



# Introdução à Administração

*Gustavo Fontinelli Rossés*



Colégio Politécnico  
UFSM

**Santa Maria - RS**  
**2014**

Presidência da República Federativa do Brasil  
Ministério da Educação  
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

© Colégio Politécnico da UFSM

Este caderno foi elaborado pelo Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria para a Rede e-Tec Brasil.

**Equipe de Elaboração**  
Colégio Politécnico da UFSM

**Reitor**  
Paulo Afonso Burmann/UFSM

**Diretor**  
Valmir Aita/Colégio Politécnico

**Coordenação Geral da Rede e-Tec/UFSM**  
Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Coordenação de Curso**  
Vitor Reisdorfer/Colégio Politécnico

**Professor-autor**  
Gustavo Fontinelli Rossés/Colégio Politécnico

**Equipe de Acompanhamento e Validação**  
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM

**Coordenação Institucional**  
Paulo Roberto Colusso/CTISM

**Coordenação de Design**  
Erika Goellner/CTISM

**Revisão Pedagógica**  
Elisiane Bortoluzzi Scrimini/CTISM  
Jaqueline Müller/CTISM

**Revisão Textual**  
Carlos Frederico Ruviano/CTISM

**Revisão Técnica**  
Marcia Bento/Colégio Politécnico

**Ilustração**  
Marcel Santos Jacques/CTISM  
Rafael Cavalli Viapiana/CTISM  
Ricardo Antunes Machado/CTISM

**Diagramação**  
Cássio Fernandes Lemos/CTISM  
Leandro Felipe Aguilar Freitas/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Alenir I. Goularte – CRB 10/737  
Biblioteca Central da UFSM

**R828i Rossés, Gustavo Fontinelli**  
**Introdução à administração / Gustavo Fontinelli Rossés. –**  
**Santa Maria, RS : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio**  
**Técnico Industrial de Santa Maria : Rede e-Tec Brasil, 2014.**  
**112 p. ; 28 cm**  
**ISBN 978-85-63573-62-9**

**1. Administração 2. Administração – Teoria 3. Processos**  
**administrativos 4. Ambiente organizacional I. Título.**

**CDU 658**

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,  
Bem-vindo a Rede e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional de ensino, que por sua vez constitui uma das ações do Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego. O Pronatec, instituído pela Lei nº 12.513/2011, tem como objetivo principal expandir, interiorizar e democratizar a oferta de cursos de Educação Profissional e Tecnológica (EPT) para a população brasileira propiciando caminho de o acesso mais rápido ao emprego.

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os Institutos Federais, as Secretarias de Educação dos Estados, as Universidades, as Escolas e Colégios Tecnológicos e o Sistema S.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

A Rede e-Tec Brasil leva diversos cursos técnicos a todas as regiões do país, incentivando os estudantes a concluir o ensino médio e realizar uma formação e atualização contínuas. Os cursos são ofertados pelas instituições de educação profissional e o atendimento ao estudante é realizado tanto nas sedes das instituições quanto em suas unidades remotas, os polos.

Os parceiros da Rede e-Tec Brasil acreditam em uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!  
Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Agosto de 2014

Nosso contato  
[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor</b> .....	<b>9</b>
<b>Apresentação da disciplina</b> .....	<b>11</b>
<b>Projeto instrucional</b> .....	<b>13</b>
<b>Aula 1 – Fundamentação teórica da administração</b> .....	<b>15</b>
1.1 Concepções e conceitos de administração.....	15
<b>Aula 2 – Teorias organizacionais – clássica e estruturalista</b> .....	<b>29</b>
2.1 As teorias organizacionais.....	29
2.2 Abordagem clássica.....	31
2.3 Abordagem estruturalista.....	38
<b>Aula 3 – Teorias organizacionais – humanista e comportamental</b> .....	<b>49</b>
3.1 Abordagem humanista.....	49
3.2 Abordagem comportamental.....	53
<b>Aula 4 – Teorias organizacionais – sistêmica e contingencial</b> .....	<b>61</b>
4.1 Abordagem sistêmica.....	61
4.2 Abordagem contingencial.....	64
<b>Aula 5 – As organizações</b> .....	<b>71</b>
5.1 Conceituação e caracterização.....	71
<b>Aula 6 – Ambiente organizacional</b> .....	<b>81</b>
6.1 Conceitos.....	81
6.2 Ambiente externo – macroambiente.....	82
6.3 Ambiente externo – microambiente.....	87
6.4 Ambiente interno.....	93
<b>Aula 7 – Processo administrativo – planejamento e organização</b> .....	<b>99</b>
7.1 Planejamento.....	99
7.2 Organização.....	106

<b>Aula 8 – Processo administrativo – direção e controle</b> .....	<b>113</b>
8.1 Direção.....	113
8.2 Controle.....	117
<b>Referências</b> .....	<b>125</b>
<b>Currículo do professor-autor</b> .....	<b>126</b>

## Palavra do professor-autor

A disciplina de Introdução à Administração tem como finalidade proporcionar ao estudante condições de conhecer os fundamentos da administração, suas teorias e os seus processos organizacionais, utilizados para a gestão das cooperativas.

Esta disciplina é muito importante, pois ela vai lhe oferecer todo um conjunto de informações essenciais para que você possa entender o significado da administração e como ela está inserida no dia a dia das pessoas e das organizações de uma forma geral.

Estudando esse material detalhadamente, você perceberá que a administração está muito mais ligada ao nosso cotidiano do que nós imaginamos e tem muita importância no dia a dia.

A cada aula, tenho certeza de que você irá perceber claramente isso, pois terá contato com um conjunto amplo de informações que lhe dará suporte para poder entender e utilizar as ferramentas administrativas.

Sendo assim, estudante, quero lhe desejar bons estudos, que o conhecimento seja uma constante em tuas metas e, especialmente, que aquilo que você aprenderá aqui seja útil para toda a sua vida.

Conte comigo!  
Prof. Gustavo Fontinelli Rossés



# Apresentação da disciplina

A disciplina de Introdução à Administração tem como propósito proporcionar ao estudante condições de conhecer os fundamentos da administração, suas teorias e os seus processos organizacionais, utilizados para a gestão das cooperativas.

No transcorrer dos nossos estudos, teremos contato com fundamentos teóricos concretos a respeito da ciência administrativa e suas implicações sobre a sociedade, o mundo dos negócios e sobre cada indivíduo.

Ao longo dessa trajetória, iremos lhe oferecer condições de ter contato com a fundamentação teórica da administração, discutindo conceitos e concepções em administração. Ao mesmo tempo, você será provocado a percorrer o caminho das teorias organizacionais, caminho junto com as abordagens clássica, estruturalista, humanista, comportamental, sistêmica e contingencial. Posteriormente, vamos adentrar no ambiente organizacional, percebendo como ele atua e interfere no campo das organizações. Por fim, vamos lhe mostrar como podemos planejar, organizar, dirigir e controlar uma organização.

Portanto, seja bem-vindo e faça com que o seu sucesso seja fruto do seu trabalho, esforço e dedicação.

Bons estudos!



# Projeto instrucional

**Disciplina:** Introdução à Administração (carga horária: 60h).

**Ementa:** Fundamentação teórica da administração. Teorias organizacionais. As organizações. Ambiente organizacional. Processo administrativo.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. Fundamentação teórica da administração	Estudar as concepções necessárias ao entendimento da ciência administrativa. Compreender os fundamentos da administração. Conhecer os principais conceitos de administração.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
2. Teorias organizacionais – clássica e estruturalista	Identificar a importância das teorias organizacionais. Compreender conceitos, significados e campo de aplicação das abordagens clássica e estruturalista da administração.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
3. Teorias organizacionais – humanista e comportamental	Compreender conceitos, significados e campo de aplicação das abordagens humanista e comportamental da administração.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06
4. Teorias organizacionais – sistêmica e contingencial	Compreender conceitos, significados e campo de aplicação das abordagens sistêmica e contingencial da administração.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	06
5. As organizações	Compreender conceitos e características das organizações.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
6. Ambiente organizacional	Compreender o significado do ambiente nas organizações. Conhecer os ambientes externos e internos de influência e suas respectivas variáveis. Realizar a análise ambiental identificando oportunidades e ameaças. Realizar a análise organizacional identificando forças e fraquezas.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08
7. Processo administrativo – planejamento e organização	Entender conceitos de planejamento e organização. Compreender os processos de cada um destes elementos.	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
8. Processo administrativo – direção e controle	Entender conceitos de direção e controle. Compreender os processos de cada um destes elementos .	Ambiente virtual: plataforma Moodle. Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> , exercícios.	08

# Aula 1 – Fundamentação teórica da administração

## Objetivos

Estudar as concepções necessárias ao entendimento da ciência administrativa.

Compreender os fundamentos da administração.

Conhecer os principais conceitos de administração.

## 1.1 Concepções e conceitos de administração

É de conhecimento popular que a administração existe, desde que o mundo é mundo. Esta afirmação pode ser reforçada pois, desde que as civilizações mais primitivas ocupavam a terra, elas já adotavam técnicas e ferramentas administrativas para alcançar seu objetivo principal.

A administração, tal como conhecemos hoje, é resultado histórico e integrado de inúmeros precursores. Referências históricas mostram que até hoje conceitos administrativos de mais de 1.200 a.C. ainda são usados no nosso meio.

A história da administração iniciou-se num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5.000 a.C., na Suméria, quando os antigos Sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Depois, no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado, que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada.

Em seguida, na China de 500 a.C, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow, com seus oito regulamentos e as regras de administração pública de Confúcio, exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Apontam-se, ainda, outras raízes históricas. As instituições Otomanas, pela forma como eram administrados seus grandes feudos. Os prelados católicos, já na Idade Média, destacando-se como administradores natos.

Ao longo dos anos, tem-se observado que a administração, como estrutura formal de ação, foi sendo delineada por influências de diversas áreas do conhecimento humano. A filosofia deu sua grande contribuição para a administração. Já antes de Cristo, os filósofos da antiguidade expunham seu ponto de vista sobre esta área fascinante que viria a ser importante nos dias atuais. Platão, filósofo grego, discípulo de Sócrates, (429 a.C. – 347 a.C.), também deu sua contribuição, relatando em sua obra intitulada “A República”, seu ponto de vista sobre democracia e administração dos negócios públicos. Aristóteles, filósofo grego, discípulo de Platão, estudou a organização do Estado e relata três tipos de administração pública: monarquia, aristocracia e democracia.

Francis Bacon, filósofo inglês, (1561 – 1626) antecipa-se ao princípio da administração, conhecido como princípio da prevalência do principal sobre o acessório, enfocando a separação do que é essencial e do que é acessório.

René Descartes, filósofo, matemático e físico francês (1596 – 1650), foi o autor das coordenadas cartesianas ou dos princípios cartesianos. Vários princípios da administração moderna, como, divisão do trabalho, da ordem, do controle, estão fundamentados nestes princípios.

Precisamos, também, explicitar que Jean-Jacques-Rousseau (1712 – 1778), contextualizou a teoria do contrato social, teoria essa fundamentada no acordo entre os participantes de uma ação, com base num conjunto de regras que regem o mesmo.

Por sua vez, Karl Marx (1818 – 1883), ofereceu contribuições significativas para a ciência administrativa, a partir da introdução da teoria da origem do Estado e considera que todos os acontecimentos históricos são produto das relações econômicas entre os homens.



Porém, é preciso explicitar que na evolução histórica da administração, duas instituições têm papel fundamental enquanto instituições normativas do ponto de vista de suas contribuições, para entender melhor as organizações e a administração: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares.

A Igreja Católica Romana pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos, vem mostrando e provando a força de atração de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo o mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis.

A Igreja Católica absorveu, ao longo do tempo, normas administrativas e princípios de organização pública das instituições de Estado, como Atenas, Roma, etc. Empregou na sua organização, a hierarquia de autoridade, o estado maior (assessoria) e a coordenação funcional.

Muitos autores apontam que entre todas as formas de atividades humanas, a Igreja Católica constitui um dos exemplos mais destacados de aplicação e funcionamento de todos os princípios de organização.

Ela aproveitou e aperfeiçoou toda a técnica administrativa que os romanos desenvolveram para fazer a administração a distância. Como exemplo de eficiência e de coordenação administrativa e departamental. Através dos séculos, vem mostrando e provando a força de atração de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis.

A Igreja Católica Romana contribuiu bastante para a evolução administrativa. À proporção que o cristianismo se expandia, ocasionava muitos conflitos, fazendo surgir novas seitas, por sentir-se pressionada, a Igreja passou a definir com mais clareza a sua missão, objetivos, diretrizes, regras e regulamentos, assim como a sua hierarquia organizacional, desenvolveu, então, uma relação altamente centralizada de autoridade e responsabilidade, ocasionando muitos conflitos entre centralização e descentralização existentes até hoje. Essas características, além do grau de imposições de diretrizes, doutrinas, procedimentos, entre outros, são uns dos principais fatores de diferenças de seitas cristãs.

Hoje, a Igreja Católica, tem uma organização tão simples e eficiente que sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só pessoa, o Papa. Esta forma de organização tem atravessado séculos e sua forma primitiva tem permanecido mais ou menos a mesma: um chefe executivo, um colégio de conselheiros, arcebispos, bispos, párocos e a congregação de fiéis. Apoiada não só na força de atração de seus objetivos, mas também na eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, a igreja

tem sobrevivido às revoluções do tempo e oferecido um exemplo de como conservar e defender suas propriedades, suas finanças, rendas e privilégios.

Por sua vez, as organizações militares evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII, até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas da atualidade.

A organização militar influenciou enormemente o desenvolvimento das teorias da administração ao longo do tempo. A organização linear, por exemplo, tem suas origens nos militares da antiguidade e da Idade Média.

O princípio da unidade de comando, fundamental para a função de direção, é o núcleo central de todas as organizações militares. A escala hierárquica, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente, é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações. Na época de Napoleão (1769 – 1821), o general francês ao chefiar seu exército, tinha a responsabilidade de supervisionar a totalidade do campo de batalha. Entretanto, as batalhas de maior alcance, chegando a serem de nível continental, conduziram a um planejamento e controle centralizados em paralelos às operações descentralizadas, ou seja, passou-se à centralização do comando e à descentralização da execução, porém, Napoleão, ainda era responsável por todas as decisões mais importantes.

Uma outra contribuição da organização militar, é o princípio de direção, por meio do qual todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e daquilo que ele deve fazer. Mesmo Napoleão, o general mais autocrata da história militar, aplicava este princípio, pois estava convencido de que a obediência cega jamais leva a uma execução inteligente de alguma coisa.

No início do século XIX, Carl von Clausewitz (1780 – 1831), general prussiano, escreveu um Tratado sobre a Guerra e os Princípios de Guerra, falando sobre como administrar os exércitos em períodos de guerra. Foi o grande inspirador de muitos teóricos da administração, que posteriormente se basearam na organização e estratégias militares para adaptá-las à organização de estratégias empresariais.

Para Clausewitz, toda organização requer cuidadoso planejamento e rigorosa disciplina, sendo que as decisões devem ser científicas, fundamentadas na dimensão probabilística, ao contrário de uma necessidade lógica ou institucional.

Ele reforça que o administrador deve entender que há sempre um forte grau de incerteza nas decisões e sua função é reduzir ao máximo esta incerteza.

Na medida em que aprofundarmos os estudos históricos a respeito da administração, nos deparamos com muitas concepções que dão o necessário suporte para seu entendimento. Porém, podemos considerar estas como sendo algumas das principais contribuições teóricas históricas a respeito das origens e do significado da administração.

Conceituar administração não é uma tarefa fácil. Muitas são as considerações, concepções, postulações e significados a respeito dessa temática tão importante. Porém, não podemos, de forma alguma, deixar de considerar sua origem sintática e semântica.

A palavra administração tem sua origem ligada ao latim *ad* – direção para, tendência para; *minister* – subordinação ou obediência, e significa a função que se desenvolve sob o comando de outro.

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

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

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

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



Os princípios para administrar algo são: planejar, organizar, dirigir e controlar, sendo que as principais funções administrativas são:

- Fixar objetivos.
- Analisar, conhecer os problemas.
- Solucionar os problemas.
- Organizar e alocar os recursos, tanto financeiros, quanto tecnológicos e humanos.
- Liderar, comunicando, dirigindo e motivando as pessoas.
- Negociar.
- Tomar decisões.
- Controlar, mensurando e avaliando.

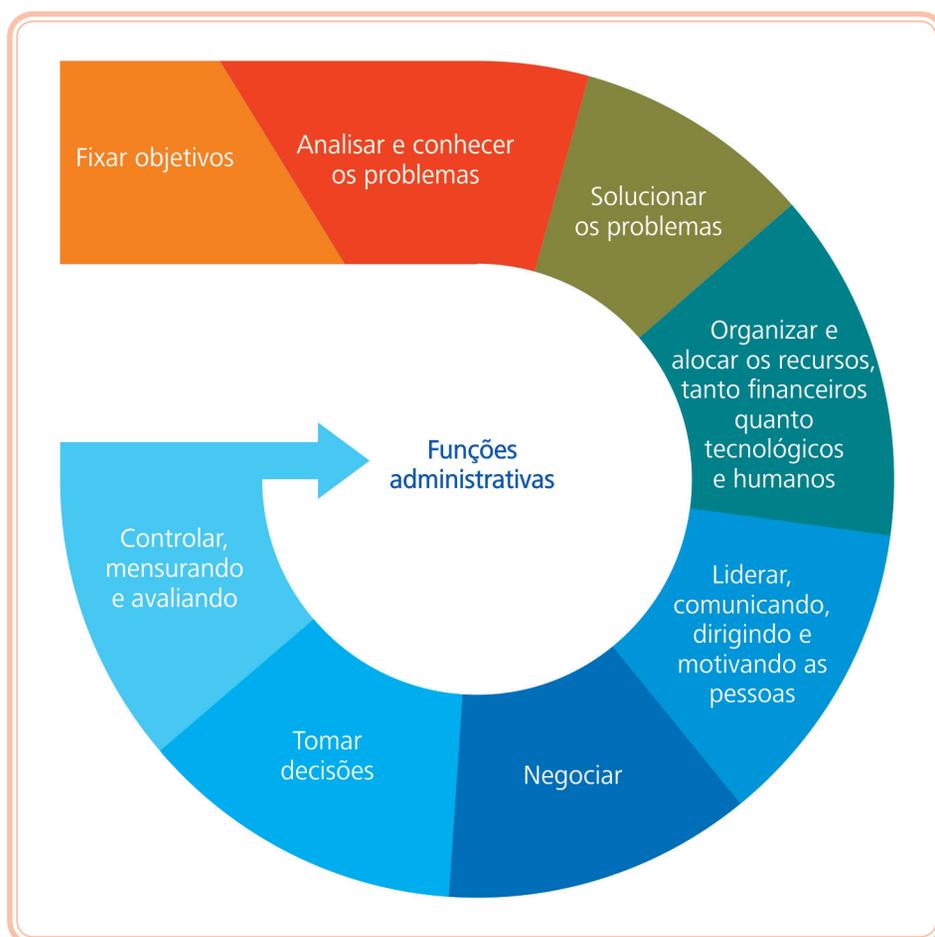
O bom desempenho da administração depende de que o profissional consiga ser um bom líder, capaz de lidar com pessoas, negociando e comunicando, e, também, apto a tomar decisões, tendo uma visão sistêmica e global da situação que administra.

Existem quatro áreas básicas de atuação do administrador: finanças, produção, *marketing* e recursos humanos, porém o mercado abrange várias áreas do conhecimento. A administração é resultado de um processo de formação que passa pelas mais diversas áreas, desde as exatas, como matemática, até humanas como filosofia.



Cada vez mais esta ciência adquire importância na formação de profissionais, para melhor estruturar e impulsionar o funcionamento dos mais diversos setores das mais diversas organizações. Como as empresas adquirem crescente complexidade e tamanho na economia de mercado, é essencial que haja profissionais com competência para administrar. Também ganha valor diante do mercado financeiro, pois busca entender e sistematizar a administração do capital, fator essencial na economia atual.

A administração tem uma série de características, entre elas: um circuito de atividades interligadas como: buscar a obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.



