conseguir?

A resposta a essas questões é o objetivo central da função planejamento. Entendemos por objetivos todos os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. Segundo Megginson et al. (1998), os objetivos são os resultados ou metas para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas.

As organizações em geral têm vários objetivos amplos, em longo prazo e abrangentes, entre eles a lucratividade, a fatia de mercado e boas relações com os empregados. Para Maximiano (2006a), o objetivo pode ser:

- uma situação futura, como: ganhar uma parcela do mercado, vencer um concorrente, reduzir a violência em uma comunidade, passar no vestibular;
- a realização de um produto, físico ou conceitual, como: construir um prédio, criar uma marca para um produto, implantar um sistema; e
- a realização de um evento, como: organizar e realizar uma competição esportiva, um festival de cinema, uma feira dos produtos.



## Resumo

Nesta unidade, você pôde refletir sobre o planejamento e o uso da estratégia no mundo organizacional. Você foi capaz de compreender o conceito sobre planejamento e seu processo. Descobriu que o planejamento tem níveis e qual é o perfil dos empregados em cada nível da organização. Entendeu que, dentre os colaboradores da organização, há aqueles que influenciam positivamente ou negativamente quando se busca uma mudança em função dos planos organizacionais.

Viu, também, outras funções administrativas e sua importância na gestão organizacional.



# UNIDADE II: GESTÃO ADMINISTRATIVA

## 4. Gestão do Planejamento

Prezados Alunos,

Neste capítulo, estudaremos sobre a gestão estratégica, compreendendo sua importância na condução do empreendimento.

Falaremos sobre o desafio que envolve o processo de planejamento e sua gestão.

Vamos lá? Boa leitura!

### O que é Gestão Estratégica?

A Gestão Estratégica, para Certo et al (1993, p. 52), é definida como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.” Engloba uma série de etapas que são repetidas ciclicamente.

Esse processo de ação gerencial sistemática e contínua visa assegurar à organização, simultaneamente: (1) senso de direção e continuidade a longo prazo; (2) flexibilidade e agilidade no dia-a-dia; (3) focaliza o potencial de desempenho futuro da organização.

Para conseguir-se implantar uma gestão estratégica, é necessário atentar-se para alguns aspectos que precisam ser desenvolvidos:

- **Foco no futuro** – Este aspecto é importante para que, tendo um olhar nos acontecimentos do ambiente, possam ser identificados os que podem impactar o exercício das atividades da empresa;
- **Agilidade** – Todo processo gerencial precisa ser ágil. Busca-se desenvolver a percepção de diagnosticar a necessidade de mudanças e realizá-las tão rápido quanto possível;

- **Postura de ante riscos** – Num posicionamento estratégico adequado, evitam-se as situações que possam proporcionar a interrupção das atividades empresariais, identificando-se as ameaças ambientais;
- **Estar atento às oportunidades** – A condução gerencial de forma estratégica exige colocar a organização em posição de abertura para novas possibilidades;
- **Monitoração permanente do ambiente externo** – Para que se possa estar atento às mudanças ambientais, é necessário desenvolver a capacidade perceptiva de captar as modificações externas e que possam influenciar no desenvolvimento das atividades;
- **Construção, realização e revisão de alvos concretos, que resultem em melhor posicionamento do negócio** – É mister que os alvos concretos da empresa sejam construídos e, periodicamente, revistos para que seus gestores possam atuar de forma que a empresa consiga ampliar sua área de ação;
- **Envolvimento de toda a equipe nesse processo** – Uma eficaz gestão estratégica exige a inclusão de todos os colaboradores, de forma que eles se sintam partes dos objetivos organizacionais;
- **Metodologia simples e flexível** – Não há necessidade de utilização de métodos rebuscados na implantação da gestão estratégica da organização. São aplicados métodos simples e que possam ser adaptados de acordo com a realidade empresarial.

Há de se perguntar: será que traz benefícios a implantação da gestão estratégica? Os empresários buscam sempre ganhar benefícios em suas escolhas e podem conquistar alguns atributos que serão agora destacados.

O primeiro desses atributos é a antecipação de oportunidades. Podem-se visualizar as chances mercadológicas que surgirão para a empresa e que mudem o direcionamento empresarial. Em outra forma de gerir, passariam despercebidas e não se aproveitaria a ocasião de mudança. Avaliando-se pelo aspecto das ameaças, os gestores da empresa visualizariam as possibilidades mercadológicas que trariam maus resultados e tomariam as medidas necessárias.

Para melhor entendimento, comparemos com um campeonato. Significa “enxergar além do próximo lance”. Pensar no “campeonato”, em seguida na próxima partida e nos próximos lances, nesta ordem.

Um segundo atributo a ser conquistado com essa metodologia de gestão é a **seletividade**. O que isto significa? O gestor empresarial identificará e focará suas ações apenas no que

“faz a diferença”. O gasto de esforços e de recursos estaria voltado para aquelas atividades que melhor apresentem resultado para a companhia.

Outro atributo importante é a **flexibilidade**, ou seja, planejar é importante, mas é fundamental a realização de ajustes ao plano com a percepção das tendências ambientais. É importante serem considerados os cenários prováveis nas escolhas estratégicas e assegurar boa capacidade de “pilotagem”, isto é habilidade gerencial de adaptação estratégica, moldando-se a organização para enfrentar as mudanças necessárias.

A **sustentabilidade** vem a ser um aspecto importante num processo de gestão estratégica. O zelo pelos fatores ambientais e estruturais da organização lhe garantirão sua perpetuidade, mantendo integrais os fatores produtivos, balanceando-se as oportunidades e ameaças externas com as vocações e limites internos.

A opção de implantar-se uma Gestão Estratégica numa organização é uma escolha gerencial importante, mas que exige que tenhamos a clareza de que não modificaremos a realidade e que, pelo contrário, precisamos estar sempre atentos em sua condução para alguns aspectos.

Uma garantia que se precisa ter é que é impossível eliminar a incerteza: o máximo que podemos fazer é reduzi-la a um leque finito de alternativas mais prováveis.

É necessária uma acurada análise prospectiva e de cenários. Qualquer formulação estratégica consistente e de boa qualidade requer que se faça a avaliação das tendências de forma cuidadosa.

É importante que se **considere a estratégia como um roteiro geral**, com margens de flexibilidade e manobra (sem mudança de rumo) do que um programa detalhado;

É preciso que se **faça um monitoramento sistemático do que está acontecendo** e que se **escolha uma equipe de gestão de qualidade**. Isto é tão importante quanto os cenários e as estratégias, que são “cartas de navegação”.

## Você sabia que o processo de planejamento e gestão são interligados?

Os processos de planejamento e gestão são inter-relacionados. Não se pode falar em controle sem haver um planejamento elaborado para verificar-se a ocorrência dos acontecimentos dentro da expectativa organizacional. Por conseguinte, não adianta elaborar

um planejamento sem uma sistemática estruturada de gestão para acompanhar a execução do idealizado.

- **O planejamento é o caminho.** Para estabelecer-se esse caminho e saber se ele é adequado e se foi executado plenamente, o controle é uma função auxiliar e fundamental.

São duas funções complementares. Você traça um rumo e depois confere se foi alcançado. Verifica o que ocorreu porque é inútil fazer um plano e não examinar os fatores que interferiram em sua dispersão.

Então, precisamos da função do controle para verificar o alcance do plano, mas ainda para ter dados para a formulação de uma nova estratégia.

## Quando Formular uma Nova Estratégia?

Os indicadores de performance de nossa organização, fornecidos pelo exercício da função controle, nos mostra aonde estamos e as consequências de nossas ações. Neste âmbito, outra função que irá destacar-se é a da liderança, pois a depender do perfil e valores de seus líderes, sejam eles mais arrojados ou conservadores, os planos irão ser bastante diferentes.

A figura 11 apresenta uma série de fases no ciclo de vida das organizações que necessitam de elaboração de estratégias diferentes. Na etapa de **número 1**, os líderes organizacionais precisam desenvolver uma estratégia de entrada do negócio. Os empreendedores precisam saber que a empresa enfrentará os concorrentes que já estão estabelecidos e, assim, ganhar seu espaço no mercado.

Na de **número 2**, os gestores precisam estar atentos para a necessidade de ações que posicionem a empresa em sua fase de crescimento. A **etapa 3**, de sustentação do negócio, exigirá estratégia própria que garanta o lugar conquistado no mercado, enfrentando a concorrência.

Observem que as estratégias elaboradas na **etapa 4 e na 5** são necessárias no período de maturidade da empresa. O empreendimento já cresceu e se firmou, mas pode necessitar de reinventar-se ou mesmo reposicionar-se para não perder o mercado conquistado. Estar atento às informações do mercado sobre novos entrantes e avanços tecnológicos é uma medida salutar para a elaboração dos planos para novos ciclos da organização.

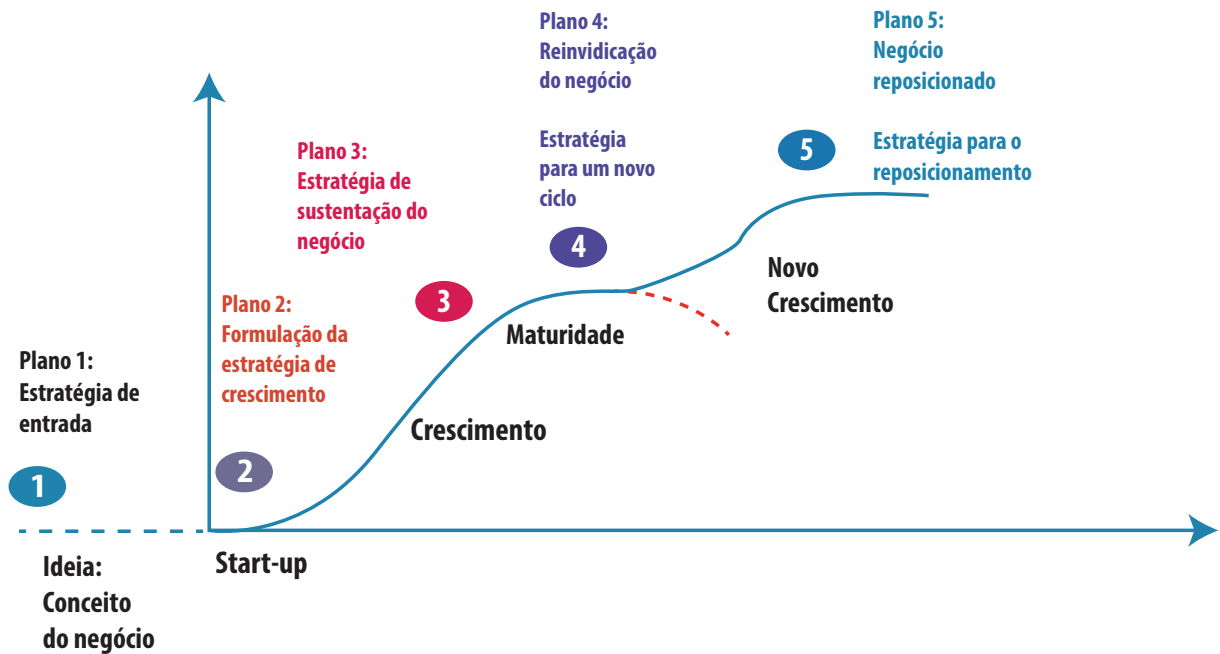


Figura 11: Diversidade de estratégias de acordo com o ciclo de vida das organizações

Fonte: Elabora pelo autor

## O *Balanced Scorecard* como importante instrumento na gestão estratégica

Em 1990, Kaplan e Norton começaram um projeto de pesquisa envolvendo várias empresas, buscando novas maneiras de medir desempenho, pois analisavam a importância dos ativos intangíveis nas organizações. Os relatórios financeiros tradicionais não forneciam fundamentos para a mensuração e gestão do valor criado pelo aumento das habilidades dos ativos intangíveis da organização. No lançamento do seu primeiro livro, descreveram o *Balanced Scorecard* como sistema de mensuração do desempenho e mostraram a maneira como os executivos das primeiras adeptas embutiram o *Balanced Scorecard* em novo sistema de gestão do desempenho estratégico.

