

Universidade Federal de Santa Catarina
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
Departamento de Ensino de Graduação a Distância
Centro Sócio-Econômico
Departamento de Ciências da Administração

Introdução à Administração

Professora Alessandra de Linhares Jacobsen

2011
2ª edição revisada e atualizada

J17i Jacobsen, Alessandra de Linhares
 Introdução à administração / Alessandra de Linhares Jacobsen. –
 2. ed. rev. atual. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2011.
 112p.

 Inclui bibliografia
 Curso de Graduação em Administração, modalidade a Distância
 ISBN: 978-85-7988-105-3

 1. Administração – Estudo e ensino. 2. Administradores. 3. Comportamento organizacional. 4. Ensino a distância. I. Universidade Federal de Santa Catarina. II. Título.

CDU: 65

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

PRESIDENTA DA REPÚBLICA – *Dilma Vana Rousseff*
MINISTRO DA EDUCAÇÃO – *Fernando Haddad*
DIRETOR DO DEPARTAMENTO DE POLÍTICAS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Hélio Chaves Filho*
COORDENADOR DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR – *Jorge Almeida Guimarães*
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

REITOR – *Alvaro Toubes Prata*
VICE-REITOR – *Carlos Alberto Justo da Silva*
PRÓ-REITORA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO – *Yara Maria Rauh Muller*
COORDENADOR DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – *Carlos Pinto*
COORDENADOR UAB – *Cícero Ricardo França Barbosa*

CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO

DIRETOR – *Ricardo José Araújo Oliveira*
VICE-DIRETOR – *Alexandre Marino Costa*

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

CHEFE DO DEPARTAMENTO – *Gilberto de Oliveira Moritz*
SUBCHEFE DO DEPARTAMENTO – *Marcos Baptista Lopez Dalmau*
COORDENADOR DE CURSO – *Rogério da Silva Nunes*
SUBCOORDENADOR DE CURSO – *Sinésio Stefano Dubiela Ostroski*

COMISSÃO DE PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

Alexandre Marino Costa (Presidente)
Gilberto de Oliveira Moritz
Luiz Salgado Klaes
Marcos Baptista Lopez Dalmau
Maurício Fernandes Pereira
Raimundo Nonato de Oliveira Lima

COORDENADOR DE TUTORIA – *Marilda Todescat*
COORDENADOR DE POLOS – *Luiz Salgado Klaes*
SUBCOORDENADOR DE POLOS – *Allan Augusto Platt*
COORDENADOR ACADÊMICO – *Irineu Manoel de Souza*
COORDENADOR DE APOIO E APOIAMENTO PEDAGÓGICO – *Raimundo Nonato de Oliveira Lima*
COORDENADOR FINANCEIRO – *Alexandre Marino Costa*
COORDENADOR DE AMBIENTE VIRTUAL DE ENSINO-APRENDIZAGEM (AVEA) – *Mário de Souza Almeida*
COORDENADOR EDITORIAL – *Luís Moretto Neto*
COMISSÃO EDITORIAL E DE REVISÃO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*
Mauricio Roque Serva de Oliveira
Paulo Otolini Garrido
Claudelino Martins Dias Junior

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO DE RECURSOS DIDÁTICOS – *Denise Aparecida Bunn*

DESIGN INSTRUCIONAL – *Denise Aparecida Bunn*
Rafael Pereira Ocampo Moré

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO – *Annye Cristiny Tessaro*

REVISÃO DE PORTUGUÊS – *Jaqueline dos Santos Ávila*
Sérgio Meira

ORGANIZAÇÃO DO CONTEÚDO – *Alessandra de Linhares Jacobsen*

POLOS DE APOIO PRESENCIAL

CRUZEIRO DO OESTE – PR

PREFEITO – *Zeca Dirceu*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Florinda Santos Risseto*

CIDADE GAUCHA – PR

PREFEITO – *Vitor Manoel Alcobia Leitão*

COORDENADORA DE POLO – *Eliane da Silva Ribeiro*

PARANAGUA – PR

PREFEITO – *José Baka Filho*

COORDENADORA DE POLO – *Meire A. Xavier Nascimento*

HULHA NEGRA – RS

PREFEITO – *Carlos Renato Teixeira Machado*

COORDENADORA DE POLO – *Margarida de Souza Corrêa*

JACUIZINHO – RS

PREFEITO – *Diniz José Fernandes*

COORDENADORA DE POLO – *Jaqueline Konzen de Oliveira*

TIO HUGO – RS

PREFEITO – *Arlindo Keber*

COORDENADORA DE POLO – *Fabiane Kuhn*

SEBERI – RS

PREFEITO – *Marcelino Galvão Bueno Sobrinho*

COORDENADORA DE POLO – *Ana Lúcia Rodrigues Guterra*

TAPEJARA – RS

PREFEITO – *Seger Luiz Menegaz*

COORDENADORA DE POLO – *Loreci Maria Biasi*

SÃO FRANCISCO DE PAULA – RS

PREFEITO – *Décio Antônio Colla*

COORDENADORA DE POLO – *Maria Lúcia da Silva Teixeira*

Apresentação

Estudante de Administração!

Convidamos você para embarcar conosco no estudo da disciplina de *Introdução à Administração*. Garantimos que, dificilmente, se arrependerá e que, ao final do percurso, se encontrará ainda mais motivado para aprofundar os conhecimentos adquiridos.

Sucesso!

Professora Alessandra de Linhares Jacobsen

Sumário

Unidade 1 – A Administração, o Administrador e as Organizações

Formação do Administrador.	11
Características dos Administradores.	15
Conceitos de Administração.	21
Efeitos da Globalização sobre as Organizações.	26
Resumindo.	33
Atividades de aprendizagem.	35

Unidade 2 – Funções Administrativas

Funções Administrativas.	39
Planejamento.	39
Organização.	45
Direção.	53
Controle.	58
Mudança.	64
Resumindo.	69
Atividades de aprendizagem.	70

Unidade 3 – Áreas de Atuação da Administração

Áreas de Atuação da Administração.	73
Administração Geral: Funções e Tomada de Decisão.	73
Administração Geral: Funções Organizacionais e Estrutura Organizacional.	76
Administração da Produção e Sistemas: Planejamento da Produção.	80
Administração da Produção e Sistemas: Engenharia do Produto e do Processo.	83

Administração de Marketing: o seu Papel na Organização.	86
Administração de Marketing: o Composto de Marketing.	89
Administração Financeira e Orçamentária: Visão Sistêmica.	92
Administração Financeira e Orçamentária: as Decisões.	95
Administração de Recursos Humanos: o Processo.	98
Administração de Recursos Humanos: Principais Funções.	101
Resumindo.	105
Atividades de aprendizagem.	105
Referências	107
Minicurriculo	112

1

UNIDADE

A Administração, o Administrador e as Organizações



Nesta Unidade, você vai conhecer os conceitos básicos da Administração, algumas habilidades e competências necessárias ao profissional administrador com o objetivo de oportunizar uma visão geral do processo administrativo, bem como formar uma consciência a respeito dos efeitos da globalização sobre as organizações e sobre as atuais perspectivas para administrá-las.

Caro estudante!

Estamos iniciando a disciplina de Introdução à Administração. Nesta primeira Unidade você vai ver conceitos relacionados à Administração, como também características que se relacionam à formação do administrador, tais como habilidades e competências essenciais.

Outro assunto tratado nesta Unidade está relacionado às organizações, na qual abordaremos os efeitos da globalização no seu ambiente organizacional.

A leitura atenta aos conceitos trazidos no decorrer da Unidade, dedicação e força de vontade são atitudes essenciais para o seu bom desempenho nesta disciplina. Não deixe de responder às atividades trazidas ao final da Unidade e, caso tenha dúvidas, não deixe de procurar ajuda junto ao seu tutor.

Boa sorte e bons estudos!

A profissão do administrador é caracterizada por ser abrangente a várias áreas, contemplando uma extensa gama de funções e habilidades. Drucker (1998) afirma que ele precisa ser empreendedor e capaz de gerar resultados maiores do que a soma das partes (sinergia). Lacombe e Heilborn (2006) complementam com a essência do papel do administrador, o que se caracteriza pela obtenção de resultados por meio de terceiros e do desempenho da equipe que ele supervisiona e coordena.

O administrador é responsável por fazer as coisas acontecerem da forma adequada a fim de gerar resultados positivos para a organização. O conhecimento é muito importante para sabermos o que devemos fazer e para fazermos a coisa certa, mas não adianta ficarmos obsessivamente preocupados em aumentar a nossa cultura sem a colocarmos a serviço das realizações úteis e práticas para a sociedade. Espera-se que o

administrador tenha como principal qualidade a iniciativa para conseguir soluções para as dificuldades encontradas e para colocá-las em ação (LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 7).

De acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2003), o graduado em Administração deve apresentar um perfil genérico conforme as especificidades relacionadas:

- internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- sólida formação humanística e visão global que o habilite a compreender o meio social, político, econômico e cultural onde está inserido e a tomar decisões em um mundo diversificado e interdependente;
- sólida formação técnica e científica para atuar na administração das organizações, além de desenvolver atividades específicas da prática profissional;
- competência para empreender, analisando criticamente as organizações, antecipando e promovendo suas transformações;
- capacidade de atuar de forma interdisciplinar; e
- capacidade de compreensão da necessidade do contínuo aperfeiçoamento profissional e do desenvolvimento da autoconfiança.

A fim de se atingir esse perfil é necessário um currículo devidamente estruturado, bem como um corpo docente qualificado capaz de desenvolver certas habilidades, listadas a seguir (BRASIL, 2003):

- **comunicação e expressão:** estabelecer comunicação interpessoal, expressar-se corretamente nos documentos técnicos específicos e interpretar a realidade;
- **raciocínio lógico, crítico e analítico:** operar com valores e formulações matemáticas, além de estabelecer relações formais causais entre fenômenos. O graduando deverá também ser capaz de expressar-se de modo crítico e criativo frente aos diferentes contextos organizacionais e sociais;

- **visão sistêmica e estratégica:** demonstrar a compreensão do todo, de modo integrado e sistêmico, bem como suas relações com o ambiente externo;
- **criatividade e iniciativa:** propor e implementar modelos de gestão, inovar e demonstrar um espírito empreendedor;
- **negociação:** demonstrar atitudes flexíveis e de adaptação a terceiros e a situações diversas;
- **tomada de decisão:** ordenar atividades e programas, assumir riscos e decidir entre alternativas;
- **liderança:** influenciar o comportamento do grupo com empatia e equidade visando interesses interpessoais e institucionais; e
- **trabalho em equipe:** atuar de forma interativa em prol de objetivos comuns e compreender a importância da complementaridade das ações coletivas.

Devemos chamar a atenção, ainda, para uma das perspectivas da profissão do administrador, a de empreendedor, que traduz a capacidade do empresário de “inovar, revigorando o sistema econômico, expandindo seu horizonte” (BERTERO, 2006, p. 52). Dessa forma, o primeiro atributo do empresário é a visão, conforme sugere a teoria do empresário inovador apresentada pelo economista **Joseph Schumpeter**

(1934 *apud* BERTERO, 2006). Isto é, trata-se da capacidade de identificar detalhes do ambiente de negócios que outras pessoas não percebem e que se traduzem por oportunidades em inovar por meio de produtos, serviços, mercados e tecnologias. O empreendedor possui, portanto, um grande senso de oportunidade e uma forte capacidade de convencimento, fazendo com que outras pessoas acreditem na sua visão.

Kuazaqui (2006) lembra que há diferenças significativas entre ser empreendedor e ser empresário – administrador. Pois, enquanto o empreendedor, muitas vezes, é movido por uma ideia e um ideal pessoal, o empresário deve estar comprometido seriamente com o seu negócio, avaliando riscos e compromissos assumidos. Assim, um dos motivos para a alta taxa de mortalidade das empresas novas é que elas inicialmente são constituídas unicamente a partir de um ideal



Tô a fim de saber **Joseph Alois Schumpeter (1883 - 1950)**

Foi um dos mais importantes economistas do Século XX. Foi também um entusiasta da integração da Sociologia como uma forma de entendimento de suas teorias econômicas. Fonte: <http://www.infoescola.com/biografias/joseph-schumpeter/>> . Acesso em: 31 mar. 2011.

Microempresa – Para efeito de estudos e pesquisas, o Sebrae utiliza o critério de classificação de porte segundo o número de empregados da empresa, sendo: 1) microempresas: na indústria e na construção civil – até 19 empregados –; e no comércio e serviços – até 9 empregados –; 2) pequena empresa: na indústria e na construção civil – de 20 a 99 empregados –; e no comércio e serviços – de 10 a 49 empregados. Fonte: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2011.

pessoal, em muitos casos sem uma avaliação de mercado e um planejamento estratégico, recursos fundamentais para se reduzirem os riscos e garantir o mínimo de sucesso a um empreendimento. De acordo com o SEBRAE (2007), 49.4% das micro e pequenas empresas brasileiras “morrem” com até dois anos de existência. O entendimento é de que o empreendedor começa a sentir grandes dificuldades na continuidade das suas atividades por não possuir um adequado suporte administrativo e por desconhecer certos trâmites burocráticos e legais.

Por outro lado, o administrador com perfil empreendedor demonstra determinação, coragem e muito mais facilidade para o enfrentamento de dificuldades, devendo repassar tal característica a todos os membros da sua equipe. Portanto, para ser um empreendedor de sucesso é preciso assumir riscos de forma comedida e dentro de um pensamento empresarial.

O quadro até agora delineado permite identificar quatro concepções distintas a respeito do termo “administração”, conforme argumentam Dubar e Tripier (1988, p. 119). Inicialmente, podemos considerá-lo como um corpo de conhecimentos que compõe uma área de saber específica chamada Administração. O termo refere-se, ainda, ao corpo dirigente de uma organização responsável pela tomada de decisões estratégicas e, também, ao conjunto dos elementos que compõem o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle). Finalmente, Administração diz respeito ao exercício da função administrativa, em um escopo específico, como, por exemplo, a Administração Financeira. De modo geral, porém, o termo administrador está especificamente relacionado ao exercício da função administrativa por um membro que integra a estrutura hierárquica de uma organização.

Na continuidade, você vai saber um pouco mais acerca das principais habilidades exigidas para o bom desempenho da função de administrador.

Saiba mais...

Sobre a formação profissional do administrador, consulte: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

Sobre atividades, área de atuação do administrador e legislação sobre a profissão, consulte: <<http://www.crasp.com.br>>. Acesso em: 17 mar. 2011.

Características dos Administradores

Um administrador precisa ter várias habilidades. Segundo Bateman e Snell (1998), é necessário ter habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, além das conceituais e de decisão. As **habilidades técnicas** são os métodos e processos, normalmente adquiridos através das informações passadas em sala de aula. As **habilidades interpessoais** e de comunicação, também chamadas humanas, são extremamente necessárias na vida de um administrador e podem ser desenvolvidas tanto dentro como fora do ambiente acadêmico. Por último, as **habilidades conceituais** e de decisão envolvem o reconhecimento de questões complexas e dinâmicas, o exame de fatores numerosos e conflitantes que influenciam os problemas, bem como a resolução dos mesmos.

Lacombe e Heilborn (2006) também apresentam a mesma classificação e afirmam que uma administração bem-sucedida deve apoiar-se nestas três habilitações básicas:

- **Habilidade técnica:** compreensão e domínio de determinado tipo de atividade. Envolve conhecimento especializado, habilidade analítica dentro da especialidade e facilidade no uso das técnicas e do instrumental da disciplina específica.
- **Habilidade humana:** capacidade de trabalhar com eficácia como membro de um grupo e de conseguir esforços cooperativos nesse grupo na direção dos objetivos estabelecidos.
- **Habilidade conceitual ou visão sistêmica:** sabedoria para visualizar a organização (instituição, empresa ou grupo de empresas) como um conjunto integrado.

Complementando a sua classificação, eles definem que uma maior habilidade técnica é vital no início da carreira, nos estágios menos graduados da organização. Na maioria dos casos, a tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana e, finalmente, nos estágios superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como holística.

Visão Sistêmica – habilidade que visualiza a organização como um todo e o relacionamento entre suas partes, bem como o relacionamento da organização com o ambiente no qual está inserido. Fonte: Lacombe (2004).

É necessário entender competências como a capacidade de mobilizar saberes (desenvolvidos ao longo da vida social, escolar e laboral) para agir em situações concretas de trabalho, o que confere ao processo de ensino um compromisso com o desempenho do estudante e com sua atuação, bem como com a transferência das aprendizagens por ele realizadas. Uma especialista no assunto, Maria Rita Gramigna (2007), apresenta em sua obra *Modelo de competências e gestão dos talentos*, a concepção de vários autores a respeito de competência. Segundo Levy-Leboyer (1994), por exemplo, o termo se refere aos repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam melhor que outras, o que as torna eficazes e competitivas em determinadas situações. Já para Montmollin (1995), competência é o conjunto de saberes, práticas, comportamentos, procedimentos e tipos de raciocínio que se pode adquirir num aprendizado. Portanto, conforme destaca Montmollin (1995), o ponto comum entre as diversas definições é o reconhecimento das contribuições das pessoas diferenciando os resultados empresariais. Daí a importância das empresas investirem maciçamente no seu pessoal.

Nesse sentido, de acordo com Gramigna (2007, p. 44), nas organizações podemos identificar dois grupos de competências, que são:

- **Técnicas:** as que compõem o perfil profissional para ocupar determinados cargos. Um gestor financeiro, por exemplo, deve ter competências relativas à gestão de finanças.
- **De suporte:** as que agregam valor às competências técnicas e que fazem a diferença no perfil profissional das pessoas.

Tais competências são, portanto, constatadas quando utilizadas no ambiente organizacional. Assim, para facilitar o desenvolvimento e a avaliação das competências gerenciais, Bouyegues (*apud* GRAMIGNA, 2007) elenca o conjunto de indicadores a seguir:

- **Experiência adquirida:**
 - respeito pelo objetivos organizacionais;
 - qualidade nos contatos internos;
 - qualidade nos contatos externos;
 - formação e valorização dos colaboradores;
 - expressão de liderança; e

- sentido de interesse comum pela empresa e pelo grupo.
- **Qualidades de fundo:**
 - personalidade carismática;
 - adaptabilidade;
 - autonomia/capacidade de correr riscos;
 - ambição;
 - valorização dos demais colaboradores;
 - valorização dos bens confiados;
 - estabilidade diante do *stress*;
 - disponibilidade;
 - atitude aberta;
 - criatividade;
 - atitude decisiva;
 - honestidade/integridade; e
 - cultura pessoal.

Podemos, então, compreender a competência profissional como um construto alimentado por três aspectos multidimensionais (ZARIFIAN, 2001):

- a tomada de iniciativa e de responsabilidade do indivíduo;
- a capacidade de mobilizar redes de diferentes atores em torno das mesmas situações; e
- a inteligência prática das situações que se apoia sobre os conhecimentos adquiridos e os transforma.

Outros conceitos relacionados com a competência devem ser especificados, a fim de se perceber a importância do seu desenvolvimento. O primeiro conceito é o da empregabilidade, que pode ser entendida como a capacidade do indivíduo tornar-se empregável em várias atividades e em um conjunto amplo de empresas, durante sua vida ativa de trabalho.

Deve-se também ter clara a ideia de polivalente, ou seja, aquele capaz de fazer várias coisas, ser versátil. A polivalência não é somente saber atuar em diversas áreas, mas também ter capacidade de

Empregabilidade – representa a facilidade de colocação ou recolocação no mercado de trabalho. Fonte: Andrade (1997).

resolver problemas, de analisar informações, de julgar, de pesquisar e de transferir aprendizagem (DEFFUNE; DEPRESBITERES, 2002).

Resgatando os conceitos já explicados, torna-se necessário formar um profissional polivalente e que apresente empregabilidade o que corrobora com a ideia de que o trabalho já não pode mais ser pensado a partir da perspectiva de um determinado posto, mas de famílias de ocupações que podem e devem ser consolidadas com base em um conjunto de competências e habilidades. Para isso, é necessário qualificar o administrador a partir de um conjunto de competências e habilidades, saberes e conhecimentos, e através de várias instâncias, tais como formação geral (conhecimento científico), formação profissional e experiência de trabalho social.

Mercado de Trabalho

De acordo com o Conselho Federal de Administração, a definição de um espaço que dê identidade a uma profissão é uma empreitada complexa, sobretudo no caso do administrador, tão invadido por inúmeras outras profissões. Ao se conceituar administração como a arte de liderar pessoas e gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos e financeiros, entre outros, visando a busca de resultados superiores para a organização, estabelece-se um espaço bem mais amplo, de difícil caracterização de limites.

Como você pode observar, o mercado de trabalho é um dos espaços mais amplos. O profissional da Administração pode atuar em Empresas Privadas de Capital Nacional e Multinacionais, Empresas de Economia Mista, Empresas Públicas, Autarquias e Fundações, independentemente de seu porte. Desenvolve suas atividades em diversas áreas funcionais e setores, dentre os quais: Administração Geral, Administração de Cidades, Finanças, Relações Humanas, Vendas e Marketing, Organização e Métodos, Comércio Exterior, Gestão de Negócios, Hotelaria, Hospitalar, Informática e Compras. Pode também ocupar cargos de Assessor, Consultor, Diretor, Empresário, Gerente, Supervisor, Chefe, Técnico ou ainda trabalhar como Autônomo.

De acordo com Drucker (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 4),

o desenvolvimento econômico e social resulta da administração. As aspirações, os valores, e até a sobrevivência da sociedade dependerão cada vez mais do desempenho, da competência, e dos valores dos administradores.

Pode-se, assim, perceber a importância dessa profissão para a sociedade em geral.

Outro fato importante é a mudança do mercado de trabalho na sociedade atual. A redução dos empregos nas organizações produtivas ou de produção também está relacionada com as mudanças organizacionais. Muitas empresas estão buscando a terceirização como forma de redução de seus custos e para focarem sua atividade no produto principal. Com isso, é necessário que o profissional tenha uma visão geral da empresa e do ambiente em que esta se situa, ou seja, uma visão globalizada para atender a um consumidor cada vez mais exigente.

Essa mudança leva a uma realidade na qual os administradores podem atuar de uma nova maneira. Wick e León (1997) fazem uma comparação entre o administrador do passado e o do futuro (Quadro 1):

Terceirização – transferir para outras empresas atividades que não fazem parte de sua atividade principal de atuação. Fonte: Lacombe (2004).