**Figura 1.1: Circuito de atividades da administração**

Fonte: CTISM

Dessa forma, fica evidente que a tarefa da administração é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle.

- **Planejamento** – significa estabelecer planos, métodos e processos que irão guiar as ações e os objetivos da organização, deixando para trás o empirismo e os palpites nas decisões administrativas. Tais procedimentos são as linhas mestras que definirão: O que? Quando? Quem? Como? serão feitas as coisas.





- **Organização** – é o processo de alocar, arrumar e/ou distribuir tarefas, responsabilidades e recursos entre os membros da organização. Significa adequar a estrutura da organização aos objetivos propostos, isso porque objetivos distintos requerem adaptações diferentes.
- **Direção** – significa liderar, influenciar e motivar as pessoas a realizarem tarefas essenciais à obtenção dos resultados. Ao contrário de planejar e organizar, dirigir é uma atividade concreta, uma vez que envolve trabalhar com pessoas. Sua função essencial é criar uma atmosfera adequada para o exercício de todas as funções.
- **Controle** – finalmente, controle significa verificar, constatar ou certificar-se da realização das atividades e objetivos conforme estabelecido. Enfim, controlar visa medir o desempenho das pessoas com relação aos objetivos previstos para manter a empresa no caminho certo.

Estas atividades compõem o processo administrativo, o qual deve adequar o fator externo à organização, visando estabelecer objetivos possíveis de serem alcançados. Do exercício de tais atividades, depende o alcance dos objetivos que por sua vez determina o sucesso da organização.

Dessa maneira, a administração é necessária para equilibrar objetivos pessoais e organizacionais, coordenar esforços e conseguir eficiência (capacidade de fazer certo as coisas) e eficácia (habilidade de fazer as coisas da maneira correta).

Ainda, dentro dos conceitos que envolvem a administração, precisamos entender como ela pode ser desenvolvida. O sucesso de uma administração não está inteiramente relacionado àquilo que lhe foi ensinado, ao seu brilhantismo acadêmico ou ao seu interesse pessoal em praticar o que aprendeu nas escolas. Esses aspectos são importantes, porém estão condicionados a características de personalidade, ao modo pessoal de agir de cada um. O conhecimento tecnológico da administração é importantíssimo, básico e indispensável, mas depende, sobretudo, da personalidade e do modo de agir do administrador, ou seja, de suas habilidades.

Nessa lógica, podemos afirmar que há, pelo menos, três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo: a habilidade técnica, a humana e a conceitual.

- **Habilidade técnica** – consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de suas tarefas específicas, através de sua instrução, experiência e educação.
- **Habilidade humana** – consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações e aplicar uma liderança eficaz.
- **Habilidade conceitual** – consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização global e o ajustamento do comportamento da pessoa dentro da organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e as necessidades de seu grupo imediato.

A adequada combinação dessas habilidades varia à medida que um indivíduo sobe na escala hierárquica, de posições de supervisão a posições de alta direção.

Com base nessas considerações, foi possível apresentar-lhe algumas concepções e conceitos a respeito do que significa administração. Isso tudo teve como objetivo oferecer-lhe subsídios para iniciar discussões mais profundas acerca da administração e de que forma ela interfere nas ações do nosso cotidiano, do cotidiano das organizações e também no cotidiano da sociedade como um todo.

Como fechamento dessa aula, deixamos como referencial algumas das principais características presentes nas concepções a respeito do processo histórico de evolução da administração.

### **1ª Fase – artesanal (até 1780)**

- Produção baseada no artesanato rudimentar.
- Existência de mão-de-obra investida, não qualificada e até mesmo escrava.
- Predomínio de oficinas, granjas e agricultura.
- Resquícios do feudalismo, com sistema comercial baseado em trocas.

### **2ª Fase – do artesanato à industrialização (1780 – 1860)**

- Acompanha a 1ª Revolução Industrial, quando ocorre a crescente mecanização das oficinas e da agricultura.

- O carvão e o ferro passam a ter enorme importância para o desenvolvimento dos países.
- As oficinas transformam-se em fábricas e usinas, dotadas de grandes máquinas, que substituem o esforço físico humano.
- Houve grandes avanços nos setores de transporte e comunicação.

### **3ª Fase – desenvolvimento industrial (1860 – 1914)**

- Corresponde à 2ª Revolução Industrial, onde o aço e a eletricidade passam a ser fundamentais, em substituição ao carvão e ferro.
- Crescente domínio da ciência e do avanço tecnológico sobre a indústria e surgimento do automóvel, avião, telefone, e telégrafo sem fio.
- Substituição do capitalismo industrial pelo capitalismo financeiro devido a necessidade e surgimento de grandes bancos e instituições financeiras, ao lado de uma espetacular ampliação do mercado.

### **4ª Fase – gigantismo industrial (1914 – 1945)**

- Fase situada entre as duas grandes guerras onde se utilizavam tecnologias e organização com propósitos bélicos.
- As empresas atingem proporções enormes, passando a atuar tanto no mercado nacional como internacional.
- Predomínio de aplicações técnicas-científicas e ênfase em materiais petroquímicos, colaborando para o aprimoramento dos setores de transporte e comunicação.

### **5ª Fase – moderna (1945 – 1980)**

- Desenvolvimento tecnológico extraordinário, especialmente para fins comerciais mediante produtos e processos mais sofisticados.
- Surgimento do alumínio, plástico, fibras têxteis, energia nuclear e solar.
- No Brasil, surgem as primeiras empresas nacionais de grande porte.

- Surgem os primeiros problemas econômicos, trazendo a incerteza e a imprevisibilidade do que vai acontecer.

### 6ª Fase – incerteza (após 1980)

- Fase carregada de novos desafios, dificuldades, oportunidades, ameaças, tornando o ambiente muito complexo e mutável.
- Fase da escassez de recursos, acirrada concorrência, dificuldade de entender o mercado e assimilar informações.
- Mudança radical no gerenciamento das organizações.
- Era da revolução do computador, que passa a substituir o ser humano em termos físicos e intelectuais.



Assista a um vídeo sobre fundamentos (1) em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=QKbPCcr4fXY>

Assista a um vídeo sobre fundamentos (2) em:  
[http://www.youtube.com/watch?v=Cr6wejs\\_fwK](http://www.youtube.com/watch?v=Cr6wejs_fwK)

## Resumo

Nessa aula, foi possível compreender o contexto do surgimento da administração, além dos seus principais conceitos, características e métodos de desenvolvimento. Esse capítulo dedicou-se em apresentar que a administração tal como conhecemos hoje, que é resultado histórico e integrado de inúmeros precursores. Referências históricas mostram que até hoje, conceitos administrativos de mais de 1.200 anos a.C., ainda são usados no nosso meio. Ficaram evidentes as influências de diferentes correntes do pensamento humano, mas especialmente um conjunto de implicações ganhou notoriedade, especialmente do ponto de vista das influências das organizações militares e da Igreja Católica. Além disso, expusemos considerações acerca das áreas da administração (*marketing*, produção, finanças e recursos humanos), processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), bem como, habilidades necessárias para que o administrador possa executar eficazmente o processo administrativo (técnica, humana e conceitual).



## Atividades de aprendizagem

1. A organização militar influenciou a administração através de diversos conceitos. Assim sendo, o princípio de direção se baseia na seguinte afirmação:
  - a) Os soldados devem se reportar a um superior apenas.
  - b) Todo soldado deve cumprir seu horário de trabalho.
  - c) Todo soldado deve saber o que se espera dele e aquilo que deve fazer.
  - d) Nenhum soldado pode ser negligente na realização de suas tarefas.
  - e) O soldado tem clara sua missão na empresa.
2. O processo decisório é uma sequência de etapas logicamente encadeadas, visando a:
  - a) Justificar a manutenção da estrutura hierárquica da empresa.
  - b) Definir e delimitar possíveis soluções para os problemas.
  - c) Implementar soluções para os problemas encontrados.
  - d) Planejar as medidas necessárias à solução de problemas.
  - e) Controlar as ações da empresa.
3. É um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas, isso é o conceito de:
  - a) Administração.
  - b) Recursos humanos.
  - c) Normas organizacionais.
  - d) Missão.
  - e) Organização.

4. Assinale a opção que indica corretamente as principais funções do processo administrativo:
- a) Planejamento, organização, direção e controle.
  - b) Planejamento, verificação, execução e ação.
  - c) Comunicação, ação, correção e fiscalização.
  - d) Execução, organização, direção e verificação.
  - e) Fiscalização, comunicação, correção e controle.
5. Administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, direção e controle. Pode-se afirmar que:
- a) Direção – é definir as tarefas a serem realizadas e as responsabilidades pelas realizações.
  - b) Organização – é assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.
  - c) Planejamento – é definir objetivos, atividades e recursos.
  - d) Controle – é distribuir recursos disponíveis segundo algum critério.
  - e) Organização – é definir o modelo de gestão a ser adotado pela empresa.



# Aula 2 – Teorias organizacionais – clássica e estruturalista

## Objetivos

Identificar a importância das teorias organizacionais.

Compreender conceitos, significados e campo de aplicação das abordagens clássica e estruturalista da administração.

## 2.1 As teorias organizacionais

As pessoas vêm sendo administradas em grupos e organizações desde a pré-história. Mesmo os bandos mais simples de caçadores e coletores, geralmente, reconheciam e obedeciam a um líder ou a um grupo que tomava decisões, responsável pelo bem-estar do bando.

À medida que as sociedades cresceram e ficaram mais complexas, a necessidade de administradores tornou-se cada vez mais aparente, levando os estudiosos dessas épocas a pensar de modo intuitivo sobre a natureza da administração.

As tentativas de desenvolver teorias da administração, entretanto, são relativamente recentes, datando da Revolução Industrial, nos séculos XVIII e XIX. O uso de novas tecnologias, concentrou grandes quantidades de matéria-prima e de trabalhadores nas fábricas. Os bens eram produzidos em grandes quantidades e precisavam ser amplamente distribuídos. Dessa forma, começaram a surgir os primeiros estudos em relação à forma de como administrar as organizações.

Como consequência da Revolução Industrial, houve um crescimento desordenado e caótico das empresas. Os recursos eram mal aproveitados e desorganizados, portanto havia a necessidade de aumento da eficiência e de substituição do empirismo por métodos científicos, que assim poderiam ser comprovados por cientistas.

É nesse campo de estudos que surgem as chamadas teorias, concepções ou abordagens organizacionais. De modo a padronizar nossa discussão, utilizaremos para qualificar todos esses sinônimos a expressão teorias organizacionais.

Antes de avançarmos nas teorias organizacionais, propriamente ditas, demanda compreender o que significa uma teoria. Teoria é o conjunto de princípios fundamentais de uma arte ou de uma ciência. Teoria é uma opinião sintetizada, é uma noção geral. Do grego *theoria*, que no contexto histórico significava observar ou examinar. Com sua evolução, o termo passou a designar o conjunto de ideias, base de um determinado tema, que procura transmitir uma noção geral de alguns aspectos da realidade. Teoria é também uma hipótese, uma conjectura, uma opinião formada diante de um fato. Uma teoria tenta explicar algo de difícil concretização.

Nos últimos 150 anos, a administração tornou-se um campo estruturado do ponto de vista de conhecimentos ou teorias, assumindo a condição de uma disciplina ou ciência de vida própria. Assim, é preciso evidenciar que as teorias modernas da administração organizam-se em abordagens.

Estas abordagens representam um conjunto amplo e complexo de ideias e discussões fundamentais para entender a administração na sua plenitude. Por isso, é necessário focar a atenção ao conjunto de significados que cada uma destas abordagens oferece, de modo a alicerçar um entendimento mais efetivo da administração.

A abordagem à teoria das organizações agrega o conjunto de ideias, fatos e histórias que vêm emergindo no campo da gestão, enquanto ciência do conhecimento da organização. Com o evoluir dos tempos, têm surgido novas abordagens ao conceito de organização, de estruturação, de coordenação, de planejamento e de controle, que em alguns casos são aplicações velhas a novas realidades e em outras são aplicações novas a velhas realidades ou novas aplicações a novas realidades.

Sendo assim, para que possam estudar e apreender o conjunto de conceitos a respeito das abordagens organizacionais, necessitamos inicialmente, compreender a importância e os motivos que nos levam a estudá-las.



As teorias guiam as decisões administrativas:

- Ajuda a entender os processos fundamentais.
- Possibilita escolher uma linha eficaz de ação.
- Permite prever, através de estudos de cenários, o que pode vir a acontecer.

- Permite o uso de diferentes teorias da administração em situações distintas.

As teorias dão forma à nossa visão das organizações:

- Permite identificar as ideias pelas quais tem-se a concepção do significado da palavra organização.
- Permite identificar a importância das pessoas dentro do processo administrativo.
- Possibilita verificar diferentes maneiras de realizar as tarefas de modo eficiente e eficaz.

As teorias nos conscientizam do ambiente empresarial:

- À medida em que se estudam as teorias administrativas, percebe-se que estas são um conjunto de forças presentes num dado momento e lugar.
- Este conhecimento possibilita ajudar a compreender quais tipos de teoria são apropriadas em diferentes situações.

As teorias são uma fonte de novas ideias:

- Permitem assumir um ponto de vista diferente com relação a novas ideias.
- Destacam que não há nenhuma teoria mais importante que a outra, mas sim situações onde a utilização de uma é mais apropriada em relação às demais.

Com base nisso, percebe-se que o estudo das organizações e suas abordagens têm proporcionado ampliação de conhecimentos nas mais diversas áreas de atuação. Seu objetivo é oferecer ao administrador condições de estabelecer como se estrutura, como se coordena, como se gerencia e como são geridas as pessoas em uma organização.

É isso que pretendemos oferecer para você a partir de agora.

## 2.2 Abordagem clássica

A abordagem clássica da administração surgiu, em parte, da necessidade de se aumentar a produtividade. Nos Estados Unidos, especialmente, havia carência de mão de obra especializada no início do século XX. O único modo de expandir

a produtividade era aumentar a eficiência dos trabalhos. Assim, Frederick W. Taylor e Henri Fayol, entre outros, delinearam o conjunto de princípios conhecido como abordagem clássica. A abordagem clássica constitui-se de duas teorias: a teoria da administração científica e a teoria clássica.

### 2.2.1 Teoria da administração científica

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

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



- **Princípio de planejamento** – substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos – sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.
- **Princípio de preparo dos trabalhadores** – selecionar os operários de acordo com as suas aptidões e então prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.
- **Princípio de controle** – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.
- **Princípio da execução** – distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

Taylor baseou seu sistema de administração no estudo de tempos, nas linhas de produção. Ao invés de confiar nos métodos tradicionais de trabalho, ele analisou e cronometrou os tempos dos movimentos dos operários para executar cada um desses componentes.

Usando como base o estudo de tempos, ele dividiu cada função em seus componentes e projetou os métodos melhores e mais rápidos para executar cada um deles. Com isso, Taylor estabeleceu quanto os trabalhadores deveriam

ser capazes de produzir com o equipamento e materiais disponíveis. Também, encorajou os patrões a pagar para os empregados mais produtivos uma tarifa (taxa de pagamento por unidade produzida) mais alta que para os demais. A tarifa mais alta era cuidadosamente calculada e baseada no maior lucro que resultaria da maior produção.

Assim, os trabalhadores eram incitados a ultrapassar seus padrões de desempenho anteriores, para ganhar mais. Taylor chamou seu plano de sistema de tarifas diferenciadas (sistema de compensação, envolvendo o pagamento de salários mais altos para trabalhadores mais eficientes).

Ele acreditava que os trabalhadores que alcançassem os padrões mais elevados não precisariam ter medo de serem demitidos, porque as empresas se beneficiariam de sua maior produtividade.

Ao mesmo tempo, Taylor insistia que ninguém seria prejudicado pelo sistema diferenciado, porque os trabalhadores que produzissem abaixo do padrão, encontrariam um novo trabalho “em um ou dois dias”, por causa da falta de mão de obra.

### **2.2.1.1 A experiência de Taylor na *Simonds Rolling Machine Company* (1893)**

Simonds empregava 120 mulheres experientes para inspecionar rolamentos de bicicletas. O trabalho era tedioso e as horas de trabalho longas. Taylor estudou e cronometrou os movimentos das melhores operárias. Depois, treinou as demais nos métodos de suas colegas mais eficientes. As menos eficientes foram transferidas ou demitidas. Com isso, ele reduziu a jornada de trabalho de 10 ½ horas para 8 ½ horas, introduziu períodos de descanso, implantou o sistema de tarifas diferenciadas e outras melhorias.

Como resultado disso, 35 inspetoras faziam o trabalho anteriormente realizado por 120; a precisão aumentou em 2/3; os salários cresceram 80 % a 100 %; e a satisfação dos trabalhadores também cresceu. Apesar dos métodos de Taylor levarem a aumentos dramáticos de produtividade e a maiores salários em vários casos, os trabalhadores e os sindicatos começaram a se opor à sua abordagem, temendo que se trabalhassem mais intensamente e mais rapidamente, acabariam com o trabalho disponível, causando demissões.

O fato de estarem trabalhando na Simonds e em outras organizações, que também adotaram o método de Taylor, e em consequência terem sido demi-

tidos, o temor de novas demissões aumentou. Enquanto as ideias de Taylor se espalhavam, também se espalhava a oposição delas.



Taylor baseou sua filosofia em quatro princípios básicos:

- O desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, de modo que pudesse ser determinado o melhor método para realizar cada tarefa.
- A seleção científica dos trabalhadores, de modo que cada um ficasse responsável pela tarefa a qual fosse mais bem habilitado.
- A educação e o desenvolvimento científico do trabalhador.
- A cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores.

Taylor afirmava que, para o sucesso de suas ideias, era necessário que houvesse “uma completa revolução mental” entre administração e trabalhadores. Ao invés de discutir quais seriam os lucros, ambos deveriam preocupar-se em trabalhar cada vez mais, pois o aumento da produtividade acarretaria no aumento dos lucros para ambos. Enfim, Taylor acreditava que a administração e os trabalhadores tinham um interesse comum no aumento da produtividade.

Porém, algumas críticas foram apresentadas ao modelo de Taylor:

- Para os críticos, a administração científica transformou o homem em uma máquina. O operário é tratado como apenas uma engrenagem do sistema produtivo, passivo e desencorajado de tomar iniciativas.
- A padronização do trabalho seria mais uma intensificação da maquinização humana do que uma forma de racionalizar o trabalho.
- A superespecialização do operário facilita o treinamento e a supervisão do trabalho, porém, isto reduz sua satisfação e ele adquire apenas uma visão limitada do processo.
- A administração científica não leva em conta o lado social e humano do trabalhador. A análise de seu desempenho leva em conta apenas as tarefas executadas na linha de produção.

- A administração científica propõe uma abordagem científica para a administração, no entanto, ela mesma carece de comprovação científica e teve sua formulação baseada no conhecimento empírico.
- A administração científica se restringe apenas aos aspectos formais da organização não abrangendo, por exemplo, o conflito que pode haver entre objetivos individuais e organizacionais.
- A administração científica trata da organização como um sistema fechado, sem considerar as influências externas.

Diante disso, é preciso ponderar que o movimento da administração científica, melhorou muito a forma de mensurar a precisão das medidas, no campo produtivo das organizações. Além de minimizar e solucionar problemas relativos ao fator fisiológico humano, ou seja, o operário produzia ao máximo sem desperdiçar movimentos que poderiam afetar negativamente sua produtividade ao longo dos dias, semanas e meses.

Acrescenta-se ainda que apesar de todas as falhas cometidas, pela administração científica, muitas vezes por negligências ou mesmo imperícias, mudou a realidade das indústrias americanas, pois buscavam sempre a eficiência dos processos, ou seja, produzir utilizando máquinas e com foco nas tarefas, como objetivo final.

### 2.2.2 Teoria clássica

A administração científica se preocupava com o aumento da produtividade da fábrica e do trabalho individualmente. O outro ramo da abordagem clássica – a teoria clássica das organizações – surgiu da necessidade de encontrar as linhas mestras para administrar organizações complexas como as fábricas. Henri Fayol (1841 – 1925) acreditava que “com a previsão científica e métodos adequados de administração, os resultados satisfatórios eram inevitáveis”.

