

Ministério da Educação – MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES
Diretoria de Educação a Distância – DED
Universidade Aberta do Brasil – UAB
Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP
Bacharelado em Administração Pública

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO I

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Neiva de Araújo Marques



2009

© 2009. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todos os direitos reservados.

A responsabilidade pelo conteúdo e imagens desta obra é do(s) respectivos autor(es). O conteúdo desta obra foi licenciado temporária e gratuitamente para utilização no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil, através da UFSC. O leitor se compromete a utilizar o conteúdo desta obra para aprendizado pessoal, sendo que a reprodução e distribuição ficarão limitadas ao âmbito interno dos cursos. A citação desta obra em trabalhos acadêmicos e/ou profissionais poderá ser feita com indicação da fonte. A cópia desta obra sem autorização expressa ou com intuito de lucro constitui crime contra a propriedade intelectual, com sanções previstas no Código Penal, artigo 184, Parágrafos 1º ao 3º, sem prejuízo das sanções cíveis cabíveis à espécie.

T828t

Trigueiro, Francisco Mirialdo Chaves

Teorias da Administração I/ Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, Neiva de Araújo Marques. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009.

170p. : il.

Inclui bibliografia

Bacharelado em Administração Pública

ISBN: 978-85-61608-71-2

1. Teoria da administração. 2. Administração de empresas. 3. Processo decisório. 4. Educação a distância. I. Marques, Neiva de Araújo. II. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Brasil). III. Universidade Aberta do Brasil. IV. Título.

CDU: 65.01

Catálogo na publicação por: Onélia Silva Guimarães CRB-14/071

PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Luiz Inácio Lula da Silva

MINISTRO DA EDUCAÇÃO

Fernando Haddad

PRESIDENTE DA CAPES

Jorge Almeida Guimarães

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR

Álvaro Toubes Prata

VICE-REITOR

Carlos Alberto Justo da Silva

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR

Ricardo José de Araújo Oliveira

VICE-DIRETOR

Alexandre Marino Costa

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO

João Nilo Linhares

SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO

Gilberto de Oliveira Moritz

SECRETARIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Carlos Eduardo Bielschowsky

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DIRETOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Celso José da Costa

COORDENAÇÃO GERAL DE ARTICULAÇÃO ACADÊMICA

Nara Maria Pimentel

COORDENAÇÃO GERAL DE SUPERVISÃO E FOMENTO

Grace Tavares Vieira

COORDENAÇÃO GERAL DE INFRAESTRUTURA DE POLOS

Francisco das Chagas Miranda Silva

COORDENAÇÃO GERAL DE POLÍTICAS DE INFORMAÇÃO

Adi Balbinot Junior

COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO – PNAP

Alexandre Marino Costa
Claudinê Jordão de Carvalho
Eliane Moreira Sá de Souza
Marcos Tanure Sanabio
Maria Aparecida da Silva
Marina Isabel de Almeida
Oreste Preti
Teresa Cristina Janes Carneiro

METODOLOGIA PARA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Universidade Federal de Mato Grosso

COORDENAÇÃO TÉCNICA – DED

André Valente de Barros Barreto
Soraya Matos de Vasconcelos
Tatiane Michelon
Tatiane Pacanaro Trinca

AUTORES DO CONTEÚDO

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Neiva de Araújo Marques

EQUIPE DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS CAD/UFSC

Coordenador do Projeto
Alexandre Marino Costa

Coordenação de Produção de Recursos Didáticos
Denise Aparecida Bunn

Supervisão de Produção de Recursos Didáticos
Flavia Maria de Oliveira

Designer Instrucional
Denise Aparecida Bunn
Andreza Regina Lopes da Silva

Supervisora Administrativa
Erika Alessandra Salmeron Silva

Capa
Alexandre Noronha

Ilustração
Igor Baranenko

Projeto Gráfico e Finalização
Annye Cristiny Tessaro

Editoração
Rita Castelan

Revisão Textual
Sergio Meira

PREFÁCIO

Os dois principais desafios da atualidade na área educacional do país são a qualificação dos professores que atuam nas escolas de educação básica e a qualificação do quadro funcional atuante na gestão do Estado Brasileiro, nas várias instâncias administrativas. O Ministério da Educação está enfrentando o primeiro desafio através do Plano Nacional de Formação de Professores, que tem como objetivo qualificar mais de 300.000 professores em exercício nas escolas de ensino fundamental e médio, sendo metade desse esforço realizado pelo Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Em relação ao segundo desafio, o MEC, por meio da UAB/CAPES, lança o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). Esse Programa engloba um curso de bacharelado e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde) e visa colaborar com o esforço de qualificação dos gestores públicos brasileiros, com especial atenção no atendimento ao interior do país, através dos Polos da UAB.

O PNAP é um Programa com características especiais. Em primeiro lugar, tal Programa surgiu do esforço e da reflexão de uma rede composta pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), do Ministério do Planejamento, pelo Ministério da Saúde, pelo Conselho Federal de Administração, pela Secretaria de Educação a Distância (SEED) e por mais de 20 instituições públicas de ensino superior, vinculadas à UAB, que colaboraram na elaboração do Projeto Político Pedagógico dos cursos. Em segundo lugar, esse Projeto será aplicado por todas as instituições e pretende manter um padrão de qualidade em todo o país, mas abrindo

margem para que cada Instituição, que ofertará os cursos, possa incluir assuntos em atendimento às diversidades econômicas e culturais de sua região.

Outro elemento importante é a construção coletiva do material didático. A UAB colocará à disposição das instituições um material didático mínimo de referência para todas as disciplinas obrigatórias e para algumas optativas. Esse material está sendo elaborado por profissionais experientes da área da administração pública de mais de 30 diferentes instituições, com apoio de equipe multidisciplinar. Por último, a produção coletiva antecipada dos materiais didáticos libera o corpo docente das instituições para uma dedicação maior ao processo de gestão acadêmica dos cursos; uniformiza um elevado patamar de qualidade para o material didático e garante o desenvolvimento ininterrupto dos cursos, sem paralisações que sempre comprometem o entusiasmo dos alunos.

Por tudo isso, estamos seguros de que mais um importante passo em direção à democratização do ensino superior público e de qualidade está sendo dado, desta vez contribuindo também para a melhoria da gestão pública brasileira, compromisso deste governo.

Celso José da Costa
Diretor de Educação a Distância
Coordenador Nacional da UAB
CAPES-MEC

SUMÁRIO

Apresentação.....	9
-------------------	---

Unidade 1 – Introdução à Administração

Introdução.....	13
As Organizações e a Administração: Conceitos e Fundamentos.....	14
A Formação Profissional no Campo da Administração.....	22
Teorias da Administração e das Organizações.....	26

Unidade 2 – As Funções Administrativas e Organizacionais

Funções Desempenhadas pelos Administradores.....	35
Níveis de Administração.....	38
Número de Empregados e Atividades nos Níveis.....	40
Funções Organizacionais.....	42
Habilidades dos Administradores.....	46

Unidade 3 – Ambientes Organizacionais e da Administração

Ambientes Organizacionais.....	55
Macroambiente.....	57
Ambiente de Tarefa.....	75
Microambiente.....	82

Unidade 4 – Processo Administrativo Integrado

Planejamento.....	89
Organização.....	97
Liderança.....	101
Execução e Controle.....	104

Unidade 5 – Composição Organizacional e Estrutural

Estrutura Formal da Organização.....	113
Tipos de Organização.....	116
Departamentalização.....	119
Delegação e Poder.....	125
Responsabilidade e Prestação de Contas.....	129
Centralização e Descentralização.....	131

Unidade 6 – O Papel do Administrador frente às Mudanças na Sociedade

Administração nos Novos Tempos.....	139
Paradigmas da Administração.....	142
Papel dos Administradores.....	147
Considerações finais.....	166
Referências.....	168
Minicurriculo.....	172

APRESENTAÇÃO

Caro Estudante!

Seja bem-vindo à disciplina Teorias da Administração I e ao universo desta ciência, responsável por estudar e conhecer sistematicamente as organizações, sejam elas de fins lucrativos ou não. Esta disciplina tem como objetivo abordar os fundamentos teóricos que regem o funcionamento, a estrutura, as funções e a importância das organizações.

Para isso, você vai estudar os seguintes temas: conceitos, habilidades do administrador; funções administrativas e seus desenhos organizacionais; além de aprender sobre a análise dos ambientes e das atividades do administrador.

Procuramos redigir esse livro didático em linguagem de fácil entendimento, a fim de que você compreenda temas às vezes pouco conhecidos e estabeleça interação conosco, autores, por meio desta leitura.

Queremos lembrá-lo que a competência de um gestor ou de outro profissional está intimamente ligada ao seu conhecimento, pois pesquisas têm revelado que este melhora consideravelmente a ação prática. Assim, a relevância dessa disciplina se dá pelas bases teóricas fundamentais para a formação do futuro administrador. Mas, lembre-se de registrar durante a leitura suas análises, avaliações, considerações e ideias novas que lhe surgirem, pois não temos a pretensão de esgotar o assunto, e sim apresentar um olhar dentre os inúmeros que abordam os assuntos aqui citados. Desejamos a você uma ótima leitura e êxito nos estudos!

*Professores Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro e
Neiva de Araújo Marques*

UNIDADE 1

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Conceituar Organização e Administração;
- ▶ Contextualizar e relacionar esses conceitos;
- ▶ Explicar o processo de formação legal e pedagógica do Curso de Administração;
- ▶ Identificar os princípios fundamentais da Administração, como a eficiência e eficácia; e
- ▶ Fazer uma síntese da construção do conhecimento da Administração e suas teorias.

INTRODUÇÃO

Olá participante!

Seja muito bem-vindo à primeira Unidade de nosso livro. É com muito orgulho e entusiasmo que vamos começar esta verdadeira viagem pela Teoria Geral da Administração, termo este que você já deve ter lido ou escutado.

Mas você sabe qual o significado da palavra administração? Conhece a evolução histórica dessa Ciência ou campo do conhecimento humano? Você sabe por que as organizações precisam de um administrador?

Não se preocupe. Buscaremos dirimir suas dúvidas ao longo desta Unidade. Para isso, selecionamos os seguintes temas para estudo:

- ▶ as organizações e a administração: conceitos e fundamentos;
- ▶ administração na história da humanidade;
- ▶ Teorias da Administração e das organizações; e
- ▶ formação e legislação profissional.

AS ORGANIZAÇÕES E A ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

O que você compreende por administração? Já parou para pensar? Quando ouve a palavra “administração”, o que lhe vem à mente, de imediato?

Certamente, você deve ter pensado em vários tipos de administração, seja ela: de empresas, de hospital, de escola, de condomínio, do lar, e várias outros.

Pois bem, a palavra **administração**, vem do latim *ad*, que significa direção e *minister*, subordinação ou obediência; isto é, uma atividade realizada por alguém sob o comando de outro.

Megginson *et al.* (1998) conceituam administração como sendo o trabalho através de recursos humanos, financeiros e materiais a fim de atingir objetivos organizacionais por meio do desempenho das funções de planejar, organizar, liderar e controlar.

Já para Maximiano (2006a, p. 6), a 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.

Observe que o conceito acima caracteriza a administração de um modo geral, e se aplica a toda e qualquer organização, sejam elas de fins lucrativos ou não. É por meio da administração, que as organizações funcionam, já que necessitam de diretrizes, ações estratégicas e instrumentos que controlem os resultados e o desempenho pretendido. Assim, podemos afirmar que a função do **administrador** consiste em fazer com que as pessoas exerçam suas atividades, ao mesmo tempo em que atende aos anseios do cliente ou público, dos parceiros e colaboradores.

Em outras palavras, podemos dizer que a finalidade da administração é estabelecer e alcançar **objetivos*** e **metas***. Observe o fluxo da administração, a partir das funções do administrador passando pelo processamento dos recursos até atingir os objetivos da organização conforme a Figura 1.

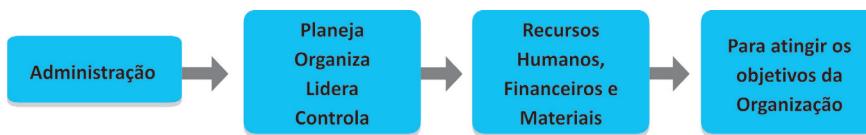


Figura 1: Fluxo da Administração
Fonte: Elaborada pelos autores

As empresas com fins lucrativos buscam, além de aumentar seus lucros, também atender às necessidades de diversos públicos de interesse, tais como os: clientes, fornecedores, comunidade, governo, funcionários e outros com os quais mantenham relacionamentos diretos ou indiretos. Para aquelas sem fins lucrativos, os objetivos podem ser os mais diversos, como atender aos anseios da sociedade, no caso de uma empresa pública ou de uma Organização Não-Governamental (ONG).

Para isso, as empresas necessitam organizar as funções administrativas como planejamento e liderança e utilizam-se de pessoas (recursos humanos), de dinheiro (recursos financeiros) e edifícios, equipamentos e matérias-primas (recursos materiais).

*Objetivo – propósito a ser atingido por uma organização, instituição, empresa, grupo empresarial ou por uma pessoa. Fonte: Lacombe (2004).

*Meta – resultado a ser atingido como consequência de um plano, programa ou projeto, os quais normalmente têm um prazo estabelecido para sua execução. Fonte: Lacombe (2004).

Na Unidade 2 vamos analisar as funções administrativas e, na Unidade 4, o processo administrativo integrado, detalhando as atividades essenciais da administração.

Após estudar o conceito de administração, vamos agora compreender as organizações e como as mesmas precisam da administração.

É comum a palavra administração estar relacionada com empresas privadas que visam lucro. É como se só essas empresas fossem cientificamente administradas. E ainda, só elas necessitariam de certos controles. Pois essa é uma ideia errônea e vários são os autores que se pronunciam a respeito, como Megginson *et al.* (1998). Esses 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.

Vivemos na Sociedade de organizações. Vivemos em um mundo de organizações, sejam elas públicas, privadas ou as chamadas de **Terceiro Setor***. Todas as atividades humanas estão organizadas e estão inseridas em um ambiente cada vez mais mutável e complexo: são diversas empresas que desenvolvem produtos e serviços para atender pessoas ou outras organizações, que mudam constantemente, de acordo com os problemas e necessidades que se apresentam. Podem se diferenciar quanto a: objetivos, setores (público, indústria, comércio, serviços) e portes (micro, pequenas, médias e grandes).

Assim, para que as organizações alcancem seus objetivos, processem suas atividades e forneçam o produto final ao usuário ou comprador, precisam de dinheiro, equipamentos, tecnologias, pessoas, estrutura, informação, conhecimento e insumos. No entanto, para fazer uso adequado desses recursos, precisarão de um profissional de administração, de alguém que consiga estabelecer interação e envolvimento das partes durante todo o processo. Para

*Terceiro Setor – conjunto de organizações e iniciativas privadas que visam à produção de bens e serviços públicos. Este é o sentido positivo da expressão. “Bens e serviços públicos”, nesse caso, implicam uma dupla qualificação: não geram lucros e respondem a necessidades coletivas. Fonte: Fernandes (1994).

compreender o papel dessas organizações e como deve ser cumprido, você precisa estudar administração. Provavelmente, poderá fazer parte de alguma organização, seja pública ou privada, se já não faz parte.

A administração conduz as organizações de forma integrada, de modo que as áreas como finanças ou gestão de pessoas, por exemplo, possam convergir para os objetivos comuns, o que, no final das contas, significa contribuir com o desenvolvimento sócioeconômico do país, por meio de produtos e serviços de qualidade. O desempenho das organizações no mundo contemporâneo é motivo para avaliar o impacto no desenvolvimento de uma sociedade. Maximiano (2006a) afirma que as organizações têm assumido importância, sem precedentes, na sociedade e na vida das pessoas.

Mas será que a administração se relaciona primordialmente às empresas?

Acertou se respondeu que não. Imagine aquele site de relacionamento chamado *orkut*, que você com certeza conhece ou acessa, que em pouco tempo, pelo menos, aqui no Brasil, reuniu milhares de pessoas em torno de discussões, encontros, amizades, troca de informações, anúncios, comunidades, em uma plataforma virtual. É um exemplo típico de organização. Neste exemplo conseguimos observar a importância e impacto exercidos pelo *site* sobre o comportamento das pessoas.

Mas o que é organização para você?

No senso comum, organizar-se é uma forma de “ter tudo arrumado para projetar ações etc.”. Já na literatura você encontrará diferentes definições. Vamos conhecer algumas delas:

- ▶ 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);
- ▶ 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).

Agora é sua vez! Com base nos conceitos apresentados identifique o que há de comum nessas definições.

Muito bem, podemos dizer que organização é toda e qualquer atividade que reúne pessoas em busca de determinados fins, seja o lucro (iniciativa privada, como supermercados), a realização de um projeto social (Organização Não-Governamental) ou a segurança pública (como os presídios). Veja a Figura 2.



Figura 2: O papel da organização na sociedade
Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

Como já vimos, existem diferentes maneiras de nomear as organizações. Elas podem ser privadas, do terceiro setor ou públicas. As diferenças fundamentais entre elas você encontra, de forma sucinta, a seguir:

- ▶ **Organizações privadas:** visam o lucro, são responsáveis pela produção de bens e serviços, muitos deles essenciais para a humanidade, como alimentos, roupas e moradias.
- ▶ **Terceiro setor:** desde a década de 1980, principalmente, vêm ocupando o espaço deixado pelo Estado, na oferta de serviços à sociedade, como saúde, educação e lazer.
- ▶ **Organizações públicas:** atuam nos níveis – Federal, Estadual e Municipal, e entre elas temos as que se configuram em **Administração Direta*** e **Administração Indireta***.

Seu estudo sobre organizações públicas será aprofundado na disciplina Teorias da Administração Pública, no módulo 3.

Todos os três tipos distintos de organização anteriormente citados são fundamentais para a sociedade. Sendo as organizações públicas essenciais, por interferirem diretamente na produção de bens, no nível de consumo e emprego, nos impostos e tributos. Segundo Delfim Neto, em artigo publicado na Revista *Carta Capital*, de 27 de fevereiro de 2008, p. 17:

Para sobreviver, a sociedade precisa de uma organização – o Estado – capaz de prover alguns bens públicos, ordem, segurança, justiça, infraestrutura, assistência aos desvalidos e estabilidade do valor da moeda, que o sistema de mercado não pode produzir. Para financiar seus serviços, o Estado cobra um imposto sobre tudo o que é produzido.

Amplie seus conhecimentos acessando o site <<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>>, onde você encontrará vários artigos sobre o Terceiro Setor.

***Administração Direta** – conjunto dos órgãos integrados diretamente na estrutura administrativa em âmbito Federal, Estadual ou Municipal.

***Administração Indireta** – conjunto de entes com personalidade jurídica própria, executam atividades do governo que são desenvolvidas de forma descentralizada.


Fonte: Matias-Pereira (2007).

Os impostos pagos pelos brasileiros ao Estado se reverterem em serviços públicos essenciais oferecidos à população, tais como: segurança, educação, saúde, transportes etc.

Em um nível macro, temos o Estado, considerado aqui a República Federativa do Brasil, que é responsável pela condução do país nos aspectos econômicos, sociais, culturais, educacionais (especialmente o nível superior), tributários, legais e constitucionais, internacionais etc.

No nível intermediário, temos os Estados da Federação, como Mato Grosso, Paraíba e Santa Catarina. São organizações responsáveis pela administração dos recursos públicos regionais para atendimento das necessidades da sociedade.

Por fim, temos o nível micro, composto pelas prefeituras, que são responsáveis pela administração pública das cidades brasileiras. Cada município é regido pela Lei Orgânica, que é elaborada por sua câmara municipal. Além da Constituição Federal, a **Lei Orgânica** deve respeitar as normas da Constituição Estadual.



A Lei Orgânica oferece ao município instrumentos legais capazes de enfrentar mudanças que a cidade passe, proporcionando nova ordem ao desenvolvimento do município.

Mas como saber se as organizações privadas, do terceiro setor ou públicas estão realizando o que deveriam realizar?

Temos conceitos e princípios fundamentais em Administração que vão possibilitar identificar se a organização está em direção à realização de suas propostas/metabol ou se está fazendo outro caminho não especificado/não esperado. Dentre esses conceitos podemos indicar dois que são fundamentais para medir o seu desempenho: a **eficiência** e a **eficácia**.

Quando as empresas satisfazem seus diversos públicos, como clientes, usuários, funcionários, a sociedade de uma forma geral e o governo, entre outros, e ainda por cima resolvem seus problemas e atingem seus objetivos, elas estão sendo eficientes e eficazes em sua administração.

Mas você sabe o que significam eficiência e eficácia? Quais as suas diferenças?

Eficiência é a capacidade de “fazer as coisas direito”, é um conceito matemático. É a relação 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 para produzir mais.

Já a eficácia consiste na capacidade de “fazer as coisas certas” ou 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.

Assim, por exemplo, uma empresa pode desenvolver um produto de forma eficiente, utilizando os recursos (materiais, financeiros, pessoais) economicamente, mas o produto não obter êxito comercial. Nesse caso, a empresa foi eficiente, porém ineficaz, porque adotou a estratégia errada ou lançou o produto errado.

Dê uma parada, relaxe sua mente e seu corpo, e depois retome aos estudos com essa pequena atividade: Para verificarmos se você compreendeu o que administrar escreva um pequeno texto, de apenas uma página, completando a frase: Para mim administração é... Compartilhe com os colegas e com o seu tutor!

Agora que você já sabe o que é organização e o que é administração e, principalmente, a diferença entre ambas vai conhecer como se forma um administrador e a parte legal da profissão. Bons estudos!

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

A formação do profissional de administração exige estudo dos conceitos e fundamentos da Administração, do corpo teórico científico, bem como a aplicação dos princípios da Administração nas organizações existentes em todas as épocas, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor. Agora, vamos estudar como se deu a implantação dos cursos de Administração no Brasil.

Você sabia que os primeiros cursos de Administração surgiram nos anos 1950? E que em 1965 foi regulamentada a profissão? Estas e outras questões serão analisadas a seguir.

A primeira instituição de ensino superior no Brasil a oferecer o Curso de Administração foi a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1952, quando fundou a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP). Em 1954, foi criada a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), com o objetivo de preparar profissionais para atuarem em empresas privadas, que vinham em um ritmo grande de crescimento. Já a Universidade de São Paulo (USP) criou, em 1946, a Faculdade de Economia e Administração (FEA), mas só veio a oferecer o curso de Administração a partir de 1963.

Com o desenvolvimento do país, no governo de Getúlio Vargas e, posteriormente, no de Juscelino Kubitschek (anos 1950), com a industrialização, principalmente de bens duráveis (automóveis, por exemplo), sentiu-se a necessidade de contratar

profissionais com conhecimento suficiente para compreender a nova sociedade que começava a se consolidar. Marcada pela urbanização e novas tecnologias esta sociedade precisava de profissionais para gerenciar e dar suporte a essas novas empresas.

As mudanças econômicas e sociais, bem como nas estruturas organizacionais das empresas, acentuaram a importância do Administrador nesse momento histórico do país. Assim, por meio da Lei nº. 4.769, de 9 de setembro de 1965, foi regulamentada a profissão de Técnico de Administração. Com esta Lei, definiu-se a designação profissional, o exercício da profissão, o campo de atuação (financeira, material, orçamento, administração mercadológica, administração e seleção de pessoal, administração da produção), a atividade profissional (como pesquisas, análises, planejamento, elaboração de pareceres e relatórios, funções de chefia ou direção, magistério) e a obrigatoriedade da Carteira de Identidade de Técnico de Administração no exercício profissional, dentre outras prerrogativas.