Desse projeto de pesquisa, emergiu o *Balanced Scorecard*, que leva em consideração indicadores não-financeiros, sob três perspectivas: clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Ao trabalharem com o *Balanced Scorecard*, os executivos participantes do estudo transmitiram aos pesquisadores que, apesar de mostrarem-se satisfeitos com a avaliação de desempenho fornecida pelo sistema, precisavam utilizá-lo para solucionar uma nova problemática que era a de implementar com sucesso novas estratégias.

Com a continuidade de seus estudos, Kaplan e Norton descobriram que, ao iniciar um projeto, antes mesmo de decidir o que medir, os executivos precisavam definir quais

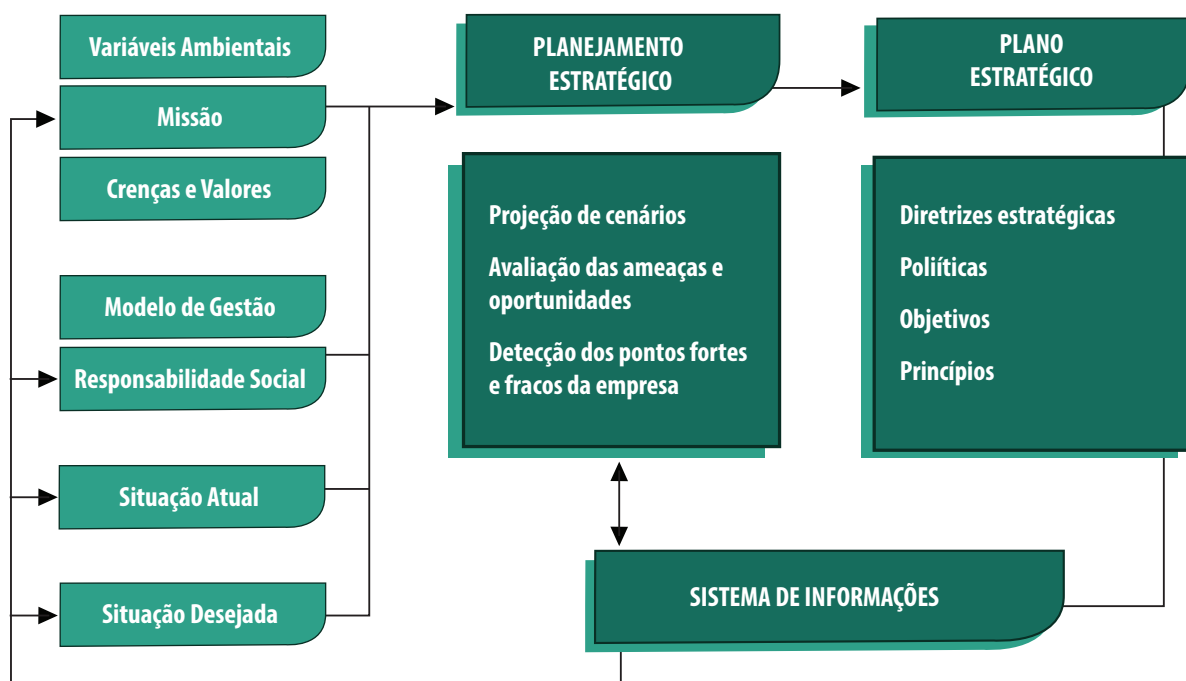
eram seus objetivos. Com o foco nos objetivos, os pesquisadores conseguiram um outro avanço: interligar os objetivos com relações de causa e efeito.

## Sistema de informação e Planejamento

Você está percebendo a necessidade de informações que um bom gestor precisa para a condução da empresa? Vejamos, ele precisa conhecer: (1) o mercado e sua concorrência para saber posicionar-se; (2) as medidas governamentais que lhe afetem; (3) os indicadores setoriais para ter ideia de seu desempenho; (4) suas referências internas para avaliar se a performance obtida é a esperada.

Sendo assim, para o sucesso de uma gestão estratégica, é de suma importância um bom sistema de informação. Nesse contexto, a função do controle surge como um poderoso auxiliar na estruturação de um sistema de informações capaz de fazer um elo importante entre as diversas unidades organizacionais.

Mosimann e Fisch (2008, p.49) expõem um sistema de planejamento estratégico, onde o sistema de informações tem papel de destaque na integração de toda a organização.



**Figura 12:** Sistema de planejamento estratégico de uma empresa ou área

**Fonte:** Mosimann e Fisch (2008, p.49)

Os autores destacam que, no processo de planejamento estratégico, a projeção de cenários, avaliação das ameaças e oportunidades e a detecção dos pontos fortes e fracos da

empresa são realizadas como resultado da atuação de um sistema de informações. As variáveis ambientais serão coletadas e, com base na missão estabelecida, nas crenças e valores firmados e, ainda, com o modelo de gestão escolhido, tem-se a situação atual. Definida a situação desejada, o plano estratégico será gerado com a adoção de diretrizes estratégicas que são os grandes caminhos que compreendem as políticas, os objetivos e os princípios estratégicos.

Com a continuidade de seus estudos, Kaplan e Norton descobriram que, ao iniciar um projeto, antes mesmo de decidir o que medir, os executivos precisavam definir quais eram seus objetivos. Com o foco nos objetivos, os pesquisadores conseguiram um outro avanço: interligar os objetivos com relações de causa e efeito. Ao relacionarem os objetivos com as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, os executivos começaram a uni-los com setas. A rede explícita de relações de causa e efeito entre os objetivos deu origem ao diagrama que se chamou Mapa Estratégico.

## Função da Coordenação

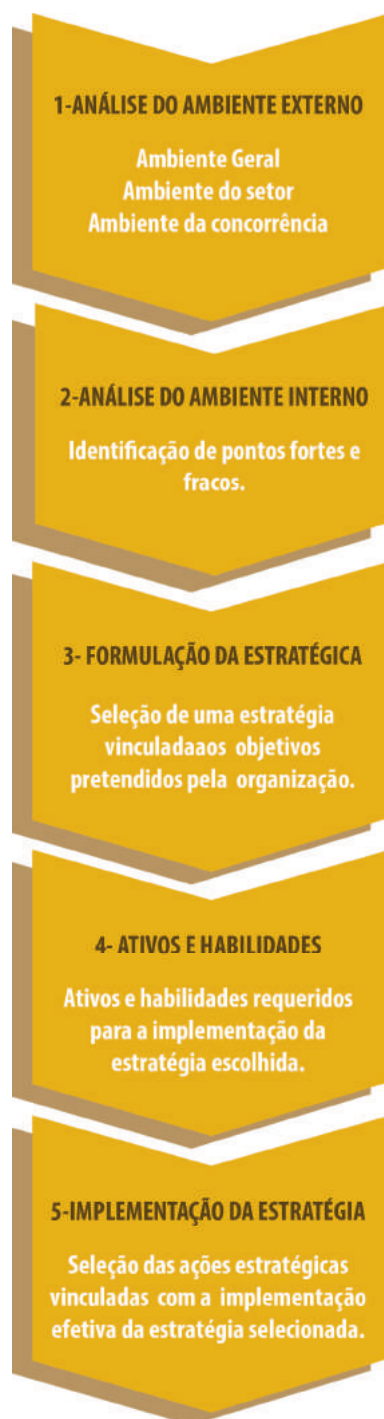
O gerenciamento das organizações vem-se voltando para o posicionamento competitivo da empresa frente à concorrência e, para tal, o gestor buscou instrumentos de **Planejamento da estratégia**, ou seja, “orientado à manutenção e à melhoria contínua da posição competitiva da empresa” (GOMES e SALAS, 1997, p. 23).

Pode-se verificar isso também, na vida pessoal daqueles que conseguem estabelecer um plano estratégico, pois conseguem ir muito mais longe do que os demais. O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a consolidação do futuro organizacional.

Uma organização para sobreviver num ambiente de contínua e rápida evolução precisa situar-se no contexto em que atua, sabendo identificar as oportunidades e as ameaças que lhe circundam. Hitt e outros (2002, p.9) destacam o aumento do ritmo dessa mudança, de forma que, até os limites de um setor, se torna um desafio.

Outro aspecto destacado pelos autores, como características do cenário do século XXI, é a nova mentalidade adotada pelos gestores que valorizam a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem a partir das mutações emergidas em lugar das tradicionais economias de escala e orçamentos de publicidade vultosos, que perderam a eficácia nesta nova era.

Diante dessa realidade, as organizações se deparam com a necessidade de criar uma estrutura de pensamento para planejar estrategicamente suas ações. A figura abaixo, a seguir, ilustra o fluxo seguido pelo gestor no processo de planejamento estratégico.

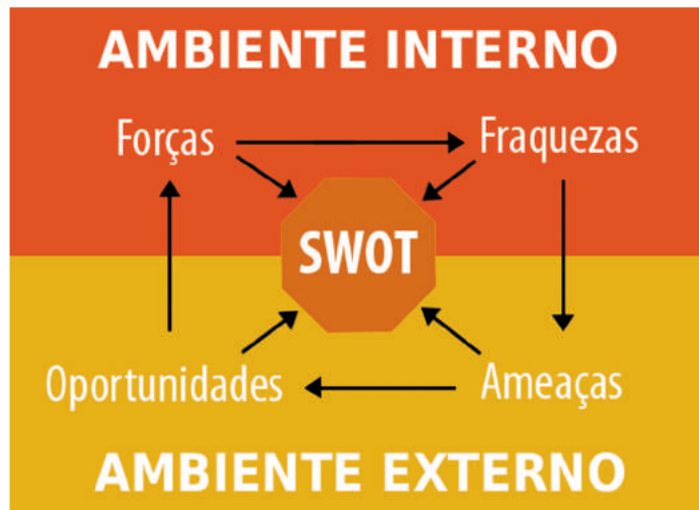


**Figura 13:** Fluxo do processo de planejamento estratégico

**Fonte:** Adaptado de Hitt e outros (2002)

A função administrativa da Coordenação pode contribuir no seguimento desse fluxo. Durante todo o processo, as informações são a matéria-prima fundamental que veiculará no âmbito da organização, numa prática de gestão participativa, integrando todos os níveis hierárquicos dentro da estratégia escolhida para o alcance dos fins pretendidos.

Vê-se que o pensar estrategicamente a organização nesta linha de raciocínio, remete os gestores a aplicarem a análise de SWOT defendida por Kotler (2000), por meio da qual, podem ser identificadas, pela análise externa, as ameaças e as oportunidades; e pela análise interna, os pontos fortes e fracos encontrados. A aplicação da análise de SWOT vai possibilitar uma visão sistêmica do ambiente atual competitivo em que a organização está inserida e a adoção de uma postura estratégica adequada diante do quadro circunstancial avaliado. A figura 14 possibilita a visualização dos fatores avaliados nesse tipo de análise.