Em sua fé nos métodos científicos, Fayol era parecido com seu contemporâneo Taylor. Entretanto, enquanto Taylor preocupava-se com funções organizacionais, Fayol se interessava pela organização total. A partir de sua experiência de muitos anos como administrador, Fayol dividiu as operações empresariais em seis atividades inter-relacionadas.



Assista a um vídeo sobre teoria da administração científica em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=LD6kGNQKt44>



- **Técnica** – produção e fabricação de produtos.
- **Comercial** – compra de matéria-prima e venda de produtos.
- **Financeira** – aquisição e uso do capital.
- **Segurança** – proteção dos empregados e da propriedade.
- **Contábil** – registros, balanços, custos, receitas e estatísticas.
- **Administração.**

Dentre estas, ele focalizou, principalmente, a administração, porque sentia que era a mais negligenciada das operações empresariais. Antes de Fayol, acreditava-se geralmente que “os administradores nascem prontos, não são feitos”.

Fayol insistia, entretanto, que a administração era uma habilidade como qualquer outra, uma habilidade que poderia ser ensinada, uma vez que se compreendesse seus princípios. A palavra “princípio” para Fayol tinha o propósito de evitar qualquer ideia de rigidez, já que não era nada rígido ou absoluto nas questões administrativas.

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



- **Prever** – visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
- **Organizar** – articular o aspecto material e social da empresa.
- **Comandar** – dirigir e orientar o pessoal.
- **Coordenar** – fazer a devida articulação entre todos os esforços e atos das pessoas envolvidas na empresa.
- **Controlar** – verificar se os procedimentos do pessoal está em acordo com as regras e os princípios estabelecidos na empresa.

Para melhor explicar suas ideias, Fayol estabeleceu 14 princípios que, segundo ele, norteavam o processo administrativo:

- **Divisão do trabalho** – quanto mais as pessoas se especializarem, mais eficientemente podem realizar o seu trabalho. Este princípio é ilustrado pela linha moderna de montagem.
- **Autoridade** – os administradores devem dar ordens para que as coisas sejam feitas. Apesar de sua autoridade formal lhes dar o direito de comandar, os administradores nem sempre induzirão à obediência, a não ser que tenham também autoridade pessoal.
- **Disciplina** – os membros de uma organização precisam respeitar as regras e os acordos que a governam. Para Fayol, a disciplina resulta de uma boa liderança em todos os níveis da organização, de acordos justos, como, por exemplo, esquemas para recompensar um desempenho superior e, de penalidades, para as infrações.
- **Unidade de comando** – cada empregado deve receber instruções de apenas uma pessoa. Fayol acreditava que, quando um empregado responde a mais de um administrador, o resultado gera instruções conflitantes e confusões de autoridade.
- **Unidade de direção** – dentro de uma organização, as operações que têm o mesmo objetivo devem ser dirigidas apenas por um administrador, usando um único plano.
- **Subordinação do interesse individual ao bem comum** – em qualquer empreendimento, os interesses dos empregados não devem ter precedência sobre os interesses da organização como um todo.
- **Remuneração** – a compensação pelo trabalho realizado deve ser justa, tanto para os empregados quanto para os empregadores.
- **Centralização** – a diminuição do papel dos subordinados nas tomadas de decisão é a centralização; o seu aumento é a descentralização. Fayol acreditava que os administradores devem ter a responsabilidade final, mas devem, ao mesmo tempo, dar aos subordinados autoridade suficiente para que realizem bem seus trabalhos. O problema é encontrar o grau apropriado de centralização em cada caso.
- **Hierarquia** – a linha de autoridade numa organização, frequentemente representada, hoje em dia, pelos quadros e retas de um organograma,

vai, por ordem de escalões, da alta administração até os níveis mais baixos da empresa.

- **Ordem** – os materiais e as pessoas devem estar no lugar certo e na hora certa. As pessoas, em particular, devem estar nos serviços ou cargos para os quais sejam mais capacitadas.
- **Equidade** – os administradores devem ser amigáveis e justos para com seus subordinados.
- **Estabilidade de pessoal** – uma alta taxa de rotatividade dos empregados estraga o funcionamento eficiente de uma organização.
- **Iniciativa** – os subordinados devem ter a liberdade de conceber e concretizar seus planos, ainda que disso possam resultar alguns erros.
- **Espírito de equipe** – a promoção de um espírito de equipe dará um sentido de unidade à organização. Para Fayol, até mesmo pequenos fatores podem ajudar a desenvolver esse espírito. Ele sugeria, por exemplo, o uso, sempre que possível, da comunicação verbal, em vez da comunicação formal.



Assista a um vídeo sobre teoria clássica em:

<http://www.youtube.com/watch?v=eWsJgMF4Kuc>

Fayol coloca a ênfase da sua análise empresarial na Estrutura, visualizando a organização como um conjunto de partes ou órgãos. Considera que a divisão do trabalho deve pressupor e considerar, sempre, a tarefa de coordenação para que o trabalho conjunto resulte em uma forma harmônica e articulada.

## 2.3 Abordagem estruturalista

É a fase em que administrar é, sobretudo, planejar e organizar a estrutura de órgãos e de cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades. Nesta fase, verifica-se que a eficiência da empresa é muito mais do que a eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. Duas são as abordagens relacionadas com a estrutura organizacional: a teoria da burocracia e a teoria estruturalista.

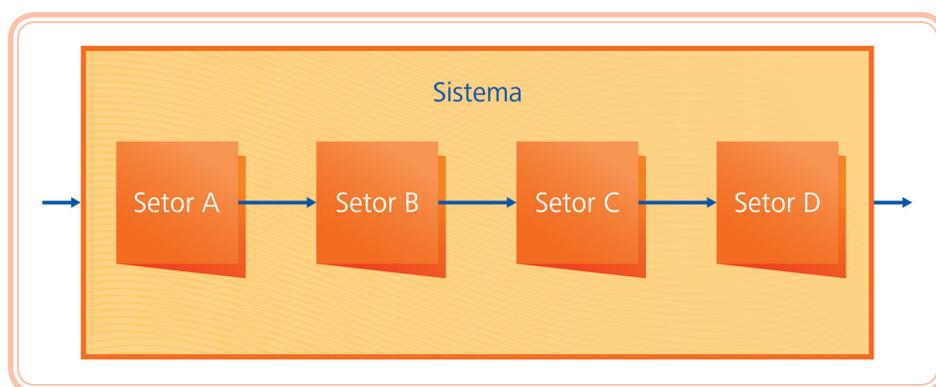
### 2.3.1 Teoria da burocracia

Raciocinando que qualquer organização orientada por objetivos e consistindo em milhares de indivíduos exigiria a regulamentação cuidadosamente controlada de suas atividades, o sociólogo alemão Max Weber (1864 – 1920) desenvolveu

uma teoria da administração burocrática que enfatizava a necessidade de uma hierarquia estritamente definida e governada por regulamentos e linhas de autoridade claramente estabelecidas.

Nas considerações de Weber, é notória a evidência contextual dos meandros relacionados à autoridade legal e o tipo monocrático de administração burocrática. O conjunto diversificado de tópicos onde são detalhadas as contribuições da autoridade legal deixa clara a forte presença das suas considerações ao cenário das organizações públicas, mesmo ante ao fato de o autor pouco referendar essas organizações como exemplos de burocracia.

Cabe evidenciar a objetividade, cujas principais consequências enfocam a dominação burocrática diante da tendência de recrutamento com foco na qualificação profissional; da tendência no interesse de uma formação profissional mais prolongada possível; e da impessoalidade nas relações.



**Figura 2.1: Dominação burocrática**

Fonte: CTISM

Para Weber, a organização ideal era uma burocracia, não no sentido pejorativo, mas cujas atividades e objetivos eram pensados racionalmente, e cujas divisões de trabalho eram declaradas explicitamente. Ele também acreditava que a competência técnica deveria ser enfatizada e que as avaliações de desempenho deveriam ser feitas totalmente com base no mérito.



A administração burocrática constitui-se na determinação de um tratado onde são definidos os seguintes aspectos:

- **Formalização** – todas as atividades da organização são definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização opera com um conjunto de leis ou regras que são aplicados a todos os casos individuais, sem exceção.

- **Divisão do trabalho** – cada participante tem um cargo ou uma posição definidos com esfera específica de competência, com deveres, responsabilidades e autoridade. Ou seja, a cada cargo está associado um conjunto de deveres, responsabilidades e autoridade e quando um indivíduo ocupa aquele cargo, ele assume esse conjunto de atributos.
- **Princípio da hierarquia** – os cargos obedecem a uma hierarquia de importância e essa hierarquia é conhecida pelos elementos que os diferenciam. Estes elementos são o poder de mando e o valor da remuneração atribuído ao cargo. Cada função mais baixa está sob o controle e supervisão da mais alta, assegurando a unidade de controle: cada funcionário tem apenas um único chefe.
- **Impessoalidade** – o funcionário ideal desempenha seu trabalho com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir sua continuidade e perpetuação.
- **Competência técnica** – a seleção e a escolha dos participantes é baseada na competência técnica e qualificação profissional dos candidatos e não em preferências de ordem pessoal.
- **Separação entre propriedade e administração** – os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução de suas tarefas não são propriedade dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização.
- **Profissionalização do funcionário** – os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas em face da divisão do trabalho, são assalariados de acordo com a função desempenhada, são nomeados pelo superior imediato, seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização.

Para finalizar, é preciso salientar que a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. Max Weber defende que o moderno sistema de produção, eminentemente racional e capitalista, não se originou das mudanças

tecnológicas nem das relações de propriedade, mas de um novo conjunto de normas sociais morais, às quais denominou “ética protestante”: o trabalho duro e árduo, a poupança e o ascetismo que proporcionaram a reaplicação das rendas excedentes, em vez de seu dispêndio e consumo em símbolos materiais e improdutivos de vaidade e prestígio.

Como os demais teóricos da administração, Weber buscava melhorar o desempenho das organizações socialmente importantes, tornando suas operações previsíveis e produtíveis. Apesar de hoje em dia valorizarmos a inovação e a flexibilidade tanto quanto a eficiência e a previsibilidade, o modelo de Weber claramente contribuiu para a formação de organizações gigantescas, como por exemplo, a Coca-Cola.

### 2.3.2 Teoria estruturalista

Desenvolveu-se a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático, considerado um modelo típico de sistema fechado, altamente mecânico e fundado em uma “teoria da máquina”, onde a organização é concebida como um arranjo estático de peças cujo funcionamento é previsto. A partir do modelo burocrático, os estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações e tentaram compatibilizar as contribuições clássicas e humanísticas.

A teoria estruturalista, assim como a teoria da burocracia, faz parte também da abordagem estruturalista. O enfoque da teoria estruturalista é na estrutura e ambiente, assim, esta teoria trouxe uma importante ruptura com relação às anteriores. Ela mostra a organização como sendo um sistema aberto que se relaciona com o ambiente e com outras organizações.

A teoria estruturalista baseia-se no conceito de estrutura, que é um todo composto por partes que se inter-relacionam. Portanto, o todo é maior do que a simples soma das partes. O que significa que os sistemas organizacionais não são a mera justaposição das partes.

A análise das organizações dentro de uma abordagem múltipla – tanto a organização formal como a organização informal devem ser compreendidas – foi a contribuição principal desta teoria.

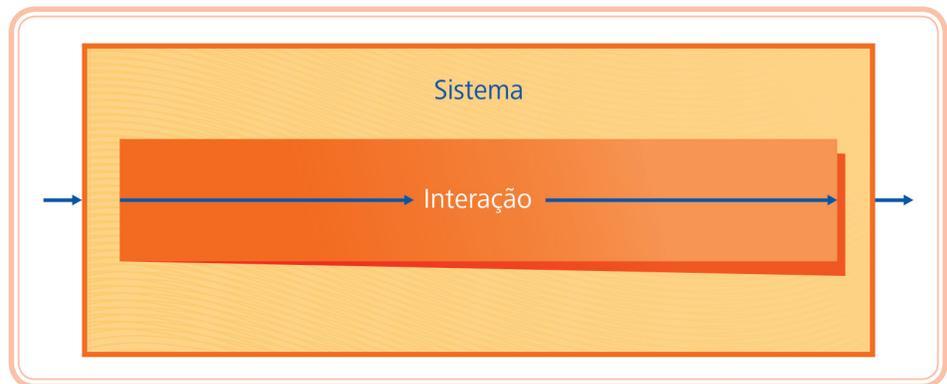
A teoria estruturalista traz a ideia da sociedade das organizações, em que as diversas organizações (formal e informal) dependem uma da outra, por isso, se destaca o papel que o homem desempenha nestas organizações.



Assista a um vídeo sobre teoria da burocracia em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=IStj9z03jzQ>

Com a aplicação das ciências sociais na administração, destaca-se a importância do homem organizacional, já que este homem desempenha papéis simultâneos, em diversas organizações diferentes, que servem de molde para a teoria comportamental.

A teoria estruturalista também considera as organizações como “sistemas abertos”, em constante interação com seu contexto externo, influenciando o comportamento das pessoas, classificando as organizações como um sistema social cooperativo, onde as pessoas não atuam isoladamente, e sim, por meio de interações com outras pessoas para poder alcançar os objetivos organizacionais.



**Figura 2.2: Sistema social cooperativo**

Fonte: CTISM

A teoria estruturalista, não considera somente o fator externo, como na teoria da burocracia, mas também o fator interno, dando a visão de uma organização flexível, já que as pessoas são tomadoras de decisão, necessita considerar estes fatores, gerando um conflito para as pessoas, em atender os objetivos individuais e objetivos organizacionais.

Nesse sentido, podemos concluir que a teoria estruturalista ofereceu as seguintes contribuições para os estudos organizacionais:

- A oposição surgida entre a teoria clássica e a teoria das relações humanas – incompatíveis entre si – tornou necessária uma posição mais ampla e compreensiva que integrasse os aspectos considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa. A teoria estruturalista pretende ser uma síntese delas, inspirando-se na abordagem de Max Weber.
- A necessidade de visualizar a organização como uma unidade social complexa na qual interagem grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização (como a viabilidade econômica da organização),

mas podem se opor a outros (como a maneira de distribuir os lucros). Seu maior diálogo foi com a teoria das relações humanas.

- A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações. O estruturalismo influenciou a filosofia, a psicologia (com a Gestalt), a antropologia (com Claude Lévi-Strauss), a matemática (com N. Bourbaki), a linguística, chegando até a teoria das organizações com Thompson, Etzioni e Blau. Na teoria administrativa, o estruturalismo se concentra nas organizações sociais.
- Novo conceito de estrutura. O conceito de estrutura é antigo. Heráclito, nos primórdios da história da filosofia, concebia o “*logos*” como uma unidade estrutural que domina o fluxo ininterrupto do devir e o torna inteligível. É a estrutura que permite reconhecer o mesmo rio, embora suas águas jamais sejam as mesmas devido à contínua mudança das coisas. Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado, seja na mudança ou seja na diversidade de conteúdos, isto é, a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações. A mesma estrutura pode ser apontada em diferentes áreas, e a compreensão das estruturas fundamentais em alguns campos de atividade permite o reconhecimento das mesmas estruturas em outros campos. O estruturalismo está voltado para o todo e com o relacionamento das partes na constituição do todo. A totalidade, a interdependência das partes e o fato de o todo ser maior do que a soma das partes, são as características do estruturalismo.



Assista a um vídeo sobre teoria estruturalista em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=xda7ZCaJ7xl>

Várias tipologias de organizações foram tentadas e as análises comparativas foram surpreendentemente desenvolvidas, incluindo a análise interorganizacional e o ambiente externo, que passou a ser considerado como uma variável a mais no estudo das empresas. Para muitos estudiosos, a teoria estruturalista representa um período de intensa transição e expansão nos territórios da teoria da administração.



## Resumo

Nessa aula, foi possível termos acesso às duas abordagens da administração, enquanto componente teórico que nos permitiu identificar que a teoria da administração científica teve como propósitos os seguintes fundamentos: desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração; determinar o melhor método para realizar cada tarefa; seleção científica dos trabalhadores, executar a tarefa a qual fosse mais bem habilitado; educação e o desen-

volvimento científico do trabalhador; cooperação íntima e amigável entre a administração e os trabalhadores; pressupostos motivacionais simplistas; trabalhadores como partes de uma máquina; exclusão de tarefas da alta administração; ignorava o relacionamento entre organização e ambiente; racionalismo e produção padrão; advento da máquina como ferramenta da produção; homem econômico; administração como ciência. Em se tratando da teoria clássica, observamos as seguintes contribuições: administração de grandes organizações; princípios e áreas da administração; ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional, estrutura formal como um conjunto de órgãos, cargos e tarefas, incentivos materiais e salariais; identidade de interesses onde não há conflito perceptível; homem econômico. Quanto à teoria da burocracia constatamos as seguintes considerações: divisão do trabalho organizacional em hierarquias de autoridade; formalização da comunicação através de papéis e documento; adoção de normas legais; impessoalidade no relacionamento entre pessoas; adoção de rotinas e procedimentos para substituir decisões individuais; meritocracia e competência técnica. Por fim, em termos de teoria estruturalista, percebeu-se como apontamentos: ampla visão do administrador, além dos aspectos internos; adoção de princípios da teoria clássica e da teoria das relações humanas; conceito de estrutura e fundamentação no estruturalismo; aceitação da organização formal e informal; adoção de tipologias para estudar os diferentes tipos de organizações; foco na análise organizacional e do ambiente.



## Atividades de aprendizagem

1. Os principais métodos científicos que utilizou a administração científica para embasar suas teses foram:
  - a) Ergonomia e análise crítica.
  - b) Qualidade e produtividade.
  - c) Testes de qualidade.
  - d) Observação e mensuração.
  - e) Teoria de erro e acerto.
2. Foram críticas que recebeu a teoria da administração científica:

- a) Limitação do campo de aplicação; pioneirismo na administração.
- b) Abordagem prescritiva e normativa; comando e controle.
- c) Superespecialização do operário; visão microscópica do homem.
- d) Abordagem de sistema fechado; visão romântica do operário.
- e) Abordagem de sistema aberto.

3. Das afirmativas abaixo está correta:

- a) Frederick Taylor começou as suas atividades profissionais como mestre em uma fábrica.
- b) Taylor era um advogado, que foi trabalhar em funções de engenheiro, apesar de não ter formação na área.
- c) Taylor estava mais preocupado com a racionalização da organização do trabalho do que com a racionalização dos métodos e sistemas de trabalho.
- d) A principal obra de Taylor, “Princípios de Administração Científica”, se caracteriza pelo pensamento dedutivo, em consonância com o tipo de experiência do autor.
- e) Taylor não concordava que se pagasse mais a quem produzisse mais, de acordo com um sistema de incentivos monetários, pois entendia que a produção não dependia do funcionário, mas sim do sistema implantado pela organização.

4. Administrar para Fayol era:

- a) Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar.
- b) Prever, organizar, liderar e controlar.
- c) Prever, organizar, comandar, planejar e monitorar.
- d) Planejar, organizar, liderar, coordenar e controlar.
- e) Prever, comandar, planejar e monitorar.

5. Para Fayol, as funções básicas da empresa eram:
- a) Técnicas, comerciais, empresarias, financeiras, logísticas, administrativas.
  - b) Produtivas, mercadológicas, logísticas, financeiras, contábeis, administrativas.
  - c) Técnicas, comerciais, empresariais, contábeis, mercadológicas, administrativas.
  - d) Técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativas.
  - e) Financeiras, segurança, contábeis e administrativas.
6. De acordo com Max Weber, cada tipo de sociedade corresponde a um tipo de autoridade. O tipo de autoridade que não é racional e nem herdada, mas que se baseia em qualidades místicas e de personalidade, é a:
- a) Autoridade tradicional.
  - b) Autoridade racional.
  - c) Autoridade burocrática.
  - d) Autoridade legal.
  - e) Autoridade carismática.
7. Sabemos que a sociedade burocrática possui algumas características marcantes. Assinale a opção que **não** representa uma destas características:
- a) Legalidade e a racionalidade.
  - b) Flexibilidade.
  - c) Impessoalidade.
  - d) Formalidade.
  - e) Competência técnica do ocupante do cargo.