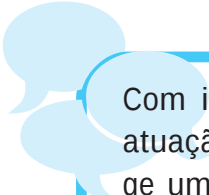
OS ADMINISTRADORES DO PASSADO	OS ADMINISTRADORES DO TERCEIRO MILÊNIO
Aprendiam quando alguém lhes ensinava	Procuram deliberadamente aprender
Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala de aula	Reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
Responsabilizavam o chefe pela carreira	Sentem-se responsáveis pela própria carreira
Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento	Assumem a responsabilidade pelo próprio desenvolvimento
Acreditavam que sua educação estava completa ou só precisavam de pequenas reciclagens	Encaram a educação como uma atividade permanente
Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais	Percebem como o aprendizado afeta os negócios
Deixavam o aprendizado a cargo da instituição	Decidem intencionalmente o que aprender

Quadro 1: Análise comparativa entre os administradores do passado e os do terceiro milênio

Fonte: Adaptado de Wick e León (1997)

É possível perceber a importância do estudo e da constante qualificação no exemplo a seguir:

*Um estudo recente do Banco Mundial revela que 40% das companhias brasileiras estão preocupadas com os níveis de qualificação e educação de seus funcionários – o maior índice entre os 53 países pesquisados. Quando se contabilizam as exigências feitas para o preenchimento de todas as suas vagas, as empresas no Brasil têm procurado contratar pessoas com oito anos de estudo, pelo menos. Trata-se de uma média entre as exigências feitas para a ocupação das vagas disponíveis nos níveis mais altos e aquelas requeridas nos cargos mais modestos. Acontece que o empregado brasileiro tem, em média, um grau de escolaridade de apenas quatro anos e meio. Observe-se que as empresas mantêm em seus quadros um perfil de empregado que estudou três anos e meio menos que o desejável. Os especialistas avisam: a tendência inexorável é uma onda de demissões que ajuste o gap educacional. Enquanto o Brasil oferece às empresas uma força de trabalho com formação aquém do mínimo exigido, outros países acenam com estatísticas admiráveis. Na Coreia do Sul, a força de trabalho tem dez anos de estudo, em média; no Japão, 11; e nos Estados Unidos e Alemanha, 12. E todos esses países trabalham com um cenário de 18 anos de escola para seus trabalhadores até 2010. “Estamos muito abaixo de países que conseguiram disseminar a educação básica com qualidade”, diz o professor José Pastore. “Fica difícil brigar assim”. Fonte: **Revista Exame** – Procura-se mão-de-obra qualificada, fev. 2005.*



Com isso, você pode perceber que o mercado de atuação do administrador é muito amplo, mas exige um grande conhecimento e um constante aprimoramento através dos estudos.

Conceitos de Administração

Caro estudante!

Para internalizar conceitos básicos da Administração, a partir de uma visão geral do processo administrativo, você deve partir do pressuposto de que, na sociedade moderna, não há organização que possa sobreviver sem que seja administrada.

Surge, então, a pergunta: mas, afinal, o que é administrar? Para responder é preciso imaginar todos os elementos que compõem uma organização. Você é capaz de fazer isso? Leia o texto a seguir. Ao longo dele você vai encontrar elementos para auxiliá-lo a encontrar as respostas.

Para responder as suas dúvidas é importante que você primeiro entenda o que é uma organização: arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham de um propósito comum (ROBBINS, 2005). Uma organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, é formada por pessoas, recursos físicos, financeiros, tecnologias e pelo conjunto de conhecimento e de informações circulantes. Etzione (*apud* HAMPTON, 1981, p. 7) é sábio ao afirmar que as “organizações são unidades sociais deliberadamente construídas para perseguir objetivos específicos”.

Lembre-se, por exemplo, do banco onde você frequenta ou atua, ou da universidade onde você estuda, ou dos hospitais, dos supermercados, dos restaurantes, das igrejas, das lojas e das fábricas que estão ao seu redor. Todos são exemplos de organizações, algumas das quais têm o lucro como finalidade, enquanto outras não.

Recursos Físicos – são ativos tangíveis e imóveis da organização ou, mais especificamente, a infraestrutura do ambiente, matéria-prima, material de escritório e bens móveis. Fonte: Ferreira (2004).

Portanto, **administrar** uma organização corresponde ao processo de trabalhar com as pessoas e com os recursos que a integram, tornando possível o alcance dos seus objetivos. Administrar implica em tomar decisões e realizar ações.



Você conhece a diferença entre ambos?

Assim, a forma como é administrada uma organização determina o quanto ela é capaz de utilizar corretamente seus recursos para atingir seus objetivos. Encontramos, aí, dois conceitos básicos, que devem ser conhecidos logo de início: o de **eficácia** e o de **eficiência**.

Administrar com eficácia significa atingir os objetivos planejados. Já, agir com eficiência implica em alcançar os objetivos dentro dos menores custos, no que se refere ao uso dos recursos. Desse modo, podemos compreender que uma ação administrativa de qualidade é justamente aquela em que se tem, ao mesmo tempo, eficiência e eficácia nos resultados. Neste contexto, Robbins (2005, p. 42-43) identifica oito metas ou critérios de eficácia como sendo os mais populares, como segue:

- **Parâmetros financeiros:** principalmente para as organizações com fins lucrativos, os parâmetros financeiros são os mais comumente usados para medir a eficácia organizacional. Daí a importância de determinados instrumentos de controle, tais como o demonstrativo de resultado do exercício (DRE) e as taxas de participação no mercado e de dividendos das ações.
- **Produtividade:** quanto mais produção uma empresa consegue gerar a partir de um determinado insumo, mais produtiva ela é. Como exemplos de critérios de eficiência, citamos a produção por hora/funcionário e custos por cliente.
- **Crescimento:** conforme cita Robbins (2005, p. 42), nos anos 1960, uma medida popular de eficácia era a expansão da folha de pagamento. Mas, hoje em dia, são tidas como eficazes as organizações que podem aumentar a produção e as vendas mantendo estável sua força de trabalho ou até reduzindo cargos.
- **Satisfação do cliente:** de acordo com pesquisas, é muito mais caro atrair clientes novos do que mantê-los. Nesse sentido, as organizações têm investido maciçamente para obter a alta satisfação dos seus clientes, especialmente em um mundo tão competitivo como o atual, em que a fidelidade do consumidor não pode ser garantida como certa.

- **Qualidade:** a preocupação com a qualidade está estreitamente ligada ao critério de satisfação do cliente, abrangendo tanto operações e processos internos como avaliações dos clientes.
- **Flexibilidade:** trata-se da capacidade da organização em se adaptar rapidamente a novos cenários, deslocando facilmente recursos de uma atividade para outra.
- **Crescimento e satisfação do funcionário:** obter alta qualidade e satisfação do funcionário depende, basicamente, de uma mão de obra bem treinada e motivada.
- **Aceitação social:** empresas vêm ganhando aceitação na sociedade desenvolvendo práticas socialmente responsáveis e esforços de conservação do meio ambiente.

A partir dos critérios de eficácia anteriormente apresentados, é possível perceber que os profissionais que assumem responsabilidades administrativas (os administradores) devem, também, ficar sempre atentos aos fatores ambientais, externos à organização, que têm grande poder de influência sobre seus elementos internos.

Portanto, administrar uma organização é aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, usando o mais eficientemente possível os recursos disponíveis para fazê-la crescer.

Na perspectiva atual, a Administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se influenciam mutuamente visando alcançar as metas organizacionais. Conhecida como **abordagem funcional da Administração**, tal perspectiva sugere a existência de quatro processos principais interligados no âmbito organizacional, que são: planejamento, organização, direção e controle, conforme ilustrado na Figura 1.

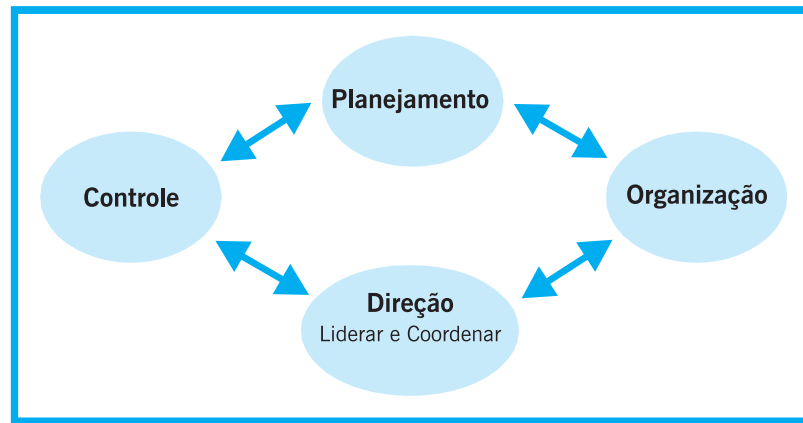


Figura 1: As quatro funções principais do processo administrativo
Fonte: Adaptada de Maximiano (2000)

Modelo de Sistemas Abertos – é um conjunto de objetos unidos por alguma forma de interação ou interdependência. Fonte: Chiavenato (1987).

Esse ponto de vista conduz a um relevante modelo para caracterizar as organizações atuais, chamado de Modelo de Sistemas Abertos (Figura 2), que trata uma organização como um sistema dinâmico que transforma seus insumos (recursos) em produtos ou serviços e que influencia e é influenciado pelo seu meio externo. Quando a troca com o meio externo é cessada, a organização se desintegra, perdendo a sua função para aqueles que faziam uso dos seus produtos ou serviços. Conforme Optner (1971), o objetivo do sistema define a finalidade para a qual são organizados seus componentes e as relações do sistema, enquanto as restrições do sistema são as limitações introduzidas em seu funcionamento, devendo haver sempre um pleno alinhamento com as características e variáveis do ambiente externo em que o sistema está localizado.

Em termos organizacionais, podemos citar como exemplo de sistema aberto um hospital, conforme as seguintes especificações:

- **Insumos:** pacientes, médicos, enfermeiros, pessoal técnico e administrativo.
- **Processo de transformação:** os doentes recebem tratamento médico-hospitalar.
- **Produto/resultados:** doente tratado.
- **Troca com o ambiente externo:** o aumento de demanda por mais leitos em um hospital pode provocar a construção de um novo prédio (meio externo ao hospital influenciando o seu meio interno) ou, dentro do hospital, o desenvolvimento de uma equipe altamente especializada em tratamento de

hepatite pode resultar no aumento de procura de pacientes com esse tipo de doença (influência do meio interno do hospital sobre o ambiente externo em que ele se encontra).

Ao longo do processo de transformação (Figura 2) em um sistema organizacional, podemos considerar a ação das quatro principais funções administrativas (Figura 1).

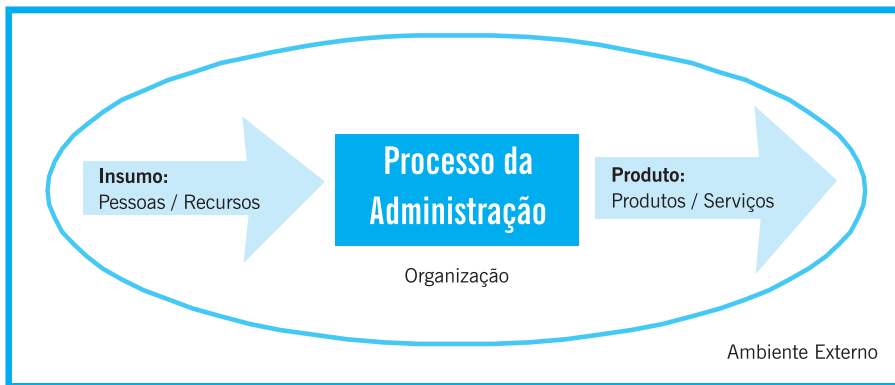
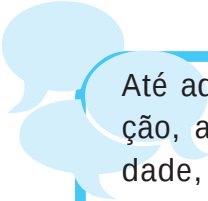


Figura 2: O modelo de sistemas abertos

Fonte: Adaptada de Dubrin (1998); Montana e Charnov (1998)

O desenvolvimento da administração corresponde, portanto, ao desempenho racional desse conjunto de atividades por parte dos administradores. Pois seja qual for a organização em questão, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, com ou sem fins lucrativos, ou instituída para a produção de bens ou de serviços, em todas o alcance dos resultados pretendidos depende basicamente da realização das funções administrativas com eficiência e eficácia, isto é, deve-se planejar, organizar, dirigir e controlar as suas operações, dentro de um contexto sistêmico, nos vários níveis hierárquicos que a constituem, sempre com domínio das habilidades exigidas ao administrador.

Outro conceito igualmente importante na administração é o de **produtividade**, que traduz a relação entre os resultados obtidos e os recursos utilizados para produzi-los, ou seja, quanto maior for o valor de mercado de um produto em relação ao valor dos seus insumos, maior será a produtividade da organização que o produz.



Até aqui você conheceu os conceitos de organização, administração, eficiência, eficácia, produtividade, abordagem funcional da administração e Modelo de Sistemas Abertos. Caso tenha dúvidas leia novamente o texto ou, se achar necessário, entre em contato com seu tutor.

Na sequência vamos discutir os efeitos da globalização sobre as organizações.

Efeitos da Globalização sobre as Organizações

Se o ditado popular diz que de **administrador e de médico todo mundo têm um pouco**, por que estudar sobre a Administração? O importante agora é compreendermos a Administração como objeto de estudo sistemático, tão relevante para os dias atuais em que as consequências das ações têm um alcance globalizado.

Naturalmente, o bom senso e a experiência apresentam grande peso nas decisões tomadas no ambiente organizacional. Entretanto, não se pode abrir mão de todo o corpo de conhecimento sobre a ciência administrativa, que dispõe de modelos e ferramentas de gestão em constante aprimoramento, análise e avaliação, para que uma organização possa sobreviver e se tornar mais competitiva do que suas concorrentes quanto à alocação dos recursos e ao alcance dos resultados pretendidos.

Mas, o que significa competitividade?

Para um dos maiores especialistas contemporâneos no assunto, Michael Porter (1999), na luta pela fatia do mercado, o estado de competição num setor depende especialmente de cinco forças básicas, sendo que a potência coletiva dessas forças determina as perspectivas de lucro, conforme esquema apresentado na Figura 3:

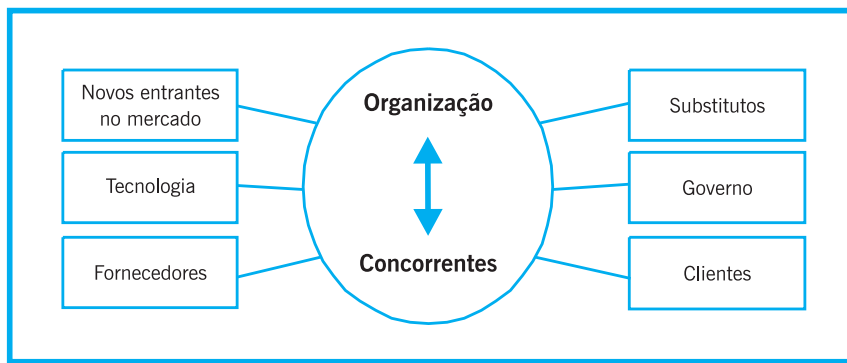


Figura 3: Forças competitivas que afetam a organização

Fonte: Adaptada de Porter (1999)

Os clientes, fornecedores, empresas que entram no mercado, produtos substitutos ou até mesmo a concorrência têm poder de alterar a relação de competitividade entre uma organização e suas concorrentes, sendo tais forças mais ou menos ostensivas, dependendo do setor. Devemos citar, ainda, o poder de influência das tecnologias disponíveis e dos governos (através de normas que regulamentam a vida das pessoas e das instituições). Além disso, há outros fatores que compõem o macroambiente organizacional:

- **Políticos:** política econômica, produto nacional bruto e renda *per capita*, distribuição de renda, inflação e taxa de emprego.
- **Sociais:** tradições culturais, valores, ideologias e pressões sociais.
- **Demográficos:** tais como segmentação, densidade e crescimento demográfico de uma região.
- **Ecológicos:** relativos ao ambiente natural.

Um exemplo: mesmo no setor financeiro, um banco que desfrute de uma posição privilegiada no mercado poderá ter baixos retornos caso se defronte com um produto substituto de qualidade superior ou de custo mais baixo. Neste caso, estrategicamente falando, o administrador dessa instituição financeira deve se concentrar no enfrentamento de tal produto substituto.

Portanto, o objetivo do administrador é desenvolver estratégias empresariais por meio das quais a sua organização possa encontrar uma posição no mercado em que seja capaz de se defender melhor contra tais forças ou de influenciá-las a seu favor. Naturalmente, devemos considerar que cada setor ou organização apresenta um conjunto próprio de características econômicas e técnicas fundamentais que os diferenciam dos demais e que dão origem às forças competitivas. Neste caso, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de persuadi-lo, o estrategista precisa, inicialmente, compreender os fatores que determinam as suas peculiaridades.

Podemos compreender estratégias como os caminhos que uma organização pode utilizar para atingir seus objetivos. Assim, o termo estratégia, originário da palavra grega *strategos* (que significa general), pode ser classificado como:

- **Estratégias de ataque:** usadas por uma empresa para enfrentar competidores maiores que ela, atacando os seus pontos fracos.
- **Estratégias de defesa:** usadas por aquelas empresas que procuram preservar a sua posição perante o ataque das concorrentes. Empresas líderes em seu segmento de atuação fazem uso mais intenso de estratégias de defesa, baseando-se na busca contínua pela melhoria das suas operações por meio da criatividade e inovação, buscando sempre proteger as suas fraquezas (oportunidades para os concorrentes).

Dentro desse contexto, Porter (1999, p. 63) destaca que definir uma estratégia significa “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”, pois, “se houvesse apenas uma única posição ideal não haveria necessidade de estratégia”. Nesses termos, a essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. No entanto, conforme lembra o autor desse raciocínio, a escolha de uma posição exclusiva não é suficiente para garantir a vantagem competitiva por muito

tempo, já que as concorrentes podem partir para a imitação. O segredo é sustentar uma vantagem e, diante das várias opções existentes, ter habilidade para fazer a escolha certa, eliminando o que não pode ser realizado. Por exemplo, muitas vezes uma empresa implementa estratégias que representarão um aumento de custos ou implementa outras que resultarão em redução de custos. A ideia é ter a capacidade de decidir qual a melhor solução a ser aplicada.

Como afirma Porter (1999), atualmente, poucos são os setores remanescentes em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e na dominação dos mercados, em decorrência principalmente da globalização (aldeia global). Hoje, as tecnologias de informação e de comunicação disponíveis, que caracterizam a economia digital, tornaram possíveis o inter-relacionamento e a troca de informações entre indivíduos e instituições. Um mesmo produto pode ser encontrado em vários países, pois a distância física entre os negociadores torna-se cada vez menor com o uso de tais tecnologias. Outro sintoma é a fusão de empresas, que também tem como objetivo baixar custos de produção e aumentar a produtividade dos mercados: “Não faz muito tempo, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação” (PORTER, 1999, p. 7).

A economia digital vem definindo um novo perfil para os negócios, baseado em comunidades de empresas que têm por objetivos reduzir custos da cadeia de suprimento e responder mais rapidamente às demandas da sociedade. Afinal de contas, mais do que nunca, as empresas precisam trabalhar juntas para criar redes *on-line* de clientes, fornecedores e processos de valor agregado (TAPSCOTT; LOWY; TICOLL, 2000).

Em verdade, foi justamente o advento da internet que impulsionou a troca de informações rápida e precisa entre organizações e pessoas, derrubando as dificuldades inerentes à distância física e garantido maior valor agregado aos produtos e serviços gerados. Por outro lado, tem-se igualmente ampliado o espaço de competição: hoje, um pequeno comércio, por exemplo, não concorre mais somente com as empresas do bairro, podendo competir com estabelecimentos até mesmo de outros países.

Adicionalmente, entre os fatores que afetam a organização, salientamos os sociais. Diante desse fato, surge a abordagem da Responsabilidade Social. Essa perspectiva supõe que a empresa não possui apenas metas e responsabilidades econômicas a cumprir, mas

Globalização – esse conceito surgiu em meados da década de 1980, representando a interdependência de todos os povos e países do nosso planeta. Fonte: Lacombe (2004).

Responsabilidade Social – é pensar o papel das organizações como agentes sociais proativos no processo de desenvolvimento social, econômico e ambiental, sendo estes responsáveis pelo bem estar de seus colaboradores, do meio ambiente, do homem e da valorização de sua cultura. Nessa perspectiva, a organização estará incorporando um fator determinante para o sucesso mercadológico. Fonte: Melo Neto e Froes (2002).

também sociais. Isto é, os tempos atuais cobram da organização uma ação proativa no sentido de trazer benefícios à sociedade e se antecipar aos problemas sociais que podem ocorrer no futuro, agindo agora em resposta a esses possíveis problemas. Conforme cita Robbins (2005, p. 108),

A responsabilidade social adiciona um imperativo ético a fazer aquelas coisas que melhoram a sociedade e não fazer aquelas que poderiam piorá-la. Faz parte dos esforços de uma empresa, além dos exigidos pela lei e pela economia, perseguir metas de longo prazo, que sejam boas para a sociedade.

Drucker (1975, p. 44-45) faz um alerta:

[...] a má administração de impactos sociais destruirá eventualmente o apoio da sociedade à empresa destruindo, assim, a própria empresa, considerando que todas as nossas instituições atuais existem para contribuir para fora de si mesmas, para atenderem e satisfazerem os não-membros.

De acordo com esta perspectiva socioeconômica, a empresa passa a desempenhar, também, o papel de agente moral, devendo se esforçar para manter a saúde e o bem-estar do meio em que se encontra inserida. Naturalmente, é preciso considerar que, as responsabilidades sociais referem-se a lidar com problemas sociais atuais, mas somente até o ponto em que o bem-estar econômico da empresa não é afetado de forma negativa. Nesse momento, a organização faz uma avaliação do seu custo-benefício. Quanto a esta limitação, Robbins (2005) e Montana e Charnov (1998; p. 36-40) compreendem ser relevante diferenciar três conceitos relacionados à preocupação social das organizações:

- **Obrigação social:** trata-se do fundamento do envolvimento social da empresa. Uma empresa cumpre sua obrigação social quando atende suas responsabilidades econômicas e legais, e nada mais. Ou seja, ela faz o mínimo exigido por lei, somente perseguindo metas sociais quando essas contribuem para suas metas econômicas.
- **Responsabilidade social:** refere-se a atuar visando a tornar a sociedade melhor.

- **Reatividade social:** diz respeito à capacidade de uma organização em se adaptar a condições sociais variáveis. Assim, empresas desse tipo sondam constantemente o ambiente para identificar mudanças nos costumes e atitudes. A partir daí, promovem mudanças nas suas práticas visando a estar sempre em conformidade com os novos padrões da sociedade.

O conceito de reatividade social é, em geral, compreendido como tendo um objetivo mais tangível do que o conceito de responsabilidade social, já que se trata de um esforço da organização em responder às novas demandas da sociedade sempre que esta exigir. De outra forma, é cada vez mais comum ouvirmos campanhas publicitárias divulgando o desempenho de empresas no âmbito da responsabilidade social. Como exemplo, podemos citar a **Natura**, que apresenta em sua estrutura organizacional um setor, denominado Responsabilidade Corporativa, criado exclusivamente para coordenar e apoiar a busca de melhores práticas da gestão responsável. O Banco do Brasil também se destaca nesta área, listando em seu portal ((<http://www.bb.com.br/porta/bb/page3,102,2685,0,0,1,6.bb?codigoNoticia=1546&codigoRet=1312&bread=1&codigoMenu=643>). Acesso em: 31 mar. 2011.) uma variedade de práticas de responsabilidade social, tais como:

- Desenvolvimento Regional Sustentável;
- Fome Zero;
- Fundação Banco do Brasil;
- Fundo da Infância e Adolescência;
- Inclusão Digital; e
- Responsabilidade Socioambiental.