**Figura 14:** Análise SWOT

**Fonte:** Kotler(2000, p.45)

A partir da realização da análise de SWOT, os gestores das organizações dispõem de posturas estratégicas a serem adotadas identificadas por Oliveira (1999, p.130).

A postura da **Sobrevivência** é necessária, caso sejam identificados muitos pontos fracos na análise interna e as ameaças externas sejam representativas. A estratégia de **Manutenção** se aplica se as ameaças externas forem significativas, mas a análise interna revelar pontos fortes organizacionais.

Se a análise externa revelar boas oportunidades, mas os pontos fracos forem representativos, a postura de **Crescimento** será exigida. A de **Desenvolvimento** se aplicará, se a análise interna garantir à organização a existência de pontos fortes e, na análise externa, forem identificadas boas oportunidades.

Seja qual for a colocação estratégica escolhida pelos gestores para a companhia, a Controladoria tem um papel importante. Borinelli (2005) destaca que a análise do ambiente organizacional, além de ensejar as escolhas de posturas estratégicas cabíveis à empresa, vai exigir dos dirigentes a busca pelo cumprimento de sua missão, a escolha de alternativas

que lhes garantam o atendimento da demanda, além da construção de uma visão futura que produza a motivação necessária para os movimentos gerenciais na sua conquista.

Pode-se concluir, afirmando que a Estratégia é um conjunto de grandes escolhas que orienta o gerenciamento do presente e a construção do futuro num horizonte de longo prazo e sob condições de incertezas.



## Resumo

Nesta unidade, você aprendeu que as funções administrativas são integradas em um processo único, que envolve informação, pessoas, estrutura, tecnologia e tomada de decisão. Falamos também no planejamento, função administrativa que define as ações futuras da organização e o diagnóstico dos ambientes internos e externos da empresa. Ressaltamos o controle na condução estratégica da empresa. Aprendemos ainda que, com os objetivos e estratégias estabelecidos, o processo requer estrutura organizacional que contribua para o alcance dos resultados.

## 5. HABILIDADE DOS ADMINISTRADORES

Prezados Alunos,

Neste capítulo, veremos as habilidades dos administradores na condução do empreendimento.

Com a complexidade e desafios que as organizações enfrentam, os gestores precisam estar atentos para sua desenvoltura na resolução das problemáticas.

Boa leitura!

Nós dias de hoje, a administração revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidades e desafios. O profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar nos mais variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o de dirigente máximo da organização.

O profissional pode atuar nas diversas especializações da Administração: seja na área da Produção (de bens ou serviços prestados pela organização), ou Administração Financeira, ou Administração de Recursos Humanos, ou Administração Mercadológica, ou ainda a Administração Geral. Em cada nível e em cada especialização da Administração, as situações são diferentes.

Além disso, as organizações são diferentes. Não há duas organizações iguais, assim como não existem duas pessoas idênticas. Cada organização tem seus objetivos, seu ramo de atividade, seus dirigentes e seu pessoal, seus problemas internos e externos, seu mercado, sua situação financeira, sua tecnologia, seus recursos básicos, sua ideologia e política de negócio, entre outras coisas.

O trabalho do administrador abrange a análise dos ambientes, seja o interno ou externo (como economia, política, cultura, recursos naturais etc.); pesquisas e sondagens de concorrentes, fornecedores, clientes; mensuração dos objetivos e ações; diagnóstico de problemas; busca constante de novas informações, conhecimentos e aprendizagens; e

inovação. É uma atuação ampla e que exige uma gama de conhecimentos e habilidades pessoais.

Chiavenato (2006, p 56) destaca que [...] o conhecimento do administrador é apenas um dos múltiplos aspectos da sua capacidade profissional. Ele é avaliado pelo seu modo de agir e decidir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e estilo de trabalho.

Há um consenso entre os autores de que o trabalho do gerente compreende diversos tipos de atividades, tais como:

- **Tomada de decisões** - especialmente a de planejamento, condução organizacional, liderança, execução e controle e decisões sobre o uso do próprio tempo;
- **Processamento da informação** – transformação dos dados coletados em subsídios para o processo decisório;
- **Relacionamento com pessoas** - bom tratamento com as pessoas de dentro (colaboradores), bem como as de fora da organização (fornecedores e clientes).

Para ocupar as várias posições na empresa, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de administrar, o administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Maximiano (2006) classificou-as em três grandes grupos: técnicas, humanas e conceituais.

**Mas o que significa cada habilidade?**

**Você sabe diferenciá-las?**

**Vamos ver juntos?**

Somos sempre instigados a sermos competentes no desempenho de nossas funções. Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades.

Segundo Maximiano (2006), o sucesso do administrador depende mais de seu desempenho e da maneira como lida com pessoas e situações do que de seus traços particulares de personalidade. Depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Esse desempenho é o resultado de certas habilidades que o administrador possui e utiliza.

Para Maximiano (2006), uma habilidade é a capacidade de transformar conhecimento em ação e que resulta em um desempenho desejado. Este autor tem o mesmo pensamento

de Maximiano e também afirma que existem três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais.

As **habilidades conceituais**: são as aptidões mentais necessárias para se obter, analisar e interpretar informações de várias fontes e, a partir daí, tomar decisões complexas. Envolve a habilidade de compreender a relação das partes com o todo, de identificar e interpretar as informações advindas das variáveis ambientais que interagem com a organização, como os clientes, a comunidade, os fornecedores, o governo, dentre outros.

Podemos dividi-las em dois pontos principais:

- Habilidade de pensar racionalmente, com base na obtenção e análise de informação concretas sobre a realidade;
- Habilidade conceitual que compreende a capacidade de pensar de forma abstrata. Não depende de informação sobre a realidade concreta e se manifesta por meio de intuição, imaginação e criatividade.

As **habilidades técnicas** incluem o uso de conhecimento, instrumentos e técnicas de uma disciplina ou campo específico, como por exemplo, Contabilidade, Engenharia, produção ou vendas. Outros exemplos são programar um computador, operar uma máquina ou preparar declarações financeiras.

As **habilidades de relações humanas** envolvem a capacidade para compreender outras pessoas e para, com elas, interagir eficazmente. Precisamos dessas habilidades para criar e manter a rede de contatos, liderar, motivar e fazermos a comunicação com os colaboradores. Abrange capacidades de:

- Entender e aceitar a diversidade e singularidade das pessoas;
- Entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo;
- Compreender os princípios da liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos;
- Comunicar-se adequadamente.

Esta espécie de habilidade inclui, também, a **Habilidade Intrapessoal** que significa:

- Entender o próprio cargo, ou seja, qual é seu papel na organização, seus direitos e obrigações;

- Ter a capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular, as emoções;
- Ser capaz de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias;
- Capacidade de apreender com a própria experiência e com a experiência alheia.
- Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidade.

Observe a Figura 15, a seguir, que expõe as três habilidades necessárias às atividades do administrador, a depender do nível da organização onde atua.

Observe que as **habilidades técnicas** são muito necessárias no nível operacional da organização. Saber fazer é a exigência deste nível.

As **habilidades humanas** ou de relacionamento humano são próprias do nível de gerência. A capacidade relacional estará à prova, pois ao administrador será exigida a sabedoria de se conduzir adequadamente seus subordinados, mas a presteza em saber se colocar frente a alta administração.

As **conceituais** serão exigidas ao nível da alta direção. Neste, estarão os responsáveis pela condução estratégica do negócio. Neste nível, estão localizados os grandes pensadores que, a partir das informações que lhe são disponibilizadas, pode definir quais rumos o empreendimento irá tomar.

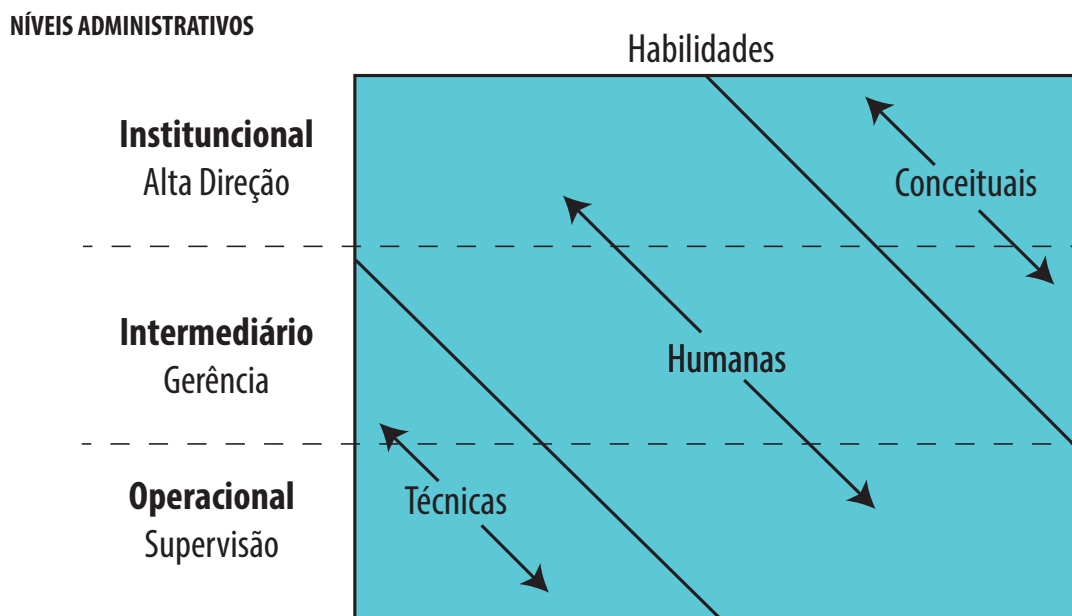


Figura 15: Habilidade do Administrador

Fonte: Maximiano, 2012

Segundo Faria (2000), para atingirmos a eficácia na gestão administrativa, é necessário que os administradores que ocupam cargo de direção ou gerência tenham equilibradas as habilidades: técnica, humana e conceitual. À medida que o profissional avança, hierarquicamente, na empresa cada uma das habilidades terá maior ou menor significado.

No nível operacional é a habilidade técnica a mais exigida, no nível institucional o gerente deve ser um bom líder, deve saber delegar funções e ser eficaz. Já o cargo de gerente, além das habilidades técnicas e habilidades humanas, requer mudança de atitude, ou seja, uma orientação maior às pessoas do que às tarefas, sem as quais o administrador pode levar seu trabalho ao insucesso. No entanto, a mudança de atitude, muitas vezes, não é fácil (SILVA, 1995). Elas exigem aprendizagem sistemática.

Na verdade, administrar é muito mais do que uma mera função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades. Quando tudo muda e as regras são engolfadas pela mudança, trata-se não apenas de manter a situação, mas de inovar e renovar continuamente a organização.

## O gestor já nasce pronto?

Não, todo mundo pode ser um gestor. Segundo Penteado (1992), o gestor não nasce pronto. Precisa desenvolver essas habilidades por meio de aprendizado sistemático. Profissionais com mais experiência dentro da empresa podem contribuir para a formação dos novos líderes. Drucker (1990), também, acredita que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida.

Já parou para pensar quais as habilidades que você possui e quais ainda precisa desenvolver? A autoanálise é uma característica muito importante para que o gestor possa identificar seus próprios pontos fortes e fracos.



### Resumo

Neste capítulo, estudamos detalhadamente as habilidades que o administrador precisa ter. Analisamos os tipos de habilidades e ainda o contexto que o Administrador está inserido para necessitar dessas habilidades. Por fim, vimos que as habilidades podem ser desenvolvidas.