No ano seguinte após a regulamentação da profissão, o Conselho Federal de Educação fixou, por meio do Parecer nº. 307/66 (aprovado em 8 de julho de 1966), o primeiro currículo mínimo do Curso de Administração. Em 1967, a Lei foi regulamentada por meio do Decreto nº. 61.934, de 22 de setembro de 1967. Com isto, criou-se o órgão responsável pela disciplina e fiscalização da categoria profissional: o CFTA – Conselho Federal de Técnicos de Administração. O objetivo maior da entidade era definir, afirmar e fixar a atuação do administrador nas organizações, de modo a contribuir com o desenvolvimento socioeconômico do país. Em seguida, foram fundados os Conselhos Regionais de Administração nas diversas capitais brasileiras, formando o atual sistema [CFA/CRA](#)s.

Em 1985, no 20º aniversário da profissão de Administrador, a Lei Federal nº. 7.321, de 13 de junho de 1985, alterou a denominação Técnico de Administração para Administrador, após intensa campanha



Saiba mais

CFA/CRA

Pesquise a lei que regula a profissão de Administrador; o código de ética da profissão; além do símbolo e juramento, história da profissão e papel do Conselho Federal de Administração, dentre outros no *site* <www.cfa.org.br>.

coordenada pelo CRA-SP, com apoio de universidades, faculdades e outros conselhos regionais.

Mas foi em 4 de outubro de 1993, que a Resolução do Conselho Federal de Educação nº. 2 aprovou um novo currículo mínimo, substituindo o de 1966. A formação básica e instrumental era composta por disciplinas como Economia, Direito, Filosofia, Sociologia, Psicologia, Matemática, Estatística, Contabilidade e Informática. As disciplinas de formação profissional incluíam Teorias da Administração, Administração (Mercadológica, de Produção, Financeira e Orçamentária, de Recursos Humanos, de Materiais e Patrimoniais, de Sistema de Informação) e Organização, Sistemas e Métodos. O Artigo 4º estabeleceu que “os mínimos de conteúdo e duração, fixados nessa Resolução serão obrigatórios a partir de 1995, podendo, as instituições que tenham condições para tanto e assim desejarem, aplicá-los a partir de 1994”.

Com a redemocratização do país e a abertura econômica, em 1990, o papel do Administrador torna-se imprescindível para o desenvolvimento da sociedade, por meio dos setores primário, secundário e terciário. Neste cenário competitivo as organizações precisam dar resultados e alcançar objetivos de forma eficiente e eficaz. Para isso, precisam ser gerenciadas por profissionais capazes de compreender a dinâmica, o processo, a interdependência das partes, as variáveis ambientais. E por tudo isso, os administradores têm habilidades para envolver os elementos essenciais no planejamento e execução de cada ação a ser realizada.

Foi nesse novo panorama que em 2005 o MEC instituiu as novas diretrizes do Curso de Administração (Resolução nº. 4, de 13 de julho de 2005), através da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, no qual as universidades devem se adequar para inserir no mercado de trabalho, profissionais capacitados e habilitados. É nesta adequação que você se destacará no mercado de trabalho como sendo um profissional altamente capacitado e habilitado para planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar as organizações a fim de alcançar os objetivos estabelecidos de forma eficiente e eficaz.

Contribuindo com estas novas diretrizes temos o Artigo 3º da Resolução nº. 4/05, que diz:

A formação na área de Administração deve ensejar como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergente, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

E aborda como competência e habilidades essenciais o pensamento sistêmico e estratégico; expressão e comunicação na arte de negociar; raciocínio lógico, crítico e analítico; iniciativa, criatividade, inteligência interpessoal; capacidade para dar consultoria e assessoria empresarial; reconhecer e definir problemas; equacionar soluções; refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção; ter vontade política e administrativa; ter consciência ética do seu exercício profissional, dentre outros.

A Ciência da Administração é dinâmica, pois as organizações são sistemas abertos capazes de receber e exercer influência com o ambiente externo e interno.

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO E DAS ORGANIZAÇÕES

Neste tópico iremos lhe apresentar as diversas teorias que constroem o corpo teórico da Administração e das Organizações. Mas o que é teoria? E Teoria da Administração e das Organizações?

Antes de tudo, precisamos esclarecer o que é uma teoria no senso comum. De acordo com o que dispõe o Dicionário Aurélio (2001) a expressão senso comum significa: “Conjunto de opiniões tão geralmente aceitas em época determinada que as opiniões contrárias aparecem como aberrações individuais”. Assim, podemos dizer que cada ser humano em determinado período tem uma teoria própria que explica aparentemente como as coisas funcionam e os respectivos porquês. São explicações óbvias para o leigo no assunto e nem sempre correspondem à realidade descrita por um especialista.

Já no campo científico a teoria pode ser definida segundo Kerlinger (1973, p. 9) como

[...] um conjunto de construções, definições e proposições inter-relacionadas que apresenta uma visão sistemática dos fenômenos através de uma especificação de relações entre variáveis com o objetivo de explicar e prever os fenômenos.

O que o autor quis dizer é que uma teoria deve:

- ▶ explicar os fatos observados (do modo mais simples possível);
- ▶ ser consistente com outro(s) corpo(s) de conhecimento e fornecer meios para a sua verificação (testes investigativos de relações entre variáveis resultando na confirmação de tais afirmações ou não); e
- ▶ ser útil (uma teoria é sempre um modelo).

E o significado da Teoria da Administração e das Organizações, você sabe qual é?

As Teorias da Administração, segundo Maximiano (2006a), são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência prática das organizações. Já para Chiavenatto (2006, p.2), “a teoria das organizações é o campo do conhecimento humano que se ocupa do estudo das organizações em geral”. Enquanto as

[...] teorias da administração são conhecimentos organizados e codificados em decorrência da experiência prática e empírica da administração em organizações.

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.

É importante observarmos que as Teorias de Administração praticadas, no passar dos anos, receberam contribuições e influências variadas, de importantes correntes de pensamento

administrativo e também de cientistas de diversas tendências. Tiveram como base modelos diversos de condução de organizações, como por exemplo: organização da Igreja Católica (modelo de hierarquia simples); organização Militar (conceitos de: unidade de comando, linha, centralização, descentralização, estratégia); Revolução Industrial (modelo de administração hoje conhecido), entre outras.

Vimos neste tópico que no campo da Administração as teorias significam um conjunto de conhecimentos a respeito do funcionamento das organizações e da forma como são administradas. Nesse sentido, estamos tratando da área científica da Administração. No entanto, Administração também é considerada uma arte.

Mas o que é ciência? E arte? Por que o profissional de administração precisa ter o conhecimento científico e, ao mesmo tempo, ter habilidades artísticas?

Pois bem, arte e ciência têm em comum o fato de nunca serem conclusivas, e de ambas serem exposições imprecisas da realidade. A ciência é conhecimento organizado, a arte corresponde à técnica da obtenção do “memorável”. A ciência interpreta a realidade com base em métodos e a arte a “retrata” com símbolos.


Na administração você vai precisar da arte para implantar mudanças e da ciência para implantar as mudanças certas. Vai precisar também dominar a arte de trabalhar com pessoas e a ciência da compreensão desses talentos no ambiente organizacional. Finalmente, compreender a necessidade de utilizar, simultaneamente, ciência e arte, razão e emoção, em proporções variáveis caso a caso.

E afinal, em que consiste administrar? Conheça a seguir o que alguns dos pensadores da área de Administração assumem que seja administrar.

Levitt (1985), afirma que administrar consiste em analisar racionalmente uma situação e selecionar os objetivos a serem alcançados, desenvolvendo sistematicamente **estratégias** para atingir tais objetivos, coordenando os recursos, desenhando racionalmente a estrutura, dirigindo e controlando com precisão, e finalmente motivando e recompensando as pessoas que trabalham para que os objetivos sejam efetivamente alcançados, isto é, Administração é uma ciência.

De outro modo, Boettinger (1978) entende que administrar consiste em arrastar a outros, e isso implica, para quem administra, a capacidade de compreender as necessidades e os desejos dos outros para compartilhar com eles uma visão que aceitam como própria, isto é, administrar é uma arte.

Por outro lado, Megginson *et al.* (1998) afirmam que em muitos aspectos de planejamento, liderança, comunicação e trato com o elemento humano, os administradores também usam as abordagens artísticas, baseando suas decisões em julgamento, intuição ou simplesmente em “palpite”.



Este termo nasceu das situações de concorrência: guerra, jogos e negócios. É uma palavra herdada dos gregos, que a usavam para designar a *arte dos generais*, pelo que se conclui que sua origem é militar.

A Administração é ciência, o ato de administrar é uma arte. Levitt (1985) assevera que o sucesso está nas mãos daqueles que encaram a função que exercem com a paixão do artista e o método do cientista.

A ciência tenta descrever o que é, mas evita tentar determinar o que é. Já as ciências sociais são todas as atividades que estão preocupadas em sistematicamente investigar e explicar aspectos da relação entre o indivíduo e a sociedade da qual faz parte (LUPTON, 1972 *apud* CARAVANTES, 1998). E quando se utiliza o conhecimento para agir, então passamos para o campo das Ciências Sociais Aplicadas.

A Administração é denominada **Ciência Social Aplicada**, pois investiga as organizações, de modo a conhecê-las, para que possa aplicar constantemente novos conhecimentos, teorias,




 **Saiba mais**
Peter Drucker

Nascido em novembro de 1909, faleceu em novembro de 2005. Filósofo e economista, de origem austríaca, é considerado por todos o pai da gestão moderna (ciência que trata sobre pessoas nas organizações). Publicou 39 livros e inúmeros artigos acadêmicos sobre como os seres humanos estão organizados em todos os setores da sociedade, nas empresas, órgãos governamentais e nas organizações sem fins lucrativos. Disponível em: <<http://www.endireitar.org/site/endireitar/301-peter-drucker-o-outro-austriaco>>. Acesso em: 24 jun. 2009.

princípios, contribuindo assim, com o desenvolvimento das mesmas. É uma ciência que aplica os conhecimentos à ação, como afirmava Peter Drucker. Daí devemos observar que se trata de uma ciência não-exata, possibilitando a cada ação receber reações distintas porque vai depender do momento, das pessoas envolvidas, do modo como se definiu o problema, do local onde se agiu etc.

Complementando.....

Verifique o que separamos de complemento ao que você estudou nesta Unidade e perceba como é importante diversificar as leituras sobre cada assunto, pois nos possibilita novas abordagens e novos olhares sobre os mesmos assuntos.

-  *História da Administração* – publicado pelo Conselho Regional de Administração do Ceará, em setembro de 2005. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/download/RD1605.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2009. Esse artigo mostra de um modo criativo toda a trajetória da Administração. Vale a pena você fazer a busca para conhecer mais dessa história.
-  *Terceiro setor e o desenvolvimento social* – elaborado pela Gerência de Estudos Setoriais (GESET); Cláudia Soares Costa; Gabriel Rangel. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>>. Acesso em: 15 jun. 2009.
-  Portal dos administradores – onde você encontra diversos artigos, monografias e notícias relacionadas ao mundo da Administração. Para tanto acesse o site: <<http://www.administradores.com.br/>>.

Agora, antes de continuar, dê uma parada, e depois retome aos estudos com essa pequena atividade: Faça uma leitura do artigo Terceiro setor e o desenvolvimento social, disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/tsetor.pdf>> e após esta leitura faça uma reflexão a respeito do papel das organizações do terceiro setor na sociedade brasileira. Escreva sobre essa reflexão e compartilhe com os colegas e com o seu tutor, postando a resposta no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA!

Resumindo



Nesta Unidade você viu que a Administração é uma ciência relativamente nova, mas que os seus princípios fundamentais já eram aplicados desde a Antiguidade. Isto porque na Administração Pública das antigas civilizações, as funções de planejamento, organização, comando, coordenação e controle foram relevantes na construção de Estados fortes, como o Egito Antigo. Com a evolução da humanidade, as organizações privadas, públicas e as do Terceiro Setor passaram a fazer parte da vida das pessoas. A sociedade, de um modo geral, depende da atuação eficiente e eficaz dos administradores, a fim de permitir o desenvolvimento das organizações e, conseqüentemente, dela própria. As Teorias da Administração e das Organizações foram criadas, a partir de 1900, aproximadamente, com o objetivo de explicar os acontecimentos da realidade social nas organizações e de como estas eram e/ou deveriam ser administradas. A construção do conhecimento é constante na área da Administração, conforme estudamos, e este deve ser amplamente aplicado.



Atividades de aprendizagem

A partir de observação nas empresas, nas quais você trabalha ou trabalhou, ou onde pessoas que lhe são próximas trabalham – escolha pelo menos duas empresas –, procure responder às questões a seguir. Em caso de dúvida faça uma releitura do material e, se necessário, não hesite em consultar o seu tutor.

1. Qual o setor em que atuam? (público, privado ou terceiro setor)?
2. Quais os objetivos da existência dessas organizações (escola, comércio, indústria ou serviços etc.)?
3. Você as considera importantes? Por quê?
4. Essas organizações possuem administradores profissionais no seu quadro de funcionários? Se sim, em quais cargos se encontram esses Administradores (diretores, gerentes e afins)? Se não, que outros profissionais trabalham nessas empresas (advogado, psicólogo, economista, etc.)? São formações que figuram entre as disciplinas do curso de Administração, como Psicologia, Direito, Economia? Analise a importância dessas ciências na formação do administrador.

UNIDADE 2

AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E ORGANIZACIONAIS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir as funções da Administração: planejamento, organização, direção e controle;
- ▶ Delimitar os níveis da Administração, bem como as atividades e número de funcionários em cada nível;
- ▶ Descrever as principais funções organizacionais: marketing, operação, finanças e recursos humanos; e
- ▶ Elencar e compreender as habilidades dos Administradores.

FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS ADMINISTRADORES

Caro estudante!

Nesta Unidade, apresentaremos as funções e habilidades inerentes à profissão de administrador; e discutir sobre as funções organizacionais e os diferentes níveis de administração dentro de uma organização, para que você tenha melhor embasamento para exercer a profissão.

Vamos, então, iniciar pelas funções desempenhadas pelos administradores.

Primeiramente, é interessante você retornar à Unidade 1 onde definimos o termo administração como sendo o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais para atingir os objetivos da organização através das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Observe como esses objetivos poderão ser alcançados e quem é que tem a competência para atuar, a fim de que tudo possa ser concretizado.

De acordo com suas observações, ou até mesmo com sua prática, o que fazem os administradores? Quais são as suas funções? Atividades? Habilidades?

A sigla ONG (Organização Não-Governamental), na realidade, expressa genericamente, o conjunto de organizações do terceiro setor tais como associações, cooperativas, fundações, institutos, etc. No caso das OSCIP's (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), trata-se de uma qualificação decorrente da Lei nº 9.790, de 23/03/99 (ou Lei do Terceiro Setor). Assim, pode-se dizer que as OSCIPs são ONGs, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos por serem entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público de interesse social com iniciativas sem retorno econômico. Fonte: Lei nº 9.790 (23/03/99)

Uma das primeiras classificações das funções administrativas foi feita por Henry Fayol, em 1916, que sugeriu como funções principais, a previsão, a organização, a coordenação, o comando e o controle. Em qualquer que seja a organização privada (indústria, comércio, serviço), pública (autarquias, empresas públicas, Estado, etc.) ou do terceiro setor (ONGs, OSCIPs, associações), pelo menos quatro funções devem ser desempenhadas por um administrador: planejamento, organização, liderança e controle das atividades organizacionais. Essas quatro funções estão inter-relacionadas e coordenadas de forma a atingir os objetivos. Dependem umas das outras.

Nesta Unidade, conceituaremos cada função de acordo com Megginson et al. (1998) e a análise do processo administrativo integrado nós faremos mais à frente, na Unidade 4. Então, vamos conhecer cada função?

- ▶ **Planejar:** significa escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para atingi-los. Na Iniciativa Privada, temos o planejamento da abertura de uma unidade fabril e na Administração Pública o Plano Plurianual (PPA), instituído pela Constituição Federal de 1988, e que estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração pública por um prazo de pelo menos quatro anos, mas pode definir o destino de toda uma geração. Elaborar um PPA é decidir quais são os investimentos mais importantes dentro de um projeto de desenvolvimento nacional, regional ou municipal.

- ▶ **Organizar:** é determinar os recursos e atividades necessárias para se atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos e atividades em grupos práticos, designar a responsabilidade de atingir os objetivos a empregados responsáveis e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para realizar essas tarefas. Em ambas – administração privada e pública – contratar pessoas e alocar recursos financeiros para os projetos criados no planejamento são exemplos de organização.
- ▶ **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.
- ▶ **Controlar:** é delinear os meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido. Definir as 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 executar tais funções nas organizações, é preciso definir os níveis de administração, que significa a alocação de autoridades, gerência, operadores e suas atribuições.

Lembra-se das empresas que você observou e pesquisou na Unidade 1? Volte nelas agora para identificar como tem sido desempenhada cada uma dessas funções administrativas. Compartilhe sua análise com os colegas e com o seu tutor!

NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO

Estudamos no tópico anterior as funções administrativas que são desenvolvidas nas organizações nos seus mais diversos níveis. Mas você sabe que níveis são esses?

Teoricamente, são três os níveis de administração: o estratégico, o tático e o operacional. Veja na Figura 3:



Figura 3: Níveis de administração

Fonte: Elaborada pelos autores

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 inverter.

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, 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.

Enquanto 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.

NÚMERO DE EMPREGADOS E ATIVIDADES NOS NÍVEIS

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, encontramos 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 acima; e, por fim, temos os administradores de topo, que correspondem aos executivos da direção, que, geralmente, apresentam-se 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, mas também podem ser denominados de superintendente, chefe de departamento, diretores de escolas.
- ▶ **Topo da estrutura:** neste nível encontramos os diretores, o *Chief Executive Office* (Chefe do Setor Executivo) ou CEO, 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.

FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

As funções administrativas nas organizações contemporâneas estão intimamente ligadas às funções organizacionais, porque cada uma delas – como operações e vendas – requer dinheiro, pessoas, materiais e insumos, equipamentos e tecnologias específicas.

Para exercer sua atividade profissional, o administrador ocupa diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolve papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Para desempenhar suas funções e sustentar sua posição, o administrador deve desenvolver várias **habilidades*** e algumas delas são apontadas como fundamentais ao perfil de um bom administrador.

Stoner (1999) classifica o administrador pelo nível que ocupa na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais é responsável (os chamados administradores funcionais e gerais). Veja na Figura 4.

***Habilidade** – é a capacidade de colocar o conhecimento em ação, transformar a teoria (abstrata) em prática (concreta), aplicando o conhecimento na análise das situações, na solução de problemas, na inovação e na condução do negócio.

Fonte: Chiavenatto (2006, p. 5).

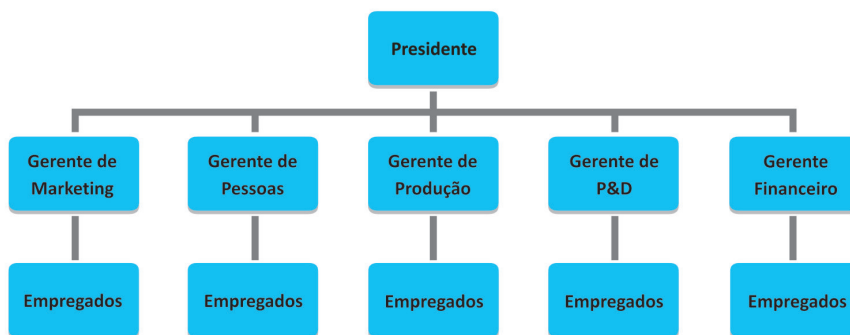


Figura 4: Estrutura funcional de uma empresa

Fonte: Adaptada de Megginson *et al.* (1998)

Com base na figura anterior podemos observar que os administradores gerais supervisionam uma unidade ou divisão operacional completa, incluindo todas as atividades funcionais dessa unidade. São exemplos de administradores gerais: o CEO, o presidente, gerente de divisão, o gerente de fábrica, o gerente de filial, dependendo do tamanho da empresa. Na Administração Pública, temos como exemplo o presidente da República, o governador ou o prefeito.

Os administradores gerais ocupam o nível estratégico, que é o centro de tomada de decisão e correspondem à direção da empresa, ou seja, o nível mais alto de sua estrutura. São responsáveis também por determinar objetivos e estratégias organizacionais, trabalhando com o todo da organização, coordenando a integração das áreas, e com assuntos de longo prazo. São também eles que se relacionam com o ambiente externo da organização.

Já os administradores funcionais são os responsáveis por uma das funções principais (marketing, finanças, operação/ produção) ou de apoio (contabilidade, recursos humanos, compras, pesquisa&desenvolvimento, jurídico). Na Administração Pública, temos, por exemplo, os secretários de Educação, de Esporte, de Cultura, de Finanças.

No nível tático ou intermediário, os administradores funcionais são os responsáveis pela alocação de recursos internamente na organização, e correspondem as principais funções da organização. Seu papel consiste em depois de definidas as estratégias, desdobrá-las em planos e programas, que serão executados pelo nível operacional. É neste nível que se realizam as tarefas e operações referentes às funções de apoio, os programas desenvolvidos e as técnicas aplicadas, ou seja, aqui o trabalho é relacionado à fabricação dos produtos e à prestação de serviços. Este nível segue programas e rotinas de curto prazo, desenvolvidas pelo nível intermediário.

A seguir, vamos definir algumas funções organizacionais:

- ▶ **Produção:** esta função representa a reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços.

Denominam-se como Administração da Produção as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção, como afirmam Slack *et al.* (1997). Por exemplo, na padaria, diversos ingredientes são transformados em diferentes tipos de pão e outros produtos. No hospital público, equipamentos e mão de obra são transformados nos mais variados serviços prestados aos pacientes.

Na disciplina Operações e Logística I e II dos módulos 5 e 6, respectivamente, serão estudados os conceitos, princípios, fundamentos e ações da função produção, operação e logística.

- ▶ **Marketing:** em agosto de 2004, a *American Marketing Association* (AMA) elaborou uma definição nova para o termo marketing: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e gerenciamento do relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou *stakeholders*”. Por exemplo, uma atividade essencial é o marketing de relacionamento, que abrange os serviços de atendimento, de personalização, de pós-venda, de satisfação do cliente, independente da empresa ser pública ou privada.
- ▶ **Financeira:** esta função cuida do dinheiro da empresa, para protegê-lo e promover sua utilização eficaz. Isso inclui a maximização do retorno dos investimentos e a manutenção de certo grau de liquidez, para o cumprimento das obrigações. As demonstrações financeiras são relatórios que classificam e quantificam as contas de uma empresa. E os três principais são: o balanço patrimonial, a demonstração

dos resultados do exercício e a demonstração do fluxo de caixa (MAXIMIANO, 2006b).

- ▶ **Recursos humanos**, ou de gestão de pessoas: função responsável por procurar encontrar, atrair e reter as pessoas de que a empresa precisa. A Administração de Pessoas abrange desde o recrutamento até a rescisão de contrato, passando pelo treinamento e avaliação de desempenho, dentre outras.

Agora é sua vez! Para saber se você está acompanhando as explicações até aqui apresentadas volte à empresa pesquisada por você, na Unidade I, e identifique quais as funções organizacionais presentes nela. Escreva, sucintamente, as atividades desenvolvidas em cada uma das funções. Lembre-se de compartilhar sua experiência com seus colegas e seu tutor no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA.

Observe que para um administrador cumprir seu papel funcional, precisam de habilidades necessárias para a gestão eficiente e eficaz das organizações, o que apresentamos na sequência.