Assim como no Brasil, outras empresas em nível mundial também têm dado a sua parcela de contribuição, a exemplo da **IBM** (empresa do ramo de tecnologia da informação) e da **Procter & Gamble** (indústria multinacional de produtos de limpeza, de higiene pessoal e de alimentos).

Assim, diversas áreas de preocupação social têm atraído a atenção das empresas desde os anos 1970 e continuam a fazê-lo até hoje, tais como a poluição do ar, a poluição das águas, a poluição por lixo

Acesse o site da Natura e saiba mais sobre a estrutura da empresa, em: <http://scf.natura.net/NaturaESociedade/>. Acesso em: 31 mar. 2011.

Acesse os sites destas duas empresas e procure saber que ações elas estão promovendo na área de responsabilidade social.

Conheça o trabalho do
Instituto Ethos
< h t t p : / /
www.ethos.com.br/>.
Acesso em: 17 mar.
2011.

Competitividade – uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes, ou seja, elabora produtos ou fornece serviços com mais eficiência e eficácia que seus concorrentes.
Fonte: Lacombe (2004).

sólido, a poluição sonora e visual, a preocupação com as minorias e a proteção ao trabalhador (MONTANA; CHARNOV, 1998, p. 50). Neste contexto, vale a pena destacarmos a preocupação com as minorias, já que atualmente há uma variedade de leis federais e locais que regulam a relação das empresas com as minorias no local de trabalho, sendo que, em geral, observamos um grande esforço empresarial para que fiquem em conformidade com as práticas necessárias para se estabelecer a igualdade de oportunidades. Exige-se, então, a não discriminação pelas empresas em suas políticas de admissão e promoção de funcionários pertencentes a minorias. Outros exemplos que podemos dar neste âmbito são relativos à solicitação por condições seguras de trabalho e à proteção dos cidadãos contra assédio sexual e qualquer outro tipo de discriminação.

Para cuidar desses assuntos, foi criado o **Instituto Ethos** de Empresas e Responsabilidade Social, organização sem fins lucrativos fundada em 1998 no Brasil. A entidade tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas brasileiras a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade mais próspera e justa.

Assim, além de disseminar a prática da responsabilidade social por meio de atividades de intercâmbio de experiências, publicações, programas e eventos, o referido instituto concebeu os Indicadores Ethos, que possibilitam às empresas avaliarem o estágio em que se encontram as suas práticas de responsabilidade social.

Partindo de toda essa realidade, podemos compreender que administrar representa essencialmente gerar vantagem competitiva à organização, o que significa fazer com que ela seja melhor do que as concorrentes, especialmente em termos de custos, qualidade, inovação, flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisão, que compreendem os principais fatores da competitividade, não esquecendo, naturalmente, da sua atuação socialmente responsável.

Resumindo



Nesta Unidade, você conheceu um pouco mais sobre a profissão do administrador, conforme algumas habilidades propostas pelo Ministério da Educação.

Vistas as habilidades técnicas, interpessoais e de comunicação, além das habilidades conceituais e de decisão, vimos também que uma maior habilidade técnica é vital no início da carreira, nos estágios menos graduados da organização. Na maioria dos casos, a tendência é no sentido do aumento gradual da necessidade de habilidade humana e, finalmente, nos estágios superiores de direção, há grande necessidade de habilidade conceitual ou visão sistêmica, também conhecida como holística.

Além disso, foram trabalhados os conceitos de polivalência e empregabilidade.

Você percebeu também a atuação do administrador no mercado de trabalho e a necessidade da constante atualização de seus conhecimentos. Viu também, as características do “novo” administrador em comparação com aquele do passado.

Você teve, ainda, a oportunidade de tomar contato com os conceitos básicos da Administração: organizar, administrar, eficiência, eficácia e produtividade, todos essenciais para a compreensão dos meandros dessa importante ciência.

Também aprendeu que entender a abordagem funcional da Administração permite a visualização do papel que o administrador deve desempenhar dentro de uma organização, que está principalmente baseado no desempenho das atividades relacionadas ao Planejamento, à Organização, à Direção e ao Controle dos Processos. E, não esqueça, é igualmente importante entender a organização como um sistema aberto, que influencia e é influenciada pelo ambiente em que se encontra inserida. Nesses termos você pôde compreender melhor a respeito dos efeitos causados pela globalização e pela economia

digital sobre as organizações atuais. Ao mesmo tempo em que as características deste novo cenário facilitam os processos de negociação e de troca de dados entre organizações, derrubando qualquer barreira física. Também podemos perceber algumas dificuldades, especialmente aquelas relacionadas à ampliação do âmbito competitivo. Diante desse quadro, você deve se recordar constantemente do poder de influência das forças competitivas, sugeridas por Michael Porter (1999), e da necessidade da organização definir uma posição no mercado em que seja capaz de se defender contra tais forças ou de influenciá-las a seu favor. Adicionalmente, foi possível identificar a responsabilidade social como importante perspectiva de atuação para as organizações do mundo moderno.



Atividades de aprendizagem

UNIDADE 1

1. Considere uma pessoa conhecida que exerce uma atividade de gerência em uma organização qualquer, liste as habilidades administrativas que ela possui e aquelas que vocês julgam necessárias desenvolver.
2. Levante uma organização que você conhece e, considerando o modelo de sistemas abertos, caracterize o ambiente externo em que ela está inserida, identificando também os seus insumos (entradas) e produtos (saídas).
3. Partindo de um exemplo prático, identifique a diferença entre os termos eficiência e eficácia.

Nesta Unidade, você tomou conhecimento sobre a atual realidade das organizações diante da globalização e da economia digital. Vimos que, cada vez mais, o administrador precisa considerar não só fatores internos, mas especialmente características do macroambiente organizacional para delinear as estratégias competitivas. A abordagem baseada no modelo de sistemas abertos é, portanto, determinante na definição dessas estratégias. Conceitos de administração, formação e características dos administradores foram outros assuntos tratados nesta primeira Unidade.

Caso tenha dúvidas sobre o que viu até aqui, discuta com seus colegas e com seu tutor. É fundamental que você tenha compreendido bem esta Unidade afim de que possa dar continuidade na disciplina.

Bons estudos!

2

UNIDADE

Funções Administrativas



Nesta Unidade, você vai conhecer as funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, e sua importância para as organizações.

Funções Administrativas

Olá estudante,

Preparado para dar início à Unidade 2? Aqui serão tratados os principais conceitos relacionados às funções administrativas, planejamento, organização, direção e controle, como também os assuntos relacionados à execução e prática destas funções nas organizações.

Acompanhe atentamente todos os conceitos, anote suas dúvidas e não deixe de responder às atividades contidas ao final desta Unidade. Caso não encontre respostas para as suas dúvidas, não deixe de pedir ajuda ao seu tutor.

Não desanime e saiba que estaremos com você durante toda a disciplina.

Planejamento

Hoje em dia, diante do cenário de competitividade e de mudanças, aquela organização que não se preocupa com o seu destino está cometendo um erro fatal. No entanto, embora isso esteja claro para os especialistas, muitas empresas ainda fazem questão de colocar em prática aquele velho método de “ir empurrando as coisas com a barriga”. Porém, a aplicação desse método pode ter um preço alto demais na atual economia. O melhor caminho a seguir é, sem sobra de dúvidas, planejar. Imagine fazer as suas atividades diárias sem o mínimo de planejamento! Seria o caos, não seria? Nas organizações as coisas não são diferentes.

Além de outros aspectos positivos, o planejamento se constitui em uma forma de fazer com que os administradores parem e reflitam sobre os problemas e alternativas possíveis à organização até que cheguem a uma solução ótima. Assim, ele pode ocorrer nos três diferentes

níveis hierárquicos dentro da organização, isto é, temos o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional.

Então, o que seria exatamente o planejamento? Em termos de conceito, entendemos o planejamento como o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo ou uma unidade buscará realizar no futuro (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 121). A ideia é de que, a partir do planejamento, seja desenvolvido um mapa claro a ser seguido pelas pessoas no desenvolvimento das suas atividades. Ou seja, planejar significa definir aonde se quer chegar.

Na Unidade 3 você vai estudar mais sobre processo de tomada de decisão.

Planejamento Estratégico – visa a estabelecer planos gerais que moldam os destinos da organização. Fonte: Dubrin (1998, p. 287).

Trata-se, portanto, de um processo formal de tomada de decisão. A **tomada de decisão** a respeito do futuro da organização ocorre, então, nos três níveis hierárquicos (estratégico, tático e operacional). Nesta disciplina, porém, enfatizamos o Planejamento Estratégico, pela sua importância e abrangência.

O **Planejamento Estratégico** é determinante para o futuro da organização como um todo, já que envolve a tomada de decisão sobre os objetivos estratégicos e estratégias de longo prazo (normalmente, acima de cinco anos). Assim, os responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico são os altos executivos.

Mas o que são objetivos estratégicos e estratégias?

- **Objetivos estratégicos:** são os alvos principais ou os resultados finais, que se referem à sobrevivência da organização, ao seu valor e ao seu crescimento. Nestas condições, objetivos estratégicos típicos incluem medidas, do tipo: retorno dos acionistas, lucratividade, qualidade e quantidade de resultados, taxa de participação no mercado, taxa de produtividade e contribuições para a sociedade.
- **Estratégias:** conforme vimos na Unidade 1, estratégias representam um padrão de ações e de alocações de recursos delineado para que os objetivos da organização sejam atingidos. As ações (ou estratégias) que a organização implementa precisam estar direcionadas à construção de

pontos fortes em áreas que satisfaçam às necessidades e aos desejos do ambiente externo. Além disso, certas organizações podem implementar estratégias que modifiquem ou influenciem o ambiente externo.

Precisamos lembrar que, ao longo dos tempos, a Administração passou por um processo evolutivo que, de modo geral, está dividido em duas etapas:

- **1º período:** chamada de Administração *top-down* (de cima para baixo), desenvolvida até, mais ou menos, 1985.
- **2º período:** entendida como Administração Estratégica, realizada a partir dos anos de 1990.

A Administração Estratégica envolve administradores de todas as partes da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e de estratégias. Diante disso, todos os administradores são encorajados a pensar estrategicamente e a focar tanto em questões estratégicas como em táticas operacionais.

Portanto, o processo de planejamento estratégico consiste em elaborar objetivos que visem à relação da organização com seu ambiente externo, levando em conta as oportunidades e os desafios internos e externos. Por esse motivo, o planejamento estratégico afeta a organização em longo prazo, compreendendo decisões sobre os produtos e serviços que ela pretende oferecer, e os mercados e clientes que deseja atingir. Diante disso, apresentamos uma sequência de passos adequada para o desenvolvimento do planejamento estratégico, como segue:

1º) Análise da posição estratégica da organização:

- missão, negócio e visão;
- clientes e mercados;
- produtos e serviços;
- vantagens competitivas; e
- desempenho.

2º) Análise da situação externa:

- oportunidades; e
- ameaças.

3º) **Análise da situação interna** (por meio do estudo das áreas funcionais, do desempenho organizacional e/ou por benchmarking):

- pontos fortes; e
- pontos fracos.

4º) **Definição do plano estratégico** (contendo missão, visão e negócio).

O processo de planejamento pretende a análise da posição estratégica ocupada pela organização, em que são focalizados cinco importantes elementos, considerados definitivos para o seu futuro. São eles (Figura 4):

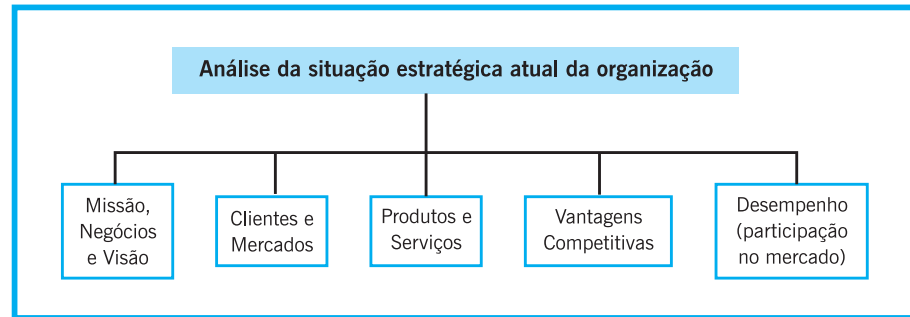


Figura 4: Análise da situação estratégica da organização
Fonte: Adaptada de Maximiano (2000)

Além de definir os elementos mostrados na Figura 4, é preciso também divulgá-los aos integrantes da organização, para que todos tenham condições de alinhar suas ações em torno deles. Podemos definir tais elementos como:

- **Missão:** define a razão da existência da organização do ponto de vista da sua utilidade para o cliente. Nesse sentido, a pergunta que deve ser feita ao longo do processo de análise é, principalmente: que necessidades o cliente procura satisfazer quando busca nosso produto ou serviço?
- **Negócio:** trata-se de definir as oportunidades que existem em um ramo de negócios ou setor de atuação da empresa. Exemplo: Ramo: Alimentação – Atividade: Restaurante de fast-food.
- **Visão:** o que se deseja para o futuro da organização?

Benchmarking– trata-se do processo de comparar o desempenho de qualidade de uma empresa com os obtidos pelas concorrentes.
Fonte: Lacombe (2004).

Fast-food– tipo de alimentação preparada de modo padronizado e para rápido atendimento, servida em lanchonetes, etc.
Fonte: Ferreira (2004).

- **Clientes e mercados:** obtenção de dados sobre a participação dos clientes no faturamento da empresa.
- **Produtos e serviços:** dados numéricos sobre a participação nas vendas.
- **Vantagens competitivas:** definir as razões pelas quais um cliente prefere a empresa analisada em detrimento de outras.

Em seguida, apresentamos alguns exemplos de vantagens competitivas, conforme Maximiano (2000, p. 208):

- qualidade de projeto de produtos/serviços;
- eficiência e baixo custo das operações e dos recursos;
- liderança na inovação;
- disponibilidade e desempenho da assistência técnica ou serviços pós-vendas;
- relações pessoais com consumidores;
- propriedade ou controle de matérias-primas de alto custo ou escassas;
- disponibilidade de capital;
- controle do mercado;
- aceitação pelo consumidor da marca da empresa;
- conveniência e disponibilidade;
- preço baixo; e
- preço alto.

Destacamos, ainda, os métodos usados para identificar os pontos fortes e fracos da organização. Nesse contexto, o comum é simplesmente fazer o estudo do desempenho das vendas, que enfatiza a identificação do volume de vendas e a participação no mercado. Já o estudo do desempenho financeiro, também comum, enfatiza somente a lucratividade e os resultados obtidos. Entretanto, entendemos que ambos os recursos são extremamente limitados, não apresentando, por exemplo, os percalços sofridos pela organização durante um exercício financeiro.

Temos, então, como técnica alternativa às anteriores aquela denominada Análise do Portfólio, desenvolvida pela empresa norte-

Análise do Portfólio – método para identificar e avaliar cada um dos negócios de uma empresa e sua atratividade econômica e comercial com o objetivo de formular uma estratégia própria para cada unidade de negócios e para cada produto. Fonte: Lacombe (2004).

americana Boston Consulting Group (BCG). Essa análise é realizada por meio de uma matriz (Matriz de Portfólio de Produtos ou Matriz de Crescimento e Participação) que permite classificar as unidades de negócios ou produtos conforme a sua participação e sua taxa de crescimento no mercado em que atuam. Assim, temos uma matriz que classifica as unidades ou os produtos como estrelas, pontos de interrogação, vacas leiteiras ou abacaxis (Figura 5):

		PARTICIPAÇÃO NO MERCADO	
		Grande	Pequena
CRESCIMENTO DO MERCADO	Grande	Estrelas ★ ★	Ponto de Interrogação ??
	Pequeno	Vacas Leiteiras \$\$\$	Abacaxis ☹

Figura 5: Matriz BCG

Fonte: Adaptada de Maximiano (2000)

Assim, de acordo com a Matriz BCG, os produtos ou unidades:

- **Estrelas:** são os que têm alto potencial de lucratividade e ganham dinheiro na empresa.
- **Pontos de interrogação:** são os que precisam de dinheiro para um investimento cujo retorno é incerto.
- **Vacas leiteiras:** ganham dinheiro, mas não precisam de grandes investimentos.
- **Abacaxis:** são os que precisam de dinheiro para sobreviver e não ganham o suficiente para tanto, não sendo boas oportunidades de investimentos.

Finalmente, lembramos que o resultado de um planejamento estratégico é o delineamento do plano estratégico, documento que deve conter a definição da missão e dos objetivos organizacionais, além da seleção das estratégias necessárias para o alcance dos objetivos. Quanto aos outros tipos de planejamento, o tático e o operacional, Montana e Charnov (1998, p. 104-105) salientam que eles representam as especificações daquilo que foi planejado em nível estratégico. O planejamento tático, neste caso, é a ponte entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional do dia a dia da organização. Por exemplo, se um hospital planeja construir uma nova ala de atendi-

Planejamento Tático – tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a entidade como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Fonte: Oliveira (1993).

Planejamento Operacional – objetiva estabelecer planos que se relacionam à operação da organização no seu dia a dia. Fonte: Dubrin (1998).

mento (em nível estratégico), precisa também definir quais os recursos necessários para tanto (plano tático) e quais os detalhes e o cronograma de desenvolvimento da obra (plano operacional).

Organização

Antes de prosseguirmos é importante relembrar o conceito dado à entidade organização: uma organização se refere a várias pessoas reunidas, que devem usar um conjunto de recursos visando a alcançar os objetivos organizacionais. Assim, a definição dos objetivos e recursos necessários para atingi-los é feita por intermédio do planejamento. Já o processo que define como as atividades serão realizadas, por meio da utilização dos referidos recursos, chama-se Organização.

O processo de organizar cria, portanto, uma estrutura estável e dinâmica, através da qual se define o trabalho que as pessoas devem realizar. Essa estrutura é a chamada estrutura organizacional.

Nesse contexto, toda organização apresenta uma estrutura, algumas mais complexas outras menos. E, para criar uma estrutura organizacional eficaz, é preciso observar tanto fatores internos como fatores externos a ela. O resultado desse processo de criação é a divisão de um todo em partes, considerando-se um conjunto de critérios ou princípios de classificação.

Ou seja, todo conjunto organizado segundo algum princípio possui uma estrutura. Podemos, então, organizar qualquer conjunto de recursos, como, por exemplo, uma coleção de livros por ordem alfabética e de matéria-prima por qualidade. Em termos de uma empresa, podemos estruturá-la definindo com precisão as responsabilidades, a autoridade e a estrutura de comunicação disponível (conexão) entre as pessoas que nela trabalham.

Consequentemente, na definição da estrutura organizacional, é preciso definir muito bem os seguintes aspectos:

- **As responsabilidades de cada um:** são as obrigações, as funções, os papéis, os deveres, ou as tarefas que pessoas ou grupos têm.
- **A autoridade:** refere-se ao poder de decisão investido em uma pessoa ou grupo.

Cargo – conjunto de funções de mesma natureza e de requisitos semelhantes e que têm responsabilidades em comum. Departamento: órgão de uma instituição, cujo nível hierárquico é caracterizado por este título. Fonte: Lacombe (2004).

- **As conexões** (sistema de comunicação) **entre as pessoas**: fornece a interligação das unidades de trabalho, possibilitando uma ação coordenada.

É importante que você lembre que a autoridade e a responsabilidade ficam agrupadas em unidades de trabalho (divisões de trabalho), chamadas de cargo ou departamento.

Nesses termos, a estrutura organizacional pode ser representada por um gráfico denominado Organograma. Na Figura 6, podemos observar o exemplo de um organograma de uma empresa comercial apresentado por Lacombe e Heilborn (2006):

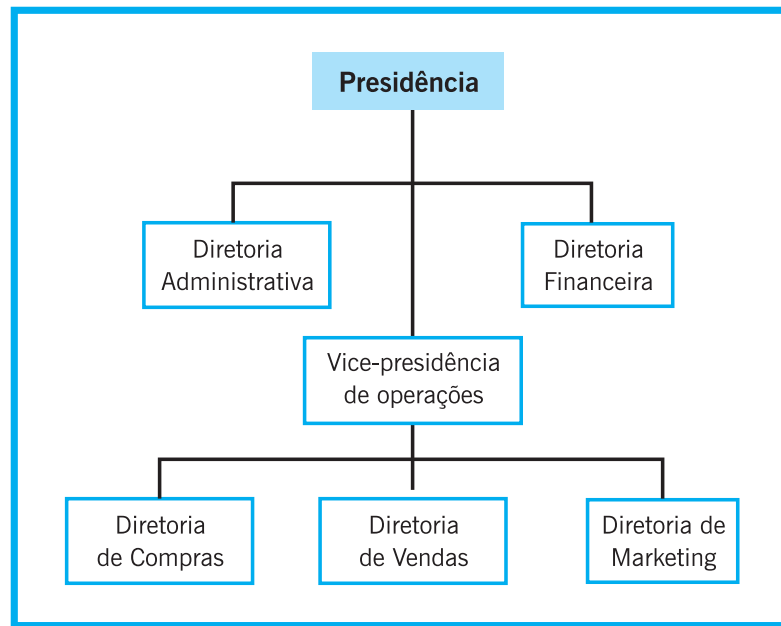


Figura 6: Organograma de uma empresa comercial
Fonte: Adaptada de Lacombe e Heilborn (2006)

Por meio do exemplo mostrado na Figura 6, você pode perceber que o organograma se constitui em um importante gráfico, já que permite a identificação de características organizacionais relativas às unidades de trabalho e, portanto, sobre as divisões de trabalho da organização, ao sistema de comunicação fixado e à divisão de responsabilidades e de autoridade.

Além de esclarecer questões a respeito dos itens anteriormente citados, o organograma também tem a vantagem de formalizar a estrutura, em termos de cargos, de comando e de direção. Adicionalmente, quando analisado, é capaz de mostrar deficiências da estrutura, tais como a ocorrência de duplicidade de atividades ou ausência

de atividades fundamentais, o excesso de níveis hierárquicos e a existência de subordinções múltiplas.

Sendo assim, para definir a estrutura organizacional, o administrador precisa tomar decisões relativas às unidades de trabalho, ao sistema de comunicação e ao sistema de autoridade, que deverão compor a organização. Quanto à divisão do trabalho, há que considerar a seguinte sequência de decisões:

- missão;
- funções organizacionais;
- departamentos;
- cargos;
- responsabilidades; e
- tarefas.