8. Marque a única alternativa correta. Na teoria estruturalista os principais enfoques são:
- a) Nas pessoas; nas atividades; múltipla abordagem; organização formal e informal; análise intraorganizacional e análise interorganiacional.
  - b) Na estrutura; nas atividades; nas tarefas; múltipla abordagem; organização formal e informal; análise intraorganizacional e análise interorganiacional.
  - c) No ambiente; nas atividades; múltipla abordagem; organização formal e informal; análise intraorganizacional e análise interorganiacional.
  - d) Na múltipla abordagem; organização formal e informal; análise intraorganizacional e análise interorganiacional.
  - e) Nos sistemas; nas pessoas; nas atividades; múltipla abordagem; organização formal e informal; análise intraorganizacional e análise interorganiacional.
9. Quanto à teoria estruturalista, assinale a alternativa que **não** está correta:
- a) Surgiu como um desdobramento das análises dos autores voltados para a teoria da burocracia os quais tentaram conciliar as teses propostas pela teoria clássica e pela de relações humanas.
  - b) Os autores estruturalistas procuraram interrelacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior.
  - c) A análise das organizações estruturalista é feita dentro de uma abordagem múltipla e globalizante.
  - d) Os estruturalistas, para avaliar a realização das organizações, estudam os objetivos organizacionais que representam as intenções das organizações.
  - e) O estruturalismo é uma teoria que não se estendeu a nenhuma outra ciência, permanecendo ligado apenas à administração.

**10.** Dentre as teorias da administração, uma destacou-se mais por ser a introdutora do conceito de 'sistema aberto' no estudo e análise das organizações. Esta teoria é a:

- a)** Teoria estruturalista.
- b)** Teoria clássica.
- c)** Teoria da burocracia.
- d)** Teoria da administração científica.
- e)** Teoria da administração.

# Aula 3 – Teorias organizacionais – humanista e comportamental

## Objetivos

Compreender conceitos, significados e campo de aplicação das abordagens humanista e comportamental da administração.

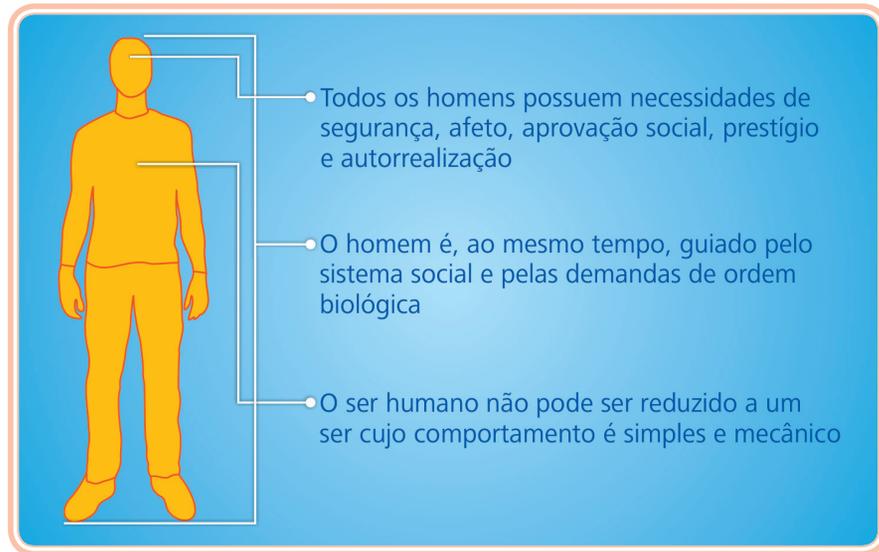
### 3.1 Abordagem humanista

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

Outro motivo, o surgimento da abordagem das relações humanas, ganhou força com a grande depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. Com a “Grande Crise”, todas as verdades, até então aceitas, são contestadas na busca da causa da crise. As novas ideias trazidas pela escola de relações humanas trazem uma nova perspectiva para a recuperação das empresas, de acordo com as preocupações de seus dirigentes e começa a tratar de forma mais complexa os seres humanos.

Essas teorias criaram novas perspectivas para a administração, visto que buscavam conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado pela teoria clássica de uma forma muito mecânica. Com os novos estudos, o foco mudou e, do *homo economicus*, o trabalhador passou a ser visto como *homo social*.

As três principais características desses modelos são mostrados na Figura 3.1.



**Figura 3.1: Três principais características da abordagem humanista**

Fonte: CTISM, adaptado do autor

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

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

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

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

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

### 3.1.1 As experiências em Hawthorne

O movimento das relações humanas desenvolveu-se a partir de uma famosa série de estudos realizados na *Western Electric Company*, entre 1924 e 1933. Os estudos em Hawthorne começaram como uma tentativa de investigar a relação entre o nível de iluminação no local de trabalho e a produtividade dos operários. Em alguns dos primeiros estudos, os pesquisadores da *Western Electric* dividiram os empregados em grupos de testes, que eram submetidos a deliberadas mudanças na iluminação, e em grupos de controle, cuja iluminação permanecia constante durante toda a experiência.

Os resultados foram ambíguos. Quando era melhorada a iluminação para o grupo de teste, a produtividade tendia a crescer, apesar dos resultados serem ruins. Mas, quando as condições de iluminação ficavam piores, também havia uma tendência ao aumento de produtividade no grupo de teste. Para complicar o mistério, a produção do grupo de controle também cresceu durante os estudos, ainda que os testes não sofressem mudanças de iluminação. Obviamente, havia algo além da iluminação que estava influenciando o desempenho dos trabalhadores.

Num novo conjunto de experiências, os pesquisadores colocaram um pequeno grupo de operários numa sala separada e alteraram algumas variáveis: aumentaram os salários, introduziram períodos variáveis de descanso, reduziram as jornadas diária e semanal. O desempenho tendia a aumentar com o tempo, mas também subia e caía. Durante o transcorrer desse conjunto de experiências, Elton Mayo (1880 – 1949) e alguns colegas de Harvard, passaram a participar do projeto. Nessas e em outras experiências, Mayo e seus colegas concluíram que uma cadeia complexa de atitudes havia interferido nos aumentos de produção. Como haviam sido destacados para receber uma atenção especial, os grupos de teste e de controle haviam desenvolvido um espírito de grupo, que os motivou a melhorar o desempenho profissional. Os pesquisadores concluíram que os empregados trabalhariam mais caso acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar e que os supervisores prestavam atenção especial a eles.

Esse fenômeno, subsequentemente chamado de efeito Hawthorne, permanece bastante controverso até hoje. Como o grupo de controle não recebeu nenhum tratamento especial da supervisão, nem qualquer melhoria nas condições de trabalho, e ainda assim melhorou o desempenho, algumas pessoas, inclusive o próprio Mayo, especularam que o aumento da produtividade no grupo de controle resultou da atenção especial dada pelos próprios pesquisadores.

Os pesquisadores, também, concluíram que os grupos informais, ou seja, o ambiente social dos empregados, tem influência positiva sobre a produtividade. Muitos empregados da Western Electric achavam seu trabalho monótono e sem sentido, mas as associações e as amizades com os companheiros, algumas vezes influenciadas por um antagonismo compartilhado contra os “patrões”, davam algum significado às suas vidas profissionais, e de certo modo os protegiam da administração. Por esses motivos, a pressão do grupo era frequentemente uma influência mais forte na produtividade do trabalhador do que as exigências da administração.

Para Mayo, então, o conceito de “homem social”, motivado por necessidades sociais, que deseja relacionamentos recompensadores no local de trabalho e responde mais às pressões do grupo do que do controle administrativo, era necessário para complementar o velho conceito de “homem racional”, motivado por necessidades pessoais de ordem econômica.



A experiência de Hawthorne gerou um novo paradigma para os administradores mundiais. Suas conclusões mais importantes são:

- Integração social como determinante da produção, ou seja, quanto maior sua integração social no grupo maior será sua vontade de produzir, ao contrário do que dizia a escola clássica, que coloca fatores físicos como determinantes.
- Comportamento do empregado é baseado no comportamento dos grupos e organizações informais, cada empregado não age isoladamente.
- As necessidades psicológicas e sociais e a atenção para novas formas de recompensa e sanções não-materiais.
- O despertar para as relações humanas dentro das organizações.
- A ênfase nos aspectos emocionais e não-rationais do comportamento das pessoas.
- A importância do conteúdo dos cargos e tarefas para as pessoas, eram realizadas trocas de posição para evitar a monotonia, mesmo que provocassem queda na produtividade aumentavam o moral do grupo.

Apesar das contribuições altamente significativas para os estudos organizacionais, a abordagem humanista da administração também foi alvo de algumas críticas, sendo elas:

- Apresenta uma visão inadequada dos problemas de relações industriais – em alguns aspectos a experiência de Hawthorne foi insegura e artificial e mesmo tendenciosa; alguns estudiosos acreditam que a origem esteja no fato de ser a teoria das relações humanas em produto da ética e do princípio democrático então existente nos Estados Unidos.
- Apesar de os industriais tenderem a julgar sempre as conclusões de Mayo verdadeiras, estes as consideravam inaplicáveis, como citado por um “Tudo isto é muito interessante, mas o que psicólogos e teóricos em geral parecem esquecer é que tenho que obter lucro e produzir bens”. O bem-estar é muito justo no devido lugar, mas é, no final das contas, um problema secundário na indústria e não a sua função principal.
- Uma crítica feita pelos psicólogos é que as conclusões de Mayo são óbvias, porém Mayo sem dúvida tem seu mérito por tirar este conceito das ciências e aplicá-lo às práticas administrativas.
- Oposição cerrada à teoria clássica, onde tudo aquilo que esta preconizava, a teoria das relações humanas negava.
- Limitação no campo experimental, sua principal crítica é a de natureza analítica. Suas pesquisas concentram-se em campos muito pequenos de variáveis e ao estudá-las não levou em conta as demais. Isto levou, com o tempo, a um certo descrédito de sua teoria.
- A concessão ingênua e romântica do operário – as pessoas que seguiram demonstraram que nem sempre isto ocorreu.
- A ênfase exagerada nos grupos informais colaborou rapidamente para que esta teoria fosse repensada.
- O seu enfoque manipulativo e certamente demagogo não deixou de ser descoberto e identificado pelos operários e seus sindicatos.

Ao receber tantas críticas, a abordagem das relações humanas precisou de uma reestruturação que deu origem à abordagem ou teoria comportamental.



Assista a um vídeo sobre abordagem humanista em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=6wCPTcqpFLE>

## 3.2 Abordagem comportamental

Deriva do livro de Herbert Simon “O Comportamento Administrativo”, onde o autor desenvolve uma teoria de decisões, salientando que a decisão é muito mais importante do que a execução que a sucede. A partir daí as empresas são visualizadas como sistemas de decisões, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos frente às situações com que se deparam. A administração não pode deixar de lado estes aspectos comportamentais.

A teoria comportamental descende diretamente da escola das relações humanas e mantém a tradição de deixar os aspectos formais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais (informais).



A teoria comportamental (ou teoria behaviorista) da administração veio significar uma nova direção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento, o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

A teoria comportamental defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisa administrativas. Foi bastante influenciado pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia.

Adotando e adaptando para a administração conceitos originalmente elaborados dentro dessas ciências, propunha-se fornecer uma visão mais ampla do que motiva as pessoas para agirem ou se comportarem do modo que o fazem, particularizando as situações específicas do indivíduo no trabalho.

Os estudiosos desta escola, onde se destacam McGregor, Maslow, Herzberg, Porter, entre outros, procuram desenvolver e comparar estilos de administração, capazes de potencializar as motivações individuais existentes nos participantes da organização e reduzir as incongruências e os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais dos participantes.

A teoria comportamental percebe a organização como um sistema de decisões em que cada membro participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de compor-

tamento. Ou seja, mostra que não é somente o administrador quem toma as decisões dentro da empresa, mas sim todos os membros que dela fazem parte, compondo assim um complexo sistema de decisões.

Surge, então, a teoria das decisões, fundada por Hebert Simon, na qual busca explicar o comportamento de cada indivíduo dentro de uma organização. A decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades e são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades.

Alguns autores ponderam que seis elementos são necessários ao processo decisório:

- **Tomador de decisão** – é a pessoa que faz uma escolha ou opção frente às várias existentes.
- **Objetivos** – são os objetivos que o tomador de decisões busca atingir.
- **Preferências** – para fazer a sua escolha, o tomador de decisões estabelece critérios, preferências.
- **Estratégia** – é o caminho escolhido pelo tomador de decisões para o alcance de seus objetivos, com base nos recursos que lhes são disponíveis.
- **Situação** – são os aspectos do ambiente que circunda o tomador de decisões.
- **Resultado** – é o que se obteve com as estratégias utilizadas.

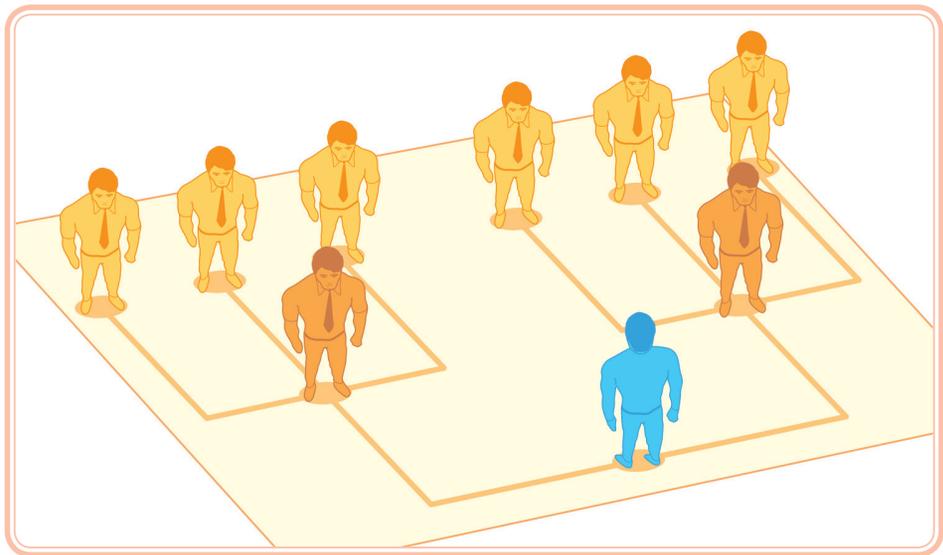
Simplificando os pontos acima mencionados, é dizer que o tomador de decisões, encontra-se numa situação, na qual para alcançar os seus objetivos, estabelece preferências, formula estratégias para conseguir obter um resultado satisfatório ou não.

A situação na qual o tomador de decisões se encontra para dar início ao alcance de seus resultados é interpretada segundo algumas noções como a de eventos futuros e das probabilidades de suas ocorrências, as consequências de algumas alternativas, as possibilidades de ações possíveis ou disponíveis e a hierarquia estabelecida guiada pelas suas preferências.

Noções estas, que fazem com que o indivíduo tenha que abandonar algumas decisões, as mais racionais possíveis, em virtude de outras. Racionalidade importante para o alcance dos fins ou objetivos, com o intuito de obter os

melhores resultados. Porém, essa racionalidade é limitada, porque só se toma decisões com base no que se conseguiu perceber e compreender, podendo deixar fugir algumas outras informações.

O comportamento administrativo foca o homem administrativo, como aquele que não procura a melhor alternativa, o máximo absoluto, mas sim, aquela alternativa mais satisfatória, que se mostra suficiente frente às possibilidades da situação. Podendo-se utilizar o termo *satisficer*, como palavra que traduz o homem administrativo. Termo este que foi introduzido por Simon, atenuando-se o conceito de “homem econômico”. Reforçando essa ideia, pode-se afirmar que o comportamento administrativo é satisfaciente (*satisficer*) e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável.



**Figura 3.2: Comportamento administrativo**

Fonte: CTISM

Dentro desse processo organizacional, as empresas tendem a se tornarem racionalmente insatisfeitas, com vistas ao aperfeiçoamento permanente.

A teoria comportamental é importante e definitiva, principalmente, pelo fato de seus melhores autores terem desenvolvido uma grande quantidade de pesquisas apresentadas de forma clara, tornando-se bastante conhecidas. Porém, mesmo não tendo muitas críticas, ela está passível de censuras. Os behavioristas falharam ao dividir as pessoas em “racionais e não-racionais”, “eficientes e não-eficientes”, “satisfeito e insatisfeito”, partindo, portanto, para uma espécie de “psicologização” dos problemas de relações industriais.

Outra crítica apresentada, é que, para James Earley, as ideias dadas pela teoria comportamentalista, não buscam maximizar nada, apenas resultados satisfatório. Earley, em suas pesquisas, tirou várias conclusões que são opostas a esse pensamento. Para ele, os administradores, cada vez mais, procuram novos meios para ter lucros e redução de custos.

A teoria comportamentalista errou ao padronizar os fenômenos do comportamento, desprezando as diferenças individuais de personalidade. Ela procura explicar o comportamento humano tal como os cientistas poderiam explicar ou prever os fenômenos da natureza ou o comportamento dos ratos no laboratório.

Porém, é preciso evidenciar que esta teoria representou um avanço para a administração. Os behavioristas mostram um novo conceito democrático e humano, baseado na equalização do poder, assim como as principais teorias de motivação para a administração.

Outro aspecto a ser considerado é o reconhecimento dos conflitos organizacionais. Os behavioristas acreditam que há um conflito entre os objetivos individuais e organizacionais, que podem ser resolvidos por uma mudança no comportamento e na estrutura organizacional. Nesta teoria, também, é dada importância à formação de grupos de trabalho como meio eficiente de alcançar os objetivos.

Como já foi dito, a teoria comportamental foi muito importante para o conteúdo das teorias organizacionais. Ela é uma teoria de análise mais descritiva e explicativa do que prescritiva, preocupando-se mais em explicar do que formar normas, demonstrando uma dificuldade em sua aplicação. Porém, seus conteúdos são um dos mais conhecidos, representando uma grande base para as teorias administrativas.

## Resumo

Após estudar essa aula, foi possível apresentar algumas considerações relevantes acerca da abordagem humanista nas organizações: ênfase no homem social e nos grupos informais; necessidade de participação nas decisões; o trabalho é uma atividade grupal; o mundo social do adulto é padronizado em relação às atividades no trabalho; personalidade central, formada durante o processo de socialização do indivíduo; personalidade periférica, formada através do contato e da participação do indivíduo no grupo; coesão, *status* e normas de grupos determinam o resultado; ênfase no bem-estar, motivação e



Assista a um vídeo sobre abordagem comportamental em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=Gbg5zRT3W5I>

comunicação; processos psicológicos e sociais que influenciam o desempenho; ignorava o lado racional e a contribuição das organizações formais. Por sua vez, consideram-se também alguns apontamentos do ponto de vista das contribuições da abordagem comportamental para a administração: ênfase nas pessoas e no ambiente; foco no comportamento organizacional; homem administrativo; eficácia pelo envolvimento de processos individuais, de grupos e organizacionais; desejo pelo trabalho e controle próprio; maior participação, autonomia e desafios; desenvolvimento e iniciativa individual; incentivos mistos (materiais e sociais); conflitos possíveis e negociáveis; relação de equilíbrio entre eficiência e eficácia; processos de tomada de decisão; autoridade, autonomia e aceitação; aspectos psicossociais; sistema social cooperativo e racional; ser racional tomador de decisões quanto à participação nas organizações.



## Atividades de aprendizagem

1. Experiência que marcou o surgimento da teoria das relações humanas:

- a) Psicologia dinâmica.
- b) Hawthorne.
- c) *Interviewing program*.
- d) Motivação humana.
- e) *New generation*.

2. As teorias X e Y, sobre estilos de administração, foram idealizadas por:

- a) Douglas McGregor.
- b) Frederick Taylor.
- c) Elton Mayo.
- d) Herbert Simon.
- e) Max Weber.