Vamos para o próximo capítulo?



# UNIDADE III: AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

## 6- ESTRUTURA FORMAL DA ORGANIZAÇÃO

Caro estudante, vamos iniciar mais uma Unidade.

A partir de agora você aprenderá como se organiza a estrutura formal de uma empresa ou organização. Compreenderá que o desenho da empresa vai indicar a sua tipologia (linear, funcional etc.), que reflete o modo como é feita a sua departamentalização. Poderá perceber como está distribuído o poder internamente e, ainda, qual o nível de centralização deste poder e como está organizada a questão da delegação desse poder.

Você está pronto? Podemos começar?

Podemos considerar as organizações grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade- responsabilidade (MEGGINSON et al,1998). Logo, nas organizações, é necessário sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum.

O objetivo de uma organização é algo que os indivíduos não conseguem atingir sozinhos. Para tanto, é preciso sinergia. Você sabe o que é sinergia?

A palavra sinergia deriva do grego *synergía*, *sýn*, que significa cooperação, juntamente com *érgon*, trabalho. É o trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa, considerada a essência do sucesso do trabalho em equipe. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas (COVEY, 1990).

Resumindo, pode-se afirmar que sinergia é o conceito pelo qual duas ou mais pessoas, trabalhando de forma coordenada e cooperativa, podem realizar mais do que qualquer uma delas o faria isoladamente (MEGGINSON et al, 1998).

Vejam o caso da Administração Pública Federal, por exemplo, em que os objetivos não são alcançados apenas pela ação do Presidente da República, mas também pelo resultado conjunto do trabalho de Ministérios, Agências Reguladoras e empresas públicas. Nas organizações privadas, nenhum vendedor, por exemplo, vai aumentar as vendas atuando isoladamente, mas pelo envolvimento das áreas de produção, de *marketing* e da logística.

Por mais que busquemos a sinergia nas organizações, a divisão do trabalho é um dos símbolos para a formalização da estrutura organizacional das empresas. A divisão do trabalho é o princípio que divide o trabalho entre seus componentes, designando aos membros de um grupo o que cada um pode realizar. Mesmo que cada pessoa tentasse realizar sozinho o trabalho todo, ficaria impossibilitado pelo grande número de tarefas que a operação de uma entidade exige.

A relação autoridade-responsabilidade que une os superiores e subordinados é chamada de cadeia de comando e flui do executivo no topo da organização até o colaborador do nível mais inferior. Nesse processo formal, a hierarquia é respeitada e, para isso, Fayol define a unidade de comando como um princípio pelo qual cada empregado em uma organização se reporta e recebe ordens de um só superior imediato.

As organizações são representadas formalmente pelos organogramas. Estes mostram vários aspectos-chave da organização, incluindo a divisão do trabalho ou especialização, via de comando, unidade de comando e níveis da administração.

Observe que as linhas verticais de um nível para outro refletem os diferentes graus de autoridade e responsabilidade. Para o respeito e obediência da estrutura formal, as organizações públicas e privadas utilizam a burocracia para normatizar e legalizar os cargos, seus ocupantes e as atribuições de cada um.

A burocracia é uma forma altamente especializada de estrutura organizacional projetada para assegurar ordem e direção, muitas vezes caracterizada como altamente restritiva e impessoal (MEGGINSON et al., 1998). Sob este olhar, podemos dizer que as estruturas burocráticas são muito eficientes, pois proporcionam ordem e direção.

Prestemos atenção, contudo, porque tarefas altamente especializadas podem se tornar monótonas; as regras, muitas vezes, são desnecessariamente restritivas e os administradores não devem ser sempre impessoais. A formalidade burocrática significa a rotina oficial e os procedimentos marcados por uma complexidade excessiva, resultando em demora desnecessária. Este cenário nos dá hoje uma conotação extremamente negativa associada à burocracia.

## 6.1 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Para compreendermos o desenho organizacional, vamos examinar os tipos de organização mais comuns de acordo com Chiavenato (2006); Maximiano (2006a); e Megginson et al. (1998).

O denominado tipo de **Linha ou linear** é considerado um dos modelos mais antigos, pois já era utilizada pelos exércitos antigos e outras organizações medievais tais como as religiosas e eclesiásticas (Igreja Católica). Tem a forma piramidal ou verticalizada, na qual deixam claras as linhas de autoridade, comando, comunicação, ordem e obediência. Incluem também como características a centralização, as regras e sistemas de punições. Fazem referência aos departamentos de uma organização que desempenham atividades mais intimamente relacionadas a sua missão ou propósito.

O tipo **Funcional** se aplica à organização que adota princípios de especialização funcional e tem como características a autoridade funcional de acordo com a área (recursos humanos, operações, jurídica, informática, atendimento), de forma horizontal, ou seja, no mesmo nível. Apresenta linha direta de comunicação com o responsável pela área, como também a descentralização das decisões para cada função, ao invés de centralizar na alta administração. Por exemplo, os vendedores reportam-se ao gerente de vendas e os operadores de máquinas ao gerente de produção.

A denominada **Linha-Assessoria** (ou staff) é “o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional para incrementar as vantagens desses dois tipos de organização e reduzir suas desvantagens” (CHIAVENATO, 2006, p. 112). Assim, podemos observar este modelo onde existe posição de assessoria para servir aos departamentos de linha básicos, a fim de alcançar os objetivos da organização de forma mais eficaz. Por exemplo, imagine uma pequena organização de linha que começa a crescer até o ponto em que precisa contratar certas pessoas que não desempenham diretamente as atividades de produção, finanças e vendas. Pelo contrário, esses técnicos darão assistência aos gerentes de linha ou de departamentos para operar com mais eficácia. A posição seria, talvez, de um especialista em contabilidade que executa certos serviços para a organização de linha.

Pode-se dizer que são dois os tipos de assessoria: o pessoal e o especializado. A assessoria pessoal implica em aconselhar, ajudar e prestar serviço a um determinado administrador, enquanto a assessoria especializada, aconselha, assiste e presta serviço à linha e todos os

elementos da organização. A sua função é limitada e o pessoal é visto como um conjunto de peritos. Exemplos: especialista em pessoas, segurança, área jurídica e ambiental.

Agora, conheça as principais funções de *staff*:

- a) **Serviços:** abrange atividades especializadas, realizadas e executadas pelo *staff*, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda etc.
- b) **Consultoria e assessoria:** são atividades especializadas, fornecidas pelo *staff* como orientação e recomendação, tais como assistência jurídica, métodos e processos, consultoria trabalhista etc.
- c) **Monitorização:** significa acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo sem nele intervir ou influenciar. O *staff*, geralmente, se incumbem de levantamentos de dados, elaboração de relatórios e pesquisas, acompanhamento de processo etc.
- d) **Planejamento e controle:** quase sempre, estas atividades são delegadas aos órgãos de *staff*. O planejamento e o controle financeiro ou orçamentário, o planejamento e o controle de produção, o planejamento e controle de manutenção de máquinas e equipamentos, controle de qualidade, são desenvolvidas pelo *staff* (DAVID R. HAMPLAS apud CHIAVENATTO, 2006, p. 113).

Sabemos que a alta administração ou as áreas funcionais precisam de apoio e assessoria, sejam externos ou internos. Por exemplo, a área de vendas pode assessorar a área de recursos humanos no processo de contratação de novos vendedores. A área de operações pode focalizar seu negócio central e transferir para o *staff* outras tarefas, como a manutenção das máquinas de produção, mas é preciso que o *staff* tenha *expertise* para aconselhar, recomendar, assessorar.

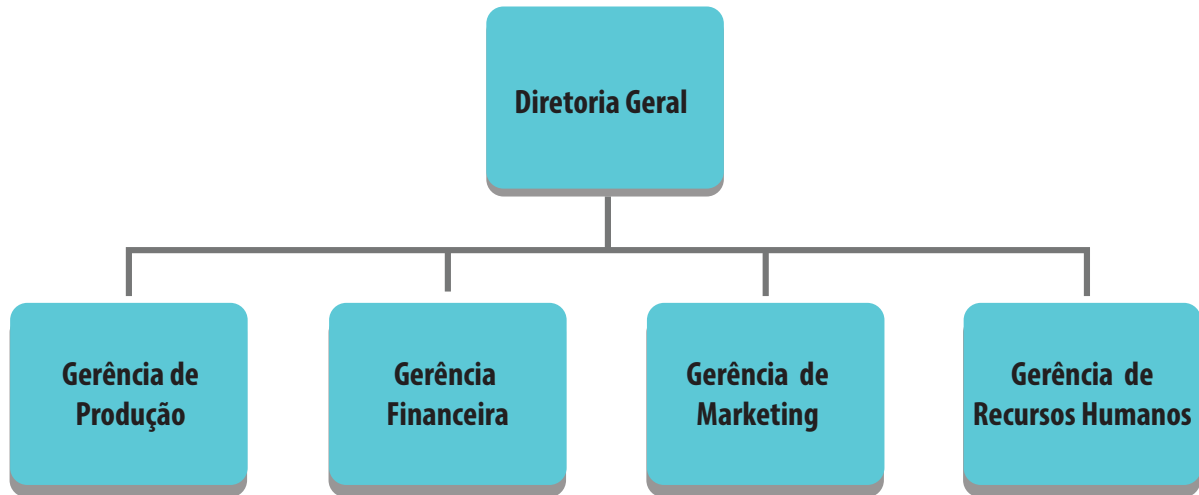
## 6.2 DEPARTAMENTALIZAÇÃO

O processo organizacional de determinar o agrupamento das atividades se chama departamentalização. Os departamentos são áreas, divisões, setores, segmentos, nos quais um administrador tem autoridade e poder para desempenhar suas funções.

Vamos conhecer os principais tipos?

## Departamentalização funcional

Agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Definida por Luther Gulick, em 1937, este tipo de departamentalização ocorre quando reunimos pessoas em um mesmo trabalho, em um mesmo processo, para uma mesma clientela, em um mesmo lugar. Assim, todos os indivíduos são agrupados conforme a semelhança nas funções, por exemplo, o pessoal de vendas, o pessoal de contabilidade, o pessoal de *marketing* etc., conforme mostra a Figura 16, a seguir.



**Figura 16:** Departamentalização por funções

Fonte: Elaboração própria

Cada estrutura apresenta pontos positivos ou negativos em sua forma de aglutinar as pessoas. Vamos ver quais as vantagens e desvantagens da departamentalização por funções.

**Vantagens:** (1) mantem o poder e prestígio das funções primordiais; (2) contribui para maior eficiência através do princípio da especialização; (3) centraliza o conhecimento dos especialistas; (4) permite controle mais concentrado da alta administração sobre as funções; e (5) diminui a duplicação de pessoal e equipamento. Por exemplo, reunir o pessoal de informática em um único departamento é menos dispendioso do que permitir que vários departamentos tenham que supervisionar seu próprio equipamento e sistema.

**Desvantagens:** (1) a responsabilidade pelo desempenho total fica nas mãos da alta administração; (2) a coordenação entre as funções torna-se mais complexa e difícil à medida que a organização cresce e os indivíduos se identificam com suas responsabilidades funcionais mais limitadas.

## Departamentalização por produto

Assim denominada pela forma como são agrupadas as funções associadas a uma única linha de produto – veja sua exemplificação na Figura 17. É criada para transformar a organização em tamanho menor e tornar mais rápidas a tomada de decisões.