Diante disso, vale lembrarmos, ainda, que a divisão de trabalho tanto focaliza responsabilidades como tarefas, sendo as responsabilidades relativas à obrigação que o indivíduo tem sobre resultados, pessoas, recursos, atividades e conduta. Já quanto às tarefas, destacamos que não se tratam de um sinônimo de responsabilidade, mas se referem às atividades operacionais. Além das responsabilidades e tarefas, representadas por obrigações, a divisão do trabalho deve estar baseada também na definição das unidades de trabalho. Quanto ao assunto, salientamos que cada uma das partes em que o trabalho é dividido forma uma unidade de trabalho. Assim, as várias unidades de trabalho formam a estrutura organizacional. Então, cada unidade de trabalho pode ser atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas, em que:

- O conjunto de tarefas atribuído a uma pessoa/grupo se chama cargo.
- Agregando-se vários cargos, para o desempenho de uma função organizacional, temos um departamento. Claro que, em uma organização de pequeno porte, podemos ter um departamento que inclui somente um cargo. Portanto, temos dois critérios disponíveis para dividir o trabalho: departamentos e cargos.

Naturalmente, como você viu na hierarquia apresentada anteriormente, o nível mais alto do processo de organizar refere-se à divi-

P&D – unidade da organização responsável por realizar pesquisa e desenvolvimento. Fonte: Lacombe (2004).

são do objetivo principal da organização (a sua missão) em funções organizacionais. Essas funções representam conjuntos de tarefas interdependentes que devem contribuir para a realização da missão. E, apesar de haver situações específicas para cada tipo de organização, praticamente todas dispõem das mesmas funções, isto é, operações, marketing/vendas, administração financeira, logística e P&D.

As funções organizacionais dão origem aos departamentos. Nesse contexto, um detalhe importante é que a combinação de funções para a criação dos departamentos é realizada a partir da aplicação de determinados critérios (conforme já comentamos anteriormente), que pode ser em função da finalidade, do tamanho, da disponibilidade de recursos ou da complexidade da organização, além de outros, como por tipo de cliente, de produto, por região, por áreas, por projeto, por quantidade de produção ou de venda. Assim, por exemplo, organizações de grande porte, em geral, têm um departamento para cada uma das funções organizacionais.

Finalmente, as funções são classificadas em dois grandes grupos:

- **Funções de linha:** dedicadas diretamente ao cumprimento da missão da organização.
- **Funções de apoio** (ou *staff*): cujo objetivo é fornecer sustentação administrativa às primeiras.

Na continuidade, temos o cargo, que é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Um cargo consiste em um conjunto de tarefas ou responsabilidades específicas atribuídas a uma única pessoa. Por isso, documentos que trazem a descrição dos cargos são tão importantes à organização, já que mostram a relação de responsabilidades ou tarefas inerentes a cada cargo, evitando-se possíveis confusões. Salientamos que ocupantes de um mesmo cargo podem ter atribuições (funções) diferentes uns dos outros. Por exemplo, o assistente administrativo do Departamento de Recursos Humanos tem atribuições distintas do assistente administrativo da Presidência da empresa. Por esse motivo, é preciso fazer a distinção entre cargo e função. De outro modo, as organizações também precisam ter bem definidos os requisitos dos cargos, que são as qualificações exigidas para ocupá-los.

Por último, além da definição das responsabilidades e tarefas, e das unidades de trabalho que integrarão a organização, é preciso também haver preocupação no que diz respeito ao nível de especialização

Especialização do cargo – refere-se ao nível no qual o detentor do cargo realiza apenas um número limitado de tarefas. Fonte: Lacombe (2004).

resultante da divisão do trabalho. Você pode constatar que, com a divisão do trabalho, cada pessoa ou grupo se torna especializado no desempenho de um conjunto de tarefas. Dessa forma, quanto mais numerosos forem os departamentos, mais especializada é a organização como um todo. Imagine aquela organização em que para cada função ou tarefa foi criado um departamento correspondente altamente especializado! Já em relação aos cargos, quanto menor for o número de tarefas que o seu ocupante deve desempenhar (e quanto mais semelhantes forem entre si), mais especializado é o profissional. Lembremos do telefonista de um hospital, cujo cargo concentra-se basicamente em atender telefones e encaminhar ligações.

Outro aspecto importante da estrutura organizacional é o seu sistema de autoridade. Dizemos que autoridade se refere ao direito legal que os chefes ou gerentes têm de influenciar o comportamento de seus subordinados e de utilizar os recursos organizacionais. Assim, para definir o seu sistema de autoridade, a organização deve considerar quatro questões principais, que são:

- **Tipos de autoridade formal:**

- **De linha:** define a relação entre chefes e subordinados, em que o chefe tem o direito de dar ordens e de ser obedecido.
- **De assessoria:** baseia-se no desempenho de funções especializadas. É característica das funções de apoio, como a de um gerente de informática ou de um assessor jurídico.
- **Funcional:** é o poder para determinar o que os outros devem fazer, e não simplesmente aconselhar. Exemplo: atuação de uma gerência de qualidade.
- **Hierarquia ou cadeia de comando:** estipular quem manda em quem. A quantidade de níveis de tomada de decisão define o número de escalões hierárquicos.
- **Amplitude de controle (ou de comando):** o número de pessoas subordinadas a um gerente define a sua amplitude de controle.
- **Grau de centralização e descentralização de uma autoridade:** uma organização em que a autoridade está concentrada nas mãos de poucas pessoas é uma organização

Delegação – trata-se da designação formal de autoridade e de responsabilidade a uma outra pessoa, para realizar uma tarefa específica. Fonte: Dubrin (1998, p. 284).

centralizada, em oposição àquela em que o poder de decisão está distribuído (descentralizada). Por meio da delegação, os que têm poder de decisão transferem parte das suas atribuições e da sua autoridade aos ocupantes de outros cargos.

Por fim, o sistema de comunicação também é um aspecto muito importante para a estrutura organizacional, considerando-se a necessidade de integração entre as diversas tarefas e unidades de trabalho especializadas. Assim, a palavra-chave no processo de organizar é justamente a interdependência, diante do esforço em fazer com que as peças especializadas se encaixem umas com as outras, para que o conjunto possa cumprir a finalidade para o qual foi projetado. Essa ação coordenada (coordenação) é uma das principais metas da Administração, e para cuidar dela, o gestor precisa manter e fazer funcionar o sistema de comunicação da estrutura organizacional.

Mas, afinal, o que devemos entender por comunicação?

Trata-se do processo de transferir e receber informações. Por meio da comunicação é que as partes da organização articulam suas atividades, para que possam funcionar como um conjunto. Nesses termos, a comunicação entre as unidades de trabalho (ocupantes de cargos e departamentos) pode se processar segundo diferentes padrões de interação:

- um para um (1:1);
- um para muitos (1:N); e
- muitos para muitos (N:M).

Software – conjunto de instruções codificadas que fazem o computador operar de uma forma estabelecida. Fonte: Lacombe (2004).

Além disso, para se comunicar, as partes da estrutura organizacional usam determinados meios de comunicação, que transmitem informações para cima, para baixo e para os lados, em tempo real ou não.

Em termos de meios de comunicação, lembramos que a evolução tecnológica tem afetado de modo decisivo a maneira como são estabelecidas as comunicações entre as pessoas. Assim, partindo dos meios impressos, passando pelo telefone até o uso de satélites e softwares especializados, as tecnologias à disposição das organiza-

ções têm aumentado em quantidade e qualidade, especialmente em termos do nível de interação que propiciam.

Nesse contexto, pode-se dizer que, fundamentalmente, há duas formas de comunicação: a falada e a escrita. Essas formas podem ser intermediadas por diferentes tecnologias, veículos e sistemas. Por exemplo, uma reunião é um veículo para facilitar a comunicação escrita e falada. Já o correio eletrônico é uma tecnologia que veicula a comunicação escrita. Portanto, as duas formas básicas (falada e escrita), combinadas com as diferentes tecnologias, permitem classificar os meios de comunicação disponíveis em três categorias, como mostra o Quadro 2:

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	EXEMPLOS
Pessoal	Apresentações formais Conferências Reuniões Conversação 1:1 Convenções periódicas Comemorações e solenidades
Escrita ou Impressa	Memorandos Circulares Cartazes Revistas/jornais internos Sistemas de sugestões Relatórios Murais Cartas
Por meio de equipamento	Telefone (fixo e móvel) Televisão Fita de vídeo Fita de áudio Correio eletrônico Fax Teleconferência Internet

Quadro 2: Meios de comunicação
Fonte: Maximiano (2000, p. 283)

Um dos aspectos a ser levado em conta na definição e na escolha do meio de comunicação ideal é o potencial de *feedback* apresentado por cada um. Ou seja, a velocidade de resposta oferecida pelo meio. Diante disso, destacamos que os meios de comunicação pessoais são mais rápidos do que qualquer outra forma escrita, desde que

Videoconferência – modalidade interativa de telecomunicação mediante a qual três ou mais pessoas, em diferentes locais, comunicam-se ao mesmo tempo via recursos televisuais. Fonte: Ferreira (2004).

Ruído – no sistema comunicacional, podem ocorrer interferências indesejadas capazes de distorcer ou bloquear uma mensagem. Fonte: Ferreira (2004).

as pessoas estejam próximas umas das outras ou interagindo em tempo real à distância, como por videoconferência. Por isso, o meio pessoal costuma ser o preferido, quando a velocidade da decisão é um critério importante na comunicação.

Já nas organizações altamente burocráticas, a palavra escrita tem predominância, porque permite o registro e a recuperação da informação. Embora provoque grande ineficiência, o meio impresso costuma ser preferido, já que a velocidade de transferência da informação é menos importante que o seu registro.

Finalmente, quanto aos tipos de comunicação disponíveis, destacamos a existência de três principais, os quais se baseiam na direção da comunicação, de acordo com as características mostradas no Quadro 3.

DIREÇÃO E TIPOS DE COMUNICAÇÃO	
Para baixo vem dos níveis superiores	Apresenta caráter diretivo Visa a manter pessoas informadas e estimular a comunicação para cima Exemplos: reuniões, memorandos, <i>feedback</i> sobre situação financeira da empresa
Para cima para os níveis superiores	Em geral, na forma de informações sobre o desempenho e pesquisas de opinião Realizada, por exemplo, a partir de relatórios, pesquisas de atitudes ou quando se coletam sugestões
Lateral entre unidades de trabalho do mesmo nível hierárquico	Exemplos: O pedido de um cliente que é encaminhado ao setor de Entrega e ao setor de Cobrança Uma reclamação de um cliente é levada à assistência técnica e ao departamento de engenharia As requisições de compras feitas pelo setor de Produção são levadas ao setor de Suprimentos, e às compras ao Estoque

Quadro 3: Direção e tipos de comunicação

Fonte: Adaptado de Maximiano (2000)

O sistema de comunicação deve, portanto, ser cuidadosamente administrado, definindo-se os meios de comunicação ideais a serem aplicados na organização. Ademais, o administrador precisa se preocupar em definir uma estrutura comunicacional que evite ruídos ao longo das trocas de informações entre ambientes e pessoas, além da sobrecarga ou insuficiência de informações.

Direção

Caro estudante!

Até o momento, enfocamos as funções planejamento e organização. Aqui, daremos uma atenção especial à função direção, na qual o administrador vai se concentrar na realização de atividades e na utilização dos recursos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais. Envolve, portanto, o processo de execução, momento em que são acionados recursos para a realização das atividades e objetivos organizacionais já a direção envolve duas grandes habilidades: a de coordenação e a de comando, tendo como foco a liderança. Além disso, naturalmente, a habilidade comunicacional é de extrema importância neste âmbito. Vamos começar pelo estudo da liderança!

Liderança

A pergunta que se faz no contexto da direção é: como ser um bom líder? Na verdade, nós não somos os únicos que procuramos a resposta a essa questão. Administradores de todos os setores acreditam que a obtenção desta resposta pode proporcionar a melhora no desempenho da organização e no sucesso das suas carreiras pessoais.

Especialistas como Bateman e Snell (1998, p. 335) afirmam que a liderança pode ser ensinada e aprendida. Liderança refere-se, portanto, à utilização de uma habilidade que a maior parte das pessoas possui, mas nem todas a usam. Nesse sentido, a expectativa é adquirir as habilidades que transformarão um administrador "comum" em um verdadeiro líder.

Nesse momento você deve estar se perguntando:
Então, o que é ser um líder?

Um líder é alguém que influencia e inspira pessoas a atingirem metas. E, quanto maior for o número de seguidores que um líder possui, tanto maior será a sua amplitude de influência. Além disso, quanto mais bem-sucedida for a realização de metas importantes, tanto mais evidente fica a liderança. Entretanto, você deve explorar além dessa definição e buscar detalhes para entender por que alguns administradores entram nas listas de melhores líderes, e outros não. O estudo da liderança exige, assim, a análise de pelo menos três elementos, que são:

- **A motivação dos liderados:** a pergunta a ser feita é: que motivos levam um grupo a se deixar influenciar por um líder? Na verdade, líderes e liderados encontram-se numa relação de influência recíproca, em que o poder exercido encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo. Portanto, há dois tipos de liderados: os fiéis (que se envolvem por questões morais) e os mercenários (que atuam por interesse). Podemos ter, ainda, os líderes que arrastam multidões, os que interpretam multidões e os que representam multidões.
- **A natureza da tarefa ou missão envolvida:** o que liga o líder aos seus seguidores é a tarefa ou missão. Sem este componente, não há liderança, apenas uma influência solta ou uma popularidade. Assim, na cabeça de um líder sempre deve existir o seguinte questionamento: para onde quero levar essa empresa/grupo? Por isso, a primeira regra para que alguém seja um líder de verdade é focalizar um desafio, uma crise, um problema ou um senso de desgoverno na empresa. Então, com base no tipo de recompensa que os seguidores esperam, há três tipos de missão: a de conteúdo moral, a de conteúdo calculista e a de conteúdo alienatório (produto da coerção).
- **A própria figura do líder:** a posição de administrador dá a oportunidade para exercer a liderança, embora se reconheça que nem todo administrador seja, de fato, um grande líder. Enquanto administradores comuns se preocupam com os detalhes do dia a dia de uma organização, os grandes líderes fixam uma direção, inspirando e convencendo as pessoas da organização a atingirem a sua missão, mantendo-os centrados nessa direção. Portanto, de central importância para a liderança eficaz é o poder usado para

desenvolvê-la, ou seja, trata-se da habilidade em fazer com que as tarefas sejam realizadas. Nesse âmbito, identificamos cinco fontes de poder distintas, que são:

- poder legítimo (ou legal);
- poder sobre recompensas (o líder faz uso de recompensas para motivar seus seguidores);
- poder de coerção (o líder tem controle sobre punições);
- poder de referência (o líder tem características pessoais que atraem os seguidores); e
- poder de competência ou perícia (o líder tem habilidades e conhecimentos que atraem os outros).

Todas essas fontes de poder são potencialmente importantes, embora seja fácil supor que os chefes mais poderosos são aqueles que têm alto poder legítimo e controlam as principais recompensas e punições. As demais fontes de poder (de referência e competência), no entanto, não devem ser subestimadas.

Estilos de Liderança

Quando falamos em estilo de liderança, podemos colocar dois comportamentos em pauta: a autocracia e a democracia, como pontos opostos de uma escala. Nesse contexto, Maximiano (2000, p. 408) comenta sobre a existência de dois importantes estudiosos, Tannenbaum e Schmidt, responsáveis pelo desenvolvimento de uma régua usada para estudar os estilos de liderança, na qual a autoridade do gerente e a liberdade dos integrantes da equipe se combinam. Isto é, conforme a autoridade se concentra no líder, a autonomia do liderado diminui, e vice-versa, como você pode ver na Figura 7:

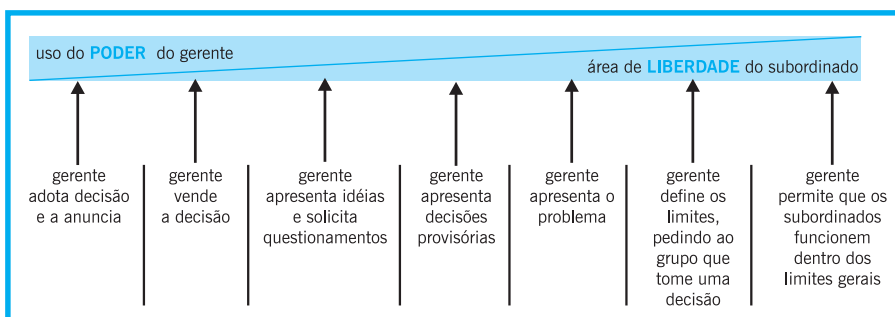


Figura 7: Régua do estilo de liderança de Tannenbaum e Schmidt (*continuum* de padrões de liderança)

Fonte: Adaptada de Maximiano (2000)

Estilo de liderança – trata-se do padrão típico de comportamento que um líder usa para influenciar seus empregados a atingirem as metas da organização. Fonte: Dubrin (1998, p. 285).

Mas, à medida que os estudos sobre liderança evoluíram, os dois comportamentos passaram a ser caracterizados de forma diferente do tradicional. Criaram-se outras nomenclaturas (liderança orientada para a tarefa e liderança orientada para as pessoas) para designar os dois estilos. O importante é lembrar que cada estilo engloba diferentes comportamentos, que podem ser eficazes ou não, dependendo da situação em que são aplicados. Assim, tem-se (Figura 8):

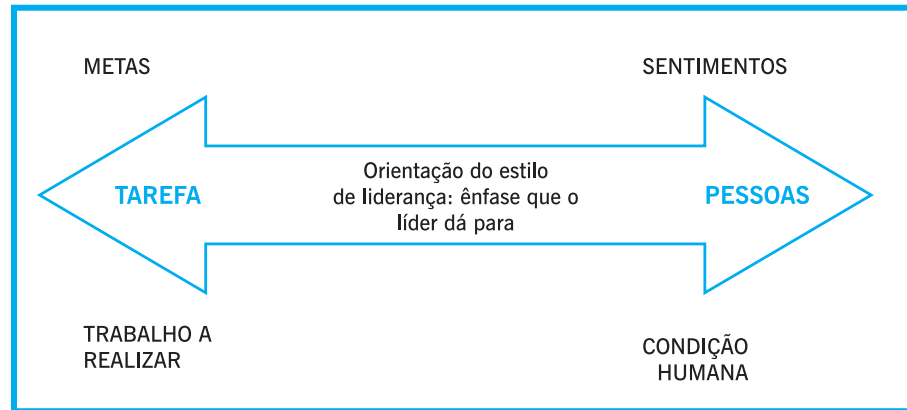


Figura 8: Dois estilos de liderança
Fonte: Adaptada de Maximiano (2000)

- **Liderança orientada para a tarefa:** esta compreende comportamentos classificados dentro de um modelo autocrático de uso da autoridade. Em essência, este líder tem muito mais preocupação com a tarefa do que com o grupo que a executa. Tende, assim, a apresentar alguns comportamentos, tais como:

- focaliza o trabalho e o cumprimento dos prazos;
- insiste na necessidade de cumprir as metas e superar a concorrência e/ou o desempenho anterior; e
- busca esclarecer bem as responsabilidades individuais.

Além disso, comportamentos orientados para a tarefa incluem igualmente a utilização desmesurada da autoridade, que se designa como tirania ou ditadura.

- **Liderança orientada para pessoas:** esta compreende os comportamentos classificados dentro do modelo democrático de uso da autoridade (quando as decisões são for-

temente influenciadas pelos integrantes do grupo). Em essência, esse tipo de líder acredita que o processo administrativo precisa criar um clima em que as pessoas se sintam confortáveis. Tende, portanto, a apresentar determinados comportamentos, tais como:

- focaliza o próprio funcionário/grupo;
- enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe;
- ouve e presta atenção, é amigável; e
- apoia os funcionários em todas as suas necessidades.

Mas a orientação para as pessoas, quando é levada ao extremo, permite classificar o líder como sendo permissivo ou omissivo.

De início, as lideranças orientadas para a tarefa e para as pessoas foram consideradas estilos excludentes. À medida que as pesquisas avançaram, verificou-se, no entanto, que não se tratavam de pólos opostos da mesma dimensão, mas limites do mesmo território: essa é a visão bidimensional da liderança, segundo a qual o líder pode combinar os dois estilos de liderança em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente.

Diante disso, é importante que você compreenda que a eficácia do estilo de liderança depende do seu efeito sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do influenciado. Ou seja, se o influenciado se mostrar satisfeito e, ao mesmo tempo, apresentar um bom desempenho, o estilo está sendo eficaz. Esse modelo, denominado tarefa-pessoas, revela que a liderança é um processo social complexo, que abrange múltiplos comportamentos e que depende tanto do líder quanto dos liderados, entre outros fatores. Além disso, o líder pode ser eficaz ou ineficaz tanto na dimensão da tarefa quanto das pessoas. Nesses termos, a visão bidimensional da liderança permitiu oferecer uma explicação para conciliar a eficácia do líder com as suas orientações.

Partindo daí, Blake e Mouton (*apud* LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 334) desenvolveram a ideia da grade gerencial (Quadro 4).

Teoria da Liderança Situacional – sistematizada por TeKen Blanchard e Paul Hersey em 1969. Com este raciocínio, o administrador deve analisar as diferentes situações com que se defronta diariamente e, a partir daí, identifica o estilo de liderança mais adequado para lidar com cada uma delas. Fonte: < h t t p : / / www.observaport.org/sites/observaport.org/files/Tese_IICap_Estado_Arte.pdf >. Acesso em: 31 mar. 2011.

GRADE GERENCIAL DE BLAKE E MOUTON
Líder-tarefa (9,1)
Líder-pessoas (1,9)
Líder negligente (1,1)
Líder-equipe (9,9)
Líder meio-termo (5,5)

Quadro 4: Grade gerencial de Blake e Mouton
Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn (2006)

De acordo com esse modelo explicativo de liderança, o líder pode dar muita ou pouca ênfase para a tarefa e, também, muita ou pouca ênfase para as pessoas. A grade, desse modo, baseia-se na visão bidimensional da liderança, atribuindo valores aos dois estilos, em que a combinação desses cria cinco novas possibilidades.

De acordo com os pesquisadores, tanto melhor será o estilo quanto mais se aproximar da possibilidade 9,9 (o líder que dá tanto atenção às tarefas como às pessoas), ou quanto mais o comportamento de um líder for de um gerente de equipe.

Porém, mesmo tendo alcançado grande impacto, o modelo anterior recebeu críticas, já que propõe um único comportamento como o melhor, que funcionaria bem em qualquer situação. Mas, na verdade, a concepção que impera hoje é de que a eficácia do estilo é condicionada pela situação do momento (Teoria da Liderança Situacional).

Controle

A função controle está associada a três momentos distintos para quem o executa, que são:

- o momento em que se obtêm informações sobre o resultado de uma atividade;
- o momento em que se faz a comparação dessas informações com os objetivos propostos para a atividade; e
- o momento em que desvios são detectados, e, então, implementam-se correções nas ações.