3. Das afirmativas abaixo **não** está correta:

- a) Elton Mayo era um psicólogo industrial australiano, que desenvolveu uma série de experimentos na *Western Electric*, na sua fábrica de Hawthorne.
- b) Os trabalhos de Elton Mayo estavam ligados às relações entre moral, satisfação e produtividade dos trabalhadores.
- c) As ideias de Elton Mayo estavam fundamentadas num modelo de natureza humana, com características de homem econômico.
- d) No modelo desenvolvido por Elton Mayo, o homem é visto como amplamente movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e autorrealização.
- e) Elton Mayo dava muita importância às atividades do grupo informal no trabalho e com a sua força sobre os indivíduos.

4. Julgue os itens a seguir sobre a teoria comportamental da administração.

I - Representa um desdobramento da teoria das relações humanas, com a qual se mostrou crítica e severa, reformulando seus conceitos e rejeitando suas concepções ingênuas e românticas.

II - Tem seu início com Herbert Alexander Simon, Chester Barnard e Douglas McGregor.

III - Surge no final de década de 1920.

IV - Fundamenta-se no comportamento organizacional das pessoas para explicar o comportamento individual.

Estão corretos:

- a) I e II somente.
- b) I e III somente.
- c) I, II e III somente.

- d) II e III somente.
  - e) III e IV somente.
5. Dentre as contribuições da teoria das relações humanas, assinale a alternativa **falsa**:
- a) Esforço pioneiro rumo à humanização das empresas.
  - b) Ênfase na organização informal e nos grupos sociais.
  - c) Foco nas comunicações, na motivação, na liderança e nas abordagens participativas.
  - d) Preocupação com a satisfação no trabalho.
  - e) Hierarquia define o relacionamento entre os cargos.

# Aula 4 – Teorias organizacionais – sistêmica e contingencial

## Objetivos

Compreender conceitos, significados e campo de aplicação das abordagens sistêmica e contingencial da Administração.

## 4.1 Abordagem sistêmica

A abordagem sistêmica, também conhecida como teoria geral de sistemas, surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968.

A abordagem sistêmica não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade empírica.

Seus pressupostos básicos são:

- Existe uma nítida tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais.
- Essa integração parece orientar-se rumo a uma teoria dos sistemas.
- Esta teoria de sistemas pode ser uma maneira mais abrangente de estudar os campos não físicos do conhecimento científico, especialmente as ciências sociais.
- Esta teoria de sistemas, ao desenvolver princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências envolvidas, aproxima-nos do objetivo da unidade da ciência.
- Isto pode levar a uma integração muito necessária da educação científica.

Ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, a teoria dos sistemas vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas.



Esta abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo. Com isso, a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos.

Por exemplo: os gerentes de produção de uma determinada fábrica gostariam de ter longos períodos de produção de produtos padronizados, para poder manter o máximo de eficiência e baixos custos. Os gerentes de *marketing*, por sua vez, querendo oferecer entrega rápida de uma grande variedade de produtos, gostariam de um programa de produção flexível que pudesse atender a pedidos especiais quase de imediato. Os gerentes de produção orientados por uma abordagem sistêmica só tomariam decisões de programação após terem identificado o impacto dessas decisões sobre outros departamentos e sobre a organização como um todo. O ponto fundamental da teoria dos sistemas é que os administradores não podem funcionar completamente dentro dos limites do organograma tradicional. Devem fundir seu departamento à empresa como um todo e, para fazê-lo, precisam se comunicar como os outros empregados, com os departamentos e, com representantes de outras organizações.

A importância da abordagem sistêmica é significativa, tendo em vista a necessidade de se avaliar a organização como um todo e não somente em departamentos ou setores. O mais importante ou tanto quanto é a identificação do maior número de variáveis possíveis, externas e internas que, de alguma forma, influenciam em todo o processo existente na organização. Outro fator, também de significativa importância, é o *feedback* que deve ser realizado ao planejamento de todo o processo.

A abordagem sistêmica começou a ser aplicada na administração, principalmente em função da necessidade de uma síntese e uma maior integração das teorias anteriores (científicas e relações humanas, estruturalista e comportamental oriundas das ciências sociais) e da intensificação do uso da cibernética e da tecnologia da informação nas empresas.

Os sistemas vivos, sejam indivíduos ou organizações, são analisados como “sistemas abertos”, mantendo um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente. A abordagem sistêmica permite reconceituar os fenômenos em uma abordagem global, permitindo a inter-relação e integração de assuntos que são, na maioria das vezes, de natureza completamente diferentes.

As organizações são, por definição, sistemas abertos, pois não podem ser adequadamente compreendidas de forma isolada, mas sim pelo inter-relacionamento entre diversas variáveis internas e externas, que afetam seu comportamento.

Tal como os organismos vivos, as organizações têm seis funções primárias ou principais, que mantêm estreita relação entre si, mas que podem ser estudadas individualmente.

Funções primárias das organizações:

- **Ingestão** – as organizações adquirem ou compram materiais para processá-los de alguma maneira. Para assistirem outras funções, como os organismos vivos que ingerem alimentos para suprirem outras funções e manter a energia.
- **Processamento** – no animal, a comida é transformada em energia e suprimento das células. Na organização, a produção é equivalente a esse ciclo animal. Os materiais são processados havendo certa relação entre entradas e saídas no qual o excesso é o equivalente a energia necessária para a sobrevivência da organização (transformação em produtos).
- **Reação ao ambiente** – o animal reage frente as mudanças ambientais para sua sobrevivência. Ele deve adaptar-se as mudanças. As organizações também reagem ao ambiente, mudando seus materiais, consumidores, empregados e recursos financeiros. As alterações podem efetuar-se nos produtos, no processo ou na estrutura (as mudanças ocorrem face ao que o mercado demanda).
- **Suprimento das partes** – os participantes da organização são supridos, não só do significado de suas funções, mas também de dados de compras, produção, vendas ou contabilidade, e são recompensados principalmente sob a forma de salários e benefícios.
- **Regeneração das partes** – as partes do organismo perdem sua eficiência, adoecem ou morrem e devem ser regenerados ou recolocados no sentido de sobreviver no conjunto. Os membros das organizações também podem adoecer, aposentar-se, desligar-se da firma ou então morrer. As máquinas podem tornar-se obsoletas. Ambos os homens e máquinas devem ser mantidos ou recolocados – manutenção e substituição.

- **Organização** – administração e decisão sobre as funções.

A abordagem sistêmica possibilitou uma abordagem global, definindo a inter-relação dos processos organizacionais, para a produção de resultados.

A percepção sistêmica é uma forma lógica de compreensão do real, permitindo a organização em torno de um objetivo. É uma ferramenta organizacional que gera a visualização dos componentes em interação, agregados em conjuntos, para compreender e adaptar-se ao ambiente.



A gestão sistêmica ampliou a visão da organização, focando no valor do trabalho conjunto e na relação positiva com suas competências, sustentando assim, a competência organizacional. A compreensão sistêmica das organizações desenvolveu novas estratégias e processos de gestão, incluindo a área de recursos humanos como gestora de pessoas.

Em uma apreciação crítica da abordagem sistêmica, verifica-se que essa abordagem trouxe uma fantástica ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição à antiga abordagem do sistema fechado.

Seu caráter integrativo e abstrato e a possibilidade de compreensão dos efeitos sinérgicos da organização são realmente surpreendentes.

Situações complexas, componentes de um todo, interdependência, interação, *feedback* e aplicação nas mais variadas áreas ditam o rumo do pensamento sistêmico. A visão do homem funcional dentro das organizações é a decorrência principal sobre a concepção da natureza humana.



Assista a um vídeo sobre  
abordagem em :  
[http://www.youtube.com/  
watch?v=d\\_c8xvHtdHo](http://www.youtube.com/watch?v=d_c8xvHtdHo)

A abordagem sistêmica em muito contribuiu para o desenvolvimento das organizações, orientando-as para a busca do conhecimento global, do alcance de melhores resultados, com o ser humano na sua totalidade.

## 4.2 Abordagem contingencial

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, refere-se a uma proposição que só pode ser conhecida pela experiência e pela evidência e não pela razão.

A abordagem contingencial vai bem mais longe do que a teoria de sistemas, quando aborda a problemática do ambiente. Na teoria da contingência, as

condições de ambiente é que causam transformações no interior das organizações. Ou seja, o ambiente explica o fenômeno organizacional. Há quem negue esta influência total do ambiente sobre a organização. O argumento é que a influência sobre a organização é ditada não pelo ambiente, mas apenas pelo que interessa diretamente a organização, isto é, a tecnologia existente no ambiente.

A abordagem contingencial, algumas vezes chamada de teoria situacional, foi desenvolvida por administradores, consultores e pesquisadores que tentaram aplicar os conceitos das principais escolas a situações reais. Quando métodos altamente eficazes numa situação deixavam de funcionar em outras, eles buscavam uma explicação. Por que, por exemplo, um programa de desenvolvimento organizacional funciona brilhantemente numa situação e fracassa terrivelmente em outra? Os defensores da teoria da contingência tinham uma resposta lógica para essas questões: os resultados são diferentes porque as situações são diferentes; uma técnica que funcione num caso não funcionará necessariamente em todos os outros.

De acordo com a teoria da contingência, a tarefa do administrador é identificar que técnica poderá, numa situação específica sob circunstâncias específicas e num momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da administração.



Quando os trabalhadores precisam ser encorajados a aumentar a produtividade, por exemplo, o gerente treinado na teoria da contingência perguntará: “Que método irá funcionar melhor aqui?”. Ao contrário de um teórico clássico, que sistematiza uma nova rotina de simplificação de trabalho, com recompensas financeiras, ou do teórico comportamental, que tentaria criar um clima psicologicamente motivador.

A abordagem contingencial diz que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo, tudo depende.

Ao analisar uma pequena organização de estrutura simples e poucos níveis hierárquicos, observa-se que na medida em que essa estrutura cresce, adicionam-se mais níveis de hierarquia e a mesma torna-se diferenciada. Portanto, quando as empresas se diversificam, a estrutura original deixa de responder à complexidade das decisões e a organização, quando grande e diversificada torna-se mais burocratizada e descentralizada, demonstrando como a estrutura organizacional varia à medida que as contingências mudam em prol do crescimento.

O objetivo desta abordagem para o gestor contemporâneo, neste contexto, é, portanto, compreender como a organização se relaciona com o ambiente. É necessário perceber a existência de uma relação entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da organização para que os mesmos estejam sempre em harmonia, auxiliando no conhecimento das estruturas de mercado e na diminuição dos ganhos por parte de alguns setores, melhorando o nível de eficiência, aumentando a competitividade e a habilidade nos processos e, ainda, obtendo decisões coerentes.

A tomada de decisão e a teoria da contingência integram elementos de risco e incerteza em relação ao futuro, portanto a decisão estratégica é uma forma de ligar princípios que alcancem estes elementos. Assim, a arte de decidir compreende o conhecimento de todas as estratégias, suas consequências e seus possíveis resultados.

De modo conclusivo, considera-se que a abordagem contingencial tem fornecido um paradigma coerente para a análise da estrutura das organizações. Esta teoria adianta que não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações.

Na realidade, este aspecto ótimo tem como variável determinados fatores, no qual emergem a estratégia, o tamanho, a tecnologia, as tarefas, dentre outros. Assim, a chamada organização ótima é contingente a estes fatores, denominado fatores contingenciais. Dessa forma, é necessário que a organização consiga adequar sua estrutura a esses fatores contingenciais e ambientais.

As origens da teoria da contingência estão arraigadas às questões da incerteza. Sendo assim, a hipótese central da teoria é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada. Na medida em que a incerteza da tarefa aumenta (inovação), a hierarquia precisa perder um pouco do controle e ser coberta por estruturas comunicativas e participativas.

As organizações necessitam manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura, caso contrário, terão menor desempenho. A importância da teoria da contingência pode ser percebida nos serviços ou processos produtivos, pois à medida que as organizações procuram inovar em produtos, as tarefas tornam-se mais incertas. Assim, as contingências são mais intensas demandando ações mais efetivas. A ênfase na adaptação da organização ao seu ambiente faz da teoria da contingência estrutural parte do funcionalismo sociológico adaptativo.

Uma vez que a teoria da contingência começou como uma síntese das ideias das escolas clássicas e das relações humanas, fica a dúvida sobre até que ponto esta, efetivamente, pode se tornar uma parte maior ou menor de uma nova metodologia, quanto aos estudos organizacionais.

A abordagem contingencial marca uma nova etapa no estudo das teorias organizacionais, assumindo uma abordagem eclética, comparando as demais teorias administrativas existentes à luz dessas variáveis, aplicando seus diversos princípios em cada situação distinta de cada organização.

A abordagem contingencial é um passo além da abordagem sistêmica. A visão contingencial da organização e de sua administração sugere que uma organização é um sistema composto de subsistemas e delineado por limites identificáveis em relação ao seu supra sistema ambiental.

## Resumo

Ao final dessa aula, podemos apresentar as seguintes considerações acerca da abordagem sistêmica: ênfase no ambiente; sistema aberto; organização como sistema; homem funcional; todo sistema sofre deterioração; para que o sistema continue existindo, tem que desenvolver forças contrárias; gerar capacidade para o sistema manter o equilíbrio; toda vez que há uma ação imprópria (desgaste) do sistema, ele necessita buscar o equilíbrio; transformações físicas necessárias à fabricação dos produtos e prestação dos serviços; comunicação entre agentes e colaboradores; desenvolver, produzir e entregar o produto ou serviço; atender as expectativas e necessidades do cliente; envolvimento das pessoas para que haja empenho no processo cooperativo. Também em paralelo, apontam-se elementos sobre a abordagem contingencial do ponto de vista de: contingências situacionais que influenciam estratégias, estruturas e processos; o ambiente e a dinâmica das organizações; ênfase no ambiente e na tecnologia, sem desprezar as tarefas, as pessoas e a estrutura; não existe 'a melhor maneira'; tudo depende das características ambientais significativas; não há nada de absoluto, pois tudo é relativo e depende da situação; há formas diversificadas para alcançar os objetivos; necessidade de adaptação das organizações às situações; sistemas orgânicos; homem complexo; conflito de papéis; aqui a variável tecnológica passa a assumir importante papel na teoria administrativa; técnica – situação específica sob circunstâncias específicas e momento específico, contribui nos resultados.



Assista a um vídeo sobre abordagem contingencial em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=b6j3fd9Td1E>



## Atividades de aprendizagem

1. Quanto a sua natureza os sistemas podem ser:
  - a) Abertos e fechados.
  - b) Neutros e mistos.
  - c) Abertos e concretos.
  - d) Abertos e abstratos.
  - e) Abstratos e concretos.
  
2. A teoria de sistemas faz menção ao homem:
  - a) Digital.
  - b) Eclético.
  - c) Funcional.
  - d) Administrativo.
  - e) Abstrato.
  
3. O conceito de homeostasia, enfatizado na teoria de sistemas, envolve:
  - a) Estabilidade, duplicidade e morbidade.
  - b) Equilíbrio, permanência e estabilidade.
  - c) Instabilidade, restabelecimento e renovação.
  - d) Morbidade, enfraquecimento e perda de energia.
  - e) Permanência, enfraquecimento e estabilidade.

**4.** A teoria da contingência destaca o conceito de homem:

- a)** Social.
- b)** Complexo.
- c)** Financeiro.
- d)** Tecocrata.
- e)** Sociocrata.

**5.** A teoria da contingência:

- a)** Trata de um conjunto de conhecimentos que procuram delimitar a validade dos princípios gerais de administração e organização.
- b)** Se refere a uma forma estrutural específica, derivada de variáveis contextuais.
- c)** Apresenta três tipos ideais de organização: sistema mecânico, sistema orgânico e sistema dinâmico, conforme Burns e Stalker.
- d)** É caracterizada pelos estudos de Lawrence e Lorsch, que marcam o fim da segunda etapa da abordagem dos sistemas abertos na teoria das organizações.
- e)** Procura suplantar a ideia do agente social, substituindo-a pela ideia do agente racional, característico de uma época mais estável.



# Aula 5 – As organizações

## Objetivos

Compreender conceitos e características das organizações.

### 5.1 Conceituação e caracterização

Organização é uma palavra originada do Grego “*organon*” que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos.

Podemos falar de organização escolar, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc. Em todas essas aplicações, o sentido de organização se baseia na forma como as pessoas se inter-relacionam e na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos, visando uma mesma finalidade.

As organizações podem ser consideradas como organizações sociais. A própria sociedade moderna se caracteriza por ser uma sociedade composta de organizações. O homem moderno passa a maior parte de seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, obter produtos e serviços que necessita, dentre outros.

Durante a maior parte de nossas vidas, somos membros de uma organização: um curso técnico, uma faculdade, uma equipe de esporte, um grupo de trabalho, uma organização religiosa ou uma empresa.

Dessa forma, pode-se dizer que uma organização compreende duas ou mais pessoas trabalhando juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos.

Em administração de empresas, entende-se por organização uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo, visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.



Importantes elementos, objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição de administração e também de organização. Como já foi dito, uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou um conjunto deles.

Um tipo importante de organização e que é alvo de investigação exaustiva de nosso curso é a organização cooperativa. As organizações cooperativas se desenvolvem a partir de uma doutrina que preconiza a colaboração e a associação de pessoas ou grupos com os mesmos interesses, a fim de obter vantagens comuns em suas atividades econômicas.



O associativismo cooperativista tem por fundamento o progresso social da cooperação e do auxílio mútuo segundo o qual aqueles que se encontram na mesma situação desvantajosa de competição conseguem, pela soma de esforços, garantir a sobrevivência.

Como fato econômico, o cooperativismo atua no sentido de reduzir os custos de produção, obter melhores condições de prazo e preço, edificar instalações de uso comum, enfim, interferir no sistema em vigor à procura de alternativas a seus métodos e soluções.

Como elementos norteadores para sua gestão, as organizações cooperativas seguem sete princípios de modo a criar uma identidade única nos mercados em que atuam. Os sete princípios do cooperativismo são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. Foram aprovados e utilizados na época em que foi fundada a primeira cooperativa do mundo, na Inglaterra, em 1844. São eles:

- **Adesão voluntária e livre** – as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- **Gestão democrática** – as cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau, os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são, também, organizadas de maneira democrática.

- **Participação econômica dos membros** – os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Parte deste capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: a) desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível; b) benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; c) apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.
- **Autonomia e independência** – as cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem à capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- **Educação, formação e informação** – as cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- **Intercooperação** – as cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais – força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- **Interesse pela comunidade** – as cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

Paralelamente a essa discussão, surge de modo rotineiro em nosso dia a dia e expressão **empresa**. Por sua vez, o termo empresa provém do prefixo “em” e do radical latino “prehensa”, oriundo de “prehendere” = prender. Daí o termo utilizado de empreender.



Uma empresa consiste numa unidade de produção na qual se combinam os diversos fatores produtivos para o fornecimento de bens e/ou serviços à comunidade. Estes fatores são: o trabalho, a direção e o capital, compreendendo recursos humanos, instalações, equipamentos, energia e matéria-prima. As empresas constituem uma das mais complexas instituições criadas e desenvolvidas pelo homem.

Empresa é todo empreendimento humano que procura reunir recursos humanos e não-humanos (como recursos financeiros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.), no sentido de alcançar objetivos de autossustentação e de lucratividade, através da produção e comercialização de bens ou de serviços.

Dentro da discussão mais profunda sobre as organizações, devemos chamar atenção para duas postulações necessárias ao contexto organizacional, sendo elas: as organizações e seus níveis; e, as organizações e suas áreas ou unidades.