HABILIDADES DOS ADMINISTRADORES

O trabalho do administrador deve compreender a análise dos ambientes, seja o interno ou externo (como economia, política, cultural, natural 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.

Para Levitt (*apud* CHIAVENATTO, 2006, p. 3)

[...] 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.

O conhecimento significa o acúmulo de informações, as experiências, as ações, as ideias. É o administrador cientista e artista, conforme você estudou na Unidade 1, que aprende a cada análise sistemática do ambiente em sua volta, como também age de acordo com seu *feeling* (ou sentimento, percepção) e *insight* (ou compreensão imediata de uma situação). Para administrar é preciso, enfim, ter habilidades.

Para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de administrar, o administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Katz (*apud*

CHIAVENATO, 2006) classificou-as em três grandes grupos: técnicas, humanas e conceituais. Observe na Figura 5 que todo administrador precisa dessas três habilidades.

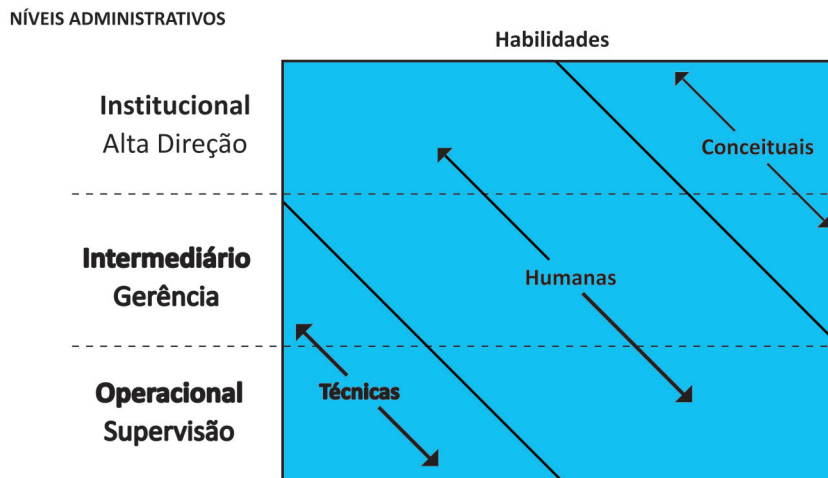


Figura 5: Habilidades do administrador
Fonte: Adaptado de Katz (apud CHIAVENATO, 2006)

Com base na Figura 5 podemos perceber que para um bom trabalho é necessário que o administrador domine as três habilidades e dose-as conforme sua posição na organização.

Mas o que significa cada habilidade? Você sabe diferenciá-las? Vamos ver juntos?

- **Habilidades conceituais:** são as habilidades 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.

- ▶ **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.
- ▶ **Habilidades de Relações Humanas:** estas habilidades envolvem a capacidade para compreender outras pessoas e para com elas interagir eficazmente. Precisamos dessas habilidades para criar e manter rede de contatos, liderar, motivar e fazermos a comunicação com os colaboradores.

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.

Mas será que um líder já nasce pronto?

Não, todo mundo pode ser um líder. Segundo Penteadó (1992), o líder não nasce pronto, ele deve desenvolver essas habilidades por meio de aprendizado sistemático, e ainda, 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.

Complementando.....

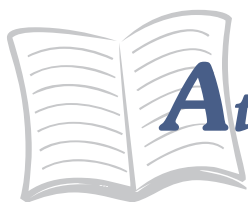
Para saber mais sobre os assuntos discutidos nesta Unidade leia os artigos propostos a seguir e acesse os sites indicados.

- 📌 *Habilidades do Administrador* – de Ana Maria Romano Carrão e Maria Imaculada de Lima. Disponível em: <http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/habilidades_do_administrador_em_formacao/751/>. Acesso em: 16 jun. 2009.
- 📌 *Trabalho Técnico e o Trabalho Administrativo* – de Osinaldo Araújo. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/funcoesAdministrativas.asp>>. Acesso em: 16 jun. 2009.
- 📌 *Portal da Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração* – <<http://www.angrad.org.br>> – neste site você vai encontrar artigos e publicações sobre vários assuntos da Administração, como planejamento, marketing, produção, habilidades etc.
- 📌 *Portal Empreender para todos* – onde você tem conteúdo sobre funções administrativas, tais como planejamento, organização, liderança e controle. Acesse: <http://www.empreenderparatodos.adm.br/administracao/mat_02.htm>.
- 📌 *Verax consultoria* – <http://www.veraxc.com/areas_funcoes.htm> – este site destaca as funções organizacionais, como produção, marketing, finanças e recursos humanos.

Resumindo



Você estudou, nesta Unidade 2, as organizações como um conjunto de funções integradas – Marketing, Recursos Humanos, Operações e Produção, Finanças etc. – e que dependem de planejamento, organização, liderança e controle, para que atinjam seus objetivos. E, conseqüentemente, de estrutura, pessoas, equipamentos, dinheiro, mas principalmente de liderança e comunicação. Como partes interdependentes, as pessoas que atuam em determinado setor devem se relacionar intimamente com as que trabalham em outros setores, pois os resultados são a soma do esforço conjunto. Nesse sentido, o administrador deve ter habilidade para conduzir o processo, como analisar as informações transmitidas, saber lidar com as pessoas, alocar os recursos adequadamente e operar equipamentos.



Atividades de aprendizagem

Baseado no conteúdo do livro didático, na seção Complementando e na pesquisa de campo que você realizou nas organizações para as unidades anteriores, responda as questões a seguir. Lembre-se: em caso de dúvida, faça uma releitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos ou, se necessário, entre em contato com seu tutor.

1. O que são níveis administrativos e seus fundamentos? Caracterize-os de acordo com a empresa estudada.
2. Quais são as quatro funções do administrador? Explique cada uma delas e apresente como estas funções são desenvolvidas na empresa em que você está fazendo o estudo.
3. Identifique as funções organizacionais e cite exemplos dessas funções conforme a empresa estudada.
4. Quais são as habilidades administrativas utilizadas por administradores eficazes? Explique cada uma delas. Como podem ser utilizadas na organização escolhida?

UNIDADE 3

AMBIENTES ORGANIZACIONAIS E DA ADMINISTRAÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Relacionar a interdependência das forças micro e macro nas organizações modernas;
- ▶ Identificar e exemplificar de que maneira o macro ambiente interfere na administração das organizações; e
- ▶ Analisar o ambiente de tarefa e suas interfaces com o ambiente interno das organizações.

AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Caro estudante!

Esta Unidade trata dos ambientes organizacionais, numa perspectiva de possibilitar a você, futuro Administrador Público, conhecimento a respeito dos limites e possibilidades do ambiente externo, para avaliar eticamente os impactos que a economia ou a natureza exercem nas organizações e na vida humana.

Bons Estudos!

Você já percebeu que, quando se fala em ambiente econômico, normalmente se fala em crise? Já parou para pensar por que isso ocorre? Qual seria a relação de um com o outro? Vamos então, tentar compreender!

Em 1929, a crise das bolsas de valores foi o primeiro grande impacto que o ambiente econômico causou tanto na iniciativa privada, quanto na Administração Pública. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, as organizações passaram a sofrer influências significativas do seu ambiente externo, com o aumento, por exemplo, da concorrência. Mas foi principalmente no final dos anos de 1980 que as forças externas e internas influenciam-se mutuamente. Neste período a globalização e o processo de internacionalização dos negócios imprimiram uma nova forma dos administradores observarem o mundo a sua volta. O grau de dinamismo dentro de um sistema aberto varia muito. Pois, como ressalta Silva (2005, p. 48)

[...] as organizações podem ser vistas como sistemas abertos, os quais tomam entradas do ambiente (saídas de ou-

tros sistemas) e, por meio de uma série de atividades, transformam ou convertem estas entradas em saídas (entradas para outros sistemas) para alcançar algum objetivo.

Na Disciplina Teorias da Administração II, apresentada no próximo módulo, você vai estudar a Abordagem Sistêmica, que tratará dos sistemas abertos.

Trouxemos este cenário para mostrar que o administrador precisa avaliar o impacto que a economia ou natureza exerce nos negócios. Precisamos avaliar a influência dos concorrentes e fornecedores nas funções e estratégias organizacionais, ou seja, precisamos considerar o ambiente e suas variáveis, como mostra a Figura 6.



Figura 6: Os ambientes de uma organização
Fonte: Adaptado de Megginson *et al.* (1998)

Para que você melhor compreenda cada uma dessas variáveis indicadas na figura, elas serão explicadas, uma a uma, com exemplos de casos brasileiros.

MACROAMBIENTE

O macroambiente é composto de fatores bem amplos – legal/político, internacional, tecnológico, econômico, social e o ambiente natural – que afetam todas as organizações. Importante lembrar-se do ambiente natural.

Como você pode observar são diversos os fatores de influência organizacional, certo? Mas o que você entende por fatores políticos/legais?

Esses fatores são os que têm relação com as atividades do governo federal, estadual e municipal que tenham impactos significativos nas organizações. Segundo Silva (2005, p. 55), “a legislação [...] afeta os salários e taxas que as organizações pagam, os direitos dos empregados e as responsabilidades da organização por danos causados aos clientes pelos seus produtos”. As forças políticas e legais podem restringir ou oportunizar novos projetos nas organizações. Por exemplo, leis antipoluição são vistas como restritivas por algumas empresas, mas são oportunidades para outras que atuam no controle de poluição do ar, tratamento de resíduos sólidos etc. De toda forma, as organizações não estão livres das políticas governamentais e sua legislação. O Direito, objetivamente considerado, é o conjunto de regras de conduta coativamente impostas pelo Estado (MEIRELLES, 2007, p. 37).

No Brasil, temos vários exemplos de leis e regulamentos. Conheça alguns:

- ▶ **Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT):** instituída pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de Maio de 1943, durante o governo de Getúlio Vargas. O Artigo 1º explicita que “Esta Consolidação estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho”. Na CLT, estão normatizadas e regulamentadas, dentre outras, o uso da Carteira de Trabalho e Previdência Social, o Contrato de Trabalho, os Livros de Registros de Empregados, a definição de Jornada de Trabalho, o Período de Descanso, o Trabalho Noturno, o Salário Mínimo e Remuneração, as Férias Individuais e Coletivas, a Segurança e Medicina no Trabalho, os Equipamentos de Proteção Individual, a Organização Sindical e a Rescisão de Contrato. Desde então, as empresas tiveram que se adaptar a nova legislação, que é o instrumento de defesa dos direitos do trabalhador.
- ▶ **Constituição Federal (CF):** promulgada em 5 de Outubro de 1988, no Governo do Presidente José Sarney, ratifica muitos direitos do trabalhador urbano e rural instituídos na CLT, como a fixação de salário mínimo, a jornada de trabalho (que não deve ser superior a 44 horas semanais), o seguro-desemprego, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o décimo terceiro salário e a licença à gestante (que mais recentemente foi ampliado para seis meses no setor público), dentre outros. A CF de 1988 também determina os tributos que devem ser recolhidos e o que compete à União, Estados e Municípios e que afeta a Administração Financeira das empresas.
- ▶ **Código de Defesa do Consumidor:** Lei nº. 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre as relações de consumo.
- ▶ **Leis ambientais:** instituem a política de educação ambiental e oferecem outras providências como, por

exemplo, a proibição da pesca da baleia (Lei n.º. 7.643/87, de 18 de dezembro de 1987).

Em 2006, vários decretos e regulamentos foram instituídos, como a obrigatoriedade de máquinas de consulta de preços no varejo, o atendimento nas filas de bancos, instituído em alguns municípios, a obrigatoriedade dos bancos seguirem o Código de Defesa do Consumidor, entre outros. Em 2008, tivemos o novo decreto n.º. 6.523/08, que regula o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou *Call Center*.



Agora que você já conhece um pouco mais sobre fatores políticos/legais vamos aprofundar nossos estudos nos fatores econômicos? Vamos refletir um pouco sobre este tema?

Comumente ouvimos falar em economia de um país, região ou estado, como o crescimento, a estabilidade ou a recessão econômica; ela é medida principalmente pelo **Produto Interno Bruto*** (PIB). Além disso, a inflação, as taxas de juros, a balança comercial, o câmbio e o nível de emprego e renda influenciam bastante as empresas, a arrecadação de impostos e tributos pelo Governo e o comportamento do mercado consumidor, são exemplos de fatores econômicos.

Para Silva (2005, p. 55), “as organizações devem continuamente monitorar as mudanças dos indicadores-mestres da economia, de modo a minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades”. Para isso, precisam planejar e tomar as decisões analisando sistematicamente o ambiente econômico, e suas variáveis como o comportamento dos juros, a estimativa de inflação e renda. A Economia, segundo Gremaud *et al.* (2004, p. 8), “é uma ciência social que estuda a administração de recursos escassos entre usos alternativos e fins competitivos”. Assim, os administradores devem investir os recursos, como capital, trabalho, matéria-prima, de modo a obter retorno e considerando sempre a escassez, o que contribui para a diminuição dos custos e o alcance dos resultados.

*Produto Interno Bruto – valor de mercado de todos os bens e serviços produzidos por um país em determinado período. Fonte: Lacombe (2004).

Sabemos que são vários os aspectos econômicos. Todos de suma importância para a vida em sociedade, principalmente nos negócios. Vamos conhecer alguns desses aspectos?

***Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic)** – é o depositário central dos títulos emitidos pelo Tesouro Nacional e pelo Banco Central do Brasil e nessa condição processa, relativamente a esses títulos, a emissão, o resgate, o pagamento dos juros e a custódia. Fonte: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBSELIC>>. Acesso em: 15 jul. 2009.

► **Sistema Especial de Liquidação e de Custódia***

(Selic): esta é taxa básica de juros no Brasil, considerada uma das mais altas do mundo, a qual afeta os gastos com investimentos nas organizações e no consumo do mercado, pois encarece o crédito e o preço do produto final. Segundo Triches e Caldart (2004), a taxa de juros tem se constituído numa das mais importantes variáveis macroeconômicas na condução da política monetária e no desempenho das economias. Definida pelo Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central (BC), as taxas de juros, conforme ressaltam Triches e Caldart (2004), determinam de forma interdependente as demais variáveis globais da economia, como o nível de emprego, a taxa de câmbio e inflação, entre outras. Em 20 de novembro de 2008, o Diário Oficial da União publicou a nova taxa de juros no Brasil – 13,75% ao ano – logo podemos observar que ela exerce papel fundamental na determinação do comportamento dos mercados macroeconômicos.

► **Planos econômicos:** desde 1986, o Brasil criou vários planos econômicos, tais como o Plano Cruzado I (1986), Plano Cruzado II (1986-87), Plano Bresser (1987), Plano Verão (1989), Plano Collor I (1990-91), Plano Collor II (1991-92) e Plano Real (desde 1994). O objetivo era controlar a inflação e proporcionar o crescimento sólido das empresas, do país e da sociedade, melhorando, assim, os índices de renda e emprego. Volpi (2007) afirma que a entrada em vigor do Plano Real, em 1994, devolveu ao consumidor a noção de preços relativos na economia contribuindo

assim para o surgimento do **consumidor moderno** brasileiro. Neste cenário é correto afirmarmos que as organizações precisam modificar suas práticas, relacionadas à comercialização de produto e/ou serviço. Oferecer qualidade, preço justo e ter boa distribuição nos pontos de venda para conquistar o mercado são alguns dos fatores que influenciam o comportamento do consumidor.



O consumidor moderno é aquele que está cada vez mais seletivo e consciente de seus direitos e de seu poder nas relações de consumo.

- ▶ **Renda:** as políticas de renda e o impacto na economia são enfatizadas por Gremaud *et al.* (2004, p. 266) por serem consideradas

[...] medidas que afetam diretamente os preços dos diversos fatores de produção e dos próprios bens. Assim, como exemplo de políticas de renda, teríamos todos os esquemas de congelamentos de preços e salários introduzidos na economia brasileira nas décadas de 1980 e 1990.

Assim, podemos afirmar que o aumento ou diminuição da renda tem reflexo no nível de consumo das pessoas, pois aumentará ou não a demanda por determinados produtos. Se a demanda aumenta, a tendência é a organização passar a produzir mais. No entanto, com a oferta maior de produtos, o cliente tem opção de escolha, o que significa que o aumento na renda não é sinônimo de vendas para determinadas empresas. É importante incluirmos outros fatores para atendermos a esse mercado tais como: a qualidade dos produtos, a entrega, o atendimento e outros serviços.

- ▶ **Balança comercial:** “registra todas as exportações de mercadorias brasileiras e todas as importações de mercadorias do resto do mundo” (GREMAUD *et al.* 2004, p. 433). No caso do Brasil, a balança cresceu exponencialmente entre os anos de 2002 e 2007, o que afetou as empresas brasileiras positivamente, pois representa novos mercados consumidores dos bens produzidos no Brasil. O saldo comercial em 2006 foi

***Déficit** – calculado pela diferença entre pagamentos e recebimentos em determinado período onde os pagamentos superam os recebimentos. Fonte: Lacombe (2004).

de 46 bilhões de dólares aproximadamente, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Em 2007, fechou em 40,039 bilhões de dólares. Com a crise de 2008, a balança teve **déficit*** de US\$ 435 milhões, segundo dados do Banco Central. No acumulado do ano teve forte queda de 40,7%, chegando a US\$ 21,990 bilhões de dólares.

*Mas você sabe o que significa o aumento das importações?
Vamos ver juntos?*

Aumentar as importações significa que os produtos nacionais passam a disputar espaço com os importados no mercado consumidor, o que vem ocorrendo no Brasil com mais intensidade após a abertura econômica, em 1990.

- **Taxa de câmbio:** segundo Gremoud *et al.* (2004) “a taxa de câmbio é a medida pela qual a moeda de um país qualquer pode ser convertida em moeda de outro país”. Com a globalização e a abertura econômica a taxa de câmbio passou a representar uma variável forte na economia brasileira e, conseqüentemente, no ambiente das organizações. Podemos visualizar esta situação diante da valorização que a moeda brasileira, o real, vinha ganhando frente ao dólar, chegando a R\$ 1,68 em 03 de março de 2008. Mas com a crise financeira iniciada nos Estados Unidos, em 2008, a cotação disparou desde setembro, fechando em 29 de dezembro de 2008 no patamar de R\$ 2,416, segundo informou o Banco Central. Quando pensamos em taxa de câmbio é importante destacar que a valorização impacta positivamente nas exportações, mas para as empresas brasileiras que têm matéria-prima atrelada ao dólar, a situação se inverte.

- **Inflação:** esta afeta toda a economia. Segundo Gremaud *et al.* (2004, p. 336), a inflação significa “aumento contínuo e generalizado de preços”. A consequência imediata da inflação é a queda do poder de compra, em função da desvalorização da renda frente ao aumento superior dos preços dos produtos. Para Sorj (2000, p. 39)

[...] a estabilidade de valor da moeda é a base do cálculo econômico, da formação de expectativas e da sociabilidade em economias de mercado. A inflação funciona como destruidor de expectativas, produz desconfiança generalizada e uma profunda crise de legitimidade do Estado, na medida em que este não é capaz de oferecer condições de funcionamento da sociedade.

No Brasil, o índice oficial é o Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA). O Índice fechou 2007 em 4,46%. Em 2008, a alta nos preços chegou a 5,61% (dados acumulados de janeiro a novembro). Em novembro, a inflação medida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) foi de 0,36%. É importante saber que quando a inflação medida supera o reajuste de salários, o aumento real da renda efetivamente não ocorre, o que compromete o poder de compra dos consumidores e a queda na procura de bens e serviços.



Saiba mais

IBGE

Amplie seus conhecimentos através de notícias e indicadores econômicos, sociais e geociências, dentre outros, no *site* governamental <<http://www.ibge.gov.br/home/>>.

Na disciplina Macroeconomia, módulo 2, você estudará os temas inflação, juros e renda entre outros. E no módulo 3, disciplina Economia Brasileira, você conhecerá a evolução recente da economia no Brasil, como a implementação dos planos.

Outro fator que afeta as organizações são os fatores socioculturais. (SILVA, 2005, p. 55) afirma que são

[...] mudanças no sistema cultural e social que afetam as ações de uma organização e a demanda por seus produtos ou serviços. Cada nação tem um sistema cultural e social que compreende certas crenças e valores.

Para Cardoso & Ianni (1984, p. 35) a estrutura da sociedade consiste nas

[...] relações das partes com o todo, o arranjo no qual os elementos da vida social estão ligados. Estas relações devem ser vistas como construídas umas sobre as outras, pois são séries de ordens diversas de complexidade.

Além disso, os fatores socioculturais incluem as características demográficas de uma sociedade, como o tamanho da população, densidade demográfica, faixa etária, sexo, religião, escolaridade, tamanho da família, e assim por diante.

Mas você deve estar se perguntando por que, por exemplo, o envelhecimento da população exige um novo tratamento por parte das empresas e administradores?

Simple! Pelo fato de que a empresa diante desta realidade precisa adaptar novas práticas, como por exemplo, mudanças nas embalagens de produtos, que devem ser adaptadas às limitações como visão e coordenação motora, de modo a evitar acidentes no consumo; os pisos e estruturas de lojas e pontos de vendas deverão passar por mudanças para atender essas pessoas nas relações estabelecidas entre sociedade e organizações.

É importante observarmos que as forças sociais dizem respeito a estilos de vida e a valores da sociedade. Logo, a influência

da cultura de um povo é direta e significativa nos negócios e na Administração de uma organização. Por exemplo, a busca pela forma física e a procura por uma vida mais saudável tem levado muitas pessoas às academias, aos centros de tratamento, clínicas de cirurgias plásticas, ao crescimento de produtos com selo de saúde, como as denominações *light*, *diet* e, mais recentemente, “Zero”.

Do ponto de vista de uma sociedade, explicam Bernardes & Marcondes (2006, p. 21), “a palavra cultura indica o conjunto de comportamentos, crenças e valores espirituais e materiais partilhados pelos seus membros”.

Já para Laplantine (2005, p. 120) a cultura

[...] por sua vez não é nada mais que o próprio social, mas considerando dessa vez sob o ângulo dos caracteres distintivos que apresentam os comportamentos individuais dos membros desse grupo, bem como suas produções originais (artesanais, artísticas, religiosas...).

Quando falamos de fatores socioculturais é importante nos lembrarmos dos movimentos sociais como influenciadores das organizações. Estes que desde a década de 1980 vêm sendo intensificando, em função de diversos problemas presentes na sociedade, tais como: a fome, as doenças (AIDS e Câncer), a poluição, a exploração de mão de obra. Diante desta realidade surgem com intensidade, diversos grupos, como sindicatos, que defendem os direitos dos trabalhadores; outros que defendem as mulheres e sua emancipação no mercado de trabalho.

Para Gohn (1995) os movimentos sociais são ações coletivas de caráter sociopolítico, construídas por atores sociais pertencentes a diferentes classes e camadas sociais.

Para exemplificar este item, vamos conhecer alguns dados publicados pela revista Exame sobre transformação social Brasileira e analisá-los.

Segundo a revista *Exame*, de 23 de abril de 2008, o Brasil está em transformação social, principalmente no que diz respeito ao número de habitantes, à faixa etária e à expectativa de vida. Em 2008, estima-se uma população de 190 milhões e, em 2050, a tendência é que chegue a 253 milhões. Em relação à população acima de 60 anos, em 1950 existiam 2,6 milhões e, em 2000, 14,1 milhões. Para 2030, esse número pode chegar a 41 milhões de habitantes. Quanto à expectativa de vida, em 1980, a média dos brasileiros era de 62,7 anos. Para 2020, a estimativa é que chegue a 76,1 anos.