O controle nos remete, portanto, à visão sistêmica da organização, tema já comentado anteriormente. Isto é, o desenvolvimento da função controle prevê a aplicação dos princípios inerentes à escola sistêmica, especialmente os que seguem:

- todo sistema tem pelo menos um objetivo a cumprir;
- o sistema deve obter informações continuamente sobre a situação do objetivo que precisa cumprir e informar sobre a sua própria condição; e
- dentro de todo sistema, deve haver um outro sistema, o de controle, ou seja, o sistema deve proporcionar essa estrutura para que se possa verificar a sua eficácia.

Diante dessa visão, dizemos que controlar um sistema significa, em essência, mantê-lo dentro de um padrão de desempenho (comportamento) com base em informações acerca do próprio sistema e de um padrão de desempenho preestabelecido em função dos objetivos organizacionais. O critério de avaliação refere-se, portanto, a um padrão de desempenho definido previamente (Figura 9).

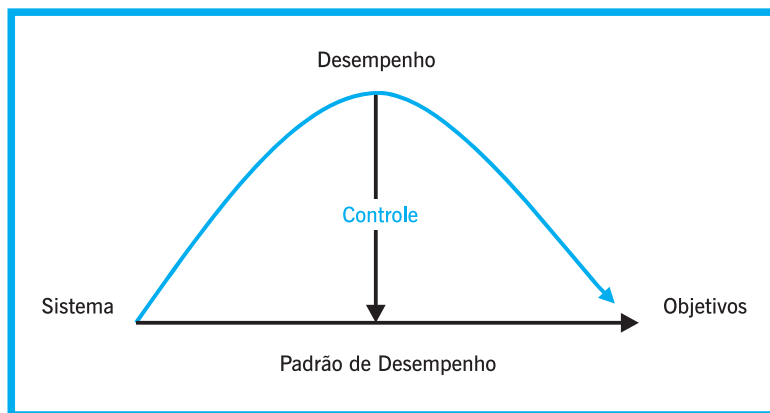


Figura 9: Controle dos sistemas organizacionais

Fonte: Adaptada de Bateman e Snell (1998); Lacombe e Heilborn (2006)

Mais especificamente, o processo de controle pretende orientar o desempenho das pessoas para que elas possam manter determinado padrão. Trata-se do processo responsável por regular o comportamento das pessoas para que elas possam seguir o que foi planejado. Tal processo avalia o progresso das atividades, buscando alternativas de ação quando são detectados desvios em relação ao que foi estabelecido.

Portanto, as funções planejamento e controle andam sempre juntas. Nesses termos, propomos, aqui, uma estrutura básica para o desenvolvimento do processo de controle, conforme mostrado na Figura 10.

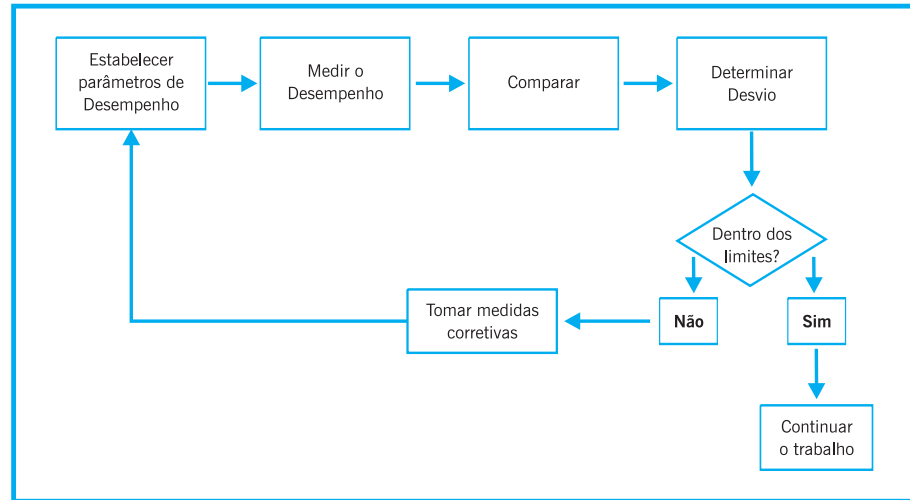


Figura 10: Esquema geral para o processo de controle

Fonte: Bateman e Snell (1998, p. 431)

A Figura 10 apresenta todas as etapas básicas de um sistema de controle. Quanto ao primeiro passo, refere-se às metas que a organização deve cumprir, tais como obter satisfação do cliente e alta lucratividade. Assim, para cada uma das metas, há um padrão esperado de desempenho (um parâmetro). Ou seja, para proceder ao controle, é essencial conhecer o que será controlado e quais são os padrões esperados de desempenho. Ademais, todas as atividades possuem um conjunto de parâmetros relacionados, os quais podem ser quantitativamente mensuráveis ou não, servindo de ponto de referência para o desempenho individual e para que a organização tenha condições de avaliar o seu próprio desempenho.

Destacamos, também, que os parâmetros de desempenho são relativos à quantidade, à qualidade, aos custos e ao tempo. Como exemplos, citamos: volume de produção; defeitos; custos dos materiais; tempo de entrega da produção pronta; e desperdício de material.

Já o segundo passo trata de medir os níveis reais de desempenho de um sistema, que pode ser feito antes da obtenção dos resultados (controle preliminar), durante (controle simultâneo) ou depois (controle por *feedback*). Para tanto, usam-se fontes e formas variadas de controle. As formas mais comuns de controle são:

- por inspeção visual;
- usando dispositivos mecânicos ou eletrônicos;
- por meio de questionários; e
- por sistemas automatizados de captura de informações.

Quanto às fontes de informações, temos:

- relatórios verbais e escritos;
- observação direta;
- gráficos e mapas;
- escalas; e
- relatórios em telas de computador.

O terceiro passo prevê a comparação do desempenho obtido com os parâmetros desejados. A partir daí, avalia-se o desempenho das atividades, e, para algumas, pequenos desvios são permitidos por não serem significativos em comparação com o todo.

Diante do exposto, consideramos que um sistema eficaz de controle se baseia em uma série de atividades. Basicamente, o processo precisa disponibilizar informações sobre o desempenho do sistema avaliado e sobre os objetivos (parâmetros) que este deve atingir. Portanto, atividades como obter, processar e gerar informações são básicas em qualquer sistema de controle. Isso nos leva a identificar os sistemas de informações como sistemas de controle. Por isso, para que um sistema de controle seja eficaz, é preciso que apresente certas características, que são:

- é necessário um certo nível de aceitação em torno dele;
- deve focalizar o que realmente é estratégico;
- a avaliação necessita ser realizada com precisão;
- é preciso garantir a rapidez;
- o sistema deve ser objetivo;
- há que se avaliar a relação custo/benefício em fazer o controle;
- o sistema precisa fazer uso de critérios múltiplos de avaliação; e
- é necessário dar ênfase à exceção, isto é, ao que está significativamente fora dos parâmetros.

CrITÉRIOS e ÍNDICES de Avaliação

O formato de um sistema de controle é diferente de organização para organização, de um setor para outro. E daí, quando falamos nesse tipo de sistema, é natural que se aborde o assunto se referindo mais especificamente à questão dos critérios. O Quadro 5 apresenta um resumo das possibilidades de formato para um sistema de controle, considerando-se uma gama de variáveis para a caracterização da organização.

VARIÁVEIS	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	FORMATO DOS SISTEMA
Tamanho da organização	Pequeno porte	Pessoal e informal Observação e informação verbal
	Grande porte	Formal complexo Automatizado
Nível hierárquico	Alta administração	CrITÉrios múltiplos de avaliação Visão de conjunto
	Base operacional	CrITÉrios simples e diretos Mensuração mais objetiva
Grau de centralização	Organização centralizada	Menor número de controles e de critérios de avaliação
	Organização descentralizada	Maior necessidade de informação e <i>feedback</i> Controles mais diversificados
Cultura organizacional	Participativa; democrática	Informal Autocontrole
	Autoritária; coercitiva	Formal Ameaçador
Importância da atividade	Muito importante	Sofisticado e abrangente
	Pouco importante	Informal e simples

Quadro 5: Formatos de um sistema de controle

Fonte: Robins e De Cenzo (*apud* MAXIMIANO, 2000, p. 470)

Já índices constituem-se em ferramentas de controle que têm a vantagem de mostrar informações complexas de forma rápida e simples. Mas, para construir índices, é preciso dispor de muitas informações que possam ser organizadas e apresentadas de forma sintética, já que eles representam proporções entre duas variáveis, que servem para ressaltar determinados aspectos da organização relacionados a

tais variáveis. Temos, então, índices universais, usados por qualquer organização, tais como:

- lucro por número de ações;
- lucro por número de empregados; e
- admissões e demissões por número de empregados.

Naturalmente, os índices são mais úteis quando adaptados a situações particulares, como, por exemplo:

- número de enfermeira por número de leitos;
- custos por número de beneficiados; e
- número de toneladas de soja colhida por hectare plantado.

No mais, entendemos que a análise da evolução dos índices ao longo de determinado período é muito interessante à organização.

Ainda em relação aos critérios de avaliação, observamos que os sistemas mais tradicionais de avaliação e controle da performance organizacional costumam dar especial ênfase ao resultado financeiro, isto é, à última linha de um demonstrativo do resultado. Esse meio, no entanto, não permite identificar problemas que possam ter ocorrido no meio do caminho. Também fazem uma análise do passado e não do futuro, não mostram a relação entre as estratégias praticadas e os resultados obtidos, produzem a informação tardiamente e são orientados à maximização dos resultados financeiros. Diante de tantas desvantagens, foram criados sistemas alternativos de controle, com destaque àqueles baseados em:

- **Fatores críticos de sucesso:** são atributos ou propriedades da organização que contribuem para o seu desempenho positivo. Tais fatores afetam os resultados em curto prazo e a sobrevivência da organização em longo prazo; e podem ser identificados pela análise interna (pontos fortes e fracos) e externa (ameaças e oportunidades). Para um hospital especializado em tratamento de doenças do coração, poderia ser, por exemplo, dispor de tecnologia avançada em diagnóstico ou de profissionais altamente qualificados na área.

Demonstrativo do resultado – demonstração financeira que sintetiza o resultado econômico de uma empresa durante um período determinado, geralmente um ano, apresentando todas as receitas e os custos adequadamente apropriados nas respectivas contas. Fonte: Lacombe (2004).

Balanced Scorecard (BSC) – expressão da língua inglesa, patenteada pelos autores do conceito, que é traduzida em português como cenário balanceado. Cenário balanceado: método de gestão que permite identificar as necessidades da empresa e medir o grau em que uma estratégia empresarial se transforma em resultado. A ideia é que haja ampla comunicação da estratégia pela empresa e todos se sintam parte da mesma equipe. Fonte: Lacombe (2009).

- **Balanced Scorecard:** este traz uma visão geral dos fatores críticos de sucesso da organização. Foi desenvolvido por Kaplan e Norton para medir o desempenho organizacional sob quatro perspectivas principais equilibradas (MAFRA, 2005, p. 23; MAXIMIANO, 2000, p. 475). As quatro perspectivas são: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e referente ao aprendizado e conhecimento organizacional. Para cada perspectiva, a organização deve estabelecer objetivos (aonde a empresa quer chegar), indicadores e metas (a forma de cálculo e as mensurações que a empresa pretende alcançar para atingir os objetivos) e iniciativas estratégicas (ações em um nível mais operacional, que permitirão o alcance dos indicadores).
- **Modelo europeu de qualidade:** finalmente, este modelo destaca o papel do ser humano no processo, já que este elemento sofre tanto controle formal como social e técnico no seu dia a dia. Quanto ao assunto, Maximiano (2000, p. 476) ressalta que, em geral, as pessoas apresentam comportamentos de resistência diante da atividade de controle, exigindo que a administração garanta o uso de padrões legitimados, promova a participação do indivíduo nas atividades de controle e, inclusive, abra espaço para o autocontrole. Além disso, há de se dar certa flexibilidade para suportar erros. O *feedback* é, assim, considerado de extrema valia, a exemplo da aplicação de sistemas de recompensas e de punições (em situações extremas) como meios para estimular a participação dos controlados no processo.

Mudança

Atingir a excelência em termos mundiais por meio da qualidade total e da melhoria contínua, tudo isso implica mudar a organização para melhor. No entanto, vale lembrarmos que essas e todas as mudanças importantes precisam ser cuidadosamente administradas, já que, em síntese, significam o rompimento de hábitos e costumes arraigados na organização. Além do mais, há que se chamar a atenção para

o fato de que a mudança bem-sucedida não ocorre naturalmente, ela sofre intervenções desde a sua formulação até a sua consolidação.

Na organização, a mudança exige, portanto, a aplicação de fundamentos e modelos administrativos bem sólidos, baseando-se tanto em problemas (obstáculos) quanto em oportunidades de motivar as pessoas a mudar. Trata-se de fazer uso de uma abordagem estratégica para implementá-la, como vamos analisar a seguir (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 499).

Inspiração para Mudar

Quando são considerados tanto problemas como oportunidades, em geral, a mudança ocorre, porque a organização enfrenta alguma dificuldade, tais como:

- dificuldades legais;
- ataque da concorrência;
- tecnologia obsoleta; ou
- entraves econômicos.

O desejo de mudança é, assim, motivado, por uma:

- **Lacuna de desempenho:** geralmente, representa o catalisador de uma mudança maior. Trata-se da diferença entre o desempenho real da organização e o desempenho desejado. Além disso, uma lacuna de desempenho, muitas vezes, implica desempenho ruim, especialmente no que diz respeito às vendas, aos lucros, ao preço das ações e outros indicadores financeiros baixos, quando se apresentam de modo insatisfatório. Essa situação atrai a atenção dos administradores, que passam a introduzir mudanças com o intuito de corrigir os problemas. Adicionalmente, verificamos outra forma de lacuna de desempenho que se revela quando alguém entende que a organização está bem, mas poderia estar melhor, ou seja, quando se visualiza uma chance de melhorar. E é aí que aqueles que têm espírito empreendedor e inovador têm ideias e buscam uma oportunidade para colocá-las em prática. Como impulsionadora de mudanças, uma lacuna de desempenho não se aplica a

apenas toda a organização: mas também a departamentos, grupos e indivíduos (tanto o indivíduo pode perceber que poderia ter desempenho melhor, a partir de um *feedback* negativo, como alguém pode exigir uma mudança dele).

- **Mudanças reativa e proativa:** a mudança do tipo reativa ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa. Isto é, ela acontece depois da ocorrência do problema. Assim, tais mudanças apresentam algumas características, tais como: são movidas por problemas, tendem a ser incrementais e resolvem o problema tardiamente. Além disso, têm alcance e impacto menores, além de indicarem claramente que a empresa é uma seguidora, e não uma líder no seu segmento. Já a mudança proativa é iniciada antes que o problema ocorra, surgindo da identificação e da criação de oportunidades. É caracteristicamente radical, inventiva e empreendida antes que os concorrentes o façam. E, muito embora acarrete maior risco de fracasso, simultaneamente prometem recompensas muito maiores quando bem-sucedida. Trata-se, portanto, de um tipo de comportamento particularmente importante em setores que mudam rapidamente, como, por exemplo, aqueles ligados à tecnologia da informação. Na verdade, o processo de mudança proativa não ocorre devido à percepção de uma necessidade premente. Em vez disso, a administração deve criar o desconforto e a motivação para a mudança, usando estratégias, tais como: criar um ponto de referência, ou seja, a administração conduz um experimento interno em pequena escala (em um único departamento, por exemplo, e depois usa os resultados obtidos para inspirar o resto da empresa a adotar a nova ideia); ou estabelecer um sentido de urgência (como, por exemplo, disseminando um boato de que a organização não está bem).

Motivação das Pessoas para a Mudança

Indivíduos, equipes e organizações precisam ser motivados a mudar. Mas, em geral, se as pessoas não percebem uma lacuna de desempenho ou se consideram que essa lacuna não é tão significati-

va, não vão sentir essa motivação. Na verdade, elas vão resistir à mudança que o administrador tenta introduzir. Nesse contexto, para que se possa lidar com essa questão, é importante compreender por que as pessoas resistem à mudança. Pode-se dizer que existem tanto causas específicas, relacionadas à interpretação individual que se tem da mudança, como há causas comuns (ou gerais), que ocorrem na maioria dos processos de mudança (DUBRIN, 1998, p. 278; JACOBSEN, 2000, p. 16-17).

As causas da resistência à mudança são:

● **Causas gerais:**

- **Inércia:** geralmente, as pessoas não querem alterar o *statu quo* de uma determinada situação. Os modos antigos de fazerem as coisas são confortáveis e fáceis. Por exemplo: é mais fácil permanecer no mesmo escritório do que ter que mudar para um outro.
- **Timing:** muitas vezes, as pessoas resistem à mudança, quando o momento em que ela ocorre não é o mais adequado (*timing*). Exemplo: se os administradores ou empregados estão extraordinariamente ocupados ou sob estresse, ou se as relações entre a administração e os trabalhadores estão tensas, o momento não é mais adequado para a introdução de novas propostas. Portanto, dentro do possível, os administradores devem procurar introduzir a mudança quando as pessoas estiverem receptivas.
- **Surpresa:** se a mudança é repentina, inesperada ou extrema, a resistência pode ser a reação, quase reflexiva-inicial, ou seja, de imediato. Exemplo: suponhamos que uma universidade anunciasse o aumento de mensalidade, de um dia para outro; no mínimo os estudantes desejariam conhecer mais de perto os motivos da introdução dessa mudança, para que eles pudessem se preparar para ela.
- **Pressão dos colegas:** se um grupo é altamente coeso e tem normas contra a administração, a pressão dos colegas fará com que mesmo os indivíduos mais favoráveis à mudança resistam até às mudanças sensatas.

Statu quo – significa o estado em que se encontrava anteriormente, em certo aspecto. Fonte: Ferreira (2004).

Horas de trabalho flexíveis – refere-se a um sistema de horas de trabalho pelo qual os empregados precisam trabalhar determinado período de horas centrais, mas têm a liberdade de escolher o seu horário de entrada e de saída. Fonte: Lacombe (2004).

- **Causas específicas:** as reações específicas de resistência nascem do que as pessoas percebem como consequências pessoais da mudança. São elas:
 - **Interesse próprio:** muitas pessoas se preocupam menos com os interesses maiores da organização. Assim, os indivíduos vão resistir à mudança se considerarem que ela lhes trará a perda de algo valioso. Então, perguntamos: o que as pessoas mais têm medo de perder dentro de uma organização? Na pior das hipóteses, seus empregos, é claro. Imagine se a administração estiver considerando o fechamento de uma fábrica. Mas uma fusão, ou reorganização ou reengenharia ou, até mesmo, uma mudança de natureza tecnológica poderia gerar o mesmo medo. Ainda, pode-se temer um corte de salário, perder o poder ou o *status*, ou até a troca de função.
 - **Mal-entendido:** mesmo quando uma mudança tem condições de beneficiar a todos na organização, as pessoas podem resistir porque não entendem o seu propósito. Como exemplo temos o caso de uma empresa que enfrentou resistência de seus colaboradores ao tentar introduzir horas de trabalho flexíveis.
 - **Avaliações diferentes:** as discrepâncias em termos de informações que se possui fazem com que as pessoas avaliem de forma diferente as mudanças propostas. Alguns podem apenas estar considerando os custos, sem enxergar as vantagens.

Diante desse cenário, Kotter e Schlesinger (1991 *apud* JACOBSEN, 2000) sugerem que administradores tirem proveito de métodos já conhecidos para influenciar positivamente e gerenciar o modo como as pessoas regem as mudanças, tais como:

- promover a educação e a comunicação;
- buscar a participação e o envolvimento de todos;
- oferecer facilitação e suporte;

- usar a manipulação e cooptação; e
- fazer coerção implícita e explícita.

Para Jacobsen (2000), é fundamental que gestores compreendam que a peça-chave em todo o processo de mudança são as pessoas, as quais precisam, sobretudo, estar confortáveis com as novidades inseridas no seu ambiente de trabalho (JACOBSEN, 2000, p. 16-17). Finalmente, não se pode esquecer do poder de influência da cultura presente na organização sobre o comportamento dos seus integrantes, cujas características podem determinar o sucesso ou o fracasso da mudança que lá se instala. Assim, organizações tipicamente inovadoras são mais receptivas às novidades, enquanto as conservadoras resistem mais frequentemente, mesmo quando a mudança é positiva.

Resumindo

Nesta Unidade, você estudou as funções da administração que são: planejamento, organização, direção e controle. Quanto ao assunto, enfatizamos as atividades inerentes a cada uma das funções, bem como a relação de interdependência entre elas. Por fim, você teve a oportunidade de compreender a mudança organizacional. Nesta seção, identificamos o que motiva as pessoas a passarem por uma mudança, além das causas da resistência humana ao processo, detalhes que ajudam o gestor a lidar melhor com a situação.



Atividades de aprendizagem

Está disposto a testar os conhecimentos adquiridos até aqui? Então não deixe de responder às atividades abaixo e, encontrando dificuldades, não hesite em pedir auxílio junto ao seu tutor. Sua dedicação aos estudos é essencial para um bom desempenho, então não desanime e procure se organizar.

1. Pesquise a missão, a visão e o negócio delineados por alguma organização, preferencialmente aquela na qual você atua.
2. Considerando um líder presente na sua organização, identifique a fonte de poder que este utiliza para exercer o seu papel.
3. Como você pode perceber se alguém no seu trabalho ou de sua convivência está resistindo à mudança?

Caro estudante!

Chegamos ao final da Unidade 2, onde você teve a oportunidade de aprender conceitos relacionados às funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle. Caso tenha ficado alguma dúvida, retome a leitura e, havendo necessidade, procure ajuda junto ao seu tutor.

Bons estudos!

3

UNIDADE

Áreas de Atuação da Administração



Nesta Unidade, você vai conhecer as principais áreas funcionais de uma organização e como elas se relacionam com a estrutura organizacional.

Áreas de Atuação da Administração

Olá!

Até aqui você conheceu os principais conceitos que envolvem a Administração, o administrador e as organizações e, ainda, as funções administrativas. Seja qual for a organização que está sendo administrada, o raciocínio do administrador deve estar sempre fundamentado na seguinte questão: qual é o real negócio da minha organização? E lembre: o que deve prevalecer nessa lógica é a perspectiva da eficiência, da eficácia e da produtividade, a partir do desempenho das principais funções que integram o processo administrativo.

A partir de agora, você vai estudar as principais áreas funcionais de uma organização e como elas se relacionam com a estrutura organizacional, como também o papel dos tomadores de decisão.

Bons estudos!

Administração Geral: Funções e Tomada de Decisão

As funções administrativas encontram-se inter-relacionadas, sendo necessária à execução de cada uma delas para que se possam obter os resultados desejados (veja a Figura 1, apresentada na Unidade 1 – As quatro funções principais do processo administrativo). É importante que você entenda que, nesse processo cíclico, cada **Função Administrativa** tem finalidades específicas a cumprir, apresentando para tanto um rol de atividades e subprocessos a serem desempenhados.