Quando é preciso tomar decisões rápidas, a abordagem funcional deixa a desejar. Por exemplo, alguns produtos que a alta administração considera de grande potencial podem não receber a atenção que merecem.

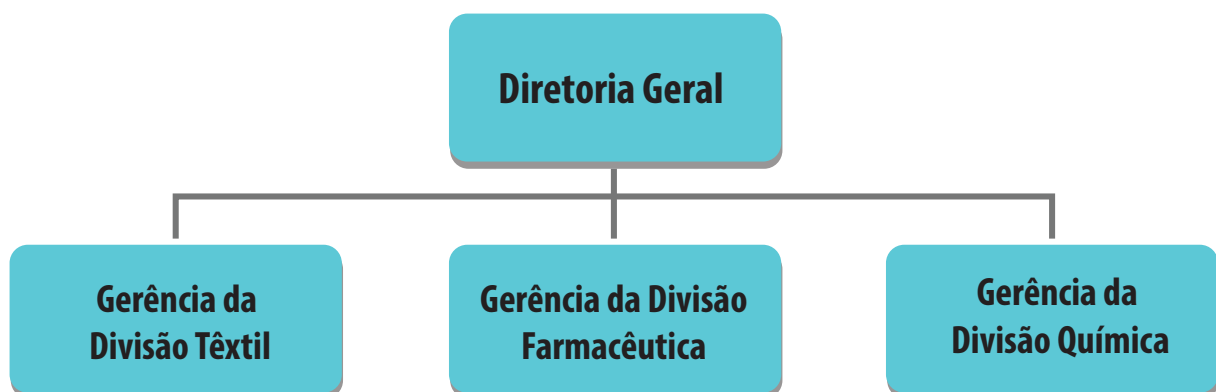


Figura 17: Departamentalização por produtos

Fonte: Elaboração própria

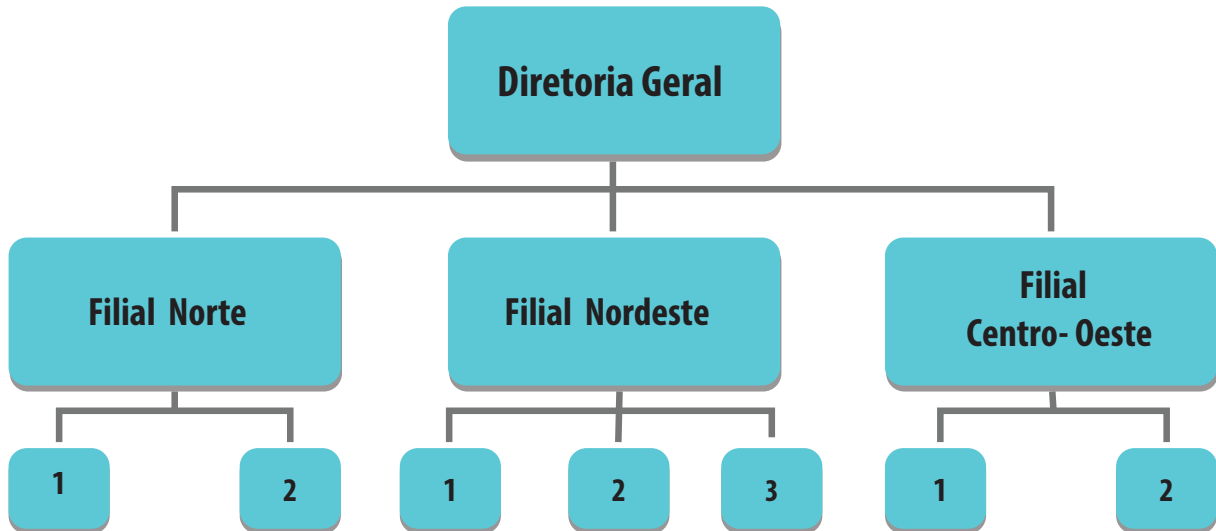
Vamos ver quais as vantagens e desvantagens desta estrutura?

**Vantagens:** (1) dá maior atenção a linhas de produtos ou serviços específicos, (2) melhora a coordenação de funções no nível de divisão de produtos; e (3) determina melhor a responsabilidade pelo lucro. A departamentalização por produto permite, também, o emprego de tecnologia, máquinas, equipamentos, matéria-prima, informação e conhecimento e pessoas.

**Desvantagens:** (1) exige mais pessoal e recursos materiais; e (2) possibilita a duplicação desnecessária de recursos e equipamentos.

## Departamentalização territorial

Às vezes, é chamada de regional, por área, ou geográfica. Consiste no agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde são localizadas as operações. A Figura 18 apresenta a visualização deste tipo de departamentalização.



**Figura 18:** Departamentalização territorial

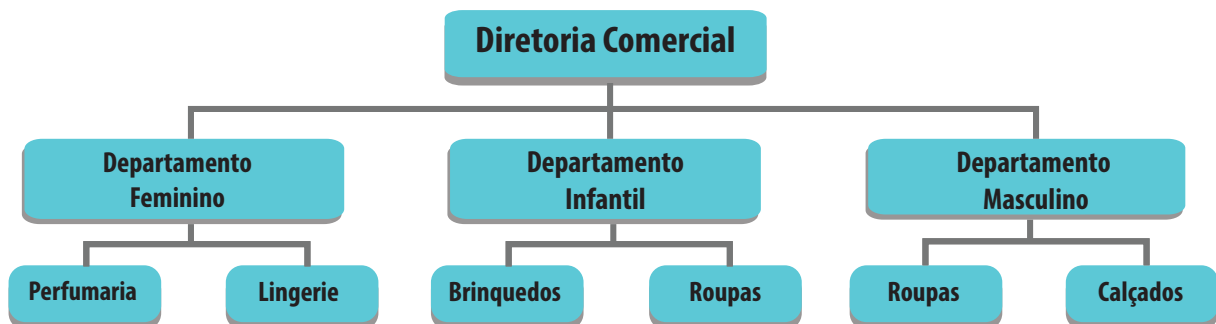
Fonte: Elaboração própria

Este tipo de departamentalização traz como vantagem uma divisão focalizada nas necessidades específicas da região, como a cultura, tradições, costumes e valores, porém apresenta como ponto negativo a exigência de um grau considerável de coordenação e controle da administração em cada região.

Chiavenato (2006, p. 119) destaca que esta forma de departamentalização “é mais indicada para a área de produção (operação) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização”.

### Departamentalização por cliente

Consiste em agrupar atividades de tal forma que focalizem os usuários de determinado produto ou serviço. A utilização deste tipo de departamentalização se dá, principalmente, no agrupamento de vendas ou de serviços. As lojas de departamentos servem para exemplificar este tipo porque agrupam seus produtos pelos possíveis clientes: jovens, público infantil, esportes, artigos masculinos e femininos etc.



**Figura 19:** Departamentalização por clientes

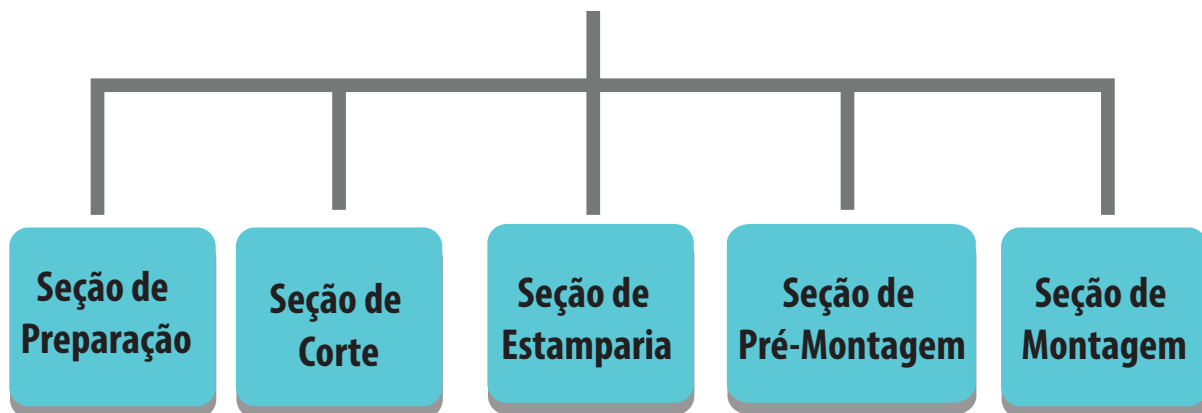
Fonte: Elaboração própria

Este modelo de departamentalização apresenta como sua maior vantagem ser adaptável a uma clientela em particular.

Como desvantagens têm-se: (1) ampliam-se as dificuldades de coordenação e de utilização mínima de recursos; (2) possibilita a competição entre administradores por privilégios para seus próprios clientes.

### Departamentalização por processo

É o agrupamento de atividades que focalizam a utilização de um equipamento específico ou processo de produção. É usada com mais frequência no setor de produção. Por exemplo, as atividades de uma fábrica podem ser agrupadas em: perfurar, esmerilhar, soldar, montar e fazer o acabamento, conforme se pode visualizar na figura 20, a seguir.



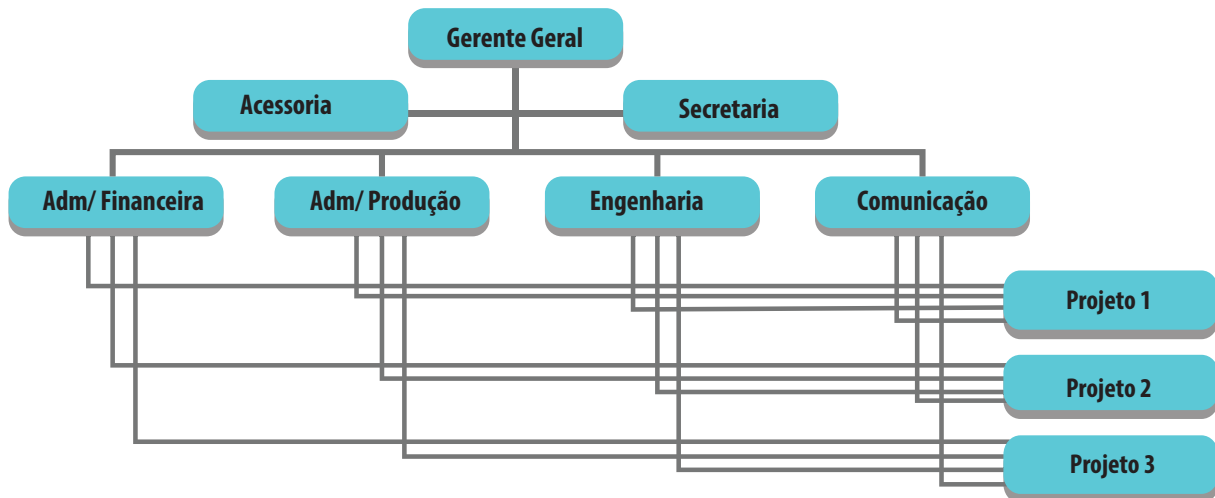
**Figura 20:** Departamentalização por processos

**Fonte:** Adaptada de Maximiano (2006a)

A departamentalização por processo tem vantagens quando as máquinas ou equipamentos usados exigem habilidades especiais ou têm capacidade tão grande que devem ser usadas todo o tempo para serem econômicas. Caso contrário, apresentará a desvantagem de ser uma estruturação antieconômica.