As organizações, independentemente de sua natureza ou tamanho, possuem três classes de problemas que devem resolver e a responsabilidade pela solução desses problemas é geralmente atribuída a três diferentes partes ou níveis estratégicos:

- **Nível institucional ou estratégico** – corresponde ao nível mais elevado, composto pelos diretores, proprietários ou acionistas e pelos altos executivos e, em algumas empresas este nível envolve ainda o conselho administrativo. O nível estratégico é responsável por estabelecer objetivos, verificar e analisar alternativas estratégicas, tomar decisões globais e elaborar o planejamento estratégico e as políticas organizacionais.
- **Nível intermediário ou tático** – está colocado entre o nível institucional e o operacional. Cuida da articulação interna entre os dois níveis que respectivamente, estão situados no topo e na base da organização empresarial. Cabe a este nível administrar o nível operacional e cuidar das decisões aos níveis departamentais relacionados com o dimensionamento e alocação dos recursos necessários às atividades da organização. É também responsável por estabelecer objetivos setoriais ou departamentais, verificar e analisar alternativas táticas, elaborar e implementar planos táticos e avaliar resultados.
- **Nível operacional** – é o que se localiza nas áreas inferiores. Relaciona-se com os problemas ligados à execução de tarefas e operações, com materiais a serem processados e com a cooperação de diversos especialistas

necessários ao andamento dos trabalhos. É o nível onde as tarefas são executadas e as operações realizadas. Também verifica e analisa alternativas operacionais, avalia, planeja e replaneja a ação diária, implementa a ação do dia-a-dia e avalia resultados do cotidiano.

Outro componente importante, as áreas ou unidades organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. As principais funções organizacionais são:

- **Marketing** – é o processo usado para determinar que produtos ou serviços poderão interessar aos consumidores, assim como a estratégia que será utilizada nas vendas, comunicações e no desenvolvimento do negócio. A finalidade do *marketing* é criar valor e satisfação no cliente, gerindo relacionamentos lucrativos para ambas as partes. As atividades de um gestor de *marketing* abrangem um leque muito alargado de atividades, desde o estudo de mercado, a definição de uma estratégia, comunicação, vendas e assistência pós-venda.
- **Produção** – responsável pelo estudo e pelo desenvolvimento de técnicas de gestão da produção de bens e serviços. A função produção se preocupa principalmente com os seguintes assuntos: estratégia de produção, projeto de produtos e serviços, sistemas de produção, arranjos produtivos, ergonomia; estudo de tempos e movimentos; planejamento da produção e planejamento e controle de projetos.
- **Finanças** – tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno dos acionistas. É uma técnica utilizada para controlar da forma mais eficaz possível, no que diz respeito à concessão de crédito para clientes, planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa.
- **Recursos humanos** – é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Tem por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa. O objetivo básico que persegue a função de recursos humanos é alinhar as políticas de gestão de pessoas com a estratégia da organização.



Assista a um vídeo sobre entendendo as organizações em: [http://www.youtube.com/watch?v=HoeWxSxS\\_vM](http://www.youtube.com/watch?v=HoeWxSxS_vM)

Assista a um vídeo sobre política empresarial das organizações em: <http://www.youtube.com/watch?v=twyuGastULs>

Assista a um vídeo sobre organizações cooperativas em: <http://www.youtube.com/watch?v=XMh6HonOA>

Nesse sentido, podemos considerar que as organizações exercem uma função considerável na vida do ser humano. Justifica-se isso por que modelam o comportamento dos respectivos membros, pois podem influenciar as necessidades e motivos dos indivíduos em diferentes organizações, ou em grupos na mesma organização, incentivarem a produtividade, bem como respostas rápidas às estratégias administrativas variadas. Caracterizam-se pela sua complexidade e o seu empenho em superar as pressões sociais, econômicas, culturais, tecnológicas e políticas.

## Resumo

Ao final dessa aula, faz-se importante reforçar algumas questões abordadas ao longo do mesmo. Uma organização é qualquer grupo social formado por pessoas, com uma série de tarefas e uma administração, que interagem no marco de uma estrutura sistêmica com a meta de cumprir certos objetivos propostos. O traço essencial de qualquer tipo de organização que se deve observar para que exista e depois subsista, é a de que as pessoas que a integram se comuniquem e estejam de acordo em atuar, de forma coordenada, no lucro dos objetivos propostos que os levem a cumprir efetiva e satisfatoriamente com sua missão. No entanto, para ajudar esta coordenação e comunicação, as organizações quase sempre funcionam através de normas que servirão na consecução de propósitos. Dentro desse contexto não se pode deixar de lado os apontamentos feitos sobre os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), bem como das principais funções organizacionais (*marketing*, produção, finanças e recursos humanos). Também, é preciso reforçar as discussões acerca das organizações cooperativas como uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Chama-se a atenção ainda para os princípios cooperativos: adesão voluntária e livre; gestão democrática; participação econômica dos membros; autonomia e independência; educação, formação e informação; intercooperação; interesse pela comunidade.



## Atividades de aprendizagem

1. Em toda organização existe uma tensão permanente entre os interesses dos trabalhadores e os da administração, gerando conflitos que:
  - a) Sempre existirão e são úteis para o aparecimento de novas ideias.

- b)** Devem ser reprimidos a qualquer custo, para garantir a harmonia.
  - c)** Podem ser tolerados, mas explodirão um dia sob a forma de violência.
  - d)** Não são passíveis de nenhum aproveitamento positivo para ninguém.
  - e)** São perfeitamente toleráveis.
- 2.** O processo decisório é uma sequência de etapas logicamente encadeadas, visando a:
- a)** Justificar a manutenção da estrutura hierárquica da empresa.
  - b)** Definir e a delimitar possíveis soluções para os problemas.
  - c)** Implementar soluções para os problemas encontrados.
  - d)** Planejar as medidas necessárias à solução de problemas.
  - e)** Controlar as ações da empresa.
- 3.** Estar relacionada com o alcance dos objetivos da organização, refere-se a:
- a)** Eficiência.
  - b)** Efetividade.
  - c)** Eficácia.
  - d)** Relatividade.
  - e)** Nenhuma das alternativas está correta.
- 4.** É um sistema de atividades, conscientemente coordenadas, de duas ou mais pessoas, isto é o conceito de:
- a)** Administração.
  - b)** Recursos humanos.

c) Normas organizacionais.

d) Missão.

e) Organização.

5. Dos itens a seguir, **não** se refere ao nível estratégico das organizações:

a) Nível mais elevado, composto pelos diretores, proprietários ou acionistas e pelos altos executivos.

b) É responsável por estabelecer objetivos, verificar e analisar alternativas estratégicas.

c) Responsável por estabelecer resultados e ações setoriais ou departamentais, além de analisar, elaborar, implementar e verificar planos e avaliar resultados das unidades.

d) Caracteriza-se por tomar decisões globais e elaborar o planejamento estratégico e as políticas organizacionais.

e) Sua finalidade está em criar sinergia e concentração de esforços, integrando toda a organização.

6. As organizações são estruturadas em níveis. Em cada um desses níveis, os administradores assumem diferentes funções. Associe cada um dos níveis às suas características.

I - Nível estratégico

II - Nível tático

III - Nível operacional

(A) Nível que administra a execução e realização das tarefas e atividades cotidianas.

(B) Nível mais periférico da organização, recebe o impacto das mudanças e pressões organizacionais.

(C) Nível que interpreta a missão e os objetivos fundamentais do negócio, traduzindo-os em meios de ação cotidiana.

(D) Nível administrativo mais elevado da organização, funcionando como uma camada mais amortecedora dos impactos ambientais.

As associações corretas são:

**a)** I – A; II – B; III – C.

**b)** I – A; II – C; III – D.

**c)** I – B; II – C; III – A.

**d)** I – B; II – D; III – C.

**e)** I – D; II – B; III – A.

**7.** As cooperativas são organizações democráticas. Na verdade, este princípio é a via para a autogestão cooperativa, que é entendida como a gestão da cooperativa que expressa a transferência do poder de decisão:

**a)** Somente para o mais alto nível hierárquico de gerência operacional da cooperativa.

**b)** Somente para o diretor presidente.

**c)** Do ápice para a base e busca a participação ativa do cidadão na democracia, ou seja, no poder.

**d)** Somente para o conselho de administração.

**e)** Nenhuma das respostas anteriores.

**8.** Os princípios do cooperativismo constituem um conjunto de normas que norteiam a constituição e o funcionamento das cooperativas. Entre os princípios atuais do cooperativismo, há um que determina que os associados contribuam equitativamente e controlem democraticamente o capital de sua cooperativa. Parte desse capital é, usualmente, propriedade comum da cooperativa para seu desenvolvimento, e, usualmente, os

sócios recebem juros limitados sobre o capital, como condição de sociedade. Os sócios destinam as sobras para os seguintes propósitos: desenvolvimento da cooperativa, apoio às outras atividades aprovadas pelos sócios e redistribuição das sobras, na proporção das operações. O texto acima se refere ao princípio da:

- a)** Adesão voluntária e livre.
- b)** Autonomia e independência.
- c)** Educação, formação e informação.
- d)** Gestão democrática pelos associados.
- e)** Participação econômica dos associados.

# Aula 6 – Ambiente organizacional

## Objetivos

Compreender o significado do ambiente nas organizações.

Conhecer os ambientes externos e internos de influência e suas respectivas variáveis.

Realizar a análise ambiental identificando oportunidades e ameaças.

Realizar a análise organizacional identificando forças e fraquezas.

## 6.1 Conceitos

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

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

A importância da análise ambiental se salienta devido às necessidades que as organizações têm de conhecer o ambiente que as cercam. É necessário que a organização conheça muito bem o ambiente, não só aquele em que ela irá atuar, mas também o todo, pois só assim ela pode desenvolver suas atividades de maneira eficaz. É através dessa análise que se poderá identificar ameaças, oportunidades, restrições e contingências importantes que não podem ser deixadas de lado.

Todas as organizações estão sujeitas às influências do ambiente e, por isso, sua análise é fundamental para que a gestão possa ser orientada para o alcance dos resultados. É através da análise ambiental que se consegue definir os diferentes cenários competitivos.



Costuma-se dividir o ambiente externo às organizações em duas partes: em primeiro lugar considera-se o ambiente externo, dividido em macroambiente e microambiente; em segundo lugar considera-se o ambiente interno, ou seja, a organização, com suas características, potencialidades e limitações.

Enfim, é o ambiente que determina como a organização deve funcionar, além de determinar as mudanças necessárias, a fim de alcançar seus objetivos gerais e específicos.

## 6.2 Ambiente externo – macroambiente

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

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



As variáveis tecnológicas, político-legais, sócio-culturais, econômicas, demográficas e físicas são aquelas que compõem este ambiente.

### 6.2.1 Ambiente tecnológico

A tecnologia é, sem dúvida, uma das forças que mais tem influência na vida da sociedade empresarial ao longo dos tempos, pois todas as empresas se deparam com a inadequação tecnológica ou até mesmo com a obsolescência. A tecnologia tem um impacto muito grande sobre estas organizações, obrigando-as a se adaptarem às constantes mutações que ocorrem. A tecnologia é encarada como um desafio para as novas empresas, que veem a inovação como sendo a sua principal estratégia de sobrevivência e de obtenção de uma boa posição no mercado. A manutenção dos investimentos em tecnologia dentro das empresas pode, ainda, proporcionar uma redução nos custos do processo produtivo, possibilitando maiores retornos financeiros. A tecnologia proporciona à empresa a possibilidade de efetuar um maior controle interno, através do monitoramento de suas atividades.

Pode-se destacar, ainda, o papel da tecnologia como criadora e/ou destruidora de mercados e oportunidades. Muito se tem comentado a respeito da tendência de que a tecnologia contribua para reduzir o mercado de trabalho. Afinal, algumas atividades podem ser otimizadas pelo uso da tecnologia.

Em contrapartida, a tecnologia pode acarretar problemas para a organização no aspecto da sua utilização de maneira inadequada. Além disso, a descoberta de uma nova tecnologia que traga benefícios ao concorrente, torna a perda de mercado uma situação quase certa.

São inúmeras as oportunidades obtidas a partir da tecnologia, pois esta permite que uma empresa esteja sempre buscando novas formas de produzir, bem como novas formas de conhecer aquilo que os consumidores em geral desejam. É através da tecnologia que as empresas podem proporcionar uma melhor forma de trabalhar, buscando a máxima eficiência e eficácia produtiva. No entanto, é essa mesma tecnologia que faz com que muitas empresas não obtenham o sucesso esperado, principalmente pelo fato de não conseguirem se adaptar a ela ou, até mesmo, por não estarem atentas às novas tendências que venham a surgir no mercado.

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

### **6.2.2 Ambiente político-legal**

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

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

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

- **Proteger as empresas individualmente** – como por exemplo, a legislação brasileira que proíbe o truste, resguardando as mesmas de uma concorrência nociva e desleal das empresas estrangeiras.

- **Proteger os consumidores de práticas de negócio ou comerciais desleais** – defender os consumidores de adulterações de produtos, propaganda enganosa, enganos nas embalagens e preços abusivos.
- **Proteger os interesses da sociedade contra o comportamento desenfreado dos negociantes** – pode significar, em alguns casos, que a qualidade de vida decresceu, mesmo com o aumento do Produto Nacional Bruto (PNB).

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

### **6.2.3 Ambiente econômico**

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

As mudanças econômicas recentes têm proporcionado às classes menos favorecidas um acesso maior aos bens de consumo anteriormente inatingíveis. Entre estes bens, podem ser destacados os produtos alimentícios, que obtiveram uma disseminação maior entre todas as classes da população. Isso proporcionou um maior volume em suas vendas, mas por outro lado, com a queda da inflação, as margens de lucro diminuíram de maneira bastante considerável.

As empresas devem estar sempre atentas às taxas de inflação, pois uma elevação dos preços pode gerar consequências muito graves e, na maioria dos casos, a renda do consumidor, que influencia na probabilidade deles adquirirem algo, não acompanha esta alta de preços.

Outro fator relevante é o da instabilidade da moeda nacional em relação ao dólar. Para qualquer empresa, este fator é de suma relevância, fato comprovado pelas relações existentes entre empresas e o mercado internacional.

Aqui vale destacar a atual crise econômica mundial, cujas consequências afetam consideravelmente a economia brasileira e, conseqüentemente, as empresas

nacionais e faz com que elas tenham que adotar estratégias diferenciadas para que os riscos não se tornem ameaças e acarretem mais prejuízos para todos.

O mercado, em função de todos estes fatores, apresenta níveis elevados de inadimplência, fazendo com que todas as empresas deem atenção especial à concessão de crédito.

Hoje, também, se tem os olhos voltados para a situação do mercado financeiro, principalmente do mercado da bolsa de valores e dos índices das empresas de tecnologia. As empresas procuram, constantemente, monitorar os indicadores específicos da saúde econômica, a fim de dar uma sustentação maior aos seus planos de negócio, para as próximas decisões a serem tomadas.

#### **6.2.4 Ambiente sócio-cultural**

As empresas são, ao mesmo tempo, organizações sociais e unidades econômicas e, por isso, estão sujeitas às pressões sociais e a influências do meio sócio-cultural onde se situam.

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

Em qualquer lugar que se observar, o nível de exigência dos consumidores é extremamente alto, devido ao maior acesso às informações e à grande competitividade, o que faz com que as empresas valorizem cada vez mais os seus clientes.

Atualmente, as pessoas estão dedicando um tempo menor e apresentando um menor grau de confiança nas organizações. Isso faz com que seja necessário encontrar novas formas de conquista e confiança dos consumidores, revendo formas de comunicação e propaganda, na tentativa de construir imagens mais positivas junto a eles.

A tendência cada vez mais evidente da responsabilidade social das organizações, faz com que elas deem especial atenção a isso, pois é mais provável que os clientes potenciais venham a comprar de uma organização que demonstra preocupação com o bem-estar deles.

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

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

### **6.2.5 Ambiente demográfico**

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

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

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

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

### **6.2.6 Ambiente físico ou natural**

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

Dois aspectos vieram recentemente mudar essa situação. O primeiro foi a compreensão do equilíbrio ecológico e os efeitos das atividades humanas nesse equilíbrio, trazendo benefícios de um lado e degradação do outro. O segundo é a mudança da mentalidade e das atitudes quanto aos prejuízos naturais que a industrialização descuidada pode causar.

Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água atingiu níveis considerados perigosos, causando muita inquietação em relação à destruição da camada de ozônio e com o efeito estufa resultante disso.

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

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

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

### **6.3 Ambiente externo – microambiente**

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

É de suma importância, para o sucesso da organização, que ela saiba reconhecer as diversas oportunidades que venham a surgir, como também se defender das

ameaças que aparecerão. Por isso, é que as empresas necessitam de informações sobre os personagens-chaves que compõem esse ambiente tão importante.



Fornecedores, intermediários de mercados, concorrentes, clientes e públicos compõem esse ambiente.

### **6.3.1 Fornecedores**

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

A qualidade e a disposição dos fornecedores de uma empresa têm um grande impacto no seu sucesso. Fornecedores que entregam produtos de má qualidade, com atrasos, difíceis de contatar ou sujeitos a greve, são uma praga para a vida de uma organização. No entanto, muitas empresas preferem permanecer com esses tipos de fornecedores devido ao fato de que seus produtos são mais baratos, deixando de desenvolver um relacionamento satisfatório a longo prazo.

No entanto, bons fornecedores são poucos hoje em dia e os existentes, já atendem à concorrência ou estão incapacitados de atender a novos clientes. Por este motivo, as empresas costumam trabalhar com um número muito pequeno de fornecedores, ou seja, querem fornecedores que forneçam um sistema-componente completo. Isso tudo, permite que esses fornecedores sejam mais exigidos em termos de qualidade do insumo e, ao mesmo tempo, que reduzam os preços desses insumos à medida que passa o tempo.

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

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

### **6.3.2 Intermediários de mercado**

Os intermediários compreendem aquelas pessoas ou empresas que se interpõem entre os produtores e os consumidores. Ao decidir por adotar um intermediário,

o produtor deve vê-lo tanto como um cliente quanto um parceiro. Também, vale ressaltar que o produtor precisa compreender suas necessidades, objetivos e operações e deve oferecer condições comerciais e apoio que despertem o entusiasmo e a fidelidade do intermediário. O uso de intermediários caracteriza o uso de empresas de distribuição física, atacadistas e varejistas.

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

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

Importância do atacado: maior capacidade de atingir os compradores; oferece informações sobre os compradores; reduz as perdas potenciais ao assumir os riscos do negócio; informações sobre setores e produtos; reduz os custos monetários de tempo e esforço pelo oferecimento de uma variedade de bens; melhora a seleção de produtos, ao informar os varejistas sobre os produtos mais adequados aos usuários finais.

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

Importância do varejo: colocam os produtos à disposição do consumidor final; coletam e divulgam dados sobre os consumidores e seu comportamento de compra; assumem riscos na compra de produtos perecíveis; promovem os produtos dos fabricantes; oferecem serviços eficientes na distribuição física; colocam produtos à disposição no momento e no lugar em que os consumidores desejam comprá-los; facilitam as compras ao aceitar cartões de crédito ou oferecer planos de pagamento e venda de produtos em pequenas quantidades; tornam conveniente ou prazerosa a experiência de comprar; oferecem variedade de marcas para que os consumidores possam fazer comparações; fornecem serviços especiais como entrega ou alterações/consertos nos produtos.

Assim, o uso de intermediários proporciona o aumento da eficiência da distribuição de bens da empresa, por torná-los amplamente disponíveis e acessíveis a todos os mercados-alvo da mesma.

### **6.3.3 Concorrentes**

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

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

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

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

Podemos identificar três tipos de concorrência: a genérica, por forma de produto e a empresarial cujos exemplos são mostrados a seguir.

A concorrência genérica é o tipo de concorrência que está sempre presente, pois ela vem de outras categorias de produtos que tem por função satisfazer

a mesma necessidade dos consumidores. Tomando como base as empresas do segmento alimentício, observa-se que não há este tipo de concorrência, porque não existe nenhum outro produto capaz de substituir os alimentos que são essenciais à sobrevivência. Já a concorrência por forma de produto é o tipo de concorrência que ocorre entre versões específicas do produto, ou seja, dentro da mesma linha. Exemplo: barras de cereais, chocolates em barra, bolachas, bombons, etc. Por fim, a concorrência empresarial: é o tipo de concorrência que ocorre entre organizações que fabricam o mesmo tipo de produto, ou seja, que atendem ao mesmo mercado. Exemplos: Nutrimental, Nestlé, Nutrilatina, Grain Mills, Kraft, Suchard, Vital, Jasmine, Unilever, Mococa, Slim, Parmalat, entre outras.