Com base nessas estatísticas demográficas podemos afirmar que é um desafio para o governo e empresas privadas, porque é necessária muita produção de alimentos, melhorias na infraestrutura de prédios públicos e privados para atender à população idosa, mudanças na previdência social e investimentos em educação e saúde. As mudanças também terão caráter de comportamento e estilo das pessoas, que buscarão viver bem na terceira idade e exigirão cada vez mais das organizações serviços e produtos de qualidade.

Com o crescimento previsto, pressupõe-se a necessidade de ampliação dos serviços. Como você acredita que isto possa se dar? Leve sua reflexão ao fórum da disciplina.

Os fatores tecnológicos são outros componentes importantes do macroambiente da organização. Para Silva (2005, p. 56),

[...] os desenvolvimentos tecnológicos podem influenciar o uso do conhecimento e de técnicas da organização na produção de produtos e serviços e na realização de outros trabalhos na organização.

Dessa forma as empresas precisam acompanhar a evolução da tecnologia, como a internet, os bancos de dados e sistemas de

informação sofisticados, que modifica a forma de produção, de comercialização, de comunicação, de gerenciamento e tomada de decisão. Para Laudon & Laudon (2007), os objetivos do uso de sistemas de informações são: excelência operacional; novos produtos, serviços e modelos de negócio; relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; vantagem competitiva; e sobrevivência.

Certamente que você conhece alguns desses fatores tecnológicos bem de perto. Alguns deles serão descritos a seguir:

- ▶ **Internet:** segundo Castells (2003), a internet teve origem a partir de 1969, com o desenvolvimento de uma rede de computadores chamada ARPANET, criada por um dos departamentos da *Advanced Research Projects Agency* (ARPA), que pertencia ao departamento de defesa dos Estados Unidos. No Brasil, a história da Internet começou em 1991 com a RNP (Rede Nacional de Pesquisa), uma operação acadêmica subordinada ao MCT (Ministério de Ciência e Tecnologia). Em 20 de dezembro de 1994, a EMBRATEL lançou o serviço experimental da Internet. Em 1995, o Ministério das Telecomunicações e o Ministério da Ciência e Tecnologia abriram a tecnologia ao setor privado, para exploração comercial da população brasileira.

A internet revolucionou o mundo dos negócios, as decisões administrativas, as estratégias de marketing e o setor público, com a instituição dos pregões eletrônicos.

- ▶ **ERP** (*Enterprise Resource Planning*) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil): esta tecnologia permite integrar as várias áreas da organização, de modo a facilitar a tomada de decisão, otimizar tempo e espaço, atender às necessidades de

clientes, fornecedores, funcionários e demais públicos de interesse da organização. De acordo com Cavalcanti (2003, p. 185), “o sistema ERP integra as bases de dados da empresa, as aplicações, interfaces e ferramentas dos processos produtivos e administrativos”. Veja, exemplo, desta integração na Figura 7.

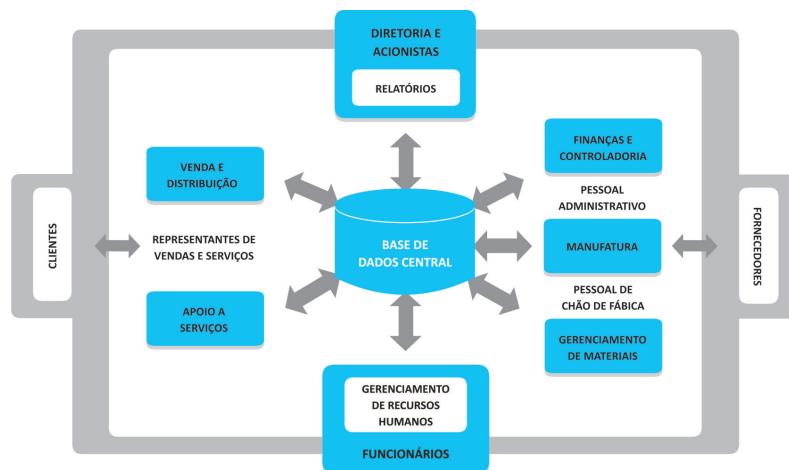


Figura 7: Sistema de Gestão Integrado

Fonte: Adaptada de <<http://tinyurl.com/n3pmx8>>

Na disciplina Sistema de Informação e Comunicação no Setor Público, apresentada no módulo 4, você irá conhecer algumas Tecnologias da Informação, como o Governo Eletrônico, por exemplo.

Outro fator que representam um forte impacto nas organizações diz respeito aos fatores internacionais referentes a acontecimentos no cenário internacional, seja ele, econômico, político ou social. Para Silva (2005, p. 56) os fatores internacionais “são forças indiretas que se aplicam quando a organização se apoia em um fornecedor estrangeiro de recursos ou concorre com competidores internacionais”.

A globalização dos negócios é um dos fatores internacionais que afetam as empresas e o processo decisório dos administradores. Quebras de barreiras alfandegárias, acordos de livre comércio, instituição de moeda única e a formação de blocos econômicos são uma das formas de globalização.

Outro ponto que devemos destacar é que a globalização dos negócios permite que investidores apliquem dinheiro em nações seguras e em pleno desenvolvimento. Segundo nota publicada na Revista *Gestão e Negócios*, de Fevereiro de 2008 (p. 13), o Brasil foi o segundo país onde o investimento estrangeiro mais cresceu. O crescimento foi de aproximadamente 99,3% em relação a 2006, chegando a aproximadamente US\$ 37,4 bilhões. Em primeiro lugar está a Holanda, com investimentos na ordem de 104 bilhões de dólares.

Vamos refletir: qual é a implicação ética na formação de blocos econômicos? Realize uma pesquisa e socialize, os resultados encontrados por você no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA.

Quanto aos blocos econômicos, conheça os principais a seguir:

- ▶ **Acordo de Livre Comércio da América do Norte/ NAFTA:** em 1988, os EUA assinaram com o Canadá o Acordo de Livre Comércio, que em 1993 passou a incluir o México, e entrou em vigor em 01 de janeiro de 1994.
- ▶ **Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul):** o Governo Collor, em julho de 1990, implementou medidas para a abertura internacional da economia brasileira, como redução nas tarifas alfandegárias. Em março de 1991, o Tratado de Assunção criou o Mercosul, que previa tarifa zero de importação para a Argentina, em 1995 e Paraguai e Uruguai, em 1996.



Saiba mais

NAFTA

Para ampliar seus conhecimentos sobre este acordo consulte o site <<http://www.camara.gov.br/mercotel/blocos/NAFTA.htm>>.

Antes de prosseguir realize uma pesquisa bibliográfica sobre o processo de envolvimento dos países do Mercosul. Quais as implicações na Economia de cada país? Está havendo de fato a integração do bloco? Acesse o Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA e discuta o resultado de sua pesquisa com seus colegas de turma e seu tutor.

- ▶ **União Europeia** (EU): em janeiro de 1958, foi estabelecida pelo Tratado de Roma, a Comunidade Europeia, formada pela Bélgica, França, Holanda, Itália, Luxemburgo e Alemanha Ocidental. No decorrer dos anos, outras nações foram ingressando, como Portugal em 1986. Entre 1987 e 1992, iniciaram os trabalhos para tornar a Europa um único mercado de bens, serviços e capital. O Tratado de Maastricht determinou a criação de moeda única, o Euro, em vigor desde 1º de janeiro de 1999. Em 2004, a Estônia, Letônia e Lituânia se associaram a UE.

Agora é sua vez! Pesquise quais os motivos que levaram outros países da Europa a não fazer parte da União Europeia. Busque também as razões pelas quais os países do Leste Europeu se integraram ao bloco.

Embora não inclusos na figura 6, é fundamental que analisemos os fatores naturais como uma parte importante do macroambiente. Segundo Churchill e Peter (2000, p. 43),

[...] os recursos naturais disponíveis para a organização ou afetados por ela. O ar, a água, os minerais, as plantas e os animais podem ser parte do ambiente natural de uma empresa, sendo ou não utilizados por ela para produzir seus bens ou serviços.

Os recursos naturais podem ser classificados em finitos (petróleo, carvão mineral, zinco, prata, platina); finitos, mas renováveis (flora e fauna) e infinitos (água e ar). Mas a disponibilidade dos mesmos depende da forma como são usados pelas pessoas e organizações.

Para Kotler & Keller (2006, p. 87), “a deterioração do ambiente natural é uma importante preocupação global”. Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água já atingiu índices perigosos. Quando nos referimos aos fatores naturais, precisamos destacar a grande preocupação existente com o efeito estufa, causado pela queima de combustíveis fósseis, com a diminuição da camada de ozônio, devida a certos produtos químicos e com a crescente escassez de água.

Mas, na prática, como a falta de cuidado com os fatores naturais pode comprometer o funcionamento de uma organização?

Imagine, por exemplo, que sua empresa faça o uso irresponsável do solo. Como consequência podemos ter a falta de uma terra fértil para plantar e colher alimentos e os insumos necessários para o funcionamento de sua organização.

O impacto que a produção sem controle causa na natureza tem efeito reverso, pois o meio ambiente reage causando problemas, muitos deles até irreversíveis, para as empresas, governo e sociedade em geral. Veja alguns exemplos: gripe aviária, degelo na Antártida, efeito estufa, aquecimento global, poluição de água e solo, extinção de plantas e animais, dentre outros.

Quando abordamos a questão relacionada a fatores naturais, devemos considerar as muitas ações que vem sendo realizadas, desde os anos 70, como por exemplo: o SOS Mata Atlântica, Projeto Tamar (preservação das tartarugas marinhas), o Programa de Conservação do Mico Leão-Dourado, o desenvolvimento de produtos orgânicos (sem agrotóxicos), a extinção do CFC (CloroFlúorCarbono) na elaboração de produtos, a prática de reciclagem e reaproveitamento de embalagens, o reflorestamento de áreas degradadas, dentre várias outras. Pois, à medida que nos conscientizarmos dos **problemas ambientais**, mudaremos nosso comportamento e cobraremos mais do governo, fabricantes de produtos e prestadores de serviços.

Em 1992, na Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente, realizada no Rio de Janeiro, os problemas ambientais foram discutidos e levados ao conhecimento da população.

Segundo pesquisa encomendada pelo Serviço Mundial da BBC, que ouviu 22 mil pessoas em 21 países, nove entre cada dez brasileiros acreditam que terão de mudar seu estilo de vida para ajudar a combater o aquecimento global. [...]. De acordo com o estudo, na média global, 41% dos entrevistados afirmaram que, “definitivamente”, teria de haver mudanças, 37% disseram que, “provavelmente”, deverá ocorrer mudanças e 50% acreditam que as pessoas “definitivamente” terão que mudar seus estilos de vida para combater as modificações climáticas (AQUECIMENTO GLOBAL, nº 3, Ano I, p. 6).

Ainda sobre comportamento das pessoas frente aos problemas ambientais, outro estudo relevante foi o realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE – 2007), que revela ainda há uma dissonância de pelo menos 31% entre intenção e hábito, conforme mostra a Quadro 1:

DISSONÂNCIA		
INTENÇÃO	HÁBITO	GAP
Separar lixo para reciclagem é uma obrigação da sociedade. (92%)	Na minha casa separo lixo para reciclagem. (61%)	31 p.p
Pilhas e baterias são extremamente prejudiciais ao meio ambiente. (85%)	Jogo baterias usadas em lixo comum. (32%)	53 p.p
Pirataria é um crime contra a indústria e contra a sociedade. (68%)	Nunca comprei um produto pirata. (30%)	38 p.p
Os fabricantes devem prevenir possíveis problemas ao meio ambiente. (89%)	Só compro produto de fabricantes que não agriem o meio ambiente, ainda que mais caro. (52%)	37 p.p
Vale a pena pagar mais caro por um produto que não agrida ao meio ambiente. (85%)		33 p.p

Quadro 1: O Estudo – Cidadania Sustentável: um chamado para a ação

Fonte: IBOPE, citada na Revista de *Marketing*

No quesito reciclagem o Brasil é um destaque internacional. Estamos batendo todos os recordes em termos de reciclagem de embalagens de agrotóxicos e também de latas de alumínio e embalagens PET.

Você sabe em quais reciclagens estamos à frente de países ditos de primeiro mundo? Realize pesquisas em institutos que apresentam a liderança do Brasil na reciclagem de embalagens pós-consumo, como vidro, plástico e alumínio. Compare com outros países e analise o impacto na vida social, econômica e, claro, no meio ambiente. Compartilhe sua pesquisa com seus colegas de turma e seu tutor no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA.

De acordo com nossos estudos podemos destacar a reciclagem como uma das práticas empresariais que contribuem para a conservação ou preservação da natureza. No Brasil esta

técnica tem se destacado nas políticas para retorno das embalagens de agrotóxicos. Segundo pesquisa do Instituto Nacional de Embalagens Vazias (INPER), fundado em dezembro de 2001, o Brasil liderou, em 2007, o ranking dos países que recolhem as embalagens, com 80% do total. Em segundo lugar, vem a Alemanha com 60%, seguida da Austrália com 50%, França com 45% e Estados Unidos com 20%.

Em 1991, tivemos o início do projeto para a criação da Lei nº. 9.974/00, sancionada em junho de 2000, que regulamenta o retorno das embalagens de agrotóxico, especificando a responsabilidade do poder público, indústria, fabricante, intermediário (atacadista ou varejista), agricultor, quanto à coleta das embalagens vazias.

A sociedade também tem papel importante no combate à poluição do meio ambiente por meio desses produtos.

No Brasil, a reciclagem de latas de alumínio movimentada cerca de R\$ 1,8 bilhão, o equivalente à geração de emprego e renda para 180 mil pessoas. Além dos benefícios sociais e econômicos, esse processo é reconhecidamente benéfico ao meio ambiente. Fonte: <http://www.adec-df.org.br/noticias/847_noticias.htm>. Acesso em: 16 jun. 2009.

Um destaque brasileiro no quesito **reciclagem** diz respeito a latas de alumínio, na qual nosso país segue na liderança. Segundo a *Revista EmbalagemMarca*, de setembro de 2008, 96,5% das latas comercializadas no Brasil, em 2007, foram recicladas. Esse número é recorde e equivale a 11,9 bilhões de unidades. Em 2005, 96,2% das latas foram recicladas.

Como futuro Administrador Público, é importante buscarmos instituir políticas públicas em defesa do meio ambiente, para que outros setores como PET e papel também se posicionem bem no *ranking* das reciclagens.

Na disciplina Gestão Ambiental e Sustentabilidade, que será apresentada no módulo 8, você vai conhecer mais sobre os novos padrões ambientais e do sistema de gestão ambiental.

AMBIENTE DE TAREFA

O ambiente de tarefa refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores. 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.

No entanto, os limites entre os ambientes não são **estáticos***, já que o ambiente de tarefa de uma determinada organização sofre mais ou menos influência do ambiente geral que outras. Por exemplo, se considerarmos, uma indústria que atua no ramo alimentar, este exige de seus fornecedores certificados ou registro de órgãos do governo, como o Ministério da Agricultura, atestando as condições adequadas de processamento e industrialização da matéria-prima. Mas se você considerar, uma organização, que atua no setor de telecomunicações, vai perceber que ela recebe a interferência direta dos clientes, uma vez que há legislação específica que regula o atendimento telefônico dessas organizações.

As empresas também mantêm relações comerciais com fornecedores, que segundo Silva (2005, p. 58),

[...] são as organizações que provêem os recursos – financeiros, energia, equipamentos, serviços e materiais para a produção de produtos ou serviços de êxito no mercado, os quais são as suas saídas e as entradas dos compradores.

*Estático – expressa um estado sem movimento, parado, imóvel. Fonte: Houaiss (2007).

Para escolhermos os fornecedores precisamos levar em conta a proximidade, o relacionamento, a interação e os recursos provenientes dos mesmos, pois estes fatores podem afetar positiva ou negativamente a qualidade dos produtos, os custos de produção e comercialização, o prazo de entrega dos produtos e até a aceitação dos mesmos no mercado.

Também as leis e a sociedade influenciam na escolha dos fornecedores. Por exemplo, a compra de uma matéria-prima ou máquina que emita poluição acima do permitido pela legislação ambiental pode gerar multas e processos, como também o repúdio e boicote da sociedade aos produtos dessa organização.

Pesquise exemplos de organizações que escolhem seus fornecedores baseados em questões legais e de responsabilidade social. Dica: as organizações da União Europeia. Leve esses exemplos ao fórum e discuta os motivos das escolhas.

Assim podemos perceber que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, não são autossuficientes, pois terão sempre que negociar com seus fornecedores. Por exemplo, uma instituição varejista compra mercadorias para revenda, mas também adquire outros produtos fundamentais para o seu funcionamento, como material de limpeza, de escritório, equipamentos como prateleiras etc. Assim, os fornecedores são responsáveis pela administração e operacionalização das organizações, pois um atraso na entrega do produto pelo fornecedor afeta a disponibilidade do produto ao cliente final, no caso de um varejista. Isto significa que outro elemento do ambiente de tarefa influencia essa organização: os clientes.

Os clientes são a razão de ser das empresas. Todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas, devem oferecer ao seu cliente produtos e/ou serviços de qualidade, respeitá-los e atender suas necessidades e desejos com ética.

Para Silva (2005, p. 56) os clientes são

[...] pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização, e que diferem fortemente em diversas características como educação, idade, renda e estilo de vida, ou mesmo outras organizações.

Podemos observar que este conceito compreende os clientes finais, considerados aqui as pessoas físicas, que consomem alimentos, roupas e eletrodomésticos, e os compradores-organizacionais, que são empresas que compram produtos de outras para o seu funcionamento, conforme contextualizamos nos parágrafos anteriores.

Independentemente do tipo de cliente, final ou organizacional, as organizações precisam atendê-los com produtos ou serviços de qualidade, de modo a evitar que os mesmos procurem outros fornecedores. Para isso, é necessário pesquisar o mercado e conhecer suas características e, principalmente, responder aos anseios e necessidades. Nesse sentido, frisa Silva (2005, p. 57), “a falha em detectar mudanças nas preferências dos consumidores pode ser bastante custosa para os resultados organizacionais”. É importante ressaltar que o ambiente político legal assegura os direitos dos consumidores, que são os atores vitais para as organizações. Logo, podemos perceber o quanto o ambiente geral influencia no ambiente de tarefa das organizações.

Em termos de Administração Pública, são inquestionáveis a importância e necessidade da prestação dos serviços de qualidade em: telefonia, energia, rodovias, saneamento, habitação, entre outros. No Brasil, para fiscalização desses serviços, contamos com órgãos de regulação e fiscalização das organizações.

Mas você sabe como são formados esses órgãos de fiscalização? Como se procede ao controle das agências reguladoras? E qual o principal papel desses órgãos? Estas e outras respostas é o que estaremos estudando a seguir com a apresentação dos principais conceitos e exemplos.

Segundo Silva (2005, p. 58), os reguladores são "os elementos do ambiente das tarefas que têm o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das organizações". Alguns setores são mais regulados que outros pelo governo, como as telecomunicações, os transportes, a energia elétrica, considerados serviços essenciais para a sociedade.

*Agências reguladoras – são órgãos criados pelo Governo para regular e fiscalizar os serviços prestados por empresas privadas que atuam na prestação de serviços, que em sua essência seriam públicos, tais como: telefonia, energia, rodovias, entre outras. Disponível em: <www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=113>. Acesso em: 17 jun. 2009.

As principais **agências reguladoras*** são: PROCON (Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor); ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária); IPEM (Instituto de Pesos e Medidas); INMETRO (Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial, criado em 1973); e CADE (Conselho Econômico de Defesa Econômica), dentre outras.

Essas agências reguladoras influenciam a relação entre a empresa e seus fornecedores, clientes e concorrentes, o que mostra a interdependência dos elementos do ambiente de tarefa, como também com o ambiente geral. Por exemplo, um fabricante de medicamentos deve respeitar as normas da ANVISA quanto à fabricação, manuseio, comercialização, distribuição e vendas de remédios, o que necessariamente vai envolver fornecedores, relacionamento com os revendedores (farmácias), informações ao cliente final e os seus direitos ao consumo seguro e responsável, garantidos pelo Código de Defesa do Consumidor (elemento pertencente ao ambiente político/legal).

No módulo 7, na disciplina Gestão da Regulação, você vai poder aprofundar seus conhecimentos sobre a política e estrutura da regulamentação no Brasil. No entanto, acompanhando a mídia podemos identificar momentos em que as agências falham. Estes momentos são evidenciados por manifestações da população.

Outro fator interveniente são os concorrentes que representam um grupo-chave no ambiente de tarefa da Organização. Segundo Silva (2005, p. 57),

[...] competidores são organizações concorrentes, com as quais a organização compete por clientes e consumidores e por recursos necessários (tais como pessoas, matérias-primas e outros).


Foi a partir de 1990, com a abertura econômica iniciada no Governo Collor, que a concorrência cresceu de forma significativa. Em algumas indústrias, assinala Silva (2005, p. 58), “[...] o poder competitivo tem sido perdido pela competição estrangeira, que tem mais sucesso em satisfazer as demandas dos clientes”.

Neste cenário, podemos destacar os setores automobilístico e bancário, que nos últimos vinte anos passaram a investir mais nos diferenciais competitivos para manter os clientes e sua participação de mercado. Dentre esses diferenciais podemos apontar o serviço de atendimento, pós-venda e relacionamento com o cliente, as garantias dos produtos, e até a personalização dos produtos, como ocorre em alguns carros, pelo menos em termos de acessórios.

Os principais tipos de concorrência são: concorrência pura, concorrência monopolista, oligopólio e monopólio. Este último, na verdade, não significa concorrência, pois o mercado de monopólio é dominado por somente uma empresa.

Nesta disciplina Teorias da Administração I, apenas citamos os tipos de concorrência, pois a disciplina Introdução à Economia, módulo 1, irá abordar o assunto concorrência com mais profundidade.

Mas de modo geral podemos caracterizar a concorrência pelo número relativamente alto de organizações que oferecem produtos semelhantes no mercado, o que, provavelmente, favorece o cliente, que terá mais alternativas para realizar suas compras. Assim, como futuro Administrador Público, você precisa planejar e tomar decisões a fim de manter a organização competitiva. Para isso, você deve



O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), no Brasil, tem o objetivo de disseminar a livre concorrência e evitar prejuízos aos consumidores com a formação de oligopólios e cartéis.

reduzir custos, alocar corretamente os recursos, melhorar os processos de produção e qualidade, oferecer produtos a preços competitivos e realizar pesquisas com os clientes atuais e futuros, dentre outras.

No campo institucionalizado, uma das principais formas de regulação é, sem dúvida, a negociação coletiva, que envolve a relação direta dos grupos de interesses – empregador e empregados, através de seus sindicatos ou associações.

Constituem-se em grupos de interesse os **sindicatos*** que surgiram a partir Revolução Industrial, quando as pessoas começaram a ser prejudicadas em sua qualidade de vida, submetidas a situações exaustivas, nas quais apenas as empresas ganhavam em detrimento dos trabalhadores.

***Sindicato** – palavra de origem latim e grega. No latim, “sindicus” denominava o “procurador escolhido para defender os direitos de uma corporação”; no grego, *syn-dicos* é aquele que defende a justiça. O sindicato está sempre associado à noção de defesa com justiça de uma determinada coletividade. É uma associação estável e permanente de trabalhadores que se unem a partir da constatação de problemas e necessidades comuns.
Fonte: O Original (abr/maio/jun 2001 – nº. 50).

A Constituição Federal de 1988 garante a livre criação de sindicatos no país. A liberdade sindical consiste no direito que têm as associações profissionais ou sindicais de se organizarem e serem mantidas conforme seu próprio regulamento, sem a ingerência estatal. A natureza jurídica dos sindicatos perante o direito brasileiro é a de pessoa jurídica de direito privado.