### Departamentalização matricial

É um tipo híbrido de departamentalização onde o pessoal de várias especialidades é agrupado para completar tarefas de tempo limitado. Surge comumente de um ou mais tipos de departamentalização e é usada em resposta a exigências em caso de combinações especiais de habilidades e especializações diferentes na organização. Por exemplo, imagine uma empresa que tem de completar um projeto com um trabalho integrado entre vários setores funcionais. Agora, observe a Figura 21, a seguir, para melhor entender.



**Figura 21:** Departamentalização matricial

**Fonte:** Adaptada de Chiavenato (2006, p. 326)

Assim como os modelos anteriormente citados, este modelo de departamentalização apresenta vantagens e desvantagens. Destacamos a seguir as principais:

**Vantagens:** (1) permite uma comunicação livre e uma melhor coordenação de atividades entre os principais especialistas funcionais; (2) oferece maior flexibilidade para que a organização responda, rapidamente, a mudanças; (3) mais indicada para indústrias orientadas para a alta tecnologia.

**Desvantagens:** (1) viola a unidade de comando; e (2) possibilita a introdução de conflitos inevitáveis de duplicidade e supervisão, enfraquecendo a cadeia de comandos e a coordenação vertical, enquanto tenta melhorar a coordenação lateral. A rigor, o desenho matricial impõe uma nova cultura organizacional, uma nova mentalidade e um novo tipo de comportamento dentro da organização (CHIAVENATTO, 2006, p.327).

Para que a estrutura funcione, é importante que os líderes e autoridades permitam que as pessoas possam participar mais do processo decisório. Nesse sentido, iremos contextualizar a delegação nas organizações.

Você sabe o que é delegar?

Como ocorre a delegação?

Por que os administradores não delegam?

Estudaremos estas e outras questões a partir de agora. Para darmos início a esses questionamentos, é fundamental compreendermos a importância da delegação nas organizações e, principalmente, as circunstâncias em que pode ocorrer.

Delegação é o processo pelo qual os administradores distribuem e dão incumbência a outras pessoas na organização de realizarem atividades com a respectiva autoridade para tanto (MEGGINSON et al, 1998).

Para entendermos esse conceito, é importante ainda que definamos os termos autoridade e responsabilidade.

Entendemos por autoridade o direito de fazermos algo, ou de mandarmos alguém fazê-lo a fim de alcançarmos os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1998). Já no que diz respeito à responsabilidade, consideramos como sendo a obrigação inerente ao processo de delegação, pois quando delega, o administrador naturalmente espera que o funcionário cumpra de forma eficiente e eficaz a tarefa.

Esses autores afirmam, ainda, que a delegação ocorre da seguinte forma:

- O administrador determina objetivos e deveres para um empregado de nível mais baixo;
- O administrador lhe dá a autoridade necessária para atingir os objetivos e cumprir os deveres;
- O colaborador aceita a delegação, criando, portanto, uma obrigação ou responsabilidade; e
- O administrador atribui ao empregado a responsabilidade pelos resultados.

Agora que você já sabe o que é delegação, reflita: será que todo administrador consegue delegar? Quais as principais razões que, muitas vezes, nos impedem de delegar?

Nem sempre conseguimos delegar. Existem algumas razões para explicar este fato, tais como: (1) na maioria das vezes, nos sentimos mais poderosos quando temos a exclusividade no processo decisório; (2) temos receio de que os funcionários não cumpram bem a tarefa atribuída; (3) acreditamos ser mais viável agir sozinho, pois, muitas vezes, julgamos que os empregados não têm capacidade para uma boa decisão; (4) acreditamos que muitos são os empregados que preferem não ter muita responsabilidade para decidir; e (5) podemos rezear, também, o fato de que os empregados, desempenhando com eficácia as tarefas delegadas, ameacem nossa posição na empresa.

Por outro lado, nem sempre os colaboradores aceitam a delegação. Em primeiro lugar, a delegação representa um acréscimo de responsabilidade. Em segundo lugar, há sempre a possibilidade de que terão desempenho fraco e serão criticados por isso. Em terceiro, alguns empregados não têm autoconfiança e sentem uma pressão forte quando lhes dão

maior autoridade para tomar decisões e/ou lhes confiam deveres ou tarefas adicionais. Finalmente, a delegação pode significar um aumento de tensão nos empregados.

Como se vê, há aspectos comportamentais importantes que precisam ser ajustados para que um processo de delegação possa acontecer de modo eficaz, promovendo o alcance dos objetivos organizacionais.



## Resumo

Neste capítulo, você estudou a necessidade de uma estrutura organizacional formal para que se determinem as áreas ou departamentos funcionais, a divisão do trabalho, a especialização do funcionário, a cadeia de comando, a autoridade, as relações entre os departamentos, o poder, a responsabilidade de cada membro da empresa e as atividades. Aprendeu ainda que dependendo do tamanho, da área de atuação, das unidades de negócios, dos clientes, dos produtos e dos projetos, a organização pode escolher um tipo de departamentalização que lhe seja mais adequado para competir no mercado, atender eficazmente seu mercado-alvo, diminuir seus custos e otimizar seus investimentos e recursos. Observou, também, que muitas empresas mantêm suas estruturas extremamente formais, autoritárias e centralizadoras, não permitindo a participação das pessoas na tomada de decisão, mantendo-as apenas como meras executoras e obedientes da chefia imediata. Além disso, identificou que as mudanças no ambiente externo têm permitido alterações na administração, no qual já é possível descentralizar ou delegar tarefas importantes para os níveis da base da empresa. Para isso, é necessário que o funcionário preste contas e seja responsável; além disso, que haja sinergia e envolvimento e cooperação entre as pessoas.



## 7- AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Parabéns, caro estudante, você avançou para mais uma Unidade. Neste capítulo, vamos compreender o significado do ambiente nas organizações; conhecer os ambientes externos e internos de influência e suas respectivas variáveis; identificar a importância da análise ambiental, identificando oportunidades e ameaças; realizar a análise organizacional identificando forças e fraquezas. Vamos começar?

### 7.1 CONCEITO

O ambiente em que as organizações atuam proporciona a elas extremas vantagens, como também, apresenta enormes riscos. As mudanças que ocorrem, com extrema e intensa rapidez, fazem com que tenham que se adaptar com extrema agilidade a essa nova situação.

Denomina-se análise ambiental a prática de rastrear as mudanças no ambiente, que possam afetar uma organização e seus mercados. Estas mudanças ocorrem em todas as dimensões do ambiente – econômica, político-legal, social, natural, tecnológica e competitiva.

O administrador precisa avaliar o impacto que a economia ou natureza exerce sobre seus negócios. Precisamos avaliar a influência dos concorrentes e fornecedores nas funções e estratégias organizacionais, ou seja, precisamos considerar o ambiente e suas variáveis.

### 7.2 AMBIENTE EXTERNO – MACROAMBIENTE

O macroambiente é constituído por um conjunto bastante amplo de condições e fatores que influenciam e são influenciados pelas diversas organizações existentes no mercado.

Inúmeras oportunidades e ameaças surgem desse macroambiente em constante mutação e as empresas devem ser extremamente hábeis na identificação das diversas variáveis que compõem esta parte do ambiente. As oportunidades e ameaças são encontradas pela observação das tendências. Uma tendência é uma direção ou sequência de eventos, que vêm ocorrendo ao longo do tempo e que promete durabilidade.

As variáveis tecnológicas, político-legais, socioculturais, econômicas, demográficas e físicas são aquelas que compõem este ambiente. Por serem externas à organização, fogem de seu controle, mas, mesmo assim, influenciam seu direcionamento gerencial.

### 7.2.1 Ambiente tecnológico

A tecnologia é, sem dúvida, uma das forças que mais tem influência na vida da sociedade empresarial ao longo dos tempos, pois todas as empresas se deparam com a inadequação tecnológica ou até mesmo com a obsolescência. A tecnologia tem um impacto muito grande sobre estas organizações, obrigando-as a se adaptarem às constantes mutações que ocorrem.

A tecnologia é encarada como um desafio para as novas empresas, que veem a inovação como sendo a sua principal estratégia de sobrevivência e de obtenção de uma boa posição no mercado. A manutenção dos investimentos em tecnologia dentro das empresas pode, ainda, proporcionar uma redução nos custos do processo produtivo, possibilitando maiores retornos financeiros. A tecnologia proporciona à empresa a possibilidade de efetuar um maior controle interno, através do monitoramento de suas atividades.

Pode-se destacar, ainda, o papel da tecnologia como criadora e/ou destruidora de mercados e oportunidades, pois a automatização das atividades pode ter contribuído para reduzir o mercado de trabalho. Afinal, algumas atividades podem ser otimizadas pelo uso da tecnologia.

Em contrapartida, a tecnologia pode acarretar problemas para a organização em virtude de sua utilização de maneira inadequada. Além disso, a descoberta de uma nova tecnologia que traga benefícios ao concorrente, torna a perda de mercado uma situação quase certa.

São inúmeras as oportunidades obtidas a partir da tecnologia, pois novas formas de produzir podem surgir, bem como novas maneiras de conhecer aquilo que os consumidores em geral desejam. É por meio da tecnologia que as empresas podem proporcionar uma melhor configuração do trabalho, buscando a máxima eficiência e eficácia produtiva. É

esta mesma tecnologia, no entanto, que faz com que muitas empresas não obtenham o sucesso esperado, principalmente pelo fato de não conseguirem se adaptar a ela ou, até mesmo, por não estarem atentas às novas tendências que venham a surgir no mercado.

Com isso, pode-se concluir que nenhuma empresa pode abrir mão de um mínimo de atualização tecnológica, especialmente no que diz respeito à comunicação, tendo em vista a altíssima competitividade do mercado.

### 7.2.2 Ambiente político-legal

O ambiente político-legal influi de maneira constante nas empresas, pois envolve tributos e impostos, bem como, impõe um conjunto de leis e obrigações que fazem com que as empresas tenham que se adaptar a elas. É importante que as empresas façam uma verificação constante das políticas, leis e normas, no intuito de que estas possam favorecer ou prejudicar seus negócios.

A grande maioria das empresas monitora constante e arduamente os aspectos que se referem aos órgãos políticos, legislativos, normativos e fiscalizadores. Além disso, muitas dessas empresas buscam ganhar influências e, porque não dizer, benefícios através de doações a partidos políticos e a parlamentares.

As leis que regem os negócios têm três objetivos principais, sendo eles:

- **Proteger as empresas individualmente** – por exemplo, a legislação brasileira proíbe o truste, resguardando as entidades de uma concorrência nociva e desleal das empresas estrangeiras;
- **Proteger os consumidores de práticas de negócio ou comerciais desleais** – defende os consumidores de adulterações de produtos, propaganda enganosa, enganos nas embalagens e preços abusivos;
- **Proteger os interesses da sociedade contra o comportamento desenfreado dos negociantes** – pode significar, em alguns casos, que a qualidade de vida decresceu, mesmo com o aumento do Produto Nacional Bruto (PNB).

Além de sua natural orientação para o mercado, as empresas devem estar atentas à sua relação com entes político-legais. Não se trata de uma opção para a empresa e sim uma obrigação, que pode ser revertida de maneira favorável, se considerados os direitos que a empresa capitaliza a seu favor.

### 7.2.3 Ambiente econômico

O ambiente econômico pode ser considerado, talvez, como o mais importante para a empresa. As diversas análises deste ambiente é que determinarão o tipo de produto e de estratégias a serem utilizadas dentro de um nicho de mercado adotado pela empresa. A adoção de uma estratégia ou produto, corretamente, acarretará no sucesso da organização, ao passo de que uma decisão precipitada determinará o seu fracasso.