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

É importante prever a disputa de concorrentes existentes, novos ingressantes, produtos substitutos, fornecedores e compradores numa base global.

### 6.3.4 Clientes

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

No entanto, antes de determinar os clientes, as empresas devem estabelecer o mercado-alvo em que elas irão atuar. Do ponto de vista do *marketing*, atender a uma parte do mercado é mais eficiente, pois é mais fácil determinar as necessidades e os desejos dele. Um mercado-alvo é o segmento específico que uma organização escolhe atender.

Estes mercados-alvo podem ser classificados em:

- **Mercados consumidores** – aqueles que utilizam o produto/serviço de maneira pessoal.
- **Mercados industriais** – quando o produto/serviço é utilizado na transformação de outros produtos/serviços.

- **Mercados revendedores** – organizações que compram com o objetivo de revender visando o lucro.
- **Mercados governamentais** – órgãos governamentais que compram para executar serviços públicos ou transferir para outras pessoas.
- **Mercados internacionais** – qualquer cliente de outro país, podendo ser produtor, revendedor ou governamental.

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

Também é relevante que as empresas saibam realmente qualificar seus clientes. Para isso, ela deve encontrar um modo claro de avaliar a lucratividade de cada um. Clientes que compram mais, são mais exigentes e, por isso, devem ser trabalhados de maneira diferente daqueles que compram menos. No entanto, é importante que as empresas fixem mais as suas atenções naqueles clientes, que mais cedo ou mais tarde, podem ser transformados em clientes lucrativos.

Em suma, as empresas devem concentrar seus esforços administrativos no intuito de conquistar o maior número de clientes e, a partir disso, trabalhar cada vez mais para fidelizar sua marca na mente dos clientes e procurar agregar, o máximo possível, valor aos mesmos.

### **6.3.5 Públicos**

Correspondem a um grupo distinto que possui algum tipo de interesse ou exerce algum tipo de impacto sobre as atividades da organização. São eles que impõem controles, limitações ou regulamentações às atividades empresariais, especificando as maneiras pelas quais as organizações deverão guiar suas ações.

É muito importante que a empresa esteja sempre atenta às regulamentações que sobre ela são impostas, de maneira a conduzir de forma correta suas atividades.

Algumas empresas, de maneira geral, procuram postar-se de forma coerente e correta frente às determinações que os órgãos regulamentadores exercem sobre ela.

As empresas apresentam sete tipos de público, como por exemplo: público financeiro, imprensa, governo, órgãos de defesa do consumidor, comunidade local, público em geral, público interno.

Por fim, os públicos atuam como influenciadores chaves para o desenvolvimento organizacional e, por isso, as empresas devem estar atentas a todas as alterações que venham a ocorrer nesse segmento, a fim de que não percam tempo nem dinheiro, o que seria extremamente prejudicial.

## 6.4 Ambiente interno

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e, normalmente, tem implicação imediata e específica na administração da organização.

A análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Esta análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.



Quando fazemos uma análise interna, esta nos habilita a identificar pontos fortes e pontos fracos no contexto organizacional. Um ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável). Por sua vez, um ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (variável controlável).

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

A definição dos pontos neutros é muito importante pelo seguinte fato: o planejamento estratégico é um sistema que considera a empresa como um todo. E como tal deve considerar todos os seus componentes e partes (subsistemas) visando formar o todo unitário. Portanto, não se podem deixar partes de fora

do sistema. E, às vezes temos dificuldade de saber se determinada variável, componente ou item é um ponto forte ou fraco da empresa.

É fundamental para o sucesso da estratégia da empresa que a área de atuação seja escolhida, considerando aquilo que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser “puxada” pelas suas principais capacidades.

Isso absolutamente, não quer dizer que a empresa deve abandonar atividades nas áreas em que não está devidamente capacitada. No caso de a empresa ter de realizar atividades em que não haja pontos fortes, o reconhecimento desta fraqueza torna mais fácil o processo corretivo.

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

- **Aspectos organizacionais** – rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.
- **Aspectos do pessoal** – relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo.
- **Aspectos de marketing** – segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição.
- **Aspectos de produção** – *layout* das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques; uso de subcontratação.
- **Aspectos financeiros** – liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento.

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

Por essa razão a análise deve levar em consideração não só os aspectos mais relevantes ou fortes da empresa, como por exemplo, sua disciplina operacional, a motivação e capacitação de seus empregados ou mesmo o portfólio de sua carteira de clientes, resultante ou não do “nome” da empresa, como

também os aspectos nos quais a empresa precisa aprimorar-se ou fortalecer-se, que podem contemplar aspectos como a entrada de novos concorrentes, a desatualização de suas instalações industriais, a briga interna por sucessão, que tende a ocorrer em empresas ditas familiares, entre outros aspectos.



Assista a um vídeo sobre ambiente em: <http://www.youtube.com/watch?v=2dzGbKYxol>

## Resumo

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

## Atividades de aprendizagem



1. Alguns teóricos propõem a divisão do ambiente organizacional em categorias. Considere as afirmações abaixo sobre as categorias que identificam os fatores que influenciam as mudanças que ocorrem nas organizações.

I - As condições econômicas referem-se ao comportamento humano e estudam como as pessoas e as organizações na sociedade se empenham na produção, troca e no consumo de bens e serviços.

II - As condições culturais referem-se à expectativa dos funcionários e dos consumidores e estão expressas na tecnologia aplicada ao processo produtivo.

III - As condições legais referem-se à legislação vigente no país, porém afetam as empresas que atuam no mercado local, já que as empresas exportadoras não precisam obedecer a ela.

IV - As condições demográficas referem-se à taxa de crescimento, etnia, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade da população, contribuindo para análise do mercado atual e previsão de seu mercado futuro.

Está correto o que se afirma em:

- a) I somente.
  - b) I e II somente.
  - c) I e IV somente.
  - d) II, III e IV somente.
  - e) Todas as afirmativas.
2. Alguns componentes do ambiente externo são comuns a todas as organizações, variando apenas na forma e no volume de sua influência. Esta afirmativa é válida:
- a) Somente no caso de empresas.
  - b) Em todos os casos, menos nas empresas.
  - c) No caso das sociedades anônimas.
  - d) Em todos os casos, sem exceção.
  - e) No caso de apenas uma empresa no mercado.
3. Em geral, para a análise do ambiente ser bem sucedida na organização, deve-se:
- a) A alta administração deve determinar quais elementos devem ser monitorados.

- b)** O processo deve ser mantido com pouca avaliação.
  - c)** O processo em si deve ser avaliado.
  - d)** Ela deve ocorrer em todos os níveis do ambiente.
  - e)** Nenhuma das respostas anteriores.
- 4.** Das técnicas a seguir a que deve ser adotada ao se fazer uma análise ambiental é:
- a)** Desenvolvimento de inteligência interna.
  - b)** Formulação e monitoramento estratégicos.
  - c)** Técnicas de planejamento ambiental.
  - d)** Exame do ambiente e previsão ambiental.
  - e)** Estrutura analítica completa.
- 5.** Quando se avalia uma organização e sua atuação no mercado, verifica-se que a empresa é um sistema inserido em um ambiente sujeito à ação de múltiplas variáveis que atuam direta e/ou indiretamente sobre a mesma. Considerando que a organização está sujeita a uma grande variedade de ações internas e externas, é possível afirmar que uma empresa é um sistema:
- a)** Probabilístico simples.
  - b)** Probabilístico complexo.
  - c)** Probabilístico hipercomplexo.
  - d)** Determinístico complexo.
  - e)** Determinístico hipercomplexo.



# Aula 7 – Processo administrativo – planejamento e organização

## Objetivos

Entender conceitos de planejamento e organização.

Compreender os processos de cada um destes elementos.

## 7.1 Planejamento

O planejamento compreende um processo consciente e sistemático de tomada de decisões relativas a objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade ou uma organização buscarão no futuro.

Convém salientar que o planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise, mas sim corresponde a um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por seus administradores com suporte do conhecimento e experiência dos colaboradores.

Compreende técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações (implementação) de modo que a organização “caminhe” na direção pretendida, sem desperdício de esforços. Isso permite inferir que ninguém ganha dinheiro apenas porque é esforçado e faz seu trabalho. Na realidade, é preciso também saber dirigir os esforços para aquilo que traz resultados.

Esse processo provê aos indivíduos e unidades de trabalho um mapa claro a ser seguido em suas atividades futuras, ao mesmo tempo em que esse mapa pode levar em consideração circunstâncias únicas e mutantes.

É o processo administrativo que tem como objetivo proporcionar a sustentação mercadológica da organização através do estabelecimento de uma direção a ser seguida. É um processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades e os recursos que permitirão alcançá-los.

Dessa forma, observa-se claramente que planejar é tomar, no presente, decisões que afetam o futuro, visando reduzir sua incerteza. O planejamento tem como prioridade a interação otimizada da empresa com o seu ambiente, através de formas inovadoras e diferenciadas, uma vez que considera a organização como um todo.

Através do planejamento, a organização consegue estabelecer um fluxo de informações com maior eficiência para os tomadores de decisão. Por oportuno, permite uma interação maior com o ambiente, de modo a tornar a organização proativa e possibilita o comportamento sinérgico das unidades de negócio da organização. Como consequência, a organização pode compensar incertezas e mudanças, focar a atenção aos objetivos, operar economicamente e facilitar o controle.



Cabe destacar que o planejamento atua como uma locomotiva que puxa o trem de ações de organização, direção e controle. Sem o planejamento, os administradores não têm condições de organizar as pessoas e os recursos, podendo até não ter uma ideia clara sobre o que precisam organizar. Seguindo esse fundamento, o planejamento torna-se relevante à medida que sua falta impede liderança com confiança e impede seguidores que desenvolvam atividades que agregam valor para a organização.

Essencialmente, as expressões eficiência, eficácia e efetividade são inerentes ao processo de planejamento, pois é primordial determinar os objetivos “certos”, identificar os meios “certos” para alcançar esses objetivos e, por fim, atender às aspirações dos agentes envolvidos.

As técnicas de planejamento não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas para o resultado. O planejamento não irá indicar como administrar o dia a dia de trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades.

Inúmeras são as formas pelas quais o planejamento constitui instrumento administrativo essencial para qualquer organização. Percebe-se claramente que a comercialização e a inovação são áreas básicas para a identificação dos objetivos do planejamento, uma vez que necessitam estar ligados a realizações, visando ao fazer e não às boas intenções.

Além disso, somente com uma clara determinação dos objetivos do planejamento é que a organização terá condições de alcançar resultados efetivos e

realísticos. Essa determinação é o fundamento das prioridades, estratégias, planos e atribuições de serviços, compreendendo o ponto de partida para a concepção da estrutura e dos cargos que compõem a organização.

De maneira resumida, podem ser descritos como objetivos do planejamento:

- Ser componente de interação entre organização e ambiente.
- Atuar como instrumento de sinergia e congruência de esforços, proporcionando orientação clara e efetiva a todos os envolvidos.
- Fornecer às pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na organização, bem como responsabilidades, obrigações e direitos.
- Dar consistência ao processo de tomada de decisão.
- Estimular o empenho e a realização com base nos resultados predeterminados.
- Fornecer a base para os processos de controle, avaliação e tomada de ação corretiva.

A par dessas considerações, evidencia-se que o planejamento necessita respeitar alguns princípios de modo que os resultados obtidos pela sua implementação sejam aqueles determinados.

Os princípios gerais são aqueles que norteiam a totalidade das estratégias e ações desenvolvidas, sendo:

- O princípio da contribuição aos objetivos, ou seja, o planejamento sempre deve visar aos objetivos máximos da organização.
- O princípio da precedência do planejamento, implicando que essa atividade deve ser realizada antes das demais.
- O princípio da maior penetração e abrangência, uma vez que o planejamento pode provocar diversas modificações nas características e atividades organizacionais.
- O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, pois o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Por sua vez, os princípios específicos remetem à consideração dos segmentos ou partes da atividade organizacional. Esses princípios compreendem:

- Planejamento participativo, cuja finalidade está em destacar que o resultado é importante, mas o desenvolvimento do planejamento é a atividade fundamental.
- Planejamento coordenado, uma vez que todas as ações, técnicas e procedimentos devem ser projetados para atuar de forma interdependente.
- Planejamento integrado, que visa manter coesão entre os diferentes níveis da organização.
- Planejamento permanente: devido à mutabilidade ambiental, o planejamento deve ser reconstruído sempre.



Quando se refere ao planejamento é fundamental ter visão de que esse acontece em partes que são oriundas dos diferentes níveis das organizações e, como o planejamento é uma função administrativa relevante é necessária sua utilização nos três níveis organizacionais. Sendo assim, existem três tipos de planejamento, conforme aplicado na organização: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico, relativo ao nível institucional ou estratégico, envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo, ou seja, é o processo de planejamento formalizado e de longo prazo empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais.

Compreende também diretriz formulada pela administração de topo para supervisionar interesses e operações compostas por mais de uma linha de negócios.

Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização, no qual os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo. Sendo assim, as principais questões nesse nível são: em que ramos de negócio a organização deve se engajar? Quais são os objetivos e as expectativas para cada negócio? Como devem ser alocados os recursos para alcançar os objetivos?

Os objetivos estratégicos constituem os alvos principais ou resultados finais, tendo relação direta com a sobrevivência a longo prazo, com o valor e com

o crescimento e desenvolvimento organizacional. Ao desenvolver objetivos estratégicos as organizações precisam decidir onde desejam estar em oito áreas: mercado existente; inovação; produtividade; recursos físicos e financeiros; lucratividade; desempenho e desenvolvimento da administração; desempenho e atitudes dos colaboradores; e, responsabilidade pública.

Algumas características do planejamento estratégico:

- É projetado a longo prazo ou, pelo menos, envolve um prazo maior que os outros tipos de planejamento.
- Está voltado para as relações entre a organização e seu ambiente e, portanto, sujeito à incerteza quanto aos eventos ambientais.
- Devido ao fato de lidar com a incerteza tem suas decisões baseadas principalmente em julgamento e não em dados.
- É uma atividade de nível superior ou institucional, no sentido de que a direção tem que ter uma participação ativa nele. Isto ocorre porque, em primeiro lugar, somente a direção tem acesso às informações necessárias para se levar em consideração todos os aspectos da organização e, em segundo lugar, porque o compromisso da direção é necessário para se conseguir o compromisso dos níveis mais baixos.

Uma vez que os objetivos e planos estratégicos sejam estabelecidos, tornam-se a base do planejamento empreendido pelos administradores táticos e operacionais. Isso permite inferir que os objetivos e planos ficam mais específicos e envolvem períodos de tempo menores à medida que o planejamento caminha do nível estratégico para o operacional.

Por sua vez, o planejamento tático, considerado de nível intermediário, traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida de organização, geralmente uma área funcional como *marketing* ou produção. Ou seja, é o processo de planejamento formalizado e de médio prazo empregado para se definir e atingir os objetivos de cada departamento em separado.

Cabe salientar que os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico. O planejamento tático ou da unidade de negócio envolve a administração dos

interesses e das operações de um negócio específico, lidando com questionamentos do tipo:

- a)** Como o negócio irá competir dentro do seu mercado?
- b)** Que produtos/serviços deve oferecer?
- c)** A que consumidores deseja servir?
- d)** Quais serão as técnicas e procedimentos de produção e estoques?
- e)** Como os recursos serão distribuídos dentro do negócio?

Esse tipo de planejamento busca determinar que abordagem o negócio deve utilizar com relação ao seu mercado, e como deverá se conduzir devido aos recursos disponíveis e condições de mercado.

Assim, é possível identificar algumas características do planejamento tático:

- É de prazo mais curto (médio prazo) que o planejamento estratégico.
- É de amplitude mais restrita, pois enquanto o planejamento estratégico considera a organização com um todo, o tático considera apenas parte dela (departamento/unidade de negócio).
- Apresenta menores riscos do que o planejamento estratégico, por sua menor amplitude e menor prazo de execução. É um processo permanente e contínuo dentro da organização, pois não se esgota na simples montagem de um plano de ação.
- É interativo, pois pressupõe avanços e recuos, alterações e modificações em função de eventos novos ou diferentes que possam ocorrer tanto na organização quanto no ambiente. Por isso, ele deve ter flexibilidade, para aceitar ajustamentos e correções.

Em sua essência, o planejamento operacional, referente ao nível operacional, identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. É o processo de planejamento formalizado e de curto prazo empregado para se definir e atingir os objetivos mais imediatos.

Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras como lotes de produção, roteiros de entrega e requisitos de recursos humanos. Este tipo de planejamento cria um arcabouço para a administração de funções – como finanças, pesquisa e desenvolvimento e *marketing* – de modo que elas possam apoiar a estratégia de nível de departamento/unidade de negócio.

O planejamento operacional expõe algumas considerações relevantes como: comunicar metas de curto prazo, descrever ações necessárias para alcançar metas de curto prazo e criar um ambiente que estimule o alcance das mesmas. É fundamental que os administradores de nível operacional participem da definição e do desenvolvimento das estratégias primárias com a finalidade de minimizar conflitos e aumentar as chances de alcance dos resultados.

Algumas características do planejamento operacional:

- É o planejamento realizado nos níveis mais baixos da organização (operacional) e refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas nesse nível.
- É de caráter imediato, ou seja, focaliza apenas o curto prazo.
- Tem abrangência restrita ou local, abordando apenas uma tarefa ou uma operação.
- Estabelece as tarefas e operações com bastante detalhamento.
- É o tipo de planejamento que apresenta os menores riscos com relação à incerteza, por sua menor abrangência e menor prazo de execução.

De modo conclusivo, pode-se afirmar que o planejamento é uma peça fundamental para o crescimento das organizações, e é tão constante quanto às mudanças do mercado. Ter sempre um olho no futuro e outro no presente não nos tornam vessos, e sim atualizados e sempre atentos às oscilações que o mercado está sujeito. Faça um planejamento para sua empresa, e verá que ela tanto crescerá atingindo seus objetivos, quanto economizará em recursos que hoje são desperdiçados pelo nosso amadorismo.



Assista a um vídeo sobre planejamento em:  
<http://www.youtube.com/watch?v=JNKmRZISNzo>

## 7.2 Organização

É a atividade básica da administração, pois serve para agrupar e estruturar todos os recursos, humanos e não-humanos, no intuito de atingir os objetivos estabelecidos.



A “organização” representa todos aqueles meios que a “organização” utiliza para pôr em prática o planejamento, a direção e o controle da ação empresarial para atingir seus objetivos.

A organização apresenta as seguintes características:

- a) **Diferenciação** – refere-se à divisão do trabalho em departamentos e subsistemas.
- b) **Diferenciação horizontal** – divisão em departamentos, unidades ou divisões. Ex.: *marketing*, produção, finanças, recursos humanos, entre outros.
- c) **Diferenciação vertical** – divisão em níveis hierárquicos. Ex.: estratégico, tático, operacional.
- d) **Diferenciação em tarefas especializadas** – divisão em cargos ou órgãos especializados Ex.: consultoria e assessoria jurídica, contábil, entre outras.
- e) **Formalização** – refere-se à existência de regras e regulamentos, ou seja, prescreve como, quando e por quem as tarefas deverão ser executadas.
- f) **Através do cargo** – especificações relacionadas com o cargo em si. Ex.: descrição de um cargo, detalhamento das atividades, entre outros.
- g) **Através do fluxo de trabalho** – instruções e procedimentos sobre a execução de tarefas. Ex.: projeto de fabricação de um produto.
- h) **Através das regras e regulamentos** – dá-se por meio de formulação de manuais que podem ser instituídos para todas as situações. Ex.: horário de trabalho, regras de conduta, entre outros.
- i) **Centralização/descentralização de decisões** – refere-se à concentração de poder dentro da organização, ou seja, a distribuição da autoridade e do processo decisório (tomada de decisão).