Desse jeito, um bom administrador é justamente aquele que não negligencia nenhuma das quatro Funções Administrativas, considerando sempre a sua natureza cíclica. A ação administrativa deve estar voltada, portanto, à supervisão e à tomada de decisões a respei-

Você se recorda que a Unidade 2 explorou detalhadamente cada uma dessas funções (planejamento, organização, direção e controle)? Esqueceu? Volte lá e leia novamente.

to das atividades, dos insumos e dos produtos inerentes a cada uma dessas funções.

Mas você acha que todos os indivíduos que compõem uma organização desempenham esse papel de gerência? Não; na verdade, uma organização é composta por trabalhadores e gerentes (ou administradores). Os trabalhadores são aqueles que trabalham diretamente num cargo ou tarefa sem nenhuma responsabilidade de supervisão do trabalho de outras pessoas; já os gerentes são os responsáveis pela supervisão das atividades de outras pessoas e pelas tomadas de decisão nos vários âmbitos da organização.

Resolver problemas e decidir sobre eles é a principal atribuição do administrador, na qual devemos saber que as decisões podem ser classificadas em duas categorias: decisões programadas e decisões não programadas. O tipo de decisão depende basicamente do tipo de problema a que ela está associada, já que as situações e os problemas podem variar em relação à sua natureza, urgência e efeitos sobre a organização (MAXIMIANO, 2000).

As **decisões programadas** são aquelas que permitem resolver os problemas que são familiares, rotineiros e recorrentes em uma organização. Como exemplo, podemos citar o conjunto de instruções necessário para lidar com a solicitação de crédito por clientes em um banco. Por serem situações rotineiras, torna-se possível o desenvolvimento de uma solução padronizada (solução programada) que se transforma em uma política, procedimento ou rotina da organização. Por outro lado, há problemas e situações que não ocorrem com muita frequência, ou que são únicos, exigindo, desse modo, também soluções únicas, desenvolvidas sob medida, ou seja, **decisões não programadas**. A chegada de um forte concorrente na região pode ser exemplo de um problema não rotineiro que exige uma decisão não programada por parte dos gestores de uma empresa para que ela sobreviva e se mantenha competitiva no mercado. Podemos ainda citar:

- **Decisões estratégicas:** dizem respeito à definição dos objetivos organizacionais e dos meios para realizá-los.
- **Decisões administrativas:** visam identificar os meios de colocar em prática as decisões estratégicas.
- **Decisões operacionais:** buscam definir o trabalho necessário para a realização das tarefas, estipular prazos e distribuir tarefas entre membros de uma equipe.

Você saberia dizer quais são as etapas que formam o processo de tomada de decisão? Vamos ver juntos!

Seja qual for o problema ou situação difícil que enfrentamos, em geral, seguimos um **modelo racional para tomar decisões**: de início, identificamos o problema (ou oportunidade, interesse, frustração, desafio, curiosidade ou uma irritação). Após, fazemos o diagnóstico da situação, ou seja, fazemos o levantamento de todas as informações para que possamos entender o que realmente está acontecendo e o que poderá acontecer. Em seguida, identificamos e criamos os meios de enfrentar o problema e, então, fazemos uma avaliação dos prós e contras de cada alternativa para que possamos selecionar aquela que parece mais adequada para a solução do caso, quando, finalmente, é tomada a decisão. Naturalmente, se o problema costuma acontecer com certa frequência (é rotineiro), já teremos uma alternativa de solução praticamente pronta, o que não acontece diante de situações inusitadas que exigem um esforço muito maior no sentido de diagnosticar, gerar alternativas, avaliá-las e escolher a melhor, em função dos objetivos que se pretende alcançar (eficiência, eficácia e produtividade).

Para chegar à melhor decisão possível, os administradores usam informações do ambiente interno e externo, além de terem a sua disposição outras ferramentas de apoio, tais como os modelos matemáticos, financeiros, estatísticos e de simulação. E, apesar de ter limitações, a **decisão baseada na intuição** tem um grande valor, especialmente quando a quantidade e a qualidade das informações disponíveis são insuficientes.

No entanto, mesmo possuindo muita informação e mesmo quando se tem condição de estimar a probabilidade das consequências de uma tomada de decisão, está-se sempre diante de certo nível de risco que é diretamente proporcional à complexidade da decisão. Quanto ao assunto, interessantes se fazem as palavras colocadas por Ribeiro (2003 *apud* MORITZ, 2006, p. 30) a respeito da Teoria das Decisões, conforme segue:

O tomador de decisões, quer esteja motivado pela necessidade de prever ou controlar, geralmente enfrenta um complexo sistema de componentes correlacionados, como recursos, resultados ou objetivos desejados, pessoas ou grupos de pessoas; ele

Decisão intuitiva – raciocínio baseado especialmente na experiência, em que a análise da situação e a seleção das alternativas são feitas de forma inconsciente e automática. Fonte: Lacombe (2004).



Tô a fim de saber **Herbert Simon (1916 - 2001)**

Economista norte-americano e doutor em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago. Consultor do Governo dos EUA, da NASA e ex-diretor do conselho de pesquisas de Ciências Sociais, recebeu o Prêmio Nobel de Economia em 1978, pelas suas pesquisas realizadas na área de tomada de decisões no interior das organizações econômicas. Fonte: Moritz (2006, p. 31).

está interessado na análise desse sistema. Presumivelmente, quanto melhor ele entender essa complexidade, melhor será a sua decisão.

Moritz (2006, p. 31) complementa, lembrando que a Teoria das Decisões nasceu de **Herbert Simon**, que a utilizou para explicar o comportamento humano nas organizações em seu livro *O Comportamento Administrativo* (1970).

Nesse contexto, podemos compreender que o administrador não se restringe a tomar decisões, mas também desenvolver e regular o processo decisório da maneira mais eficaz possível.



Caro estudante!

Nesta seção você viu como as Funções Administrativas se relacionam e qual o papel dos tomadores de decisão. Viu também que as decisões podem ser programadas e não programadas. Você também, já sabe que são quatro as etapas de um processo racional de tomada de decisão, embora comportamentos intuitivos também sejam válidos. Se ficou com dúvidas, retome a leitura antes de seguir em frente.

Administração Geral: Funções Organizacionais e Estrutura Organizacional

É importante que você saiba que, para cada uma das Funções Administrativas, há diferentes **níveis de tomada de decisão** (Figura 11). Assim, o trabalho dos administradores difere significativamente na quantidade relativa ao tempo usado para executar as suas funções dependendo do nível hierárquico em que ele esteja atuando (DUBRIN, 1998). Os executivos (gerentes do nível superior) gastam a maior parte do seu tempo com planejamento estratégico (de alto nível e de longo prazo), se comparados aos administradores médios e de nível operacional.

Já administradores de nível operacional estão mais próximos das atividades rotineiras e dos problemas do dia a dia, controlando-os e resolvendo-os pessoalmente. Portanto, na estrutura clássica organizacional há, basicamente, três níveis distintos de administração, que é o número de níveis hierárquicos que ainda abrange a grande maioria das organizações atuais (Figura 11).

As **Funções Organizacionais** são conjuntos de tarefas essenciais e interdependentes que têm como objetivo contribuir para a realização da missão das organizações e, por isso, são comuns a quase todas elas. Em cada uma das áreas funcionais há um fluxo de decisões que funciona respeitando uma hierarquia, ou seja, inicialmente são tomadas as decisões estratégicas, gerando estratégias que servirão de subsídios para se tomarem decisões táticas (para transformar estratégias em operações) e, finalmente, as decisões de nível operacional para obter os resultados de um processo, seja ele relacionado às áreas de Marketing, Finanças, Recursos Humanos ou à área de Produção, como podemos observar por meio da Figura 11.

Você sabia que em qualquer organização existem quatro áreas principais de atuação: Produção, Marketing, Financeira e Recursos Humanos (pessoas)?

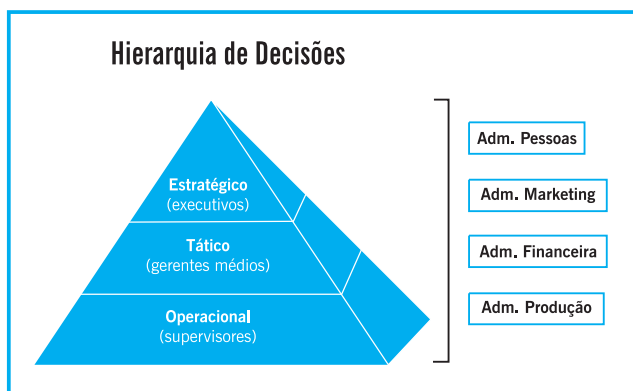


Figura 11: Hierarquização do sistema de decisões em uma estrutura clássica organizacional

Fonte: Adaptada de Robbins (2005); Kwasnicka (2004)

Departamentalização – base pela qual os trabalhos são agrupados em uma organização, isto é, em departamentos, nome genérico dado às divisões que agrupam tarefas comuns. Fonte: Lacombe (2004).

Estruturação organizacional – de estrutura organizacional, define como as tarefas são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas em uma organização. Fonte: Lacombe (2004).

Downsizing – reduzir, encolher ou diminuir uma organização. Fonte: Lacombe (2004).

O conhecimento corresponde a uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Fonte: Davenport; Prusak (1999, p. 6).

A classificação apresentada anteriormente está baseada no **modelo mecanicista de organização**, que é caracterizado pela alta especialização das funções, departamentalização rígida, clara cadeia de comando e centralização nas tomadas de decisão, além de intensa formalização dos processos. Então, devemos lembrar a você que existem outras formas de estruturação organizacional baseadas em um **modelo orgânico de organização**, que elevam o seu nível de agilidade, rapidez e dinamicidade em termos de capacidade de resposta e adaptação aos novos cenários impostos pela turbulência do meio ambiente.

Como **tendências** para as organizações atuais, verificamos especialmente a redução progressiva dos níveis hierárquicos (downsizing) e a descentralização das tomadas de decisões (com a delegação de poder aos subordinados: *empowerment*), bem como a definição temporária de estruturas e cargos, e a revisão permanente dos processos, com a possibilidade de estruturá-los a partir do zero (reengenharia). Quanto ao assunto, Drucker (2002, p. 45, 185) lembra que, com o apoio da tecnologia da informação, poucas empresas terão mais que dois ou três níveis de tomada de decisão nos próximos anos, especialmente porque o **conhecimento** (nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais), maior ativo que uma organização pode ter, não é hierárquico.

Assim, a flexibilidade e capacidade de adaptação são adquiridas na medida em que a empresa se caracteriza como sendo uma organização inteligente. Nesse tipo é dada aos empregados a oportunidade de saber o que está ocorrendo, de pensar construtivamente sobre questões importantes, de buscar oportunidade de aprender coisas novas e de procurar soluções criativas para os problemas.

As empresas devem lutar para entender melhor o que sabem, o que precisam saber e o que devem fazer a esse respeito; afinal de contas, há um conhecimento subjacente em rotinas e práticas organizacionais que pode ser transformado em produtos e serviços diferenciados, obtendo, dessa forma, vantagem competitiva. Conforme destaca Senge (1990, p. 12), “as melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização”. Diante disso, organizações inteligentes são justamente aquelas que fazem gestão do conhecimento, ou seja, são aquelas que se preocupam com a criação, aquisição e disseminação do conhecimento e, especialmente em transformar conhecimento tácito em explícito.

Na prática, a organização inteligente, que aprende,

pode ser definida como aquela em que todos estão engajados na identificação e solução de problemas, permitindo à organização continuamente experimentar a mudança e melhorar, aumentando, assim, sua capacidade de crescer, aprender e atingir o seu propósito (DAFT, 1999, p. 457).

O advento desta filosofia no âmbito organizacional, naturalmente, é resultado de uma maturidade estrutural adquirida ao longo dos tempos. Inicialmente, a organização está baseada em uma hierarquia tradicional, em que a alta administração mantém o controle das decisões estratégicas. Em seguida, a alta administração dá aos colaboradores responsabilidades estratégicas (*empowerment*). Por fim, os empregados passam a ter uma visão geral dos negócios, com acesso a todas as informações, para que tenham condições de formular estratégias voltadas à satisfação do cliente – essa é a organização inteligente. Na continuidade, Daft (1999, p. 458-459) conclui que aquela estrutura tradicional vertical, caracterizada pela separação entre administradores e trabalhadores, é finalmente quebrada pela organização que aprende. Nesta última, a equipe passa a ser mais importante que o indivíduo, em que a grande vantagem é o estabelecimento de relações horizontais, incluindo equipes, forças-tarefas e reuniões frequentes que envolvem empregados de várias seções. Temos, então, uma **estrutura funcionando sem fronteiras**, com as pessoas criando uma visão compartilhada e encontrando-se umas às outras entre setores da empresa em vez de competirem.

Conhecimento tácito – é aquele que está profundamente enraizado e se refere a experiências; já o explícito pode ser facilmente processado, é o conhecimento formal. Fonte: Lacombe (2004).

Visite o site da Xerox Corporation (<http://www.xerox.com/index/ptbr.html>). Acesso em: 31 mar. 2011) e observe que o desenvolvimento dos seus produtos está baseado em uma estrutura formada por times especializados em áreas distintas que interagem entre si – *Rethinking How We Work*, caracterizando-a como uma organização que aprende.

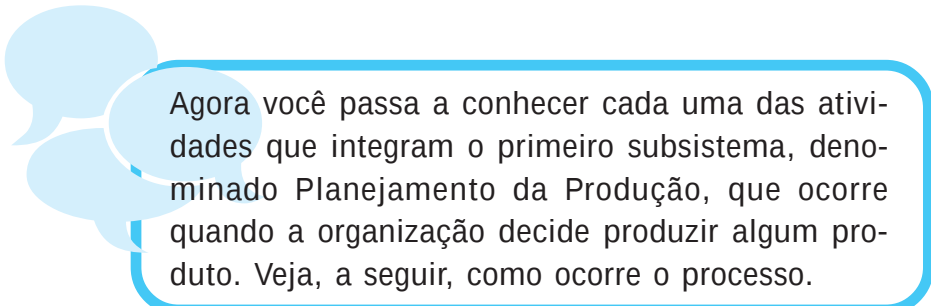
Caro estudante!

Nesta seção você pode observar as principais áreas funcionais de uma organização (Produção; Marketing; Financeira; e Recursos Humanos) e como elas se relacionam com os diferentes níveis de tomada de decisão. Viu ainda que a rigidez do modelo mecanicista impede que as organizações possam responder rapidamente às mudanças ambientais. Assim, o aumento da incerteza ambiental exige a adoção de estruturas mais flexíveis, baseadas no modelo orgânico de organização. Novamente recomendamos a você que retome a leitura se ficou com dúvidas sobre o exposto nesta seção.

Administração da Produção e Sistemas: Planejamento da Produção

O que você acha de aprender mais detalhadamente sobre a Função Produção, considerada de extrema importância para toda organização, visto que ela é constituída para produzir algo, sejam produtos ou serviços? Tudo iniciou quando, em oposição ao período em que predominava o trabalho artesanal, o aumento da produtividade a partir da era industrial exigiu o desenvolvimento de ferramentas e técnicas para o gerenciamento adequado da produção e dos sistemas industriais.

Você já deve ter compreendido que a Função Produção difere de empresa para empresa, dependendo do tipo de produto/serviço que é produzido. De modo geral, porém, podemos dizer que esta função é formada por **três subsistemas**, que são: o planejamento da produção; a engenharia do produto; e a engenharia do processo.



Agora você passa a conhecer cada uma das atividades que integram o primeiro subsistema, denominado Planejamento da Produção, que ocorre quando a organização decide produzir algum produto. Veja, a seguir, como ocorre o processo.

Planejamento de Controle da Produção

Inicialmente, o administrador precisa selecionar a localização da fábrica, levando em conta alguns fatores, tais como:

- o mercado de mão de obra (trazer mão de obra de outros pontos geográficos representa maiores custos);
- facilidade de acesso às fontes de matéria-prima;
- proximidade com o mercado consumidor;
- facilidades infraestruturais, como energia, água, clima adequado ao produto e transporte; e

- características locais, tais como incentivos fiscais e de expansão industrial.

Após decidir sobre a localização da fábrica, é preciso planejar a sua capacidade de produção, o que deverá ser feito a partir da identificação da capacidade do mercado consumidor. Em seguida, a administração precisa também levantar o total de horas/dia que a fábrica deve operar, a unidade em relação ao tempo de produção, o volume de vendas esperado e a capacidade de produção de cada equipamento. Finalmente, é preciso fazer a seleção do tipo de edificação da fábrica. Para tanto, a gerência deve considerar os tipos básicos de construção existentes, no que se refere às necessidades da empresa, tendo alguns pontos importantes, tais como: a facilidade de expansão do edifício, o sistema de luz e ventilação, a flexibilidade na disposição do *layout* (arranjo físico) e os custos de manejo. Além disso, o planejamento deve considerar estruturas de edificação disponíveis aos funcionários, como refeitórios, ambulatorios e salas de descanso.

Programação da Produção

Compreende a etapa em que se procura combinar as necessidades de produção com os recursos e equipamentos disponíveis. Assim, os dados obtidos ao longo da etapa anterior, de planejamento, são usados no detalhamento dos programas e planos de produção para um nível mais compreensível aos escalões inferiores. Os pontos que precisam ser considerados são:

- **Programação das atividades:** a escolha do meio mais adequado depende do tipo do produto final. Com isso, as formas mais comuns de fabricação são referentes a: poucas unidades que não se repetem, muitas unidades que se repetem e ordens que se repetem em intervalos irregulares. Vale lembrar, também, que para a produção altamente repetitiva, a programação é feita com base na previsão de vendas, programando-se o nível geral da produção. Já, para a produção que não se repete (ou que se repete pouco), a programação é feita considerando-se os pedidos recebidos.
- **Problemas de produção:** o principal problema é a demanda flutuante do produto. Para solucioná-lo, as organi-

Gráfico de Gantt – fornece informações quanto à programação da produção, à carga nos setores ou equipamentos individuais e à disponibilidade de pessoas e de equipamentos. Fonte: Lacombe (2004).

Diagramas de PERT/CPM – PERT é a técnica usada para fazer revisão e avaliação do programa, enquanto CPM refere-se ao método de análise do caminho crítico. Fonte: Lacombe (2004).

zações contam com um conjunto de alternativas, entre as quais se destacam a possibilidade de ter um programa fixo de produção e um estoque alto disponível ou poder variar a produção de acordo com a demanda de mercado, mantendo um estoque de segurança pequeno. Ainda, podemos apontar como problemas o tempo exigido para o fluxo de mercadorias e serviços necessários à produção, e a necessidade de definir a sequência mais adequada para as operações.

- **Técnicas de programação:** são usadas pelos administradores para distribuir as cargas de trabalho em função do tempo e para acompanhar a sequência lógica de cada operação. Entre elas, as mais populares são o Gráfico de Gantt e os Diagramas de PERT/CPM.

Controle de Qualidade e Custo na Produção

Nesta etapa, a principal preocupação é atingir as exigências de mercado, tendo como atividades: fixar padrões de qualidade necessários ao produto e estabelecer um programa para a inspeção, no qual estará definido quem faz a inspeção, quando deve ser inspecionado e quantas vezes e onde será a inspeção. Além disso, a gerência precisa se preocupar em garantir a qualidade da matéria-prima usada e a qualidade das partes do produto ou do produto acabado.

Como você percebeu, o planejamento se preocupa em determinar padrões para o processo produtivo, visando obter uma boa qualidade para o resultado final. Já o planejamento da produção, subsistema inerente à gestão da produção e sistemas, é uma das principais áreas funcionais de uma organização. Você deve lembrar que, nesse subsistema, o administrador deverá estar preparado para fazer o planejamento do controle da produção, programá-lo e, por fim, controlá-lo, com o propósito de buscar a otimização de recursos e a diminuição dos custos.

Administração da Produção e Sistemas: Engenharia do Produto e do Processo

Caro estudante!

Na exposição anterior, você obteve conhecimentos sobre o planejamento da produção, momento em que são definidos desde detalhes sobre a fábrica, até os que passam pela programação da produção e do seu controle. Mas, a administração da produção precisa também se preocupar com o planejamento do produto em si e a engenharia do processo como um todo. Então, esse é o tema desta seção. Leia atentamente!

O segundo subsistema é responsável pela **engenharia do produto**, sendo fundamental o desenvolvimento de pesquisas para que se possa realizar o planejamento dos seus detalhes. As atividades gerenciais, nesse contexto, concentram-se na concepção de um novo produto ou na melhoria do produto antigo ou em soluções de problemas de produção em relação ao projeto do produto em execução (KWASNICKA, 2004).

Não podemos esquecer, ainda, da importância em se fazer uma avaliação econômica, pois, para ser aceito, o produto não deve apenas ter uma função, mas especialmente ser vendido na quantidade suficiente para, no mínimo, cobrir os seus custos. Por isso se faz uso de técnicas quantitativas, como a Análise do Ponto de Equilíbrio, que é uma técnica financeira usada para saber qual o número mínimo de unidades que devem ser vendidas para se ter lucro ou se um produto deve ser retirado ou não de linha. Para calcular o ponto de equilíbrio (PE), o tomador de decisão precisa saber o preço da unidade vendida do produto (P), o custo variável por unidade (CV) e os custos fixos totais (CFt). A fórmula é: $PE = \frac{CFt}{P - CV}$, essencial para verificar se determinado volume de vendas resultará em perdas ou lucros. Outras ferramentas de decisão financeira são igualmente interessantes nesse sentido, como o estudo do retorno sobre o investimento, a Análise Marginal, a Teoria da Fila e a Programação Linear, que serão

explicadas mais detalhadamente na disciplina Administração da Produção (ROBBINS, 2005).

As atividades essenciais ao **planejamento do produto** são:

- desenvolvimento dos desenhos do produto, mostrando todos os detalhes aos seus executores; e
- especificação do produto, complementando a fase anterior, inclusive com a descrição do material a ser usado e dos procedimentos operacionais exigidos (unidades a serem produzidas, dimensões, padrões de desempenho e tolerância).

Em seguida, temos como terceiro subsistema a **Engenharia do Processo**. Nessa etapa, define-se o arranjo físico (*layout*) da fábrica, que deve considerar, entre outros aspectos, o fluxo de materiais ao longo do sistema produtivo e a escolha do tipo de *layout*, que pode ser um arranjo físico por produto, por processo ou a combinação dos dois. Nesse caso, a análise das vantagens e desvantagens de cada tipo de produto que será produzido é determinante para se fazer a escolha certa.

Ao estabelecer o *layout* de uma fábrica, devemos estar conscientes sobre os resultados a serem alcançados, como, por exemplo, obter a integração dos centros produtivos de forma lógica e eficiente, facilitar a movimentação dos materiais, viabilizar modificações para se fabricarem outros produtos ou para alterarem o que está sendo produzido e garantir a alocação própria e eficiente do espaço.