De acordo com Melo (1995, p. 169), o sistema de regulação leva em consideração o quadro jurídico, o sistema de relações profissionais, prevalecendo no sistema macro a formação cultural e as práticas sociais a serem levadas em conta, além da ação dos empregados, seja através da mobilização coletiva, seja em nível de racionalidades individuais e de grupos, buscando os melhores resultados numa relação de poder existente na organização.

As expectativas por esses resultados vêm se modificando, assim como a prática gerencial nas organizações, haja vista a forte competição internacional e a globalização da economia, que exigem das empresas mudança de foco com relação aos seus recursos humanos.

É necessário deixar de administrar as pessoas!
Precisamos administrar com as pessoas.

Essa mudança no foco sobre as pessoas por parte das organizações tem levado os sindicatos à necessidade de modificar a sua postura, deixando o radicalismo quanto a simples questões salariais, para tentar garantir melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores dentro e fora das empresas, seja através da concessão de benefícios e/ou participação no dia a dia da vida organizacional, melhorando aspectos como o clima e o desenvolvimento de competências. Desse modo, podemos afirmar que a postura atual dos sindicatos deve ser estabelecida de acordo com um dos melhores conceitos de Administração: fazer com que pessoas e organizações atinjam seus objetivos.

Agora é sua vez! Antes de prosseguir seus estudos pesquise o papel dos sindicatos durante os períodos da ditadura militar (1964-1985), da abertura política (a partir de 1985) e da abertura econômica (a partir de 1990). Compare a forma de atuação e alguns resultados alcançados em cada período.

MICROAMBIENTE

Estudar o microambiente implica em analisar os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como: estrutura organizacional, recursos humanos, proprietários, administradores, diretrizes, tecnologia e cultura.

A partir de agora falaremos de alguns fatores de influência direta na Organização. Os outros fatores serão vistos mais a frente. Por exemplo, recursos humanos e cultura serão aprofundados na disciplina de Teorias da Administração II, módulo 2, e estrutura organizacional, na Unidade 5 dessa disciplina Teorias da Administração I.

***Input** – refere-se à entrada de qualquer coisa num processo ou num sistema. Fonte: Lacombe (2004).

***Output** – quantidade de um produto produzido por uma pessoa, empresa, linha de produção ou um equipamento. Fonte: Lacombe (2004).


Analisando alguns desses fatores podemos considerar tecnologia os meios pelos quais as organizações transformam os insumos ou entradas (**input***) em produto final (**output***), que podem variar de equipamentos ou materiais simples ou baratos até mecanismos sofisticados, caros e complexos, usando computadores, automação e robôs.

Nesta análise, contamos com a contribuição de Silva (2005), que considera proprietárias todas as pessoas com direitos legais de propriedade daquele negócio. Empregados são todos os recursos de pessoas, do ambiente externo, a partir dos quais uma organização desenvolve a sua atividade. Administradores, como sendo todo o corpo governante definido pelos acionistas da

organização, ou escolhido pelo proprietário, encarregado da administração geral da empresa, para garantir o desempenho das funções administrativas e os resultados estabelecidos.

Dessa forma, podemos observar que os elementos do ambiente interno interagem entre si a partir da estrutura organizacional.

Logo, as pessoas são alocadas em setores para exercer suas funções; os administradores gerais são nomeados para dirigir as organizações, normalmente na alta direção; e a tecnologia é utilizada em cada setor e tarefa, como o uso de computadores nos escritórios e no departamento de produção e operações.



A forma como a empresa conduz o negócio e o envolvimento das pessoas e líderes depende, muitas vezes, da cultura organizacional, como seus valores e crenças.

No módulo 2, disciplina Teoria da Administração II, e no módulo 4, disciplina Organização, Processos e Tomada de Decisão, você verá que os processos organizacionais necessitam de estrutura para funcionamento.

Complementando.....

Para saber mais sobre os assuntos discutidos nesta Unidade leia os textos e acesse os *links* propostos a seguir:

- 📌 O *Ambiente das Organizações na Era da Globalização* – de Leocádio Meneghelli. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev01-03.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2009.
- 📌 Portal Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC) – este portal oferece acesso a textos e artigos selecionados sobre Responsabilidade Social. Acesse <http://www.fiec.org.br/artigos/artigos_social.asp> e amplie seus conhecimentos.
- 📌 *Gestão da tecnologia da informação* – de Romeu Mendes de Carmo. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/p62.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2009.
- 📌 Portal ONG Ambiente Brasil Centro de Estudos – neste portal você descobre notícias, artigos, estatísticas e projetos voltados ao meio ambiente, além da biodiversidade brasileira. Para saber mais acesse <www.ambientebrasil.org.br>.
- 📌 Portal do Institucional Ethos de Responsabilidade Social – <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/31/o_instituto_ethos/o_instituto_ethos.aspx>. Neste *site* você tem a oportunidade de explorar sobre a rede empresarial preocupada com a sustentabilidade.
- 📌 Portal do Banco Central do Brasil – neste ambiente você encontrará dados econômicos, como taxas de juros, taxa cambial, índices de inflação etc. Para conhecer acesse <<http://www.bcb.gov.br/>>.

Resumindo



Nesta Unidade, estudamos os ambientes organizacionais, seus limites e possibilidades frente ao ambiente geral. Mostramos também que estes ambientes devem ser avaliados pelos administradores para identificar os impactos que exercem na natureza, no mundo dos negócios e na vida humana. Em termos do macroambiente, vimos que o impacto da produção sem controle tem levado a natureza a reagir, causando problemas como a escassez de matéria-prima; que a economia influencia o futuro das organizações, por meio do aumento da renda e das taxas de juros praticadas; que as características demográficas e culturais de uma sociedade determinam que produtos e serviços devam ser produzidos pelas organizações. Quanto ao microambiente, chegamos à conclusão de que este analisa os fatores que sofrem um controle mais direto da organização, tais como: estrutura organizacional, recursos humanos, proprietários, administradores, diretrizes, tecnologia e cultura. No se refere ao ambiente de tarefa, vimos que este refere-se aos fatores que interagem diretamente com a Organização, quando é colocada em funcionamento, como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores, numa interdependência entre esses fatores e o ambiente geral. Falamos ainda, no campo institucionalizado, sobre uma das principais formas de regulação que é, sem dúvida, a negociação coletiva que envolve a relação direta dos grupos de interesses – empregador e empregados – através de seus sindicatos ou associações.



Atividades de aprendizagem

Agora vamos verificar se você compreendeu o que foi abordado até aqui. Para tanto, responda às questões a seguir. Em caso de dúvida, por favor, releia o material e, se precisar, entre em contato conosco pelo Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA. Bom trabalho!

1. Reveja a Figura 6, nesta Unidade. Agora faça um breve relatório de como esses ambientes interagem em uma das empresas que você pesquisou na Unidade 1 e quais são as influências no funcionamento da mesma.
2. Considerando, empresa e ambiente natural, qual o papel das organizações na preservação e conservação dos recursos da natureza? Qual o impacto no funcionamento das mesmas?

UNIDADE 4

PROCESSO ADMINISTRATIVO INTEGRADO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Descrever o processo de planejamento, com a definição de objetivos e estratégias;
- ▶ Identificar como devem ser organizados os departamentos e alocados os recursos nas empresas;
- ▶ Definir o papel da liderança na execução e integração dos processos administrativos; e
- ▶ Elencar os mecanismos de controle dos planos de ação.

PLANEJAMENTO

Caro aluno!

Nesta Unidade, estudaremos as funções organizacionais de modo integrado, no sentido de lhe mostrar que cada uma é parte integrante de um processo, e todas se interrelacionam e interdependem para atingir os objetivos determinados. Vamos lá?

Bons Estudos!

Desde a década de 1960 a estratégia vem se estabelecendo como uma disciplina bem definida na área da Administração, não apenas para empresas, mas também para todos os tipos de organização. Drucker foi um dos autores que instituiu a estratégia por meio da Administração por Objetivos (APO), definida como um modelo de administração que considera as metas organizacionais, como desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos.

Você compreenderá mais sobre a APO e seus desdobramentos na disciplina Teorias da Administração II, apresentada no módulo 2.

Dessa forma consolidou-se, no final da década de 1970, o conceito de Administração Estratégica, que segundo Maximiano (2006a) e Megginson *et al.* (1998), implica no processo que compreende o planejamento estratégico, a implementação, o controle, a avaliação e o acompanhamento da estratégia.

Para Megginson *et al.* (1998), o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, afirma Maximiano (2006a).

Planejamento é uma ferramenta para analisar o ambiente externo e interno, reafirmar a missão da Organização, coletar dados e os transformar em informações e definir os planos de ação.

O crescimento da população, principalmente a urbana; o acirramento da concorrência; o fenômeno da globalização; o desenvolvimento da administração da qualidade total; a exigência do mercado consumidor; a redemocratização de alguns países, como o Brasil em 1985; a promulgação da Constituição Federal de 1988, que define os direitos, mas também deveres das organizações, como o respeito ambiental e social; a consolidação da internet e da tecnologia da informação, dentre outros fatores, exigiram uma postura mais estratégica por parte da administração. Internamente,

as organizações devem analisar de forma sistêmica e integrada todas as partes que a constituem. Enfim, podemos defini-las como sistemas abertos, que segundo Maximiano (2006a.) são aqueles que mantêm um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente (Teoria Geral de Sistemas) e, portanto, passíveis de adaptação de acordo com o momento.

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



Saiba mais

Alfred Chandler

Historiador americano que desenvolveu estudos de grandes empresas americanas, no período de 1850 a 1920, para compreender e analisar o processo de formação do capitalismo moderno e do estilo de organização produtiva. A grande contribuição de Chandler para o pensamento administrativo foi sua contribuição para a descentralização, observada durante as décadas de 60 e 70. Disponível em: <http://www.admsf.adm.br/areas_visualiza3.asp?item=biografia&id_tema=5&id=2>. Acesso em: 19 jun. 2009.

passaram a ser classificados de acordo com os níveis principais e abrangência da organização.

- ▶ **Planos estratégicos:** abrangem toda a organização e sua relação com o ambiente. São planos que estabelecem a missão, os produtos e serviços a serem comercializados no mercado, os clientes e mercados a serem atendidos. A responsabilidade deste plano, caracterizado de longo prazo (acima de quatro anos) é da alta administração.
- ▶ **Planos táticos:** traduzem os planos estratégicos em ações especializadas, como marketing, operações, recursos humanos e finanças. A gerência média é a responsável pela implementação, em um período de médio prazo (entre um e três anos). Na Administração Pública, podemos incluir as secretarias municipais, como a de desenvolvimento e promoção social.
- ▶ **Planos operacionais:** responsável por definir as atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou táticos, como a definição de orçamentos (financeiro), lançamento de um produto (marketing), plano de treinamento (recursos humanos). A responsabilidade fica por parte dos supervisores, chefes de setores e cargos afins. Tem duração de até um ano.

O que podemos concluir com esta exposição? Que o planejamento estratégico é um tipo de planejamento que abrange a organização como um todo, daí a razão de um aprofundamento do assunto nesta Unidade.

Quanto ao planejamento estratégico, destacamos a seguir duas concepções:

- ▶ atividade que envolve a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o

desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON *et al.* 1998); e

- ▶ processo de elaboração da estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente, compreendendo a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a Organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006a).

Outro destaque que precisamos fazer, ao conversarmos sobre planejamento estratégico, permeia no seu processo sistemático, que compreende em:

- ▶ **Definição da missão, valores e visão:** a missão organizacional, segundo Megginson *et al.* (1998), refere-se ao propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identificar seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão de ser da organização – ou seja, ela descreve suas atividades, o mercado-alvo, os produtos e serviços básicos e seus valores. Tanto as organizações lucrativas como as não-lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão.
- ▶ **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?
- ▶ **Análise do ambiente externo** (político/legal, econômico, sócio-cultural, competitivo, natural e tecnológico). Quais as ameaças e oportunidades do ambiente no presente e no futuro?

- ▶ **Análise do ambiente interno:** como administradores, nós precisamos analisar nossa marca, nível de lealdade do cliente, lançamentos de produtos, rotatividade de pessoal, tecnologia e custos. Quais os pontos fortes e fracos de nossa organização?
Sobre a análise do ambiente, Biaggio e Batocchio (2005, p. 33) ressaltam que “essa análise, efetuada de forma sistemática, permite à empresa direcionar o futuro do mercado, elaborar as metas e os objetivos que atendam às variações do mercado”.

Acabamos de estudar, na Unidade 3, os ambientes das organizações. Então, aqui na formulação do planejamento estratégico é muito importante considerar aqueles ambientes e os seus reflexos no negócio. Você sabe dizer por quê?

- ▶ **Plano estratégico:** fazer um plano 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.

Os objetivos organizacionais formam o eixo central do planejamento porque eles se tornam o foco na direção das estratégias e direcionam para o futuro. De acordo com Maximiano (2006a, p. 341),

Os objetivos são os resultados que a Organização pretende realizar. [...] Estes podem ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções, focalizam qualquer indicação de desempenho que sirva para medir os resultados da Organização: participação no mercado, retorno sobre investimento, satisfação do clientes e assim por diante.

Consideramos relevante acrescentar que “a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos” (CHIAVENATO 2006, p. 303).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 249) explicam essa hierarquia de objetivos da seguinte forma:

Essa hierarquia indica que os objetivos mais amplos - que contemplam os resultados esperados da organização como um todo – acabam se desdobrando em objetivos divisionais, que se desdobram em objetivos por unidades de negócios, que, por sua vez, se desdobram em objetivos por áreas, departamentos, regionais, até chegar a estipular os objetivos por equipe e individuais.

Após delimitarmos os objetivos, definimos as metas, políticas, diretrizes, programas e estratégias. Encontramos, nas

organizações contemporâneas, estas definições marcadas por um quadro complexo e imprevisível, na maioria dos casos.

Mas, afinal o que significa a palavra meta? Você já ouviu falar em diretrizes? E quanto à política? Você saber definir programas e estratégias? Não se espante, vamos ver a seguir essas definições.

- ▶ **Metas:** são alvos a serem atingidos em curto prazo. Devem ser específicas, desafiadoras e realistas. Quando necessário, as metas têm de ser quantitativas. Formuladas em termos numéricos, associadas a indicadores específicos de desempenho, como a quantidade, data, nível de qualidade ou ordem de grandeza e importância e vinculadas a um prazo. As metas mais comuns são de produção mensal; de faturamento mensal ou de cobrança diária etc.
- ▶ **Políticas:** referem-se a uma colocação dos objetivos ou intenções na organização como guias orientadores da ação administrativa.
- ▶ **Diretrizes:** são princípios estabelecidos para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos. Como os objetivos são fins, as diretrizes servem para balizar os meios adequados para atingi-los e canalizar as decisões. Por exemplo, diretrizes de pessoas (como recrutar e selecionar os futuros funcionários).
- ▶ **Programas:** são atividades necessárias para atingir cada uma das metas. Por exemplo, o programa da produção (como programar a produção das diversas áreas para atingir a meta de produção estabelecida).
- ▶ **Estratégias:** de acordo com Porter (*apud* Maximiano, 2006a, p. 344) a “estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente. Ela distingue

da eficiência operacional, que compreende os indicadores de produtividade e qualidade”. Já Igor Ansoff (1989 *apud* Cavalcanti, 2003, p. 45), acrescenta que a estratégia consiste basicamente em “[...] um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar e comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto e mercado”. Em suma, podemos dizer que as estratégias são as diretrizes ou caminhos que a empresa utiliza para alcançar os objetivos. Já as táticas são planos de ação que proporcionam a execução das estratégias. Sobre esse assunto, Chiavenato (2006), afirma que “[...] a estratégia organizacional é um dos conceitos mais sofisticados e complicados de toda a teoria administrativa, devido ao alto grau de abstração e de complexidade envolvido”.

O planejamento, portanto, é a função que dá alicerce para as demais – organização, liderança, controle – pois lida com o futuro da empresa. Para isso, há que se fazer o diagnóstico dos ambientes interno e externo e a definição correta do propósito da empresa no mercado, transmitindo ao cliente o valor da organização, nos aspectos administrativos e operacionais, éticos, sociais e ecologicamente responsáveis. O administrador deve ser criativo, inovador, buscar novos conhecimentos, realizar as mudanças necessárias e ter competência. A administração estratégica e o pensamento estratégico são fundamentais para que o administrador cumpra seu papel na era do conhecimento e da informação.

ORGANIZAÇÃO

No conjunto das funções administrativas, a organização, enquanto atividade de gestão, exige atenção especial e estudo detalhado, na medida em que para se executar os planos, é necessário organizar os recursos. Logo, organização aqui não tem o mesmo sentido de empresa, entidade, instituição, estado, mas o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização dos planos. Ou seja, aqui o sentido é verbal – organizar.

O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. Significa alocar os recursos – pessoas, dinheiro, equipamentos, matéria-prima, informação, tecnologia – para as áreas diversas, de modo que todas contribuam para a execução dos planos e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos.

Logo, podemos concluir que organizar é tomar decisões, sejam elas decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas ou estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação conforme exemplificado na Figura 8.

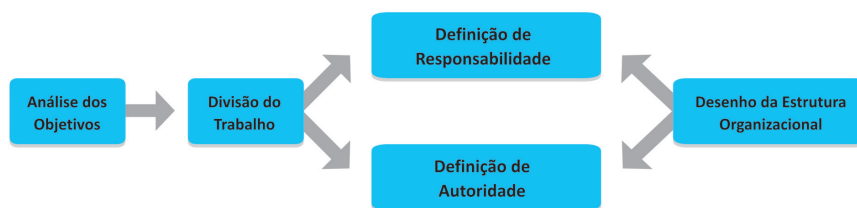


Figura 8: Etapas do processo decisório de uma organização

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

Na fase da divisão do trabalho, temos a divisão das tarefas, em partes, a serem realizadas por grupos ou pessoas. Por exemplo, as atividades podem ser agrupadas em departamentos, como vendas e logística ou por pessoas, onde cada indivíduo realiza determinada tarefa.

Importante! Divisão de tarefas não significa que o funcionário está isolado e é extremamente especialista, sem capacidade de fazer alguma outra atividade. O envolvimento e a interação das pessoas são fatores importantes para a eficácia do processo decisório.

Depois de identificadas as unidades de trabalho, as responsabilidades ou obrigações para a realização de tarefas são definidas. O conjunto dessas tarefas pelas quais uma pessoa é responsável chamamos de cargo. Para ocuparmos um cargo na empresa a qual fazemos parte, a capacitação, o treinamento e a honestidade são elementos cruciais.

Dependendo do tamanho da organização, um departamento pode ter vários cargos ou apenas um. Chiavenato (2004) afirma que, hoje, os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas, transformando-as em **equipes multidisciplinares***. Podemos analisar os cargos numa maneira global onde todas as atividades são executadas por um ocupante e

***Equipe multidisciplinar**

– equipe que se compõe de pessoas de várias especialidades e experiências diferentes. Fonte: Lacombe (2004).

que se situa em determinada posição no organograma organizacional. A posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante, como a quem reportará e sobre quem exercerá autoridade.

Depois de dividir o trabalho, é preciso atribuir **autoridade*** a pessoas ou à unidade de trabalho. A atribuição de autoridade implica dois conceitos importantes do processo de organização:

- ▶ **Hierarquia:** divide as autoridades de forma vertical, por nível. As pessoas que estão em qualquer nível têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima. Por exemplo, os ministros do governo federal devem prestar contas ao presidente da República.
- ▶ **Amplitude de controle:** refere-se ao número de colaboradores que estão sob o controle de um gerente. Por exemplo, um gerente de marketing pode ter em sua equipe vendedores, pesquisadores de mercado, publicitários, promotores de vendas e **merchandising***. Um chefe de departamento de um curso em uma universidade pública tem como amplitude de controle os professores lotados no departamento, bem como os técnicos administrativos.

***Autoridade (formal)** – autoridade legal que uma pessoa - chefe ou gerente – dispõe para dirigir o comportamento dos integrantes de sua equipe. Fonte: Lacombe (2004)

***Merchandising** – técnicas de marketing que visam a fixar a imagem de um produto. Por exemplo, degustação num supermercado. Fonte: Lacombe (2004).

Enquanto a estrutura formal focaliza autoridades e responsabilidades, a estrutura informal focaliza as pessoas e suas relações. A segunda é uma rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Ela surge da interação social entre as pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma. Nessa estrutura há uma autoridade informal desenvolvida por meio das relações informais entre as pessoas da empresa.

Todas as decisões sobre divisão do trabalho, responsabilidades e autoridades resumem-se na estrutura organizacional, descrita no desenho organizacional ou gráfico chamado organograma, conforme mostra a Figura 9.

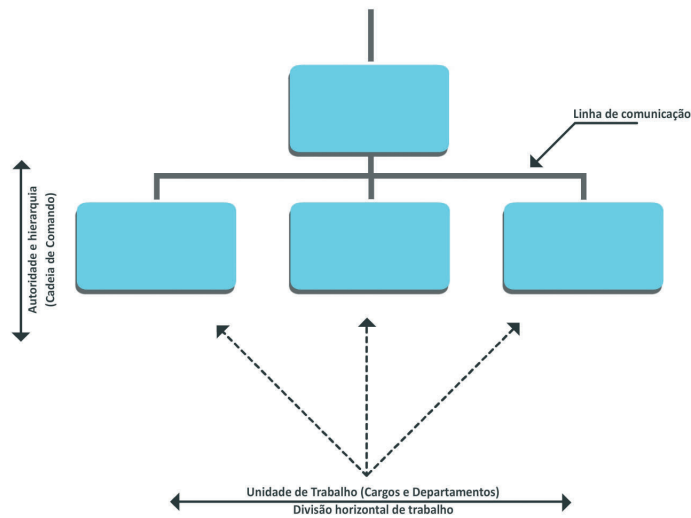


Figura 9: O organograma e seu significado

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

Com base na Figura 9, que representa um modelo simplificado de organograma e respectiva explicação do significado de cada uma das linhas e sentidos apresentados, cada cargo deve ter uma posição definida no organograma.

A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado. Por essa razão, os cargos são representados no organograma através de retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação, e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados.

Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico, que, em geral, recebem um título equivalente (como diretores, gerentes, coordenadores, chefes etc.). Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa.

Na próxima Unidade, você vai estudar com mais detalhes a estrutura organizacional e os departamentos.

LIDERANÇA

No tópico anterior, abordamos a autoridade formal como um dos mecanismos para organizar os recursos necessários à tomada de decisão relativa ao planejamento das empresas. Mas para integrar as pessoas 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.

Um líder precisa trabalhar de forma eficaz com as pessoas, incluindo superiores, colegas, subordinados e grupos externos. A qualidade na liderança está diretamente pautada no relacionamento do administrador com os subordinados.

Segundo Megginson *et al.* (1998), há duas maneiras de classificar líderes ou estilos de liderança:

- ▶ **Abordagem usada:** é uma forma simples de estudar liderança que define três abordagens básicas utilizadas pelos líderes. São elas:
 - ▶ 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 e 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.

Na disciplina Gestão de Pessoas, módulo 5, você conhecerá mais sobre liderança e gestão de equipe, entre outros assuntos.