As recentes mudanças econômicas têm proporcionado às classes menos favorecidas um acesso maior aos bens de consumo anteriormente inatingíveis. Entre estes bens, podem ser destacados os produtos alimentícios, que obtiveram uma disseminação maior entre todas as classes da população. Isso proporcionou um maior volume em suas vendas, mas por outro lado, com a queda da inflação, as margens de lucro diminuíram de maneira bastante considerável. As empresas precisam estar sempre atentas às taxas de inflação, pois uma elevação dos preços pode gerar consequências muito graves e, na maioria dos casos, a renda do consumidor, que influencia em sua decisão de compra, não acompanha esta alta de preços.

Outro fator relevante é o da instabilidade da moeda nacional em relação ao dólar. Para qualquer empresa, este fator é de suma relevância, pelas relações existentes entre empresas e o mercado internacional. Vale destacar a atual crise econômica mundial, cujas consequências afetam consideravelmente a economia brasileira e, conseqüentemente, as empresas nacionais e faz com que elas tenham que adotar estratégias diferenciadas para que os riscos não se tornem ameaças e acarretem mais prejuízos para todos.

O mercado, em função de todos estes fatores, apresenta níveis elevados de inadimplência, fazendo com que todas as empresas deem atenção especial à concessão de crédito e mantenham os olhos voltados para a situação do mercado financeiro, principalmente do mercado da bolsa de valores e dos índices das empresas de tecnologia. As empresas procuram, constantemente, monitorar os indicadores específicos da saúde econômica, a fim de dar uma sustentação maior aos seus planos de negócio, para as próximas decisões a serem tomadas.

### 7.2.4 Ambiente sociocultural

As empresas são, ao mesmo tempo, organizações sociais e unidades econômicas e, por isso, estão sujeitas às pressões sociais e a influências do meio sociocultural onde se situam. São organizações sociais porque atendem à demanda da sociedade por produtos e/ou serviços. Como unidades econômicas, movimentam o mercado financeiro com sua

atividade sendo responsáveis pelo emprego de mão de obra, pelo consumo de bens de fornecedores, pelo pagamento de impostos ao setor governamental e outros envolvimento que possam envolver o movimento da moeda nacional.

Os fatores socioculturais que mais repercutem nas atividades das empresas são: (1) a cultura geral do país e da comunidade onde estão localizadas; (2) estrutura do orçamento familiar em relação a despesas com bens e serviços; e (3) atitude das pessoas frente ao trabalho, a seus ideais quanto ao seu dinheiro e poupança. Ainda, deve-se destacar a homogeneidade e a heterogeneidade das estruturas raciais e linguísticas da região em que a empresa está inserida.

Em qualquer lugar que se possa observar, o nível de exigência dos consumidores é extremamente alto, devido ao maior acesso às informações e à grande competitividade, o que faz com que as empresas valorizem cada vez mais seus clientes. É necessário encontrar novas formas de conquista e confiança dos consumidores, revendo formas de comunicação e propaganda, na tentativa de construir imagens mais positivas junto a eles.

Há uma tendência cada vez mais evidente da responsabilidade social das organizações, o que faz com que elas deem especial atenção a este fator, pois é mais provável que os clientes potenciais venham a comprar de uma organização que demonstra preocupação com o bem-estar deles, hoje no futuro.

Deve-se compreender, ainda, a visão das pessoas sobre si mesmas, os outros, as organizações, a sociedade, a natureza e o universo. Os produtos a serem vendidos pelas organizações devem, além de corresponderem aos valores principais e secundários da sociedade, atender às necessidades subculturais diferentes dentro da sociedade.

No entanto, a dificuldade de desenvolver um determinado produto, de acordo com a cultura de uma determinada comunidade, pode se constituir numa ameaça constante às empresas.

### 7.2.5 Ambiente demográfico

O ambiente demográfico é muito importante, pois envolve a população em geral que, por sua vez, representa o mercado consumidor. Ele consiste num estudo de um conjunto de características diversificadas a respeito dessa população, como por exemplo, o tamanho, a distribuição geográfica e etária, a densidade, as taxas de natalidade e mortalidade, dentre outros.

O mercado não é dimensionado tão somente pelo tamanho da população, mas principalmente pelas mudanças populacionais. O crescimento populacional e as mudanças nas estruturas das populações devem ser considerados pelas empresas em seus planos e estratégias, visto que uma empresa pode analisar seu mercado atual e prever seu mercado potencial futuro em função dessas variáveis.

Uma outra oportunidade para as empresas está nos dados de migração. Enquanto alguns lugares perdem população, outros se tornam mais atraentes com a conclusão desse processo. Isso possibilita que as empresas utilizem estratégias variadas, a fim de estimular estes “novos clientes” a adquirirem seus produtos.

É óbvia a influência do homem sobre o mundo que o cerca, provocando profunda modificação sobre todas as demais condições ambientais. Dessa forma, se compreende a grande importância dos estudos demográficos. No entanto, a dificuldade de identificar a marca da empresa com determinado(s) grupo(s) social(ais), faz com que a mesma perca um tempo precioso na escolha de qual grupo atender.

#### 7.2.6 Ambiente físico ou natural

Sob um ponto de vista mais restrito, o ambiente físico ou natural inclui as condições físicas e geográficas, bem como a sua utilização pelo homem. Há alguns anos o fator ecologia e outros fatores como energia e clima não eram considerados importantes.

Dois aspectos vieram recentemente mudar essa situação. O primeiro foi a compreensão do equilíbrio ecológico e os efeitos das atividades humanas nesse equilíbrio, trazendo benefícios de um lado e degradação do outro. O segundo é a mudança da mentalidade e das atitudes quanto aos prejuízos naturais que a industrialização descuidada pode causar. Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água atingiu níveis considerados perigosos, causando muita inquietação em relação à destruição da camada de ozônio e com o efeito estufa resultante disso.

Outro aspecto a ser levado em conta pelas empresas é o clima específico da região em que elas estão localizadas. Muitas vezes, ele atua como uma ameaça para as empresas, pois aspectos como a umidade, o calor e o frio podem comprometer a estrutura física do produto. Por mais que as empresas procurem manter a produção a uma temperatura ambiente, elas devem levar em conta que os processos de estocagem e de transporte são fatores determinantes no que se refere à manutenção da qualidade de seus produtos.

Por outro lado, mesmo não havendo uma legislação criteriosa no país quanto à questão da eliminação de resíduos, as empresas devem ter uma preocupação quanto a esta questão. Explica-se isso visto que estes resíduos podem trazer malefícios para o meio ambiente e pessoas, principalmente no que se refere aos resíduos resultantes do processo de fabricação.

Além de todas estas barreiras, a crise energética e a possibilidade de “apagão” em algumas regiões do país fizeram com que o governo adotasse medidas drásticas relativas à esta situação, tornando necessária uma conduta mais proativa das empresas no que se refere ao desperdício, obrigando-as a se comprometerem a adotar novas políticas de economia de energia.

## 7.3 AMBIENTE EXTERNO – MICROAMBIENTE

Também conhecido como sistema central de *marketing* ou ambiente de tarefa, o microambiente compreende o meio específico em que a empresa opera. Ele envolve outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com quem uma determinada empresa mantém um relacionamento que possibilite a sua operação, de modo a propiciar benefícios mútuos.

Para Silva (2005, p. 56), [...] a diferença entre o ambiente geral e o ambiente de tarefas é que o ambiente geral é o limite onde todas as organizações atuam, e o ambiente das tarefas é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar.

É de suma importância, para o sucesso da organização, que ela saiba reconhecer as diversas oportunidades que venham a surgir, como também se defender das ameaças que aparecerão. Por isso, é que as empresas necessitam de informações sobre os personagens-chaves que compõem esse ambiente tão importante.

### 7.3.1 Fornecedores

Os fornecedores são peças-chave do desenvolvimento organizacional. Eles são parceiros da empresa no que se refere ao processo de evolução estratégica da mesma. Este componente do microambiente corresponde ao mercado de suprimentos de entradas e insumos necessários às operações da empresa.

A qualidade e a disposição dos fornecedores de uma empresa têm um grande impacto no seu sucesso. Os fornecedores que entregam produtos de má qualidade, com atrasos, difíceis de contatar ou sujeitos a greve, são uma praga para a vida de uma organização. No

entanto, muitas empresas preferem permanecer com esses tipos de fornecedores devido ao fato de que seus produtos são mais baratos, deixando de desenvolver um relacionamento satisfatório a longo prazo.

Bons fornecedores, contudo, são poucos hoje em dia e os existentes, já atendem à concorrência ou estão incapacitados de atender a novos clientes. Por este motivo, as empresas costumam trabalhar com um número muito pequeno de fornecedores, ou seja, querem fornecedores que forneçam um sistema-componente completo. Isto tudo permite que esses fornecedores sejam mais exigidos em termos de qualidade do insumo e, ao mesmo tempo, que reduzam os preços desses insumos à medida que passa o tempo.

O objetivo deste enfoque é destacar a empresa e seus fornecedores como um “sistema integrado de fornecimento de valor”, que possa superar a concorrência na satisfação das exigências do mercado-alvo.

É por este motivo que as organizações devem se manter atualizadas quanto à capacidade, empenho e aos problemas de seus fornecedores. Ao gerenciar um sistema para detectar sinais e antecipar problemas de qualidade ou de capacidade de fornecimento, a empresa pode evitar o embaraço de deixar de atender a seus compromissos com seus clientes.

### 7.3.2 Intermediários de mercado

Os intermediários compreendem aquelas pessoas ou empresas que se interpõem entre os produtores e os consumidores. Ao decidir por adotar um intermediário, o produtor deve vê-lo tanto como um cliente quanto um parceiro. Também, vale ressaltar que o produtor precisa compreender suas necessidades, objetivos e operações e deve oferecer condições comerciais e apoio que despertem o entusiasmo e a fidelidade do intermediário. O uso de intermediários caracteriza o uso de empresas de distribuição física, atacadistas e varejistas.

A distribuição física envolve o planejamento, a implementação e o controle dos fluxos físicos de materiais e produtos finais, a partir de seus pontos de origem aos seus pontos de utilização, para satisfazer as necessidades do cliente, visando a um lucro. A maioria das empresas tem se preocupado com o custo total da distribuição física, e os especialistas acreditam que podem ser obtidas maiores economias nesta área. Os principais elementos dos custos de distribuição física, com seus percentuais médios estimados, são: transporte (46%); armazenamento (26%); controle de estoque (10%); recebimento e despacho (6%); embalagem (5%); administração (4%); e processamento de pedidos (3%).

O atacado inclui todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços para compradores que os utilizarão para revenda ou no uso industrial. Vale destacar, entretanto, que os fabricantes e agropecuaristas não são atacadistas, devido ao fato de estarem envolvidos na produção.

É preciso que se dê a devida importância ao atacado, pois ele favorece: (1) maior capacidade de atingir os compradores; (2) informações sobre os compradores; (3) redução das perdas potenciais ao assumir os riscos do negócio; (4) informações sobre setores e produtos; (5) diminuição dos custos monetários de tempo e esforço pelo oferecimento de uma variedade de bens; (6) melhoria da seleção de produtos, ao informar os varejistas sobre os produtos mais adequados aos usuários finais.