Para tanto, é preciso levar em consideração o tipo de processo de produção planejado, as políticas de produção da empresa, o tipo de produção, o volume de mão de obra, o volume de trabalho envolvido, características do transporte interno e o nível de flexibilidade exigido.

Finalmente, o terceiro subsistema conta, ainda, com o desenvolvimento do processo, que trata das atividades de transformação dos materiais e com o controle das saídas do sistema produtivo, buscando o seu aprimoramento e o dos seus resultados (o produto). Devemos lembrar a você que as atividades de transformação precisam interagir constantemente com uma série de atividades auxiliares de suporte, que são principalmente as de almoxarifado, de manutenção, de armazenagem e de análise do desempenho da mão de obra.

Podemos concluir, então, que inicialmente a área da administração da produção trata da especificação e acúmulo dos elementos de entrada, que se referem, basicamente, a decisões quanto aos equipamentos, instalações físicas, matéria-prima e mão de obra. Após, a gerência da produção decide sobre o tipo de processo e de equipamentos necessários.

E, finalmente, o administrador desenvolve a coordenação e a operação do sistema produtivo em si.

Apesar da relevância do papel que desempenha, atualmente a administração da produção vem progressivamente perdendo espaço para outra abordagem, a administração de projetos, especialmente em função da flexibilidade oferecida pelo conceito de projeto. Para sabermos, um projeto típico corresponde a um conjunto de atividades que acontecem apenas uma vez, com início e fim definidos e integradas por uma equipe temporariamente alocada. Assim, as definições dos objetivos, prazos, cronograma, equipe e custos envolvidos no projeto são essenciais para o seu bom gerenciamento.

Por meio dessa exposição podemos completar a visão a respeito da administração da produção, área funcional extremamente importante para o fornecimento adequado dos produtos da empresa aos seus clientes. Esta função é, assim, responsável por administrar a produção de modificações e inovações nos produtos, desde a definição de detalhes sobre o ambiente de fábrica até o planejamento das especificações do produto e do sistema produtivo.

Administração de Marketing: o seu Papel na Organização

Para compreender melhor sobre satisfação das necessidades

humanas e hierarquia de necessidades, seria interessante você ler algo sobre a **Teoria de Maslow**, por exemplo em: <www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>. Acesso em: 25 mar. 2011.

Para que você atinja seus objetivos, precisa inicialmente internalizar alguns conceitos básicos inerentes à Administração de Marketing. Ao buscarmos tais conceitos, reconhecemos a necessidade de apresentar uma das figuras que mais contribuíram para o estudo do marketing: **Philip Kotler**, um estudioso norte-americano que, a partir da segunda metade dos anos 1960, passou a se dedicar intensamente ao desenvolvimento, ampliação e sistematização dos fundamentos e princípios do que hoje chamamos de marketing.

Kotler mudou radicalmente o pensamento ao amarrar definitivamente o produto à **satisfação das necessidades do consumidor**, priorizando-a. Por isso, esse período é conhecido como **Era Kotler**.

Apresentamos, então, o conceito clássico de **marketing**, segundo o grande mestre: trata-se da atividade humana dirigida para a satisfação das necessidades e desejos, através dos processos de troca entre empresa e consumidor (KOTLER, 1998).

Agora, precisamos saber se você conhece a diferença que existe entre **vendas e marketing**. Basicamente, podemos dizer que a atividade de vendas está preocupada com as necessidades do vendedor de converter seu produto em dinheiro; já o marketing, com a ideia de satisfazer as necessidades do cliente por meio do produto e de toda a gama de coisas associadas com a sua criação, entrega e consumo final (LEVITT, 1990).



Tô a fim de saber

Philip Kotler

É um pesquisador, consultor e escritor norte-americano na área de marketing. Foi professor de marketing internacional na Kellogg Graduate School of Management, da Northwestern University. É autor do livro *Administração de Marketing* (atualmente em sua 12ª edição, e agora em parceria com Kevin L. Keller), que é considerado por muitos como a bíblia do marketing. A primeira edição deste livro foi publicada em 1967 nos EUA. Fonte: Lacombe e Heilborn (2006).

Em síntese, a atividade de vendas visa estimular um volume lucrativo de vendas dos produtos da organização, enquanto o marketing se preocupa em conhecer o cliente e satisfazer as suas necessidades de consumo.

Portanto, a administração de marketing deve se preocupar, basicamente, com:

- fazer a prospecção de clientes potenciais para determinado produto/serviço, separando em grupo aqueles que realmente estão interessados;
- traduzir essa demanda em produtos ou linhas de produtos; e
- desenvolver e implementar um plano que torne o produto disponível sob a forma de oferta.

A organização precisa, então:

- estabelecer quais nichos de mercados pretende ocupar e manter;
- definir os produtos que terão sucesso; e
- analisar o mercado para identificar quais as suas necessidades e em que ela pode ser melhor ou pior do que as concorrentes.

A administração de marketing é, portanto, responsável pelo planejamento e especificação dos produtos e serviços desejados pelos vários grupos de consumidores, pela tomada de decisões sobre preços, pela seleção do sistema de canais de distribuição e pelo gerenciamento do esforço promocional.

Você sabia que é também função do marketing influenciar o consumidor a desejar o produto, por meio de determinadas ferramentas, que são a propaganda (divulgação do produto/serviço), a promoção de vendas e a embalagem? (TUPINQUIM; FREITAS, 1999).

É natural que a área de marketing dê apoio ao processo de venda, pois o vendedor pode ser mais eficiente no seu trabalho se tiver em mãos informações sobre o comportamento de compra e o perfil do consumidor. Finalmente, o acompanhamento do cliente, no pós-venda, permite que se avalie com mais precisão os resultados do trabalho de marketing.

Podemos concluir, então, que os sistemas de informação e as pesquisas de mercado são fortes aliados dessa importante função organizacional, ao fornecerem informações sobre mercado, concorrência, comportamentos dos clientes, fornecedores e outros intermediários para as tomadas de decisão nesse âmbito. Tais sistemas, denominados de **Database Marketing**, são usados com o objetivo de tornar o processo decisório mais ágil e consistente.

Certamente você já teve a oportunidade de responder pesquisas de mercado em que o entrevistador lhe faz perguntas sobre preferências e necessidades quanto a determinado produto (refrigerante, por exemplo), coletando também seus dados pessoais, tais como sua renda média, idade, nível de instrução, profissão e endereço residencial. Outra situação comum é o uso de cartões de crédito e de fidelidade para acompanhar os seus hábitos de consumo: lembra daquele cartão de fidelidade que você entrega ao caixa do supermercado toda vez que faz uma compra? Para você, o objetivo é juntar pontos para ganhar prêmios, já o supermercado deseja obter informações sobre suas compras, podendo saber como andam as suas vendas.

Estratégia – trata-se do conjunto de diretrizes e planos fundamentais para atingir objetivos que definem em que situação a organização está e que tipo ela é ou deseja ser. Fonte: Lacombe (2004).

Passamos, agora, a outro tipo de preocupação: a movimentação da mercadoria do produtor ao consumidor. É preciso definir estratégias voltadas à distribuição do produto, facilitando a ação do consumidor. O administrador escolhe, então, o canal de distribuição (ponto de venda) que deve ser usado para a melhor colocação do seu produto, considerando alguns fatores, que são: valor do produto, frequência da compra, preferência do consumidor e características do produto (KWASNICKA, 2004). Agora, observe na Figura 12 como fica o sistema global de marketing:

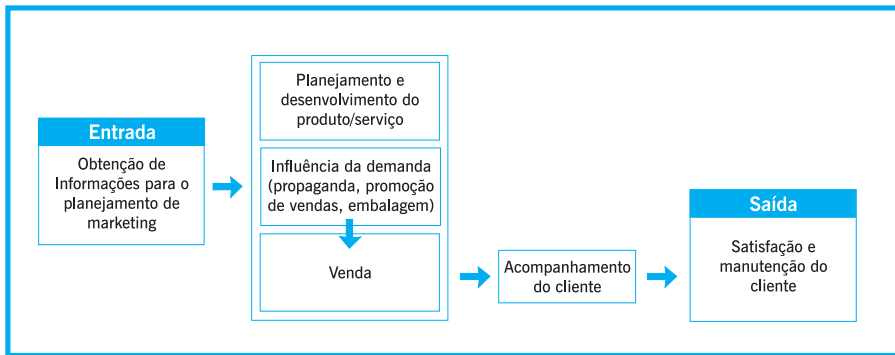


Figura 12: Função de marketing

Fonte: Adaptada de Kwasnicka (2004); Tupiniquim e Freitas (1999)

Administração de Marketing: o Composto de Marketing

Caro estudante!

A partir da exposição anterior, você pode concluir que a grande função da administração de marketing é criar oportunidades de lucros e oferecer ideias sempre melhores, que ampliem a vantagem competitiva da empresa no mercado. Agora você vai ver como deve agir o administrador da área de marketing frente ao chamado Composto ou Mix de Marketing.

Para definir estratégias dessa ordem, a organização deve analisar cuidadosamente cada uma das variáveis existentes no ambiente de mercado que têm poder de influência sobre os resultados pretendidos. É importante que você saiba que há, basicamente, dois grupos de variáveis: as **controláveis** pela organização e as **não controláveis**.

Assim, aquelas em que a organização tem poder de decisão e de gerenciamento, chamadas de controláveis, geram ações que determinam o comportamento do mercado. São elas: o produto, a concorrência, o preço, a distribuição e a comunicação.

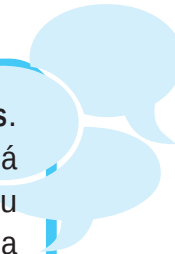
O administrador da área de marketing precisa, então, decidir sobre a melhor alternativa para a empresa em termos de produto, preço, ponto de venda e, também, propaganda e promoção. Tais compo-

nentes, chamados **Composto ou Mix de Marketing** (4 Ps), representam as quatro principais variáveis de atuação do marketing. Assim, podemos dizer que a estratégia mercadológica do composto de marketing refere-se ao conjunto de variáveis controláveis que a empresa pode usar para influenciar as respostas dos consumidores (TUPINIQUEIM; FREITAS, 1999). Dessa forma, temos:

- **Produto:** inclui a definição dos produtos/serviços que serão desenvolvidos e/ou vendidos pela organização. Neste caso, conforme vimos na exposição anterior, há presença da pesquisa mercadológica, abrangendo todas as formas de análise que investigam as necessidades e desejos dos clientes que constituem o mercado da empresa. Inclui também o planejamento de produtos, sua administração e a definição das suas características, tais como o seu desenho, tamanho, cor, tipo, marca, embalagem, rótulo, garantia e assistência técnica.
- **Preço:** envolve a determinação de um valor que deve estar em consonância com o mercado e que possa atender de forma justa e ética às necessidades do consumidor, sendo neste momento que a empresa define suas margens de lucro. Devemos lembrar, ainda, que a política de preço ajuda a posicionar os produtos no mercado.
- **Promoção (comunicação):** a política de comunicação é uma das variáveis mais importantes do *Mix de Marketing*, já que se refere àquelas estratégias que procuram tanto elevar a notoriedade dos produtos e das marcas como acelerar as suas vendas em ocasiões especiais. Por meio de campanhas promocionais, a organização consegue, inclusive, criar entre um público-alvo a necessidade pelo consumo de determinado produto/serviço. Neste momento, o administrador precisa decidir que apelo deve ser dado à campanha, além de tomar decisões sobre as estratégias de publicidade adequadas, relações públicas e promoções necessárias, e qual a verba e os veículos de comunicação que serão usados para atingir o consumidor.
- **Ponto de venda (distribuição):** a área de marketing da organização deve definir a política de distribuição dos seus produtos, o canal ideal que irá utilizar para levar o produto

Mix de Marketing – Marketing mix ou Composto de Marketing (ou mercado), são expressões usadas para referir o conjunto das quatro principais variáveis de atuação do marketing: produto, preço, ponto de venda (praça) e promoção. Fonte: < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Marketing%20Mix.htm> > . Acesso em: 31 mar. 2011.

até o consumidor, além do número e o tipo de intermediários necessários ou depósitos estratégicos (como distribuidores) e, também, o transporte ideal, sempre com o objetivo de distribuí-los de forma econômica e rápida. Lembre-se, é essencial que os produtos e serviços sejam colocados à disposição do cliente em pontos de vendas de fácil acesso.



Temos aqui o chamado **Mix de Mercado**, ou **4 Ps**. No entanto, você deve saber que atualmente há obras sobre o assunto que já tratam dos 7Ps ou 9 Ps. Desse modo, os 4 Ps já viraram 7 Ps para a área de serviço e 9 Ps para o turismo; e, talvez, novos Ps aparecerão em breve (MUNHOZ, 2011). Os 4 Ps que vimos agora são os mais aplicados nos planos de marketing dentro das organizações, e foram formulados no início dos anos 1960 pelo Professor Jerome McCarthy.

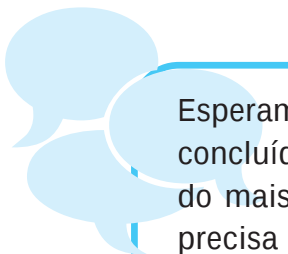
Mas, existem ainda os fatores não controláveis, que também devem ser considerados no contexto global de marketing. Tais variáveis referem-se, basicamente, ao conjunto de elementos e condições demográficas, econômicas (como a renda), político-legais (como as políticas de câmbio e as leis que regulamentam as vendas e os preços), socioculturais (como, por exemplo, o papel da mulher na sociedade), ambientais e tecnológicas (por exemplo, o poder da internet), todas com força para influenciar as atividades de marketing.

Verificamos, então, que o processo de marketing consiste, principalmente, no esforço organizacional de equilibrar forças altamente conflitantes: temos, de um lado, os fatores internos, que a organização pode manipular diretamente e, do outro, as forças externas, sobre as quais as organizações podem, algumas vezes, influenciar, mas de forma limitada.

Por isso, é importante que você compreenda que deve existir uma perfeita dosagem entre os esforços do administrador de marketing em oferecer um produto/serviço ao mercado para que o resultado seja favorável. E, para complicar a situação, como já dizia o grande mestre, a atual realidade de mercado revela que é cada vez mais difícil agradar os clientes que querem produtos e serviços superiores, adap-

tados às suas necessidades, fornecidos com rapidez, pelos menores preços e com serviços adicionais gratuitos, especialmente porque os clientes já não são tão leais como antes, possuindo múltiplas alternativas no mercado, ao mesmo tempo em que fica cada vez mais fácil às concorrentes igualarem seus produtos (KOTLER, 1998).

Desse jeito, concluímos que a qualidade já não faz mais a diferença. O importante agora é constantemente agregar valores ao produto/serviço que, muitas vezes, são intangíveis, tais como a disponibilidade de facilidades na negociação, a empatia com o cliente, o fornecimento rápido de informações adequadas ao consumidor e o desenvolvimento de um serviço pós-venda eficaz.



Esperamos que você, ao longo da leitura, possa ter concluído que, para decidir sobre o *mix* de mercado mais adequado à organização, o administrador precisa conhecer detalhes sobre cada um dos quatro compostos de marketing (produto, preço, promoção, ponto de venda), como também sobre variáveis não controláveis do ambiente externo. Se ficou com dúvidas, retome a leitura e busque leituras alternativas para auxiliar na compreensão.

Administração Financeira e Orçamentária: Visão Sistêmica

A Função Financeira é vista como uma das mais complexas e delicadas do contexto organizacional, já que trata da análise e solução de problemas associados à aquisição, conservação e uso eficientes dos seus recursos financeiros (o dinheiro).

Assim, nessa área os gestores precisam tomar decisões de investimentos, de distribuição de lucros e de financiamento, sempre com foco nos objetivos organizacionais. Quanto ao assunto, Solomon (1969, p. 15) lembra que a função da Administração Financeira é justamente rever, distribuir e redistribuir recursos financeiros para novos usos ou usos antigos. A Função Financeira pode ser visualizada, de acordo com o sistema apresentado na Figura 13:

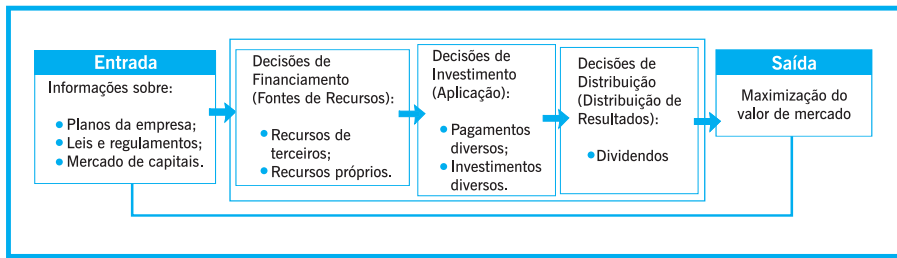


Figura 13: Função Financeira, a partir da visão sistêmica

Fonte: Adaptada de Kwasnicka (2004)

Conforme observamos na Figura 13, para iniciar suas atividades, o sistema financeiro necessita obter informações, tanto internas como do ambiente externo, especialmente aquelas que afetam diretamente o fluxo de fundos da empresa. Devemos lembrar, então, a importância dos planos oriundos das outras áreas funcionais da organização para se fazer o planejamento financeiro, já que a maioria desses planos requer o uso de recursos financeiros para serem executados. As outras áreas, você lembra? São marketing, recursos humanos e produção.

O planejamento financeiro conta, ainda, com a existência do orçamento financeiro, cuja preparação exige a participação de todas as demais funções organizacionais, cabendo à função financeira apenas a consolidação das partes elaboradas. Com a consolidação é dado ao orçamento um equilíbrio de receita e despesa. De modo geral, portanto, apontamos a função financeira como sendo o ponto de contato entre as aplicações dos recursos financeiros pela empresa e as fontes desses recursos (SOLOMON, 1969, p. 276).

A economia e a política também têm forte influência sobre o sistema financeiro de uma empresa, pois são responsáveis pela elaboração de políticas, leis e regulamentos que regem o mercado financeiro.

Finalmente, por ser a maior origem de recursos de uma organização, o mercado de capitais também é uma importante fonte de informações para que o processo financeiro possa exercer devidamente suas atividades.

Como você viu, a Figura 13 revela que o núcleo do sistema financeiro é formado por decisões relacionadas a três áreas distintas:

- **Fontes de fundos:** quando a empresa não gera fundos suficientes a partir das suas vendas, o gerente financeiro precisa buscar recursos externos. Assim, podemos dizer que

Mercado de capitais – parte do mercado financeiro em que são negociados os títulos a longo prazo (ações e debêntures). Envolve, portanto, a rede de bolsas de valores e instituições financeiras, operando com a compra e venda de papéis a longo prazo. Fonte: Chiavenato (2005, p. 37).

Debêntures – documento indicando que uma empresa tomou emprestado uma certa quantia de dinheiro de terceiros (investidores), comprometendo-se a pagar-lhes juros periodicamente (em geral, semestralmente), bem como devolver-lhes, na data do vencimento, a quantia investida. Fonte: Gitman (1984, p. 587).

Dividendos – forma de remuneração do capital investido pelos acionistas ligada à distribuição de uma parcela do lucro da empresa. Fonte: Lacombe (2004).

Rentabilidade – é o grau de rendimento proporcionado por determinado investimento, e é alcançada na medida em que o negócio da empresa proporciona a maximização dos retornos dos investimentos feitos pelos proprietários ou acionistas. Fonte: Chiavenato (2005, p. 10).

uma organização pode ter duas fontes de recursos: a de terceiros (empréstimo de capital de terceiros e emissão de debêntures) e a de capital próprio (recursos de proprietários ou acionistas).

- **Aplicação de recursos:** para aplicar recursos, o gestor financeiro enfrenta restrições regulamentares, competitivas e impostas pelas fontes de fundos propriamente ditas. Ainda, o dilema enfrentado pelo administrador financeiro exige dele especial atenção à natureza exata de cada um dos investimentos ou do uso dos fundos que ele autoriza, já que: se, por um lado, toda empresa precisa de suficiente liquidez para manter um bom crédito na praça, e esse objetivo está relacionado com os pagamentos das obrigações, por outro, o uso do capital para aumentar a liquidez pode resultar na perda de lucros. Destacamos que a liquidez de uma empresa refere-se à “disponibilidade em moeda corrente, meios de pagamento, posse de títulos ou valores que podem ser convertidos rapidamente em dinheiro” (CHIAVENATO, 2005, p.10).
- **Pagamento de dividendos:** se uma empresa quer fazer com que suas ações permaneçam atrativas como investimento, deve desenvolver uma política de dividendos, que deve ser compatibilizada com as necessidades de recursos da organização, já que a destinação de parcela do lucro para dividendos reduz os fundos disponíveis da empresa.

Como saída do sistema financeiro de uma empresa, podemos apontar a maximização da riqueza dos seus proprietários, ou seja, a maximização do valor de mercado das suas ações. Por outro lado, uma organização precisa também mostrar a capacidade de liquidar suas obrigações e, já que vivemos em um mercado bastante instável, podemos concluir que é um grande desafio ao administrador manter a Função Financeira em equilíbrio, proporcionando condições que garantam a rentabilidade e a liquidez da empresa.

Caro estudante!

É importante que você tenha compreendido a Função Financeira, com base na abordagem sistêmica. A partir dessa visão, você pode identificar os elementos de entrada, as áreas que envolvem suas principais decisões e, finalmente, o seu principal objetivo, que é, em síntese, ser bem-sucedido no enfrentamento do conflito entre rentabilidade e liquidez.

Administração Financeira e Orçamentária: as Decisões

O administrador financeiro está constantemente preocupado em obter a quantidade necessária de capital para o bom funcionamento da sua organização e, se não bastasse, precisa encontrar meios de multiplicar e conservar esses recursos.

Na busca por tais objetivos, os gestores precisam tomar uma série de **decisões importantes**, especialmente relacionadas a financiamento, investimento e distribuição de dividendos, detalhadas a partir de agora:

- **Decisão de financiamento:** uma das atribuições do gestor financeiro é selecionar a origem dos recursos que financiarão as atividades da empresa. Para tanto, ele precisa considerar o retorno desejado pelos acionistas, o risco associado a cada estrutura alternativa de capital e o custo do capital de terceiros. O financiamento pode ser de curto prazo ou de médio e longo prazos. Segundo Chiavenato (2005, p. 40), financiamento de curto prazo é uma operação pela qual a empresa levanta recursos no curto prazo (período inferior a um ano) destinados à manutenção de aplicações em créditos a clientes e estoques ou ainda para tratar de deficiências de fundos quando as entradas de caixa são

Risco – grau de incerteza associado ao resultado de um investimento; é uma possibilidade de perda. Fonte: Chiavenato (2005, p. 50).

Ativo Imobilizado – infraestrutura usada pela empresa para obter os produtos e serviços a que se propõe adquirir, ou seja, seus ativos fixos e intangíveis. Exemplos: instalações, maquinário, edificações. Fonte: Lacombe (2004).