EXECUÇÃO E CONTROLE

O processo de execução, segundo Maximiano (2006a), consiste em realizar atividades planejadas, envolvendo dispêndio de energia física e intelectual. É a aplicação das estratégias definidas no planejamento por meios das pessoas, dos líderes e da estrutura organizacional. São exemplos de atividades de execução:

- ▶ elaborar planos;
- ▶ organizar uma equipe;
- ▶ cumprir uma tarefa operacional, como montar um automóvel, preencher um formulário, elaborar uma tabela de preço;
- ▶ realizar pesquisas de satisfação do usuário;
- ▶ promover produtos no ponto de venda; e
- ▶ ministrar aulas.

Os resultados do processo de execução são produtos ou serviços, destinados tanto ao cliente externo (o mercado consumidor, outras empresas, a população) como ao cliente interno (departamentos, setores, assessorias).

Para executar e atingir os objetivos, é preciso que haja controle do que está sendo executado. Você concorda com esta afirmação? Vamos discutir esse assunto?

Para mensurar o resultado do plano continuamente, é importante que se faça o controle. Quando dissemos que o planejamento deve ter prazos definidos e que as metas sempre que possível devem ser quantificáveis, é para definirmos melhor os mecanismos de controle e desempenho das estratégias. O processo de controle está ligado à realização de objetivos e metas. E para alcançá-los, 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. 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 públicos 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:** a informação sobre o desempenho real é comparada 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. Por exemplo, cronogramas de desenvolvimento e lançamento de um produto.

Complementando.....

Separamos a seguir algumas leituras complementares para você ampliar seus conhecimentos.

- 📌 *Os 12 Maiores Atributos da Liderança* – de Luiz Almeida Marins Filho. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- 📌 *A Liderança no Serviço Público* – de Moacir Marques da Silva. Disponível em: <<http://www.tcm.sp.gov.br/Escola/artigos.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- 📌 *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica* – de Hernan e Contreras Alday. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- 📌 *Planejamento Estratégico e Gestão Pública por Resultados no Processo de Reforma Administrativa do Estado de Minas Gerais* – de Isabela Moreira Corrêa. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- 📌 *As Várias Estruturas Organizacionais* – de Sandra Regina da Luz Inácio. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-geral-artigos/as-varias-estruturas-organizacionais-uma-explicacao-simples-561027.html>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
- 📌 Portal Grupo e Liderança – este site dispõe de conceitos, artigos e notícias sobre liderança nas organizações, disponível em: <<http://grupolideranca.sites.uol.com.br/>>.
- 📌 Portal Unicamp – acesse <http://www.cgu.unicamp.br/carreira/pcvs/estrutura_organizational.pdf> e aprofunde seus conhecimentos sobre organograma e estrutura organizacional.

Resumindo



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. Aprendemos ainda que com os objetivos e estratégias estabelecidos, o processo requer estrutura organizacional que contribua para o alcance dos resultados e, para isso, precisa definir as áreas funcionais; os líderes; as pessoas que irão trabalhar em cada área; as atividades de cada uma; além dos demais recursos, como dinheiro, matéria-prima, peças, móveis e equipamentos. Vimos também que com os planos elaborados e a estrutura definida, o papel do líder é essencial para conduzir as atividades e envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho, o que comporta a efetiva execução das estratégias e ações do dia a dia que permitirão atingir os objetivos do planejamento. Por fim, aprendemos sobre o controle e acompanhamento das ações e resultados alcançados, que têm com finalidade corrigir eventuais falhas do processo.



Atividades de aprendizagem

Teste seus conhecimentos respondendo às atividades propostas a seguir. E, lembre-se: em caso de dúvidas retorne aos conceitos apresentados e também busque o auxílio de seu tutor.

1. Diferencie planejamento estratégico, tático e operacional, indicando a abrangência de cada um.
2. Quais os elementos do organograma de uma organização formalizada? Identifique esses elementos em uma das organizações estudadas na Unidade 1.
3. Para você, qual o papel do líder no alcance dos objetivos nas organizações? Nas empresas estudadas na Unidade 1, qual o estilo de liderança é adotado nas mesmas? Justifique.
4. Qual a importância dos mecanismos de controle na realização das estratégias e objetivos nas organizações? Cite alguns critérios utilizados nas organizações estudadas na Unidade 1, caso tenham planos, objetivos e metas.
5. A partir dos artigos indicados na seção Complementando responda: quais os atributos e os estilos de liderança? Há distinção entre líder da iniciativa privada e líder no serviço público?

UNIDADE 5

COMPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRUTURAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir a estrutura formal de organizações, como a hierarquia e linhas de comando;
- ▶ Descrever os tipos de organização e departamentalização;
- ▶ Analisar os princípios fundamentais relacionados à delegação, poder e responsabilidade; e
- ▶ Conceituar *downsizing* e sua importância nas organizações atuais.

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; compreender que o desenho da empresa vai indicar a sua tipologia (linear, funcional etc.), que reflete o modo como é feita a sua departamentalização; como está distribuído o poder internamente, e, ainda, qual o nível de centralização desse poder e como está organizada a questão da delegação desse poder.

Você está pronto? Podemos começar?

Por meio de Megginson *et al.* (1998) podemos considerar organizações os grupos de indivíduos com um objetivo comum ligados por um conjunto de relacionamentos de autoridade-responsabilidade. Logo, nas organizações é necessário sempre que um grupo de pessoas trabalhe junto para atingir um objetivo comum.

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.

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

A palavra sinergia deriva do grego *synergía*, *sýn*, cooperação, juntamente com *érgon*, trabalho. Em uma definição simples, significa que o todo é maior do que a soma das partes. 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).

Segundo Megginson *et al.* (1998), 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.

Vejamos o caso da Administração Pública Federal, por exemplo, onde os objetivos não são alcançados apenas pela ação do presidente da República, mas pelo resultado conjunto 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 de logística.

Por mais que busquemos a sinergia nas organizações, a divisão do trabalho é um dos símbolos para a **formalização*** e estrutura organizacional das empresas para Megginson *et al.* (1998), a divisão do trabalho é o princípio que estabelece que dividir o trabalho em seus componentes e designá-los aos membros de um grupo permite realizar mais do que se cada pessoa tentasse realizar sozinho o trabalho todo.

***Formalização** – grau em que uma organização define por documentos escritos e divulgados sua estrutura organizacional, suas políticas, normas e procedimentos. Fonte: Lacombe (2004).

Para ter sucesso, a divisão do trabalho exige a especialização, pelo qual os colaboradores (e administradores) executam as atividades em que são mais qualificados e competentes. Aqui é importante frisarmos que a especialização não significa alienação do processo, conforme foi pensado e aplicado na Administração Científica.

Essa 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 baixo. 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 só de um superior imediato.

Reveja a Figura 10 da Unidade IV, verificando o significado do organograma, que é constituído por diferentes níveis administrativos. Observe que as linhas verticais de um nível para outro refletem os diferentes graus de autoridade e responsabilidade. Para o respeito e obediência na estrutura formal, as organizações públicas e privadas utilizam a burocracia para normatizar e legalizar os cargos, os ocupantes e as atribuições de cada um.

Mas, para você o que significa o termo burocracia?

Muito bem, 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. Mas atenção, 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.

A disciplina Teorias da Administração II, módulo 2 irá contemplar esse assunto.

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).

- ▶ **Linha ou linear:** caracterizado como 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 à sua missão ou propósito.
- ▶ **Funcional:** este tipo de organização aplica os princípios da especialização funcional e tem como características a **autoridade funcional*** de acordo com a área (recursos humanos, operações, jurídico, 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.

***Autoridade funcional** – confiada a uma determinada pessoa para estabelecer critérios e normas que dizem respeito a um conjunto de atividades específicas. Fonte: Lacombe (2004).

► **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 parece contratar certas pessoas que não desempenham diretamente as atividades de produção, finanças e vendas. Pelo contrário, dão 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.

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 constituído de peritos. Exemplos: especialista em pessoas, segurança, jurídico e ambiental. Agora, conheça as principais funções de *staff*:

- a) Serviços: isto é, atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda etc. realizadas e executadas pelo *staff*.
- b) Consultoria e assessoria: isto é, atividades especializadas, como assistência jurídica, métodos e processos, consultoria trabalhista etc., que são fornecidas pelo *staff*, como orientação e recomendação.
- c) Monitorização: monitorar significa acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo sem nele inter-

vir 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, as atividades de planejamento e controle 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.

***Expertise** – competência em determinada especialidade. Fonte: Lacombe (2004).

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

Você já observou que há diferentes modos de departamentalizar uma empresa? E que essas várias formas resultam em diferenças fundamentais entre uma e outra?

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 10.



Saiba mais

Luther Gulick (1892-1983)

Foi o teórico de posições menos dogmáticas, considerando como elementos fundamentais na caracterização de uma organização a divisão do trabalho e a coordenação. Quanto às funções administrativas, propôs a seguinte divisão: planejamento; organização; administração de pessoal; coordenação; informação e orçamento.

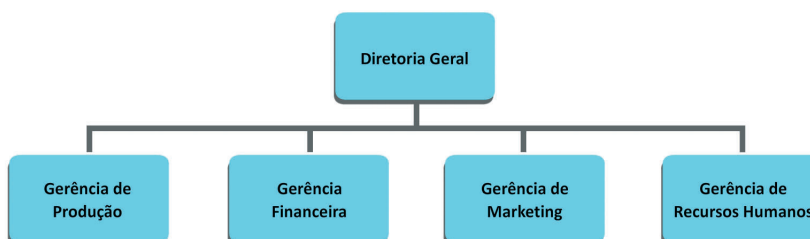


Figura 10: Departamentalização por funções

Fonte: Elaborada pelos autores

Agora que você já sabe o que é departamentalização por função, vamos conhecer as principais vantagens e desvantagens.

- ▶ **Vantagens:** manter o poder e prestígio das funções primordiais, criar eficiência através do princípio da especialização, centralizar o conhecimento dos especialistas, permitir controle mais cerrado da alta administração sobre as funções e diminuir 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:** a responsabilidade pelo desempenho total fica nas mãos da alta administração, 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

A departamentalização por produto é a forma pela qual são agrupadas as funções associadas a uma única linha de produto – veja sua exemplificação na Figura 11. É criada para transformar a organização em tamanho menor e mais rápida nas 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.

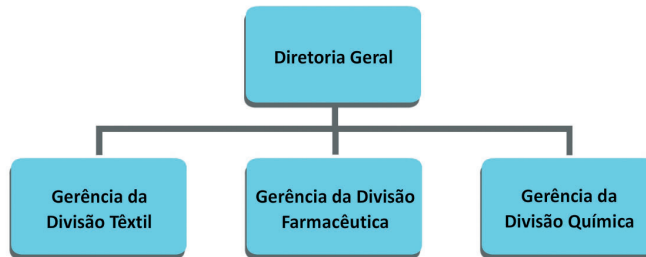


Figura 11: Departamentalização por produtos

Fonte: Elaborada pelos autores

Assim como em qualquer outro processo, a departamentalização por produtos apresenta vantagens e desvantagens. Vamos conhecer as principais?

- ▶ **Vantagens:** dar maior atenção a linhas de produtos ou serviços específicos, melhorar a coordenação de funções no nível de divisão de produtos, e determinar 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:** exigência de mais pessoal e recursos materiais e possível duplicação desnecessária de recursos e equipamentos.

Departamentalização territorial

Às vezes chamada de regional, por área, ou geográfica, consiste no agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde são localizadas as operações. Veja a Figura 12.

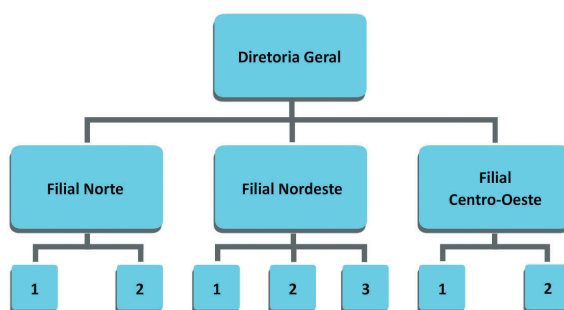


Figura 12: Departamentalização por território ou região

Fonte: Elaborada pelos autores

Podemos observar que este agrupamento permite uma divisão focalizada nas necessidades específicas da região, como a cultura, tradições, costumes e valores, porém exige um grau considerável de coordenação e controle da administração em cada região.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 119), 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 o uso determinado de um produto ou serviço. Esse método é utilizado, principalmente, no agrupamento de vendas ou serviços. Por exemplo, as lojas de departamentos podem ter uma loja de jovens, além de departamentos infantis. Veja a Figura 13.

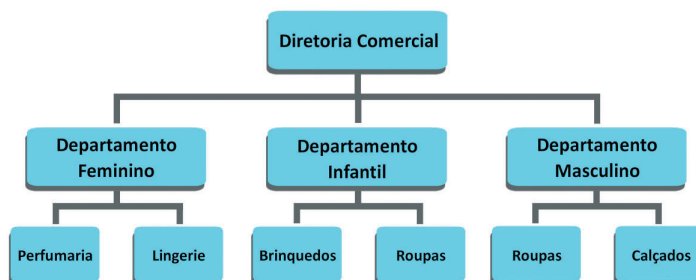


Figura 13: Departamentalização por clientes

Fonte: Elaborada pelos autores

Neste modelo de departamentalização, encontramos algumas vantagens e desvantagens. Veja a descrição, das principais, a seguir:

- ▶ **Vantagem:** a maior vantagem da departamentalização por cliente é ser adaptável a uma clientela em particular.
- ▶ **Desvantagens:** diz respeito às dificuldades de coordenação, utilização mínima de recursos e competição entre administradores por privilégios para seus próprios clientes.

Departamentalização por processo

É o agrupamento de atividades que focalizam equipamento ou processo de produção. É usada com mais frequência em produção. Por exemplo, as atividades de uma fábrica podem ser agrupadas em: perfurar, esmerilhar, soldar, montar e fazer o acabamento, conforme descreve a Figura 14.

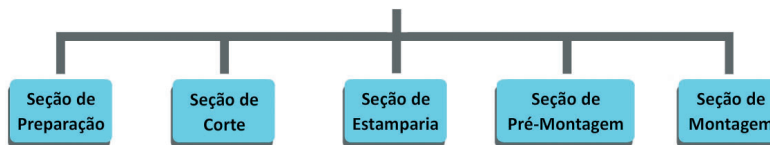


Figura 14: Departamentalização por processos

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

A abordagem 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.

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 15 para melhor entender.

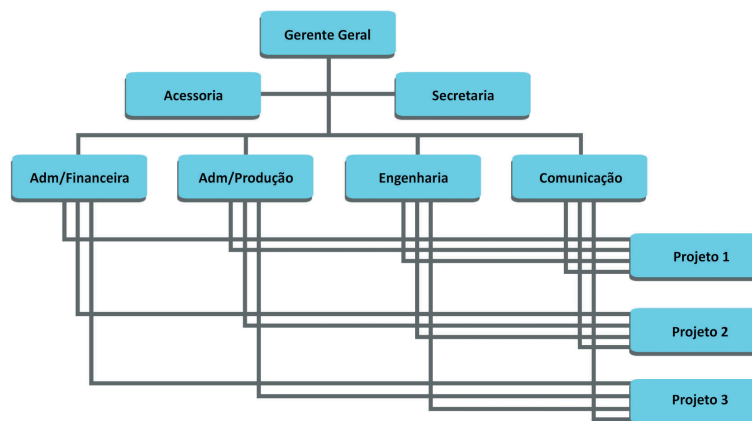


Figura 15: Departamentalização matricial
Fonte: Adaptada de Chiavenato (1997, p. 826)

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

- ▶ **Vantagens:** permitir uma comunicação livre e coordenação de atividades entre os principais especialistas funcionais; oferecer flexibilidade para que a organização responda rapidamente a mudanças; vantagem para indústrias orientadas para a alta tecnologia.
- ▶ **Desvantagens:** violação da unidade de comando e 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 (CHIAVENATO, 1997, p. 827).

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.

DELEGAÇÃO E PODER

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 estes questionamentos é fundamental compreendermos a importância da delegação nas organizações, e principalmente, as circunstâncias em que podem ocorrer.

Segundo Megginson *et al.* (1998), delegação é o processo pelo qual os administradores distribuem e dão incumbência de realizar atividades – e a respectiva autoridade, para tanto – a outras pessoas na Organização.

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 esta 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.

As principais razões para delegarmos envolvem: possibilidade de realização maior do que se tentássemos fazer tudo sozinho. Também, é através da delegação que os administradores conseguem focalizar sua energia nas tarefas cruciais e de alta prioridade que precisam ser realizadas, tais como planejamento a longo prazo e coordenação dos outros departamentos.

Meggisson *et al.* (1998) afirmam 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, são elas: na maioria das vezes nos sentimos mais poderosos quando temos a exclusividade no processo decisório; temos receio que os funcionários não cumpram bem a tarefa atribuída; acreditamos ser mais viável agir sozinho, pois, muitas vezes, julgamos que os empregados não têm capacidade para uma boa decisão; acreditamos que muitos são os empregados que preferem não ter muita responsabilidade para decidir; e podemos reear também o fato de que os empregados desempenhando as tarefas delegadas com eficácia 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.

Eles se tornam mais visíveis e todos devem se tornar mais produtivos.

Mas qual a relação entre delegação e poder? Você já teve experiência no qual o poder exerceu influência sobre sua vida?

Segundo Maximiano (2006a), poder é a capacidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionado à liderança. Assim, os assessores têm pouca autoridade, mas muito poder para influenciar os administradores de linha, por exemplo.

Para obtermos poder, segundo French e Raven, citados por Maximiano (2006a), dispomos de seis premissas. São elas:

- ▶ **Poder de recompensa:** surge do número de recompensas positivas que um líder controla ou parece controlar, como dinheiro, proteção etc.
- ▶ **Poder coercitivo:** resulta da expectativa das pessoas com relação ao castigo que sofrerão se não seguirem as ordens, como demissão, repreensão etc.
- ▶ **Poder legítimo:** valores interiorizados, que determinam que o líder tenha o direito inerente de influenciar seus colaboradores. De acordo com esse ponto de vista, o subordinado tem a obrigação de aceitar essa influência simplesmente porque vem de um chefe ou líder.
- ▶ **Poder de controle de informação:** deriva da posse de conhecimento que os outros não têm. Algumas pessoas exercem esse tipo de poder quando dão ou retêm a informação necessária.
- ▶ **Poder de referência:** procede na identificação com um líder ou no que “o líder” representa ou simboliza. Carisma pessoal, encanto, coragem e outros traços são fatores importantes no exercício do poder referencial.

- ▶ **Poder técnico:** resulta do conhecimento ou experiência do líder em uma área em que o mesmo deseja influenciar outras pessoas.

O poder pode ser usado de várias formas. Há uma crença que diz que se um administrador tem poder e compartilha com outros (por delegação), esse poder é diminuído. Na realidade, a melhor maneira de expandimos o poder é compartilhando-o. Compartilhar o poder não é dá-lo ou jogá-lo fora – delegar não é abdicar. Não se deve usar o poder de forma autoritária. Se usar de forma autoritária, terá um efeito em que as pessoas se sentem fracas ou ineficazes.

Existem limites quanto ao uso de autoridade e poder, porque todos os membros da organização têm restrições ou limitações à sua autoridade. Além disso, os executivos de alto nível das grandes corporações, apesar de muitos poderosos, sentem falta de uma autoridade absoluta. Alguns desses limites são impostos por fatores externos, como agências do governo federal, estadual ou municipal, contratos com representantes ou fornecedores, acordos salariais etc. Entre os fatores internos estão regulamentos, diretrizes, regras, procedimentos, orçamentos, código de ética e descrições de funções da organização.

Para delegar, nas organizações, é importante que as pessoas tenham responsabilidades e prestem contas do que lhes foram confiados.

RESPONSABILIDADE E PRESTAÇÃO DE CONTAS

Você sabe o que é responsabilidade? O que é prestação de contas? Como é a delegação de responsabilidade e do dever de prestar contas? Vamos analisar os fatores relacionados a esses aspectos. Podemos começar?

Responsabilidade é a obrigação criada quando o empregado aceita a delegação de autoridade que lhe faz o administrador. Já prestação de contas refere-se ao fato de que os empregados serão avaliados pelo cumprimento de suas responsabilidades (MEGGINSON *et al.*, 1998).

Logo prestar contas significa ser responsável perante o supervisor, que tanto pode punir como recompensar, dependendo de como se exerceu a **autoridade delegada**. Neste âmbito um princípio organizacional que precisamos considerar é que ninguém pode assumir ou aceitar a responsabilidade de outra pessoa para realizar um trabalho.

Outro princípio importante de organização afirma que os indivíduos devem ter uma designação ou delegação de autoridade suficiente para levar a cabo sua responsabilidade. Por exemplo, se a responsabilidade de um administrador é manter certo nível de produção, ele deve ter autoridade suficiente para tomar decisões que afetem esse nível de produção.



Delegar autoridade a outra pessoa não o desobriga da sua responsabilidade inicial.

A igualdade entre responsabilidade e autoridade apresenta-se sem defeitos na teoria, porém é difícil de conseguirmos identificar na prática. Na verdade, muitos especialistas afirmam que no mundo da administração de hoje é irreal tentar consegui-lo.

Temos algumas consequências da desigualdade entre responsabilidade e autoridade, são elas: pouca autoridade e muita responsabilidade que podem resultar em frustração e ineficiência. Caso a autoridade seja maior do que a responsabilidade, pode levar a abusos e arrogância.

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Você sabe o que é centralizar? E descentralizar? Quais as diferenças entre estes termos? Quais fatores os afetam? Qual a necessidade da abordagem contingencial? Não se preocupe! Responderemos estas e outras questões no decorrer deste tópico.

Consideramos a centralização como sendo a concentração de poder e autoridade na chefia da organização. Já a descentralização refere-se à distribuição de poder e da tomada de decisão para os níveis sucessivamente mais baixos da organização.

Meggison *et al.*, (1998) relacionam várias funções na cadeia de comando para mostrar o quanto uma organização é centralizada ou descentralizada, são elas:

- ▶ Presidente;
- ▶ Vice-Presidente;
- ▶ Gerente de divisão;
- ▶ Gerente de unidade/área;
- ▶ Chefe de departamento;
- ▶ Supervisor; e
- ▶ Empregado.

Nas organizações centralizadas, uma proporção maior de decisões importantes é tomada nos níveis altos – presidente, vice-presidente e gerente de divisão. Nas organizações descentralizadas, uma proporção maior de decisões importantes é tomada em níveis

mais baixos – gerente de unidade, chefe de departamento, supervisor e empregado.

São vários os fatores que afetam o grau de descentralização e centralização de uma organização. Separamos os principais para você. Veja a seguir:

- ▶ filosofia de administração da organização;
- ▶ história do crescimento da organização;
- ▶ dispersão geográfica da organização;
- ▶ disponibilidade de controle eficaz;
- ▶ qualidade dos administradores nos diferentes níveis; e
- ▶ diversidade dos produtos ou serviços oferecidos.

Esses vários fatores podem afetar em graus diferentes as divisões e departamentos e devem mudar de acordo com o ambiente interno e externo, como o econômico, o social, o político e o natural. Por exemplo, os representantes de venda de uma multinacional podem decidir que produto será lançado para um mercado regional, já que os mesmos conhecem os hábitos e culturas locais.

Na Administração Pública, as circunstâncias podem afetar o nível de centralização e descentralização na tomada de decisão. Por exemplo, o processo licitatório, regulado pela lei nº 8.666 de 21 de junho de 1993, pode ser dispensado a partir do momento em que determinado município esteja em estado de emergência, como no caso de catástrofes naturais. Dessa forma, a compra pode ser realizada de forma descentralizada em relação à lei Federal que dispõe sobre Licitação Pública.

Complementando.....

Para expandir seu conhecimento separamos alguns materiais para complementar seus estudos.