O varejista é aquele que vende bens ou serviços para os consumidores finais. Após comprarem produtos de fabricantes ou atacadistas, eles dedicam-se exclusivamente ao atendimento do público final. Um varejo ou uma loja de varejo é qualquer empresa cujo volume de vendas decorre, principalmente, do fornecimento por unidades ou pequenos lotes. Embora usualmente se pense em varejistas como comerciantes intermediários que possuem lojas, qualquer organização que utilize esta forma de venda, seja um fabricante, um atacadista ou um varejista, todos estarão praticando o varejo. Não importa como os bens ou serviços são vendidos (pessoalmente, pelo correio, telefone ou máquina automática) ou onde são vendidos (em uma loja, na rua, ou na casa do consumidor).

### 7.3.3 Concorrentes

Concorrentes são empresas que competem entre si por um mesmo mercado ou por vários mercados. O concorrente mais imediato da empresa é aquele que mais se parece com ela, ou seja, fornece para o mesmo mercado-alvo e utiliza o mesmo *mix* de *marketing*.

As empresas têm que “ficar de olho” em todos os concorrentes que são potencialmente perigosos. Para que uma empresa conheça bem sua concorrência, ela precisa estudar os objetivos, as estratégias, os pontos fortes e fracos e os padrões de resposta da mesma.

O objetivo único da análise dos concorrentes é ajudar a desenvolver uma vantagem competitiva, no intuito de ofertar algo ao mercado que tenha um desempenho superior. Isso pode ser obtido a partir da oferta de maiores benefícios aos clientes em geral.

As empresas concorrem entre si, a fim de obterem recursos necessários para se desenvolverem, bem como conquistarem os mercados para a colocação dos seus produtos e/ou serviços. Os concorrentes disputam tanto as entradas quanto as saídas de uma empresa.

Podemos identificar três tipos de concorrência: (1) a genérica; (2) por forma de produto; e (3) a empresarial cujos exemplos são mostrados a seguir.

A **concorrência genérica** é o tipo de concorrência que está sempre presente, pois ela vem de outras categorias de produtos que tem por função satisfazer a mesma necessidade dos consumidores. Tomando como base as empresas do segmento alimentício, observa-se que não há este tipo de concorrência, porque não existe nenhum outro produto capaz de substituir os alimentos que são essenciais à sobrevivência.

Já a **concorrência por forma de produto** é o tipo de concorrência que ocorre entre versões específicas do produto, ou seja, dentro da mesma linha. Exemplo: barras de cereais, chocolates em barra, bolachas, bombons etc.

Por fim, a **concorrência empresarial** é o tipo de concorrência que ocorre entre organizações que fabricam o mesmo tipo de produto, ou seja, que atendem ao mesmo mercado. Exemplos: Nutrimental, Nestlé, Nutrilatina, Grain Mills, Kraft, Suchard, Vital, Jasmine, Unilever, Mococa, Slim, Parmalat, entre outras.

Para as empresas, é importante que elas saibam o máximo possível sobre o mercado, no intuito de adotar estratégias que viabilizem a satisfação das necessidades e desejos dos consumidores de uma forma melhor que seus concorrentes. É por isso que as organizações procuram englobar o maior conjunto possível de informações sobre a concorrência no caso de um confronto direto. Isto permite uma análise mais eficiente das estratégias de ataque a serem adotadas.

Ao se realizar uma análise da concorrência, é importante prever a disputa de concorrentes existentes, novos ingressantes, produtos substitutos, fornecedores e compradores numa base global.

#### 7.3.4 Clientes

Os clientes são aquelas pessoas ou empresas que adquirem os produtos e/ou serviços da empresa no intuito de satisfazer suas necessidades e desejos, ou seja, são os entes que absorvem as saídas resultantes da atividade empresarial.

Antes de determinar os clientes, contudo, as empresas devem estabelecer o mercado-alvo em que elas irão atuar. Do ponto de vista do *marketing*, atender a uma parte do mercado é mais eficiente, pois é mais fácil determinar as necessidades e os desejos dele. Um mercado-alvo é o segmento específico que uma organização escolhe atender.

Estes mercados-alvo podem ser classificados em:

- **Mercados consumidores** – são aqueles que utilizam o produto/serviço de maneira pessoal;
- **Mercados industriais** – perfazem os que o produto/serviço vendido é utilizado na transformação de outros produtos/serviços;
- **Mercados revendedores** – compostos por organizações que compram com o objetivo de revender, visando o lucro;
- **Mercados governamentais** – englobam órgãos governamentais que compram para executar serviços públicos ou transferir para outras pessoas;
- **Mercados internacionais** – abrangem qualquer cliente de outro país, podendo ser produtor, revendedor ou governamental.

Atualmente, o que as empresas procuram fazer é manter os seus clientes e desenvolver cada vez mais o relacionamento empresa-cliente no intuito de proporcionar benefícios para ambas as partes. Por esse motivo, as empresas devem definir qual é o seu mercado-alvo e concentrar os esforços nele para obter o retorno planejado.

Também, é relevante que as empresas saibam realmente qualificar seus clientes. Para isso, ela deve encontrar um modo claro de avaliar a lucratividade de cada um. Clientes que compram mais são mais exigentes e, por isso, devem ser trabalhados de maneira diferente daqueles que compram menos.

É importante, contudo, que as empresas fixem mais as suas atenções naqueles clientes, que mais cedo ou mais tarde, podem ser transformados em clientes lucrativos. Em suma, as empresas devem concentrar seus esforços administrativos no intuito de conquistar o maior número de clientes e, a partir disso, trabalhar cada vez mais para fidelizar sua marca na mente dos clientes e procurar agregar, o máximo possível, valor aos mesmos.

#### 7.4 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é o que está dentro da organização e, normalmente, tem implicação imediata e específica em sua administração. A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo

analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Esta análise deve tomar como perspectiva a comparação com outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Quando fazemos uma análise interna, nos habilitamos a identificar pontos fortes e pontos fracos no contexto organizacional. Um ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável). Por sua vez, um ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável) e que exige um investimento em seu desenvolvimento para o enfrentamento da concorrência dentro dos mesmos parâmetros.

Na realidade, além dos pontos fortes e fracos da empresa, devem-se considerar também os pontos neutros que são aqueles que, em determinado momento ou situação, não estão sendo considerados nem como qualidades nem como deficiências da empresa. Como o planejamento é um processo dinâmico, estes pontos neutros vão sendo enquadrados como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo.

A definição dos pontos neutros é muito importante pelo seguinte fato: o planejamento estratégico é um sistema que considera a empresa como um todo. Como tal, deve considerar todos os seus componentes e partes (subsistemas) visando formar o todo unitário. Portanto, não se podem deixar partes de fora do sistema. E, às vezes temos dificuldade de saber se determinada variável, componente ou item é um ponto forte ou fraco da empresa.

É fundamental para o sucesso da estratégia da empresa que a área de atuação seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser “puxada” pelas suas principais capacidades. Isto, absolutamente, não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. No caso de a empresa ter de realizar atividades em que sejam identificados pontos fracos, seu reconhecimento torna mais fácil o processo corretivo.

Dentre os fatores que devemos levar em consideração para a definição do ambiente interno da empresa podemos citar os seguintes:

- **Aspectos organizacionais** – abrangem a rede de comunicação; a estrutura da organização; o registro dos sucessos; a hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; a habilidade da equipe administrativa.

- **Aspectos do pessoal** – englobam as relações trabalhistas; as práticas de recrutamento; os programas de treinamento; o sistema de avaliação de desempenho; o sistema de incentivos; a rotatividade e absenteísmo.
- **Aspectos de marketing** – envolvem a segmentação do mercado; a estratégia do produto, a estratégia de preço, a estratégia de promoção e a estratégia de distribuição.
- **Aspectos de produção** – aglutinam o *layout* das instalações da fábrica; a pesquisa e desenvolvimento; o uso de tecnologia; a aquisição de matéria-prima; o controle de estoques; e o uso de subcontratação.
- **Aspectos financeiros** – abrangem análises da liquidez; da lucratividade; das atividades; e das oportunidades de investimento.

O diagnóstico do ambiente interno corresponde a uma análise de como a empresa se encontra e o quão está preparada para enfrentar os desafios que naturalmente surgem nos confrontos com empresas concorrentes.



## Resumo

Ao final desta aula, podemos apresentar algumas considerações acerca do ambiente organizacional e a necessidade de sua análise. Nesse sentido, o ambiente em que as organizações atuam proporciona a elas extremas oportunidades como também apresenta enormes riscos. Ele é composto pelo ambiente externo (macro e microambiente) e pelo ambiente interno. O macroambiente é constituído por um conjunto bastante amplo de condições e fatores que influenciam e são influenciados pelas diversas organizações existentes no mercado. As variáveis tecnológicas, político-legais, socioculturais, econômicas, demográficas e físicas são aquelas que compõem este ambiente. Já o microambiente compreende o meio específico em que a empresa opera. Ele envolve outras empresas, instituições, grupos e indivíduos com quem uma determinada empresa mantém um relacionamento que possibilite a sua operação, de modo a propiciar benefícios mútuos. É composto por fornecedores, intermediários de mercados, concorrentes, clientes e públicos. Por fim, a análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada; ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Esta análise deve tomar, como perspectiva, a comparação com as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

# Referências

- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. et al. *Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- \_\_\_\_\_. *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7 ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CHINELATO FILHO, João. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 1997.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Gerente Eficaz*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *A prática da administração de empresas*. Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1981.
- FARIA, José Carlos. *Administração: introdução ao estudo*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- EQUIPE FEA/USP. *Introdução à Administração - livro texto e de exercícios*, São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, J. S. Controle Gerencial na Era da Globalização. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v.8, n.2, p. 26-36, out., 1997.
- HITT, Michael, IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- KOTLER. Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

\_\_\_\_\_. *A profissão do administrador*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

LACOMBE, Francisco J. M. *Dicionário de negócios: mais de 6000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.

\_\_\_\_\_; HEILBORN, José Masset. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital* - 4a ed. São Paulo, Atlas, 2006a.

\_\_\_\_\_. *Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006b.

McGREGOR, D. *The human side of enterprise*. Nova York: McGraw-Hill, 1960

MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JUNIOR, Paul H. SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Cristine; HARRISON, Alan; JHONSTON, Robert. *Administração: conceitos e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MOSIMANN E FISCH, Clara Pellegrinello e Sílvio. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2008. 137 p.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabela Francisca Freitas Gouvêa de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira, 2005.

Mintzberg, Henry. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de P. Rebouças - *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 13ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, P. G. *Levantamento da Percepção quanto às habilidades necessárias ao gerente de projeto: uma aplicação a organizações governamentais de pesquisa e desenvolvimento no setor aeroespacial brasileiro*. 1995. 172 f. Tese (Mestrado), São José dos Campos - SP, Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, 1995.

SILVA, Reinaldo O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

TAYLOR, Frederick Wislow. *Princípios de administração científica*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

VOLTOLINI, Ricardo. *Terceiro Setor: planejamento e gestão*. 2a Ed. São Paulo: SENAC, 2004.



# Universidade Federal da Bahia

## Introdução à Administração

Esta disciplina tem o objetivo de demonstrar o processo evolutivo das Teorias da Administração, abordando as principais contribuições que serviram de base para a formação da Ciência da Administração.

Administração é uma área complexa e interdisciplinar, pois, para a apreensão de seu conteúdo, serão necessários conhecimentos variáveis, da Matemática, da Psicologia, da Antropologia, da Contabilidade, da Estatística, do Direito entre outras.



PROGRAD  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO



Ciências Contábeis  
UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