Capital de giro – é constituído de ativos circulantes, isto é, principalmente as contas a receber e os estoques. Fonte: Chiavenato (2005, p. 53-63).

insuficientes para cobrir aumentos imprevistos de despesas. Já o financiamento de médio e longo prazos busca obter recursos de terceiros a prazos superiores a seis meses ou um ano. Neste último caso, os fundos podem ser levantados junto a instituições públicas, através de recursos captados no exterior, emissão e venda de debêntures e por meio de recursos próprios (patrimônio líquido) da empresa.

- **Decisão de investimento:** o administrador precisa, também, decidir a respeito de novos investimentos, isto é, sobre a alocação de recursos financeiros para projetos de investimento com benefícios futuros, que, só por esse motivo, envolvem risco. Em decisões dessa ordem, há dois componentes essenciais: os lucros esperados e o risco incremental que eles representam para a empresa. Cabe, ainda, ao administrador financeiro a responsabilidade da gestão dos diversos tipos de ativos da empresa. A maior parte de seu tempo é tomada por decisões envolvendo os ativos correntes, ou seja, direitos e haveres que a empresa tem a serem recebidos em prazo inferior a um ano. Exemplo: caixa, conta movimento e aplicações financeiras de curto prazo (menos de um ano), contas a receber, concessão de maior ou menor prazo de pagamento aos clientes e o custo cobrado nessas operações. Embora o ativo imobilizado envolva grandes somas de recursos organizacionais, este não ocupa tanto o dia a dia do administrador financeiro, sendo mais esporádicas decisões voltadas à gestão dos mesmos. Os fundos investidos na empresa devem girar regularmente de forma a permitir o desempenho das atividades operacionais. Deve-se tentar compatibilizar volumes e custos das contas a pagar e contas a receber do negócio, bem como disponibilidades de caixa e nível de estoques, de forma a não comprometer em demasia o capital de giro da empresa. Neste âmbito, Martins e Assaf Neto (1986, p. 413) sugerem como principais propostas de investimentos a ampliação (expansão) do volume de produção, a reposição e modernização de ativos fixos e o arrendamento ou aquisição de bens fixos.

- **Decisão sobre distribuição de dividendos:** esse tipo de decisão está relacionado à quantificação do percentual

sobre os lucros a ser distribuído aos acionistas na forma de dinheiro, na determinação do montante apropriado de dividendos a ser distribuído a cada acionista, na distribuição de bonificações e na recompra de ações. Devemos ter em mente que, quanto maior for o percentual de lucros distribuído aos acionistas na forma de dividendos, menor será o montante dos lucros reinvestidos no negócio, devendo tais decisões guardar coerência com o objetivo de maximização da riqueza dos acionistas. O quanto será distribuído aos acionistas deve ser compatível com uma maior ou menor necessidade de financiamento das atividades da empresa. Dessa forma, a política de distribuição de dividendos está diretamente relacionada com a política de financiamento das atividades da empresa. Ainda, Martins e Assaf Neto (1986, p. 519) afirmam que, antes de tudo, é preciso observar a legislação brasileira no que tange ao dividendo mínimo e obrigatório. Outros fatores são igualmente relevantes na formulação da política de dividendos, quais sejam: restrições contratuais, restrições internas (limitado pelo montante de caixa excedente à disposição da empresa), perspectivas de crescimento, considerações dos proprietários e considerações do mercado (GITMAN, 1984, p. 551-558).

A Administração Financeira está relacionada à tomada desses três tipos de decisão, que, em conjunto, determinarão o valor de mercado da empresa.

Assim, para se apoiar na tomada dessas decisões, a organização conta com uma série de atividades especializadas, tais como as de tesouraria, as de controle orçamentário e auditoria, além da diretoria financeira e dos comitês financeiros. Conforme relata Chiavenato (2005, p. 15-17), são as seguintes as atribuições para tais setores da área financeira:

- **Tesouraria:** esta engloba as atividades que compreendem o uso do dinheiro, sua manipulação e a posse efetiva dos fundos, mantendo assim contato com o público externo (fornecedores, clientes, entidades financeiras e órgãos governamentais).
- **Controle orçamentário:** este órgão coordena com os demais órgãos da empresa a montagem dos respectivos or-

Restrições contratuais

– proíbem o pagamento de dividendos em dinheiro, até que um certo nível de lucro tenha sido atingido, ou limitam o total de dividendos pagos até um certo montante ou porcentagem de lucros. Fonte: Gitman (1984, p. 553).

Você vai estudar mais detalhadamente esses aspectos nas disciplinas de Contabilidade.

çamentos de despesas e o seu acompanhamento e controle ao longo do exercício anual, para verificar se as despesas orçadas estão sendo realizadas adequadamente.

- **Auditoria:** este órgão deve revisar e verificar informações sobre operações e procedimentos executados por todos os órgãos da empresa.
- **Diretoria financeira:** é responsável pelas decisões financeiras, analisadas anteriormente.

Além desses órgãos, destacamos que, apesar de haver uma relação muito próxima entre a função financeira e a contábil, é interessante existir na empresa, um setor que assuma responsabilidades exclusivas com as **questões contábeis**. Dessa forma, a Contabilidade deve cuidar da classificação, do registro e da análise de todas as transações realizadas por uma empresa, seja referente ao ativo, ao passivo, às receitas, às despesas, aos lucros e perdas e aos direitos dos investidores (SANDRONI, 2003 *apud* CHIAVENATO, 2005, p. 16).

Administração de Recursos Humanos: o Processo

A área de recursos humanos (RH) de uma empresa é considerada peça-chave para o sucesso de uma organização, já que as pessoas constituem a sua maior riqueza. As pessoas levam consigo os recursos organizacionais mais importantes que podem existir: inteligência, experiência, conhecimento, inspiração e criatividade.

Para completar, em tempos de competição acirrada, o segredo é posicionar a pessoa certa no local certo, para que se possa obter a tão desejada vantagem competitiva. Compreendemos, então, que a função de RH está intimamente relacionada às demais áreas funcionais da organização, devendo se adaptar às suas necessidades.

No entanto, lembre que o tamanho e a importância dada à unidade de RH de uma empresa depende, basicamente, do seu porte, daquilo que produz, da importância da afiliação do funcionário na empresa e do **know-how** usado na produção.

Know-how – ou conhecimento processual, é o conhecimento de como executar alguma tarefa. Fonte: Lacombe (2004).

Assim, a primeira etapa do processo de administração de RH é justamente **planejar** sobre a necessidade e a qualidade adequadas do pessoal para atuar nos mais diversos setores organizacionais. O administrador verifica se há necessidade de **recrutar** alguém ou se é preciso **desligar** algum funcionário do quadro.

Outra atividade importante desse processo é o **treinamento**, cuja necessidade pode surgir quando se faz a **seleção** de um candidato ou quando se avalia o desempenho dos funcionários. Finalmente, a **avaliação de desempenho funcional** conduz à aplicação de **recompensas**, podendo acontecer de várias formas, como veremos mais adiante. Veja, então, o processo completo por meio da Figura 14:

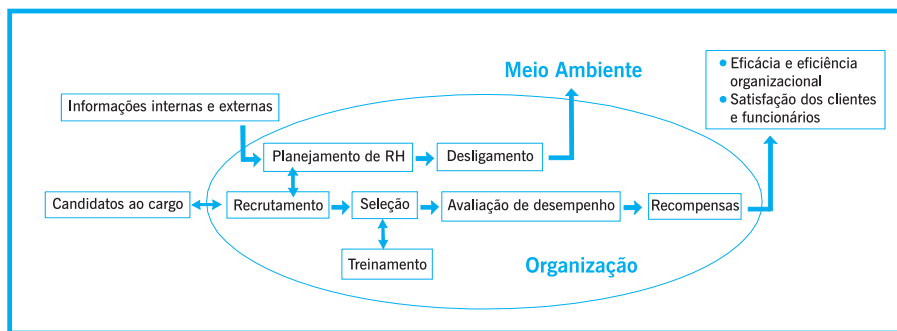


Figura 14: Processo de administração de recursos humanos

Fonte: Adaptada de Robbins (2005)

A Figura 14 nos permite analisar a área funcional de (RH) com mais detalhe, desde a primeira etapa do processo, com a aquisição de informações oriundas tanto do ambiente interno como externo à organização, até a última, quando são coletados os frutos do seu funcionamento que são, basicamente, a eficiência e a eficácia organizacional, além da satisfação dos clientes internos e externos.

Há, portanto, uma série de fatores que influenciam o bom desempenho da administração de pessoal em uma organização. Inicialmente, podemos dizer que, para desempenhar sua função de maneira adequada, o gerente de RH deve lidar com um conjunto de questões relevantes, quais sejam:

- identificar as necessidades em termos de pessoal das áreas funcionais da organização;

- escolher o candidato mais adequado para ocupar determinada função;
- administrar demissões;
- poder aumentar o nível de lealdade e motivação do empregado;
- encontrar a melhor maneira de avaliar o desempenho de cada indivíduo;
- definir uma equipe bem treinada para atuar com alta qualidade e produtividade;
- garantir a saúde física e mental da força de trabalho; e
- acompanhar as regulamentações que afetam as práticas da administração de pessoal.

Diante desse quadro, apontamos o **planejamento de RH** como a essência do processo de administração de pessoal. O planejamento acontece, assim, em três estágios: planejamento, programação e avaliação (BATEMAN; SNELL, 1998).

Na primeira etapa, os administradores precisam **conhecer os planos** de negócios da organização, com o objetivo de fazer a previsão de demanda, que seriam previsões feitas pela administração de RH no que se refere à necessidade de pessoal de um setor ou da organização como um todo, e de suprimento de mão de obra, que está relacionada à análise da oferta de mão de obra, na qual a administração de RH pode estimar o número e a qualidade de empregados atuais, bem como verificar a disponibilidade da oferta externa de funcionários. Afinal, é preciso tomar conhecimento sobre fatos relacionados ao direcionamento planejado para a empresa, além das expectativas em relação ao crescimento futuro.

Após, o gestor precisa fazer uma **programação das atividades** relacionadas a: recrutamento, treinamento e demissões. Finalmente, é preciso definir como as **atividades de recursos humanos serão avaliadas**, etapa importante já que permite verificar se elas estão produzindo os resultados esperados.

Olá!

Nesta seção você pôde observar a importância da Função de Recursos Humanos para as organizações com base no funcionamento do processo de administração de pessoal. Nesse contexto, aprendeu que o planejamento de RH constitui a essência desse processo administrativo, já que identifica ações relativas ao planejamento da mão de obra necessária, faz a programação das atividades de recrutamento, demissões e treinamento e, finalmente, faz o planejamento das atividades de avaliação de desempenho dos funcionários.

A seguir, você vai conhecer mais detalhadamente cada uma das atividades que compõem o processo de administração de pessoal.

Administração de Recursos Humanos: Principais Funções

A exposição anterior permitiu que você estudasse como se desenvolve o processo de administração de recursos humanos de uma organização; a partir de agora, você será capaz de analisar cada um dos seus estágios. Além dessa oportunidade, saiba que, ao longo do curso, você terá um rol de disciplinas específicas sobre a área de RH.

Então, de modo geral, temos:

- **Planejamento de recursos humanos:** ao desenvolver esta função, o administrador de RH deve delinear planos que definam como, onde e quando conseguir o tipo e a quantidade certa de pessoas, para o local certo no tempo certo, sempre considerando as necessidades e os objetivos da organização. Por isso, o planejamento de RH é realiza-

do em três etapas, a saber: avaliação do quadro atual; avaliação das necessidades futuras de RH; e desenvolvimento de um programa para satisfazer necessidades futuras de RH (ROBBINS, 2005):

- **Avaliação do quadro atual:** em geral, é iniciada com uma análise de cargos, quando se coletam informações tanto sobre deveres como sobre responsabilidades inerentes ao desempenho das funções (descrição do cargo). Após, faz-se o levantamento das qualificações exigidas para ocupar os cargos (especificação do cargo). Essa etapa é importante também para se definir a composição e o desenvolvimento do quadro organizacional. Além disso, serve como base para avaliar o desempenho do funcionário, mantendo-o esclarecido a respeito das suas responsabilidades (BATEMAN; SNELL, 1998).
- **Avaliação das necessidades futuras de RH:** observando os objetivos e estratégias da organização, além dos seus níveis de produtividade e das possibilidades de demanda por produtos/serviços, o administrador de RH tem condições de fazer previsões de suprimento da mão de obra. Por exemplo, se a empresa consegue elevar a produtividade em função do uso de novos computadores e sistemas, é possível que haja necessidade de redução do quadro.
- **Programação:** tendo em mãos os resultados das etapas anteriores, o administrador pode fazer programações para recrutar novos funcionários, realizar treinamentos e, até realizar demissões.
- **Composição do quadro:** aqui as atividades da área de RH concentram-se em realizar recrutamento, seleção e recolocação:
 - **Recrutamento:** práticas e processos usados para atrair candidatos para as vagas existentes ou potenciais (LACOMBE; HEILBORN, 2006). O recrutamento pode ser tanto de candidatos internos como externos à organização. Vários métodos são usados para recrutá-los, tais como anúncios em mídia, informações em quadro de avisos ou em tabuletas na porta,

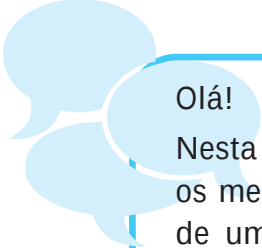
agências de emprego, indicações, *sites* da internet especializados em oferta e procura de mão de obra e head-hunter.

- **Seleção:** por meio de instrumentos corretos, a organização pode decidir quais são os candidatos mais adequados que serão contratados. Tais instrumentos são, principalmente, as entrevistas, a análise de currículo, formulários de proposta de emprego, busca de referências, dinâmicas de grupo e testes psicotécnicos e de desempenho.
- **Recolocação:** é a ação de ajudar pessoas demitidas a se recolocarem em outra organização.
- **Desenvolvimento do quadro:** para que a área de RH consiga desenvolver sua força de trabalho, é preciso investir em programas de treinamento e realizar avaliações, como meio de obter dados sobre o desempenho do funcionário:
 - **Treinamento:** é bem provável que você ou um amigo seu já tenha participado de algum curso de treinamento em informática. Programas de treinamento visam aprimorar as qualificações do funcionário no desempenho das suas funções, ou até prepará-lo para o desempenho de uma atividade nova. Outros indícios sugerem a necessidade de treinamento, tais como uma queda da produtividade de um funcionário, um aumento nas violações das normas de segurança ou nos acidentes, uma quantidade crescente de perguntas que os funcionários fazem no trabalho, além do aumento de reclamações dos clientes e/ou colegas (ROBBINS, 2005).
 - **Avaliação de desempenho:** esta atividade permite que a administração de RH tome decisões a respeito de promoções, transferências e demissões de funcionários da organização. Basicamente, tanto resultados individuais como comportamentos e características individuais podem ser avaliados. Ainda, recomendamos a avaliação do desempenho de equipes, já que atualmente é cada vez mais comum as organizações se estruturarem em equipes.

Head-hunter – denominação dada à pessoa responsável por encontrar pessoas certas para ocuparem cargos de alto nível em determinada organização.
Fonte: Lacombe (2004).

Hoje, o senso comum é de que as pessoas constituem o bem de maior valor da organização, sendo o seu verdadeiro e único diferencial. Como consequência, a área de RH recebe um destaque cada vez maior, investindo de modo crescente nas atividades que desenvolve, sempre com o intuito de definir e manter um quadro de funcionários de alto nível. Afinal, como lembram Lacombe e Heilborn (2006, p. 240),

[...] a sobrevivência e o progresso de uma grande empresa dependem, em grande parte da sua capacidade de selecionar, treinar e posicionar corretamente, no presente, as pessoas para atuar, no futuro, na administração superior da empresa, assumindo responsabilidades e agindo como uma equipe integrada.



Olá!

Nesta seção você conheceu um pouco mais sobre os meandros do processo de administração de RH de uma organização. Nesse contexto, você pôde perceber o quanto é importante investir nas atividades de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho como meio para elevar a qualidade do desempenho funcional. A análise de cargos e a recolocação são também relevantes.

Resumindo



Você finalizou a última Unidade, na qual foi possível desenvolver uma visão geral a respeito da natureza cíclica do processo administrativo e do papel dos tomadores de decisão nesse contexto. Além disso, foi nesta Unidade que você pode compreender que a estrutura organizacional é composta por diferentes níveis de tomada de decisão: o estratégico, o tático e o operacional. Finalmente, ao longo das demais exposições a intenção foi fazer com que você conhecesse as quatro principais áreas funcionais de uma organização – Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos – e como elas se desenvolvem e são administradas.



Atividades de aprendizagem

1. Identifique as 2 atividades essenciais ao planejamento do produto, especificando o propósito de cada uma delas.
2. O núcleo do sistema financeiro é formado por decisões relacionadas a três áreas distintas. Identifique tais áreas.
3. De que forma os sistemas de informação e pesquisas de mercado podem apoiar o desenvolvimento da função de marketing em uma organização? Dê um exemplo prático.
4. Por que o planejamento de recursos humanos é mais comum nas grandes empresas? Quais são as vantagens do planejamento de recursos humanos para grandes organizações?



Caro estudante!

Chegamos ao final de nossa última Unidade, na qual você pode aprender um pouco mais sobre os meandros do processo da administração de uma organização, conhecendo, mesmo que de modo superficial, as principais áreas que compõem uma estrutura organizacional: Produção, Marketing, Finanças e Recursos Humanos. Nesse contexto, você pode observar a importância que é investir em atividades de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, sendo esse um meio de elevar a qualidade do desempenho funcional e instruir os colaboradores às funções inerentes a cada área da administração. Não esqueça que é fundamental, ao final de cada Unidade, que você faça as atividades de aprendizagem e, surgindo dúvidas, procure a ajuda do seu tutor.

Foi muito bom estar com você.

Sucesso!

Referências



ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. História e perspectiva dos cursos de Administração do Brasil. *Anais do II Seminário Nacional sobre qualidade e avaliação dos cursos de Administração*. Vitória. 27 a 29 de agosto de 1997.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

BERTERO, Carlos Osmar. *Ensino e pesquisa em Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BRASIL. *Lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965*. Disponível em: <http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%204.769-1965?OpenDocument>. Acesso em: 31 mar. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

_____. *Administração financeira*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTAS, Ruth; OROSCO, Selma. Procura-se mão-de-obra qualificada. *Revista Exame*. n. 836. 15 fev. 2005.

DAFT, Richard L. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. São Paulo: Publifolha, 1999.

DEFFUNE, Deise; DESPRESBITERIS, Lea. *Competências, habilidades e currículos de educação profissional: crônicas e reflexões*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2002.

DEPRESBITERES, Lea. *Formação de formadores*. São Paulo: SENAC, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Administração: tarefas, responsabilidades e práticas*. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. *Inovação e Espírito Empreendedor (intrepreneurship): prática e princípios*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

- _____. *A profissão do administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- _____. *A administração na próxima sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.
- DUBAR, Claude; TRIPIER, Pierre. *Sociologie des Professions*. Paris: Armand Colin, 1988.
- DUBRIN, Andrew J. *Princípios de Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Dicionário Eletrônico Aurélio*. Versão 5.0. 3. ed. Rio de Janeiro: Positivo, 2004.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1984.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HAMPTON, David. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1981.
- JACOBSEN, Alessandra de Linhares. Implicações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 2, n. 4. Florianópolis, UFSC, set. 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KUAZAQUI, Edmir (Org.). *Administração para não-administradores*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- LACOMBE, Francisco. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- _____. *Dicionário de negócios: mais de 6.000 termos em inglês e português*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.

MAFRA, Denis Teixeira. *Proposição de uma metodologia para o desenvolvimento de uma arquitetura de informações como uma etapa de implantação de um datamining de suporte à tomada de decisão gerencial: o caso do planejamento e sistema de medição de desempenho – Balanced Scorecard – do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI/SC*. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2005.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 1986.

MAXIMIANO, Antônio César. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. *Empreendedorismo Social*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 1998.

MONTMOLLIN, Maurice de. *Vocabulaire de l'Ergonomie*. Toulouse: Octarès Editions, 1995.

MORITZ, Gilberto de Oliveira. *Processo decisório*. Florianópolis: SEAD/UFSC, 2006.

MUNHOZ, Carlos Eduardo. *Composto ou Marketing Mix – Os 4 Ps, Cs e As*. Disponível em: <<http://www.acontecendoaqui.com.br/posts/176>>. Acesso em: 31 mar. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OPTNER, Stanford Levin. *Análise de sistemas empresariais*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1971.

PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROBBINS, Stephen Philip. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

- SENGE, Peter. *A quinta disciplina*. São Paulo: Nova cultural, 1990.
- SEBRAE. *Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2011.
- SOLOMON, Ezra. *Teoria da administração financeira*. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.
- TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, Alex. *Plano de ação para uma economia digital*. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TUPINIQUEIM, Armando Correa; FREITAS, Sebastião Nelson. *Marketing básico e descomplicado*. São Paulo: STS, 1999.
- WICK, Calhoum W.; LEÓN, Lu Staton. *O desafio do Aprendizado*. Como fazer sua empresa estar sempre à frente do mercado. São Paulo: Nobel, 1997.
- ZARIFIAN, Phelipe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

Caro estudante!

Chegamos ao final da disciplina de Introdução à Administração, que serve de base para as demais que abordam o tema Administração e, desse modo, é fundamental que você tenha compreendido os vários conceitos e assuntos tratados no decorrer deste livro.

Para facilitar sua compreensão, busque traçar um comparativo entre os temas aqui tratados e o seu cotidiano no trabalho, observando semelhanças e diferenças entre a teoria apresentada e a prática realizada diariamente. E mais, traga aos seus colegas, sejam eles de trabalho ou de estudo, suas experiências profissionais, pessoais e acadêmicas, a fim de disseminar o conhecimento adquirido a outras pessoas e assim tornar seu ambiente social diário o mais agradável e participativo possível.

Esperamos ter contribuído para o seu sucesso profissional e, principalmente, para o seu crescimento pessoal.

Alessandra de Linhares Jacobsen



Graduada em Ciências da Computação pela Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Administração nesta mesma universidade. Doutora em Engenharia de Produção (UFSC), concentrando seus estudos na área de Qualidade e Produtividade Organizacional. Atuou como professora substituta do Departamento de Ciências da Administração da UFSC e desde 1997 integra o quadro de professores efetivos do Departamento de Ciências da Administração (UFSC). Na sua trajetória acadêmica, em nível de graduação e pós-graduação, tem atuado junto às disciplinas Administração I, Sistemas de Informação, e Administração e Informática. Integra, desde 1997, o NEGICT – Núcleo de Estudos em Gestão da Informação, do Conhecimento e da Tecnologia – e em 2006 passou a fazer parte do Conselho Editorial da Revista de Ciências da Administração (UFSC). Sua produção científica é compreendida pela publicação de artigos, sobretudo, acerca dos temas Qualidade e Avaliação Universitária, Gestão da Tecnologia de Informação, Mudança Organizacional e Educação a Distância. Publicou, ainda, o livro intitulado *Avaliação institucional em universidades: desafios e perspectivas*.