- 📌 *Estrutura Organizacional e Departamentalização* – de José Wanderley Novato Silva. Disponível em: <<http://jwnovato.sites.uol.com.br/EstruturaeDepartamentalizacao.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 *O Segredo de Delegar* – de Diego Pinila. Disponível em: <<http://www.criarweb.com/artigos/579.php>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 *Poder nas Organizações* – de Carolina de Camargo Hoffman. Disponível em: <<http://www.fae.edu/intelligentia/publicador/conteudo/foto/3082004Carolina%20Hoffmann.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2009
- 📌 *Centralização x Descentralização: um Estudo de Caso na Indústria de Mineração* – de Antônio Luís Aulicino e Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcelos. Disponível em: <<http://www.idsust.com.br/publicacao.php>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 *Centralização e Descentralização na Administração Pública* – de Salvador Infante Sanches. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=334>>. Acesso em: 22 jun. 2009.
- 📌 RH portal – nesta página da internet você encontra artigos sobre competição e poder nas organizações. Para conhecer acesse <<http://www.rhportal.com.br/artigos/>>.
- 📌 Portal professor Bresser Pereira – este site traz diversos artigos, notas, livros, resenhas sobre diversos temas, dentre eles a Centralização e Descentralização. Para contemplar estas informações acesse <<http://www.bresserpereira.org.br>>.

Resumindo



Nesta Unidade 5 você estudou que as empresas precisam 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 seja adequado para competir no mercado, atender eficazmente seu mercado-alvo, diminuir seus custos, otimizar 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-os apenas como meros executores e obedientes da chefia imediata. E 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, como também haja sinergia e envolvimento e cooperação entre as pessoas.



Atividade de aprendizagem

Teste seus conhecimentos respondendo à atividade proposta a seguir. Sempre que sentir dificuldades retorne aos conceitos e exemplos apresentados e também busque o auxílio de seu tutor. Bons estudos!

1. Tome como exemplo uma das Organizações pesquisadas na Unidade I e defina: sua estrutura formal, como hierarquia e linhas de comando. Da mesma forma, defina a organização e departamentalização, indicando se as mesmas possuem uma estrutura de poder mais centralizado ou mais descentralizado.

UNIDADE 6

O PAPEL DO ADMINISTRADOR FRENTE ÀS MUDANÇAS NA SOCIEDADE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Analisar a Administração nos novos tempos marcados pela alta concorrência e tecnologia avançada;
- ▶ Contextualizar os paradigmas tradicionais e os novos paradigmas da Administração, como o foco no cliente e no meio ambiente; e
- ▶ Avaliar o papel dos Administradores a partir de vários estudiosos como Herbert Simon e Chertter Barnard.

ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS

Caro estudante!

Chegamos à última Unidade deste livro, onde vamos estudar a Administração nos novos tempos e os seus reflexos nos novos modelos de gestão exigidos para atender a um mundo globalizado com novas demandas e novos problemas a serem resolvidos de modo eficaz e efetivo. Para tanto, apresentaremos os paradigmas da Administração e o Papel dos Administradores, analisados à luz do pensamento de alguns renomados estudiosos, tais como Simon, Barnard, Stewart e Mintzberg, entre outros.

A partir do fenômeno da globalização é natural haver tanta transformação no mundo dos negócios com vários reflexos na vida em sociedade.

Vamos refletir sobre essa questão?

Vivemos num período em que o ritmo e o alcance das transformações sociais, decorrentes dos mais diversos fatores, são de tal ordem, que a competitividade, o consumo e a confusão dos espíritos constituem baluartes do presente estado de coisas. A competitividade comanda nossas formas de ação. O consumo comanda nossas formas de inação. E a confusão dos espíritos impede o nosso entendimento do mundo, do país, do lugar, da sociedade e de cada um de nós mesmos (SANTOS, 1989).

Logo, podemos afirmar que a influência marcante das novas tecnologias nas estruturas sociais tem favorecido novos padrões de interação social no que se refere ao intercâmbio de informações na sociedade globalizada, o que afeta a conduta e as atividades das sociedades e das relações dos indivíduos sociais com as instituições, desde a família, o Estado, até organismos supranacionais.

O homem descobriu um novo modo de se relacionar com o mundo – **a realidade virtual***. Através de dispositivos que transmitem ao usuário as palavras, as imagens, os sons e as sensações dos mundos simulados, é possível atuarmos, movermos e comunicarmos através do computador de forma similar com o que fazemos na vida cotidiana. No entanto, faz-se necessário percebermos que atualmente estamos cercados de instrumentos e conceitos que lhe sustentam e que, muitas vezes, é uma contradição à realidade.

*Realidade virtual – tecnologia computadorizada que cria uma ilusão muito real de alguma coisa em um mundo artificial. Fonte: Lacombe (2004).

Como futuro Administrador Público é seu dever pensar e formular um novo modelo de sociedade, uma sociedade mais humana e igualitária. Para lhe auxiliar nesta caminhada estudamos na Unidade III os ambientes e abordamos assuntos como a escassez de recursos naturais; o avanço da tecnologia da informação; a globalização econômica e política, causando, por exemplo, o aumento na concorrência; as mudanças nas características demográficas e comportamentais das pessoas; e as leis e regulamentos governamentais.

A partir do final da década de 1990, novas relações entre empresas e alianças estratégicas foram construídas, visando, principalmente o posicionamento no mercado globalizado. Neste cenário tivemos fusões de empresas, como foram os casos Brahma e Antártica, em 1998, e Itaú e Unibanco, mais recentemente, criando grandes corporações.

Quanto às **privatizações***, em agosto de 1990, durante o Governo Collor, foi iniciado o Programa Nacional de Desestatização, com o objetivo de privatizar empresas e órgãos públicos para enxugar a máquina pública. A primeira empresa privatizada no Brasil foi a Usiminas, em outubro de 1991.

*Privatização – transferência das operações de uma empresa estatal para uma entidade privada sem transferência da propriedade. Fonte: Lacombe (2004).

Diante deste cenário podemos afirmar que o administrador atual deve ser eficaz e efetivo para solucionar ou superar os problemas que se apresentam. Sobre este posicionamento Chiavenato (2006, p. 13) assinala que:

O Administrador é um agente – não só de condução do cotidiano – de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação modifica comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com estilo de administração modifica a cultura organizacional.

Nos tópicos a seguir, vamos contextualizar os novos paradigmas e o papel dos gerentes.

PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

Você sabe o que é um paradigma? Sabe qual é o seu significado? É uma palavra que vem do grego, *Parádeigma*, significando a representação de um padrão a ser seguido.

Maximiano (2006a) define paradigmas como modelos ou padrões que servem como marcos de referência para explicar às pessoas como lidar com diferentes situações e ajudá-las nisso. Na Administração, os paradigmas representam premissas, modelos de gerenciamento e o contexto ambiental das organizações.

Nessas premissas ou hipóteses ocorrem explicações que procuram ajudar a compreender as organizações e a forma como devem ser administradas. Por exemplo, a administração da qualidade parte da premissa que as empresas conseguirão conquistar os clientes, uma vez que garantirão a qualidade dos produtos e serviços em toda a cadeia de valor - desde a compra da matéria-prima até o serviço de pós-venda.

Em relação aos modelos, os paradigmas referem-se às técnicas e soluções de problemas complexos que ocorrem na administração das empresas. Por exemplo, o modelo burocrático de administração, que objetiva profissionalizar, formalizar e organizar hierarquicamente uma organização; ou o modelo japonês de gestão, que procura atingir a qualidade total através da **produção enxuta*** e da integração de todos os funcionários.

***Produção enxuta** – produção por meio de trabalhadores qualificados, usando máquinas flexíveis e automatizadas, para produzir em grande quantidade e variedade.
Fonte: Lacombe (2004).

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho no período da Revolução Industrial não lhe parecem semelhantes ao que vem ocorrendo hoje com a Revolução Digital? Você sabe apontar quais as semelhanças e as diferenças?

Na Revolução Industrial, iniciada no Século XVIII na Inglaterra, o trabalhador ou artesão passou a atuar em uma produção em larga escala não detendo mais o domínio de todo o processo – iniciando-se a divisão do trabalho. O trabalhador começa a ser substituído pelas máquinas em muitas das operações e a economia deixa de ser eminentemente agrícola, característica do feudalismo, e passa a ser industrial, marcando o início do sistema capitalista.

Agora no início do século XXI, estamos vivendo a Revolução Digital, que vem modificando a estrutura de produção, o contato com o cliente, os relacionamentos com os trabalhadores e a economia. Hoje encontramos uma nova economia, na qual mantém a mesma a lógica de produção em massa só que agora para atender ao planeta. Diante desta realidade os trabalhadores, em sua maioria, vêm sendo substituídos por fábricas totalmente automatizadas e a comercialização passa a ser realizada virtualmente. Por exemplo, a internet possibilita empresas de todo o mundo venderem seus produtos em qualquer parte do planeta e a comunicação *on-line* e interativa permeia o relacionamento entre empresa e público-alvo em tempo real.

Diversos autores têm pesquisado a influência das principais mudanças e quebras de paradigmas na Administração. São eles: Maximiano (2006a), Caravantes *et al.* (2005), Chiavenato (2006) e Silva (2005).

Você sabe quais são as principais mudanças que vêm ocorrendo no mundo dos negócios? Vamos juntos contextualizá-las?

- ▶ **Papel dos administradores e gerentes:** nos anos 1980 a tendência foi a eliminação de níveis hierárquicos de modo a diminuir custos e melhor alocar os recursos. Com isso, o papel dos administradores e gerentes passou a possibilitar a simplificação dos processos, delegando funções e poderes de decisão para funcionários operacionais (*empowerment*).
- ▶ **Interdependência e visão sistêmica mundial:** a globalização não apenas aumentou a concorrência, mas também a interdependência entre os países. Problemas econômicos em países fortes e frágeis deixaram de ser pontuais e passaram a afetar outras partes do planeta. Em 2007 e 2008, nos Estados Unidos, a crise do setor imobiliário naquele país derrubou as bolsas de valores no mundo inteiro. Em outras crises, como a do México (1994), da Ásia (1997), da Rússia (1998/99) e a crise cambial brasileira (1999), os mercados também foram afetados.
- ▶ **Administração informatizada:** a partir de 1990, principalmente, a tecnologia da informação passou a estar presente em todos os processos administrativos, produtivos e operacionais. Operações financeiras, tiragem de pedidos e fabricação de peças passaram a ser executadas por máquinas ou robôs. As grandes estruturas para arquivar papéis e relatórios contábeis e financeiros foram desfeitas, compactando as informações em registros digitais. O suprimento de mercadorias passou a ser automático à medida que os estoques são vendidos e os computadores se comunicam para processar tais atividades.
- ▶ **Empreendedorismo e Administração:** o desemprego aumentou significativamente desde 1990. Esta perda de emprego e a falta de expectativas estimularam muitas pessoas a abrir seus próprios negócios. Mais é

importante destacar que o pensamento voltado para o empreendedorismo não se limita apenas a abrir novos negócios, mas a desenvolver o espírito visionário a cada dia, de modo a procurar inovações e mudanças que tragam resultados para a organização e seus negócios.

- ▶ **Foco no cliente e no mercado:** até os anos 1950, as empresas não precisavam se preocupar com os clientes, porque o que era produzido era vendido, já que a demanda era bem maior que a oferta. A partir da segunda metade do século XX e, principalmente, dos anos 1990 até os dias atuais, o foco no mercado e no cliente passou a ser critério de sobrevivência. Diversas forças contribuíram para essa mudança: a concorrência nacional e internacional, as leis de defesa do consumidor e a informação da sociedade em relação aos seus direitos.
- ▶ **Meio ambiente:** desde a Revolução Industrial identificou-se que a poluição vem destruindo o meio ambiente. Em 1972, na Conferência do Meio Ambiente, em Estocolmo – Suécia foi discutido o impacto que as organizações causavam no meio ambiente. Em 1987, a expressão desenvolvimento sustentável é criada, significando que a economia pode crescer ao mesmo tempo em que preserva os recursos naturais e a vida na sociedade. Mas somente em 1992 quando se realizou a Conferência Mundial do Meio Ambiente, no Rio de Janeiro, foram tratadas de forma mais incisiva, dentre outros pontos, a emissão de gases que causam o efeito estufa e a poluição do ar, dos rios e do solo. As legislações ambientais passaram a considerar o impacto que as embalagens de produtos, a localização de fábricas, a construção de estradas, por exemplo, causam no meio ambiente e no ecossistema.

- ▶ **Qualidade de vida:** as empresas e os administradores modernos têm buscado oferecer não somente as condições materiais, mas também as psicológicas no ambiente de trabalho, de modo a proporcionar a qualidade de vida. Ações como, planos de saúde, educação do empregado e da família, benefícios, participação no resultados e delegação de tarefas, são praticadas nas organizações do século XXI.

PAPEL DOS ADMINISTRADORES

Os gerentes, ou administradores, são agentes ou protagonistas do processo administrativo. Os gerentes são funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações. São também chamados chefes ou dirigentes. No decorrer da história da humanidade, o papel do administrador torna-se cada vez mais crucial para o sucesso das organizações, que são responsáveis por suprir desde as necessidades mais básicas até os desejos mais exigentes da sociedade.

Você já parou para pensar nos diversos papéis que o administrador desempenha? Ele pode ser empreendedor, assessor, consultor, professor, gerente, líder e outros.

Veja a seguir a análise do papel do administrador nas visões de: Chester Barnard (1938), Herbert Simon (1960), Henry Mintzberg (1973), Rosemay Stewart (1982), Andrew Grove (1983) e Fred Luthan (1988). Tais papéis desenvolvidos por esses estudiosos foram abordados no livro *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*, de Maximiano (2006a).

 **Saiba mais**

Chester Barnard

Nascido em 1886, foi um pensador da escola das Relações Humanas. Barnard, também é tido como um pensador do Behaviorismo. Foi o criador da Teoria da Cooperação, em que estuda a autoridade e a liderança. Para ele, a cooperação é essencial para a sobrevivência da organização que somente existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem entre si e com disposição e desejo

Chester Barnard (1886) e as

Funções do Executivo: suas principais ideias sobre as organizações e os gerentes são que:

- ▶ a sobrevivência depende muito mais do equilíbrio com o ambiente externo em contínua mudança do que do ambiente interno;
- ▶ o executivo deve privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da Organização informal;
- ▶ a cooperação entre os funcionários e os gerentes pode ser avaliada em termos de eficiência e eficácia. Eficácia como a capacidade de realizar objetivos e eficiência como a capacidade de atender aos objetivos das pessoas;
- ▶ a disposição do funcionário em cooperar depende do esforço que dedica à Organização e dos benefícios que recebe dela;
- ▶ o gerente deve doutrinar o funcionário, inculcando nele um senso de propósito moral;
- ▶ a arte da tomada de decisão é extremamente importante no papel dos gerentes; e
- ▶ os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar suas decisões. Assim, o conceito tradicional de autoridade deve ser revisto.

Nesse aspecto sobre autoridade, a teoria da aceitação da autoridade destaca uma importante dimensão comportamental da administração e da relação ente administrador e subordinado. Barnard acreditava que os objetivos individuais e organizacionais poderiam ser compatibilizados se os gerentes entendessem a ideia da **região da indiferença**.

Região de indiferença significa aquilo que o empregado aceitaria fazer sem questionar a autoridade do gerente.

De acordo com Barnard, as funções do executivo, são:

- ▶ desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, para alcançar a eficácia na formal;
- ▶ promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação; e
- ▶ formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários, de modo que permaneçam coesos.

É fantástico constatar que o trabalho de Barnard, desenvolvido há 70 anos, ainda continua atual. Você concorda?

Podemos concluir que as ideias defendidas por Barnard, há 70 anos, continuam atuais, pois já contextualizava a influência do ambiente externo nas organizações, como a economia; a importância da tomada de decisão e das informações; a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, e a consequente melhoria na qualidade de vida no trabalho; a cooperação de líderes e liderados em busca de objetivos comuns, ao invés de se utilizar de outros métodos, como as ameaças e punições.

HERBERT SIMON E O PROCESSO DECISÓRIO

Para Simon, o processo de tomada de decisões envolve três fases distintas, são elas:



Saiba mais

Herber Simon

Economista norte americano, nasceu em Milwaukee, Wisconsin em 15 de agosto de 1916. Doutorado em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago em 1943. Segundo a sua teoria, a empresa deve ser encarada como um sistema de decisões onde o indivíduo é responsável pela tomada das mesmas. Segundo ele, o planejamento é necessário a todos os níveis e é o substrato da racionalidade no comportamento administrativo. Disponível em: <http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final/inteligencia_artificial/herbert_simon.html>. Acesso em: 23 jun. 2009.

- ▶ **Intelecção ou prospecção:** análise de um problema ou situação que requer solução.
- ▶ **Concepção:** criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
- ▶ **Decisão:** julgamento e escolha de uma alternativa.

Um exemplo de tomada de decisão com estas três fases pode ser a decisão de lançarmos um produto, de contratarmos funcionários ou uma consultoria etc.

Idealmente, as decisões gerenciais, de acordo com Simon, têm sua base na teoria econômica tradicional, que pressupõe a maximização dos ganhos por meio da racionalidade. O **homem econômico*** seleciona o melhor curso de ação, dentre todas as possibilidades, de modo a aproveitar todas as vantagens.

*Homem econômico – é um ser influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Fonte: Chiavenato, (1997, p. 72).

O modelo simplifica pensamento e ação, já que a racionalidade tem limites e não é possível apreender toda a complexidade do mundo. Simon compartilha com March a criação do conceito de racionalidade limitada, que exprime essa incapacidade. Aqui, as decisões são as satisfatórias, e não as ótimas, do modelo econômico.

Em lugar do homem econômico, Simon propõe o modelo de homem administrativo, que procura tomar as decisões satisfatórias (em lugar das decisões maximizadas). O modelo do homem administrativo é aceito pela abordagem comportamental. As decisões satisfatórias são aquelas que atendem aos requisitos mínimos desejados. As limitações são de ordem humana, de informação, de domínio, de tempo, entre outros.

Nessa linha, Simon, distingue dois tipos de decisões:

- ▶ **Programadas:** são repetitivas e tomadas automaticamente. Por exemplo, hábitos, rotinas, manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas.
- ▶ **Não programadas:** são aquelas que não dispõem de soluções automáticas. Por exemplo, lançar novos

produtos, reduzir o quadro de funcionários e mudar a sede da empresa são exemplos de decisões não programadas. Para lidar com as decisões não programadas, Simon indica que os gerentes devem desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Estas habilidades permitem lidar com a complexidade de modo eficiente.

O processo de tomada de decisões vincula-se mais estreitamente ao planejamento, uma vez que todo planejamento envolve tomar decisões.

Segundo Caravantes *et al.* (2005) quando um gerente se defronta com uma situação com a qual não está familiarizado e para a qual não há procedimentos preestabelecidos que especifiquem como lidar com o problema ocorre a resolução de problema. Ele pode receber informações de seus chefes, subordinados, clientes ou de outra fonte qualquer indicando que algo não está saindo de acordo com aquilo que foi planejado.

O processo de **tomada de decisão*** e de resolução de problema está representado na Figura 16:

*Tomar decisões – é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas. Fonte: Caravantes *et al.* (2005).

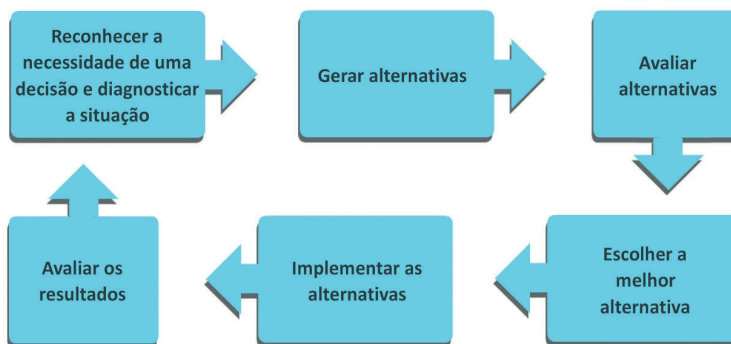


Figura 16: O processo de tomada de decisão
 Fonte: Herbert Simon (*apud* Caravantes *et al.*, 2005)

Você entendeu o processo de tomada de decisão representado na Figura 16? Vamos analisar juntos?

Na primeira etapa (reconhecimento da necessidade) o gerente define o problema e seus parâmetros. A análise das oportunidades e ameaças, e dos pontos fortes e fracos da empresa, auxiliando neste processo e na tomada de decisão.

***Brainstorming** ou “tempestade de ideias”

– é uma técnica que propõe que um grupo de pessoas – de até dez pessoas – se reúnam e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadoras que levem o projeto adiante. Fonte: Maximiano (2006a).

Na fase de gerar alternativas (segunda fase), o gerente vai identificar as alternativas através do **brainstorming***, que é uma estratégia muito utilizada e eficaz de se gerar alternativas inovadoras. A pesquisa extensa e meticulosa é outra ação importante para gerar alternativas.

A terceira etapa, avaliando alternativas, é feita depois de formada uma lista de alternativas aceitáveis, e assim o gerente avalia cada um delas. Sendo que cada alternativa é avaliada em termos de sua viabilidade, satisfação e aceitabilidade de suas consequências.

Após a avaliação, o gerente seleciona a melhor alternativa (quarta fase). Aqui o gerente precisa decidir qual alternativa é a melhor solução para o problema ou tira maior proveito da oportunidade. Dependendo das circunstâncias e dos planos contingenciais, o gerente pode separar outras alternativas, caso coloque em ação outro plano no futuro que se adapte melhor ao momento.

Já a quinta fase corresponde à implementação da alternativa. Em alguns casos, ela é relativamente fácil, como telefonar para o candidato X referente a uma vaga na empresa. Em outras situações, entretanto, a implantação pode ser bastante complicada, pois mudanças demandam tempo, estão sujeitas a armadilhas inesperadas e nem sempre funcionam de acordo com o previsto. Os gerentes precisam ter paciência e buscar entendimento durante essa fase.

E a última fase diz respeito à avaliação dos resultados, ou seja, corresponde às consequências da implementação da

alternativa escolhida. Dificilmente as coisas saem tão harmoniosas, então o gerente precisa ter habilidade para acompanhar (*follow-up*) e avaliar os resultados da alternativa levando em conta a situação original.

Analisando o processo de tomada de decisões podemos observar que estas podem ser caracterizadas pela certeza, risco e incerteza. A tomada de decisão sob uma condição de **certeza** ocorre quando o gerente sabe exatamente quais são as alternativas e que cada alternativa está garantida. Já sob uma condição de **risco**, o gerente tem um entendimento básico das opções disponíveis e pode estimar com certo grau de confiança as probabilidades associadas a cada alternativa. Mas a condição de tomada de decisão mais comum que os gerentes enfrentam é a **incerteza**. Nesse caso, não somente as probabilidades são difíceis de avaliar, mas a lista de alternativas disponíveis também. Ou seja, o gerente provavelmente não é capaz de identificar todas as alternativas possíveis que devem ser consideradas. Essa é a situação que os gerentes enfrentam no mutável cenário atual em países como Venezuela, Bolívia e Equador, que apresentam instabilidade política e econômica.

Para estudar o grau de certeza, risco e incerteza, Chester Barnard definiu dois modelos ou abordagens à tomada de decisões:

- ▶ **Modelo racional:** este modelo supõe que os tomadores de decisão sejam objetivos, tenham informações relevantes para a situação e essas são completamente acuradas. Segundo, o tomador de decisão tem conhecimento completo de todas as alternativas. Em seguida, o modelo sustenta que os gerentes sejam sempre racionais, com capacidade de avaliar sistemática e logicamente cada alternativa e suas probabilidades associadas e tomem a melhor decisão para a situação. Por fim podemos afirmar que o modelo racional supõe que o tomador de decisão seja sempre atuante, mesmo que faça sofrer.

- **Modelo comportamental:** reconhece que os gerentes têm informações incompletas a respeito da situação, das alternativas e de sua avaliação, limitando assim seu potencial para tomar a melhor decisão possível. Esse modelo supõe informações incompletas, falta de possíveis alternativas, caracterizando uma racionalidade limitada, onde mesmo os gerentes sendo racionais, são restringidos por seus próprios valores, experiência, reflexos inconscientes, habilidades e hábitos. Por fim, os gerentes podem escolher a primeira alternativa minimamente aceitável não obstante uma pesquisa mais cuidadosa para descobrir alternativas melhores. Nesse sentido, entra o fator tempo.

Observe, por meio do Quadro 2, uma síntese das principais características destas abordagens:

MODELO RACIONAL	MODELO COMPORTAMENTAL
O tomador de decisão tem informações perfeitas (relevantes e acuradas)	O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas)
O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher	O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que tem à disposição.
O tomador de decisões é racional	O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiências, hábitos etc.
O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da Organização	O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Quadro 2: Características do modelo racional e modelo comportamental

Fonte: Caravantes *et al.* (2005)

Com base nas informações podemos afirmar que hoje, mais do que nunca, o modelo comportamental é amplamente utilizado pelas organizações e os administradores, uma vez que são muitas

variáveis envolvidas na tomada de decisão, em um grau significativo de complexidade. Podemos exemplificar com a crise econômica mundial, que limita o raio de domínio das empresas para tomar as decisões mais acertadas. Por mais que o governo estimule a produção e consumo, a sociedade fica receosa em se endividar e eventualmente perder o emprego. Por sua vez, as empresas não têm certeza de quando a situação vai mudar, enfim, falta de controle do ambiente.

HENRY MINTZBERG E OS PAPÉIS GERENCIAIS

No início dos anos 70 contamos com uma grande contribuição, ao entendimento do papel dos gerentes, oferecida pelo professor canadense [Henry Mintzberg](#). Com base em seus estudos, em sua tese, que se tornou um livro clássico para o estudo da Administração, Mintzberg questiona a ideia de Henry Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Os gerentes têm outras responsabilidades além do desempenho das funções do processo administrativo.

Mintzberg estudou um pequeno grupo de altos executivos, por meio da técnica da observação direta e registro exaustivo de suas atividades em diários concentrando-se nas atividades que realizadas pelos gerentes: o que fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos, e assim por diante. Esta pesquisa deu-lhe a base para fazer a proposição de que as atividades dos gerentes classificam-se em dez papéis.



Saiba mais

Henry Mintzberg

É um renomado acadêmico e autor na área de administração. Atualmente é professor na Universidade McGill, em Montreal, onde leciona desde 1968. É autor de materiais sobre estratégia de Gerência e de Negócio. Uma de suas obras mais difundida refere-se ao livro *A Ascensão e a queda do Planejamento Estratégico (PE)* que critica algumas das práticas de hoje de PE, e é considerada leitura essencial para quem queira fazer parte do processo de tomada de decisão dentro de uma organização. Fonte: <<http://www.henrymintzberg.com/about.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

Mintzberg (1973 *apud* MAXIMIANO, 2006a) definiu papel “como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável”. Ele agrupou os dez papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Observe a Figura 17.

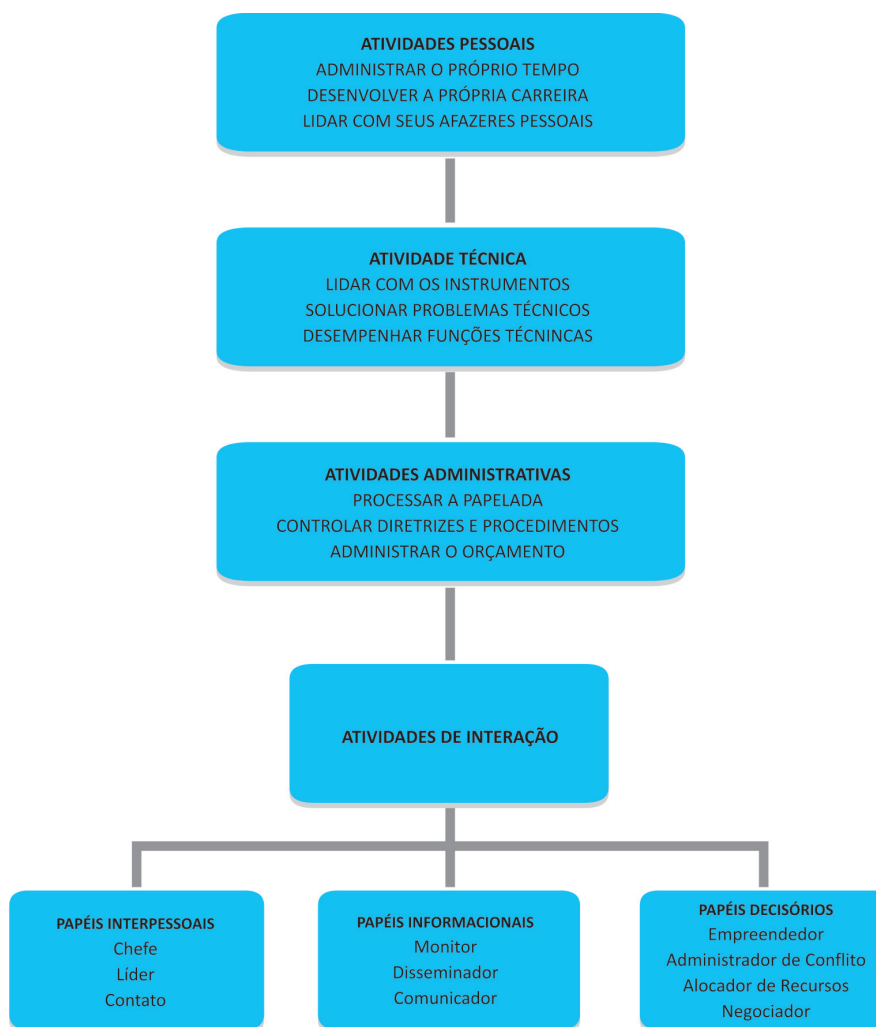


Figura 17: Atividades do Administrador

Fonte: Adaptada de Mintzberg (1973 *apud* MEGGINSON *et al.*, 1998; Maximiano, 2006a; Chiavenatto, 2006

Observando a Figura 17 como você define as três famílias que simplificam os dez papéis gerenciais? Vamos ver juntos?

- ▶ **Papéis interpessoais:** onde os gerentes agem como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. Aqui a liderança permeia todas as atividades do gerente. A liderança envolve todas as atividades interpessoais nas quais há alguma forma de influência, seja com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas. O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Ela vincula sua equipe com outra, faz intercâmbio de informações e recursos necessários ao trabalho.
- ▶ **Papéis de informação:** aqui no papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. As informações podem vir da literatura técnica e até das conversas informais dos funcionários. O papel de monitor tem o complemento da disseminação, que está relacionado com a transmissão de fora para dentro, enquanto o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização. Além disso, a informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro.
- ▶ **Papéis de decisão:** aqui como *entrepreneur**, o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização, que podem ser melhoramentos, identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios.

**Entrepreneur* – palavra francesa para designar aquele que organiza os fatores de produção e assume o risco de um negócio. Empreendedor. Fonte: Lacombe (2004).

O gerente é quem lidera os representantes de sua organização em negociações. É quem pode lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras atividades.

Os estudos de Mintzberg permitem concluir que:

- ▶ existem três aspectos básicos no trabalho de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações;
- ▶ o trabalho dos gerentes varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica, e também a personalidade e os valores pessoais; e
- ▶ além das funções administrativas de Fayol, o trabalho do gerente ainda inclui a administração de recursos e a tomada de decisão.

ROSEMARY STEWART E AS ESCOLHAS GERENCIAIS

Outra contribuição acadêmica importante para a compreensão do papel dos gerentes foi feita pela professora inglesa Rosemary Stewart, de Oxford, em 1982.

Um dos pontos principais do esquema desenvolvido pela professora Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca quanto pelo fato de que, ao desempenhá-los, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de fazer.

A autora, Stewart, destaca que os cargos gerenciais apresentam três dimensões:

- ▶ **Escolhas:** envolve as atividades que o ocupante do cargo pode realizar, mas não é obrigado a realizar. As escolhas relacionam-se tanto ao tipo de trabalho quanto à forma de desempenhá-lo. Em síntese podemos afirmar que as escolhas são as decisões que o gerente toma. Por exemplo, tarefas que o gerente pode delegar a subordinados, as habilidades que ele prefere aprimorar etc.

- ▶ **Exigências:** refere-se às tarefas que o ocupante de qualquer cargo gerencial deve necessariamente desempenhar, porque fazem parte intrínseca de sua natureza ou constam de sua descrição. Por exemplo, atingir certos padrões de desempenho, manter certos contatos, participar de certos tipos de reuniões, ou cumprir determinadas obrigações burocráticas ou legais.
- ▶ **Restrições:** faz referência aos fatores internos ou externos à organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. Podem originar da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades, entre outros.

A atuação do administrador na atualidade já era pensada por Stewart nos início da década de 1980, quando ela enfatizou que as decisões são afetadas ou limitadas pelo ambiente, como uma legislação governamental. Atualmente, temos a exigência de alguns setores, como o bancário, de manterem 24 horas por dia, sete dias por semana, as centrais de atendimento ao cliente funcionando.

ANDREW GROVE E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE ALTA PERFORMANCE

Em 1983, [Grove](#) afirmou que há três ideias básicas que orientam a administração de alta performance: produção, trabalho em equipe e desempenho individual.

Produção: todos “produzem” de alguma forma. Por exemplo, numa indústria enquanto uns funcionários fabricam chips, outros emitem fatura, ou criam anúncios publicitários. Bem,



Saiba mais

Andrew Grove

Nascido na Hungria, formado em Engenharia Química e PhD na Universidade da Califórnia. É consultor Sênior de gerenciamento Executivo. De maio de 1997 a maio de 2005 foi presidente do Conselho de Administração da Intel Corporation. De 1987 a 1998 atuou como CEO da empresa, e de 1979 a 1997 atuou como Presidente. Disponível em: <<http://www.intel.com/pressroom/kits/bios/grove.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

produção, para Grove, é a palavra que define os resultados do administrador. O encarregado da fabricação de bolachas de silício, das quais se cortam os chips, produz bolachas bem acabadas e processadas, e de alta qualidade. O supervisor de um grupo de projetos produz projetos completos, que funcionem e estejam prontos para entrar em produção.

- ▶ **Trabalho em equipe:** Grove considera que para o resultado do administrador é necessário os resultados das unidades organizacionais sob sua supervisão direta ou influência - os resultados de sua equipe e de outras equipes. Se o administrador tem um grupo de pessoas que se reporta a ele, ou um círculo de pessoas sob sua influência, seu produto deve ser avaliado pelo produto criado por essas pessoas.

Grove resume essa ideia conforme a Figura 18:

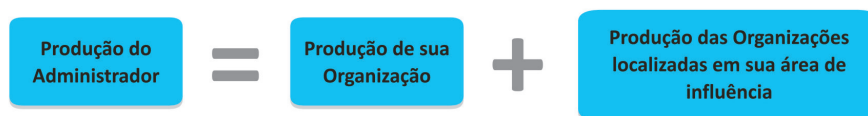


Figura 18: Produção do Administrador

Fonte: Elaborada pelos autores

Com base na Figura 18 podemos observar que a produtividade elevada do administrador depende da escolha de atividades de alta alavancagem administrativa e das atividades que maximizam a produção.

Grove recomenda aos administradores que se concentrem nas atividades com maior potencial de alavancagem, tais como:

- ▶ dedicação com antecedência para as atividades de planejamento;
- ▶ envolvimento pessoalmente em problemas sérios, como reclamação de clientes;
- ▶ realização de reuniões sem o devido preparo ou transmissão de informações negativas;

- ▶ divisão do conhecimento com os outros; e
- ▶ delegação e acompanhamento.

O papel do gerente, baseado no pensamento de Grove, é norteado pelos resultados em grupo. O autor enfatiza ainda que o gerente deva acompanhar o desempenho das pessoas as quais foram confiadas a realização de atividades importantes, para que o seu desempenho e de toda a equipe tenha êxito.

O sucesso de um processo depende do envolvimento direto do gerente e das pessoas que atuam com ele. Cada indivíduo é responsável pelo todo integrado, que culmina nos produtos ou serviços produzidos por aquela organização.

- ▶ **Desempenho individual:** segundo Grove, uma equipe só trabalha bem quando cada um de seus integrantes se empenha ao máximo. O empenho, ou desempenho, de uma pessoa na realização de seu trabalho depende de suas capacidades e sua motivação. Há duas formas de o administrador obter o máximo desempenho da equipe e alcançar alta produtividade: o **treinamento*** e a **motivação***. Vários novos temas tem sido inseridos nos estudos de Grove, tais como: delegação, foco no cliente e no mercado, interdependência, motivação e qualidade de vida no trabalho.

***Treinamento** – toda e qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma nova função ou tarefa, ou ainda para aumentar a capacidade da pessoa em exercer melhor as funções ou tarefas já exercidas. Fonte: Lacombe (2004).

***Motivação** – aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira. Fonte: Lacombe (2004).

FRED LUTHANS E O DESEMPENHO DOS GERENTES

Uma pequena pesquisa fundamental sobre a questão do desempenho dos gerentes foi realizada por Fred Luthans, da

Universidade de Nebraska, no ano de 1988 analisou “O que gerentes bem-sucedidos – aqueles que foram promovidos relativamente rápido – têm em comum com gerentes eficientes - os que têm subordinados satisfeitos, comprometidos e unidades de alto desempenho?”.

Para você existe algo em comum entre gerentes bem-sucedidos e gerentes eficientes?

Surpreendentemente, a resposta parece ser que eles têm pouco em comum. Porém Fred Luthans concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias:

- ▶ **Funções gerenciais:** tomar decisões, planejar e controlar.
- ▶ **Comunicação:** trocar e processar informações, processar documentação.
- ▶ **Administração de recursos humanos:** motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar.
- ▶ **Relacionamentos (*networking*):** manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da Organização.

Os autores – Mintzberg, Simon, Barnard, Luthans, Grove, Stewart – enfatizam que a atuação do gerente e a tomada de decisões dependem das pessoas de fora e de dentro das organizações; dos relacionamentos internos e externos; da comunicação entre as pessoas na organização, entre as pessoas e os públicos externos (clientes, fornecedores, governo, comunidade); dos ambientes das organizações, que restringem a atuação do gerente, como os regulamentos; e por tudo isso, das escolhas feitas na condução da organização.

Complementando.....

Amplie seus conhecimentos através das leituras propostas a seguir:

- 📌 *Papel dos gerentes no século 21* – de Gustavo Rocha Rodrigues disponível em: <http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/5191/Informacao_Tecnologia_da_Informacao_e_Administracao_A_Visao_do_Gerente_do_Seculo__XXI>. Acesso em: 23 jun. 2009.
- 📌 Portal Oficina da Net – onde você tem acesso a informações e artigos sobre como administrar empresas na era digital. Para saber mais acesse <http://www.oficinadanaet.com.br/artigo/732/administracao_da_empresa_digital>.
- 📌 Portal Rumo ao sucesso – neste portal você encontra diferentes artigos que mostram a importância do cliente na administração atual. Acesse: <<http://www.rumoaosucesso.com.br/foconocliente.htm>>.

Resumindo



Com o estudo desta Unidade foi possível percebermos que os acontecimentos ocorridos, principalmente após o final dos anos 80, consolidaram o processo de globalização da economia, o que provocou mudanças na forma de administrar as empresas públicas, privadas e do terceiro setor. Vimos ainda que novos paradigmas se estabeleceram na administração, tais como: foco no cliente, qualidade total, qualidade de vida, mundo digital, preservação ou conservação do meio ambiente, visão holística e sistêmica em oposição aos paradigmas tradicionais que privilegiam a divisão, fragmentação e visão linear, característicos do cartesianismo. Neste cenário novos papéis dos administradores foram identificados por estudiosos como Chester Barnard, Herbert Simon e Henry Mintzberg e hoje, mais do que nunca, estão em plena utilização. São papéis que evidenciam a comunicação, a informação, o respeito ao ser humano e ao que está ao seu redor, o envolvimento na tomada de decisão. É a Administração Participativa que envolve as pessoas no planejamento e ação, e estimula ao pensamento de forma estratégica e sistêmica.



Atividades de aprendizagem

Você finalizou o estudo da disciplina Teorias da Administração I. Para verificarmos se você entendeu os assuntos propostos separamos algumas questões para você. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato com seu tutor.

1. Analise os papéis dos Administradores instituídos por Henri Mintzberg e contextualize se as organizações estudadas na Unidade I desenvolvem tais papéis.
2. Explique os modelos racional e comportamental na tomada de decisão. Cite exemplos.
3. Quais os fundamentos das funções do executivo definidas por Chester Barnard? Nas organizações estudadas na Unidade I, é possível identificar tais funções? Justifique.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parabéns!

Você chegou ao final da disciplina Teorias da Administração I! Daqui a pouco estaremos iniciando Teorias da Administração II, completando os conhecimentos previstos no Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração Pública no que diz respeito aos conhecimentos das teorias que fundamentam toda a Administração como uma ciência.

Mas lembre-se: este é apenas o início do curso de Administração Pública a Distância! Aproveite muito bem cada uma das disciplinas e progrida ao máximo. O seu Município, Estado, Região enfim, o Brasil todo, espera pelas suas contribuições como profissional para realmente transformar este país no maior exemplo de competência em Gestão Pública do mundo!

Estudamos também os fundamentos da Administração através dos conceitos e das teorias de Administração e das Organizações. Conhecemos como se forma um Administrador e a sua importância no contexto de um mundo globalizado e de organizações.

Esta disciplina foi responsável ainda por lhe mostrar que há funções do administrador e funções das organizações e que tanto em uma como na outra há que se observar os níveis administrativos onde se inserem, bem como quais as habilidades necessárias em cada um desses níveis.

Além disso, observamos que há uma ambiência organizacional interna e externa, que interage continuamente refletindo e recebendo reflexos das transformações ocorridas nesses ambientes. E são essas interações que exigem uma integração entre

todas as partes da organização para possibilitar tomadas de decisão apoiadas em informações confiáveis.

Foi possível ainda, aprender que as estruturas organizacionais definem os tipos de organização e indicam a sua estrutura de poder e níveis de centralização e descentralização existentes.

Por fim, a disciplina apontou o papel dos administradores frente às mudanças na sociedade na perspectiva de manter a sintonia com o macro ambiente para ir além de apenas observar as transformações. Mas, principalmente, ser um dos criadores de soluções!

Agradecemos a sua participação nesta aventura de ser um estudante a distância, desejando-lhe todo o sucesso nos próximos aprendizados!

*Professores Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro e
Neiva de Araújo Marques*

Referências



ANDRADE, Rui Otavio Bernardes e AMBONI, Nerio. *Gestão de Cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo: Prentice Hall, 2004

AQUECIMENTO GLOBAL. *O Brasileiro e o Aquecimento Global*. São Paulo: Editora On Line, n. 3, Ano I, p. 3

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. *Sociologia Aplicada à Administração*. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BIAGGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. *Plano de Negócios: estratégias para micro e pequenas empresas*. Barueri, SP: Manole, 2005.

BOETTINGER, Henry M. *A Administração é Realmente uma Arte?* Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. 12, São Paulo: Nova Cultural, 1978, p. 10-17, 19.

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.

CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Otavio. *Homem e Sociedade: leituras básicas de sociologia geral*. 14. ed. São Paulo: Nacional, 1984.

CARTA CAPITAL. *Administração Pública: prefeito terá olheiros*. São Paulo: Editora Confiança, n. 484, Ano XIV, p. 15, 27 de fevereiro de 2008.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CAVALCANTI, Manuel. (org.). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

CHIAVENATO, 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.

_____. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____; SAPIRO, Arao. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.

COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1990.

DELFIM NETO, A. Sobre Jejunos e Neoclássicos. *Revista Carta Capital*. São Paulo: Editora Confiança, n. 484, Ano XIV, p. 17, 27 de fevereiro de 2008.

DICIONÁRIO AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Gerente Eficaz*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

EMBALAGEMMARCA. *Número da Reciclagem de Alumínios no Brasil*. São Paulo: Bloco de Comunicação Ltda., n. 44, Ano IX, p. 44, setembro de 2008.

EXAME. *O Retrato dos Novos Consumidores Brasileiros*. São Paulo: Editora Abril, n. 7, Ano 42, Edição 916, 23 de abril de 2008.

FARIA, José Carlos. *Administração: introdução ao estudo*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

FERNANDES, Rubens Cesar. *Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina*. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume – Dumaré, 1994.

GESTÃO E NEGÓCIOS. *Capitalismo Verde-Amarelo*. São Paulo: Editora Escala, n. 23, p. 13, fevereiro de 2008.

- GOHN, Maria da Glória. *Movimentos e Lutas Sociais na História do Brasil*. São Paulo: Loyola, 1995.
- GREMAUD *et al.* Amauri Patrick. *Manual de Economia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KERLINGER, Fred N. *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAPLANTINE, François. *Aprender Antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane L. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 7. ed. Pearson Prentice Hall, 2007.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARKETING. O Estudo – *Cidadania Sustentável: um chamado para a ação*. São Paulo: Editora Referência, n. 428, Ano 42, p. 99, setembro de 2008.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital*. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006a.
- _____. *Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006b.
- 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.
- MELO, M. A. *Ingovernabilidade: desagregando o argumento*. In: Lícia Valladares e Magda Coelho (orgs.) *Governabilidade e Pobreza no Brasil*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2005.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

- O ORIGINAL. *Jornal do Sindicato dos Trabalhadores em Editoras de Livros de São Paulo*, ed. abr/mai/jun 2001 – n. 50.
- PENTEADO, Jose Roberto Whitaker. *Técnica de Chefia e Liderança*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- PEREIRA, José Matias. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.
- SANTOS, Boaventura de Souza. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1989.
- SILVA, Edson Cordeiro. *Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração*. São Paulo: Atlas, 2006.
- 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.
- SIMON, Herbert. A. *Administrative Behaviour*. 1965.
- _____. *A Razão nas Coisas Humanas*. Lisboa: Gradiva Publicações. 1989.
- SLACK, N. *et al. Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- SORJ, Bernardo. *A nova sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.
- TRICHES, Divanildo; CALDART, Wilson Luis. *As Teorias da Estrutura a Termo das Taxas da Economia Brasileira: uma análise da causalidade de setembro de 1999 a setembro de 2004*. Caxias do Sul-RS: IPES/UCS, 2004.
- VOLPI, Alexandre. *A História do Consumo no Brasil: do mercantilismo à era do foco no cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MINICURRÍCULO

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2001) e mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2005). Atualmente é professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: composto de marketing, marketing de varejo, comunicação integrada de marketing, merchandising e promoção de vendas, gerência de vendas e promoção, marketing de relacionamento, marketing internacional, e teoria das organizações.



Neiva de Araújo Marques

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (1979), especialização em Organização e Métodos pela Universidade Federal de Mato Grosso (1984), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1992) e doutorado em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2004). Atualmente é Professor Adjunto Nível I da Universidade Federal de Mato Grosso. Tem experiência na área de Administração.