- j) Centralização** – concentração do poder. As decisões são tomadas por administradores que têm a visão global da organização; os tomadores de decisão são, geralmente, melhor treinados e preparados; eliminação dos esforços duplicados reduz custos operacionais; as decisões são mais consistentes com os objetivos como um todo.
- k) Descentralização** – distribuição do poder. As decisões são tomadas mais rapidamente; os tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre a situação; maior envolvimento no processo decisório cria moral e motivação entre os administradores; tipo de estrutura que proporciona bom treinamento para os administradores do nível intermediário.
- l) Integração** – refere-se ao fato de que os cargos ou atividades devem estar interligados e integrados.

Não obstante em estudarmos as características da organização enquanto processo administrativo, precisamos ainda estudar a divisão organizacional em departamentos. A departamentalização refere-se à diferenciação de atividades dentro da empresa. Se a organização é pequena e constituída de poucas pessoas, não é necessário nenhum arranjo formal para definir e agrupar as suas atividades, mas à medida que ela cresce, suas atividades se diversificam e ela é forçada a dividir as principais tarefas e transformá-las em responsabilidades departamentais ou divisionais.

São exemplos de estrutura departamental:

- a) Estrutura funcional** – denominada “agrupamento por função”, é a organização feita na base das funções que requerem atividades similares e que são agrupadas juntas e identificadas de acordo com alguma classificação funcional como finanças, produção, *marketing*, etc.
- b) Estrutura por produtos ou serviços** – envolve a diferenciação e o agrupamento das atividades de acordo com as saídas ou resultados da organização.
- c) Estrutura por base territorial** – requer diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com a localização onde o trabalho será desempenhado ou uma área de mercado a ser servida pela organização. É geralmente utilizada por organizações que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos.

**d) Estrutura por clientela** – envolve diferenciação e agrupamento das atividades de acordo com o tipo de pessoa ou agência para quem o trabalho é feito (consumidores ou clientes). As características dos clientes, como idade, nível econômico, hábitos de compra, etc., constituem a base para esta estratégia, que é totalmente centrada no cliente. O agrupamento por clientes geralmente ocorre na área de *marketing*, envolvendo vendas e crediário.

**e) Estrutura por processo** – a diferenciação e o agrupamento se fazem através da sequência do processo produtivo, ou ainda através do arranjo e disposição racional do equipamento utilizado.



Assista a um vídeo sobre  
organização em:  
[http://www.youtube.com/  
watch?v=e19LMttVlK8](http://www.youtube.com/watch?v=e19LMttVlK8)

Diante de tais ponderações podemos concluir que a importância da organização entre outras é basicamente a de agrupar pessoas e estruturar todos os recursos organizacionais para atingir os objetivos predeterminados. Com a organização a empresa reúne e integra os recursos, define a estrutura de órgãos que deverão administrá-los. Estabelecendo então a divisão do trabalho por diferenciação, possibilita os meios de coordenar as diferentes atividades pela integração de seus setores e define os níveis de autoridade e de responsabilidade.

## Resumo

Ao final dessa aula, faz-se necessário apresentar algumas ponderações a respeito do que foi discutido sobre planejamento e organização. O planejamento compreende um processo consciente e sistemático de tomada de decisões relativas a objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade ou uma organização buscarão no futuro. É o processo administrativo que tem como objetivo proporcionar a sustentação mercadológica da organização através do estabelecimento de uma direção a ser seguida. É um processo de definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como as atividades e os recursos que permitirão alcançá-los. Já a organização é a atividade básica da administração, pois serve para agrupar e estruturar todos os recursos, humanos e não humanos, no intuito de atingir os objetivos estabelecidos. A organização faz parte do processo administrativo e sob tal aspecto significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

## Atividades de aprendizagem



1. Assinale a alternativa que apresenta somente alguns tipos de planejamento operacional:

- a) Produção; financeiros; *marketing*; recursos humanos.
- b) *Balanced scorecard*; análise SWOT; análise organizacional; análise ambiental de Porter.
- c) Procedimentos; orçamentos; programas; regulamentos.
- d) Conservador; otimizante; adaptativo; programação.
- e) Global; setorial; temporal; comportamental.

2. Assinale V (verdadeiro) ou F (falso) para as afirmativas abaixo:

- ( ) O planejamento é considerado uma função básica, pois estabelece um único curso de ação.
- ( ) O princípio da universalidade do planejamento é aquele que determina que o planejamento deve abranger todos os aspectos de problema, prevendo inclusive suas consequências.
- ( ) Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, definindo objetivos e meios para concretizá-los.

A sequência correta é:

- a) V – V – F
- b) F – V – V
- c) V – F – V
- d) V – V – V
- e) V – F – F

**3.** Considere as assertivas abaixo:

I - São requisitos considerados básicos no processo de planejamento as definições precisas de objetivos e previsão de alternativas.

II - A característica adequada à função do planejamento é definir objetivos ou resultados a serem alcançados, bem como os meios para realizá-los.

III - O planejamento traz benefícios para as organizações, pois oferece maior possibilidade de controlar seu próprio futuro.

Está(ão) correta(s):

**a)** I somente.

**b)** II somente.

**c)** III somente.

**d)** I e III somente.

**e)** Todas estão corretas.

**4.** Estrutura organizacional é:

**a)** O conjunto de tarefas desempenhado por uma ou mais pessoas, servindo como base para a departamentalização.

**b)** A posição hierárquica que uma pessoa ocupa na empresa e o conjunto de atribuições a ela conferido.

**c)** A forma pela qual as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas.

**d)** A cadeia de comando que se inicia nos gestores de topo e segue até os trabalhadores não gestores, passando sucessivamente por todos os níveis organizacionais.

**e)** A guia de conduta, estável e de longo prazo, estabelecida para dirigir a tomada de decisões.

**5.** O modelo de estrutura organizacional que possui como principal característica o aprimoramento da competência dos funcionários no entendimento das necessidades dos clientes é o da organização:

- a)** Por projetos.
- b)** Por processos.
- c)** Por produtos.
- d)** Por clientes.
- e)** Territorial.

**6.** Julgue as afirmativas abaixo:

I - A estrutura organizacional é o gráfico que representa as unidades da organização.

II - Hierarquia é sinônimo de cadeia de comando. O poder de dirigir desce de cada nível para o imediatamente inferior, que tem a obrigação de obedecer.

III - A estratégia organizacional orienta a definição da estrutura organizacional.

Está(ão) correta(s):

- a)** I somente.
- b)** II somente.
- c)** I e III somente.
- d)** II e III somente.
- e)** Todas estão corretas.



# Aula 8 – Processo administrativo – direção e controle

## Objetivos

Entender conceitos de direção e controle.

Compreender os processos de cada um destes elementos.

## 8.1 Direção

A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas através de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação.

Enquanto as outras funções administrativas (planejamento, organização e controle) são impessoais, a direção é um processo interpessoal, que determina as relações entre os indivíduos, onde este trato com pessoas significa um componente de incerteza para a administração.



Para melhor entender o significado da direção, precisamos compreender algumas concepções básicas, sendo os estilos de liderança e os sistemas de direção.

Existem duas ideias opostas de estilos de direção, ambas baseadas em concepções acerca da natureza humana: a teoria X ou tradicional e a teoria Y ou moderna.

A teoria X baseia-se em concepções e premissas incorretas e distorcidas a respeito da natureza humana. Em função disso, ela desenvolve um estilo de direção que se restringe à aplicação e ao controle da energia humana unicamente em direção aos objetivos empresariais. Trata-se de uma visão tradicional de motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força, de dinheiro ou de elogios.

A teoria Y desenvolve um estilo de direção aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual a administração é um processo de encorajar o

crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos. Essa teoria é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço.

Teoria X	Teoria Y
É uma administração através de controles externos impostos ao indivíduo.	É uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

**Figura 8.1: Estilos de direção**

Fonte: CTISM, adaptado do autor

A ação administrativa assume feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização. Para tanto, existem quatro tipos de sistemas que podem ser utilizados em uma situação específica.

- **Sistema 1 – autocrático-coercitivo** – é um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e arbitrário, que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. É um sistema mais duro e fechado.
- **Sistema 2 – autocrático-benevolente** – é um sistema administrativo autocrático, porém mais suave que o sistema 1. Na verdade, é um sistema 1 mais liberal e menos rígido.
- **Sistema 3 – consultivo** – é um sistema que pende mais para o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.
- **Sistema 4 – participativo** – é um sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas administrativos.



Para que a direção possa ser desenvolvida de modo a oportunizar que a organização alcance seus objetivos, faz-se necessário que ela apoie-se em alguns elementos. Esses elementos são a motivação, a liderança e a comunicação.

A motivação é assunto de vital importância para os administradores, pois nenhuma organização pode executar atividade e alcançar objetivos sem comprometimento e esforço por parte de seus membros.

A motivação compreende um conjunto de fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. As teorias da motivação

podem ser caracterizadas como de conteúdo, de processo ou de reforço. As teorias de conteúdo ressaltam a importância dos impulsos ou das necessidades internas do indivíduo como motivos para suas ações. As teorias de processo enfatizam como e por que objetivos as pessoas se motivam. As teorias de reforço concentram-se em como as consequências dos atos de uma pessoa no passado afetam seu comportamento no futuro.

A perspectiva sistêmica da motivação identifica três variáveis que afetam no trabalho:

- As características individuais, entre as quais se encontram os interesses, as atitudes e as necessidades do indivíduo.
- As características do trabalho, que são atributos inertes à tarefa.
- As características da situação do trabalho, que são as políticas de pessoal e de recompensas da organização, o clima da organização e as atitudes e atos dos colegas e dos chefes.

Já a liderança corresponde ao processo de direção e influência das atividades relacionadas ao trabalho de membros de grupos.

A liderança pode ser estudada a partir de três abordagens:

- **Abordagem dos traços** – refere-se àquilo que o líder é. Para muitas pessoas, os líderes nascem feitos, e não aprendem a ser líderes. No entanto, não existem estudos mais específicos sobre o conjunto de traços que difere aqueles que se tornam líderes daqueles que não se tornam.
- **Abordagem do comportamento** – concentra-se nas funções e nos estilos de liderança. É importante destacar que tanto as funções relacionadas com o trabalho quanto funções de manutenção do grupo têm que ser executadas por um ou mais membros do grupo para que este grupo possa desenvolver bem suas atividades. Com relação aos estilos de liderança estes foram divididos em: liderança autocrática (com ênfase no líder), liderança liberal (com ênfase no líder e nos subordinados) e liderança democrática (com ênfase nos subordinados).
- **Abordagem contingencial** – procura identificar qual fator situacional é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz

nesta situação. Dentre estes se destacam: a personalidade e a experiência passada do líder; as expectativas e o comportamento dos superiores; as características, expectativas e o comportamento dos subordinados; as exigências do trabalho; as políticas e o clima da organização; as expectativas e comportamento dos colegas.

Por fim, a comunicação se aplica em todas as funções administrativas, mas é particularmente importante na função de direção, pois representa a troca de pensamentos e de informações entre os membros da organização. É o processo pelo qual as pessoas procuram chegar a significados comuns através de mensagens simbólicas. O processo de comunicação envolve, no mínimo, duas pessoas ou grupos: o remetente (fonte) e o receptor (destino). O conteúdo da comunicação é, geralmente, uma mensagem e o seu objetivo é a compreensão da parte de quem a recebe.

A comunicação, em princípio, tem dois propósitos:

- a) Proporcionar informação e compreensão necessárias para que as pessoas possam conduzir-se nas suas tarefas.
- b) Proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos.

Além disso, o processo de comunicação pode ser realizado através de diferentes formas:

- a) **Comunicações formais e informais** – na comunicação formal, a mensagem é enviada, transmitida e recebida através de um padrão de autoridade determinado pela hierarquia da empresa, denominado cadeia de comando. Já a comunicação informal é aquela que ocorre fora dos canais formais de comunicação.
- b) **Comunicações orais e escritas** – muitas formas de comunicação, especialmente as interpessoais, são feitas de forma falada ou escrita. Este processo varia de pessoa para pessoa. O que vale destacar são os critérios de escolha entre uma ou outra: tempo, custo, rapidez, preferências pessoais, habilidades individuais e recursos disponíveis.
- c) **Comunicações descendentes, ascendentes e laterais** – referem-se ao fluxo direcional das mensagens e informações dentro de uma estrutura organizacional.

- **Descendentes** – são as que fluem de cima para baixo. Ex.: políticas, procedimentos, regras, regulamentos, manuais, etc.
- **Ascendentes** – são as que fluem de baixo para cima. Ex.: reclamações, sugestões, relatórios de desempenho, etc.
- **Laterais** – referem-se aos intercâmbios de informações entre departamentos e cargos. Ex.: reuniões, grupos de estudo, etc.

Para obter êxito na direção de uma organização, o administrador precisa estabelecer objetivos, planejar a forma que será executado todo o processo e, também, precisa ser um bom líder, desenvolvendo a confiança nas pessoas, estimulando a mudança e estabelecer prioridades.

A direção de uma empresa tem que ser democrática e deve ser exercida através da comunicação, liderança e motivação das pessoas. Assim, os objetivos da organização serão alcançados como também todas as pessoas envolvidas com a organização, que no caso de serem trabalhadores, sentir-se-ão recompensados.



Assista a um vídeo sobre direção em:  
[http://www.youtube.com/watch?v=u7iGZ\\_4XGQY](http://www.youtube.com/watch?v=u7iGZ_4XGQY)

## 8.2 Controle

A palavra controle tem várias conotações e seu significado depende da função ou área específica em que é aplicada:

- Função administrativa que compõe ou faz parte do processo administrativo.
- Meio de regulação utilizado por um indivíduo ou empresa (como certas tarefas reguladoras que um “*controller*” aplica para acompanhar e balizar o seu desempenho e orientar as decisões).
- Função restritiva de um sistema para manter os participantes dentro dos padrões desejados e evitar desvios.
- Conferência ou verificação.
- Exercício de autoridade sobre alguém.

O controle compreende o processo através do qual os administradores asseguram que as atividades efetivas estarão de acordo com as atividades planejadas. Na verdade, o planejamento e o controle estão tão relacionados



que, às vezes, se torna difícil identificar onde um termina e outro começa. Um planejamento representa uma antecipação da ação (que é um conceito passivo até o momento de sua execução). O controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial.

Independentemente do nível organizacional em que se situe, o controle é realizado através de três passos distintos.

### **8.2.1 Estabelecimento de padrões ou métodos de mensuração do desempenho**

O estabelecimento de padrões depende diretamente dos objetivos, especificações e resultados previstos no processo de planejamento. Um padrão compreende um nível de realização ou de desempenho que se pretende tomar como referência, ou ainda, uma medida que serve de base ou norma para a avaliação de qualidade ou quantidade.

Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar os diferentes recursos da organização, tais como:

- **Padrões de quantidade** – como número de empregados, volume de produção, volume de vendas, percentual de rotação de estoques, etc.
- **Padrões de qualidade** – como padrões de qualidade para a produção, funcionamento das máquinas e equipamentos, qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa, assistência técnica, etc.
- **Padrões de tempo** – como permanência média do empregado em um cargo, tempos de produção, tempo de processamento de pedido, etc.
- **Padrões de custo** – como custo de estocagem de matérias-primas, custo de processamento de pedidos, custo de aquisição de materiais, custos diretos e indiretos de produção, etc.
- **Padrões éticos** – padrões de comportamento desejados de pessoal, etc.

### **8.2.2 Mensuração do desempenho e comparação do desempenho atual com o padrão**

O controle, em qualquer nível, se baseia nas informações obtidas no acompanhamento da execução dos planos de ação ou da operação dos programas previamente estabelecidos. Seu objetivo é manter o desempenho ou os resul-

tados dentro dos limites previstos pelos padrões ou critérios, a fim de garantir o alcance dos objetivos estabelecidos.

Para a comparação dos resultados com os padrões estabelecidos, é necessário que se definam três elementos essenciais:

- **Mensuração** – refere-se à informação sobre o desempenho de alguma unidade da empresa, de modo a avaliá-la de acordo com algum critério qualitativo ou quantitativo. Esta mensuração pode ser feita por observação ou através de relatórios.
- **Variância** – é algum grau de desvio ou de afastamento, para mais ou para menos, do desempenho atual em relação ao padrão estabelecido.
- **Princípio da exceção** – significa deixar de lado as ocorrências normais que não requerem ação corretiva, ou seja, aquelas situações que não exercem influência negativa sobre o resultado que a empresa pretende atingir.

### **8.2.3 Tomada de ação corretiva para ajustar o desempenho atual ao padrão desejado**

As medidas e os relatórios de controle são os meios que indicam quando o desempenho não está de acordo com o padrão estabelecido e qual ação corretiva deve ser adotada. A ação corretiva é tomada a partir dos dados quantitativos gerados nas fases do processo de controle. As decisões, quanto às correções a serem feitas, representam a culminação do processo de controle.

Este processo pode ser realizado a partir dos seguintes passos:

- Estabelecimento, através do processo decisório, de objetivos, políticas, planos, orçamentos, procedimentos, regulamentos, etc. Estas ações desejadas atuam como padrões e proporcionam a base para comparações futuras com o desempenho atual.
- Desempenho real precisa ser verificado e medido por meio de padrões, durante o período em que está sendo considerado.
- Deve ser isolada qualquer diferença entre o desempenho real e o desejado, a fim de se verificar se as atividades devem prosseguir ou se há necessidade de agir corretivamente.
- Quando o resultado está fora de controle, deve ser iniciada a ação corretiva.



O controle está presente em quase todas as formas de ação organizacional. Sua finalidade é assegurar que os resultados das estratégias, políticas e diretrizes (nível estratégico), dos planos táticos (nível tático) e dos planos operacionais, regras e procedimentos (nível operacional) se ajustem o máximo possível aos objetivos estabelecidos.

Sendo assim, os controles podem ser classificados de acordo com sua atuação, em três amplas categorias:

**a) Controle estratégico** (nível institucional) – também chamado de controle organizacional, é o sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e resultados como um todo. Existem vários tipos de controle estratégico:

- Desempenho global da organização.
- Relatórios contábeis.
- Controle de lucros e perdas.
- Controle através da análise do retorno sobre o investimento.

**b) Controle tático** (nível tático) – aborda cada unidade da empresa (departamento ou divisão) ou cada conjunto de recursos isoladamente. Existem diversos tipos de controle tático, onde os mais importantes são:

- Controle orçamentário.
- Orçamento-programa.
- Contabilidade de custos.

**c) Controle operacional** (nível operacional) – subsistema de controle realizado ao nível de execução das operações. Neste sentido, ele se refere aos aspectos mais específicos, como as tarefas e operações, sendo direcionado para o curto prazo e para a ação corretiva imediata. Os tipos relativos a esse controle são:

- Produção em linha de montagem.
- Quadros de produtividade.

- Automação.
- Controle de qualidade.

Diante dessas considerações, podemos considerar que a importância do controle está em identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar a sua reincidência. Além disso, é função do controle fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos desafios e consecução dos objetivos.

## Resumo

Ao final dessa aula, é importante destacar algumas considerações acerca da importância da direção e do controle enquanto elementos do processo administrativo. A direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser complementados pela orientação a ser dada às pessoas através de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação. Para que a direção possa ser desenvolvida de modo a oportunizar que a organização alcance seus objetivos, faz-se necessário que ela se apoie em alguns elementos. Estes elementos são a motivação, a liderança e a comunicação. Por sua vez, o controle é definido como qualquer processo de direcionar as atividades das pessoas para o alcance das metas organizacionais. Aplica-se a toda organização, sendo que todos os aspectos do desempenho de uma empresa devem ser monitorados e avaliados, considerando objetivos e critérios diferentes em cada um dos níveis hierárquicos de controle. Um planejamento representa uma antecipação da ação (que é um conceito passivo até o momento de sua execução). O controle é um processo ativo que procura manter o planejamento dentro do seu curso inicial.

## Atividades de aprendizagem

1. Sobre os conceitos de líder e liderança, assinale a alternativa correta:
  - a) Os líderes já nascem prontos.
  - b) A liderança se restringe à alta administração da organização.



Assista a um vídeo sobre controle em:  
[http://www.youtube.com/watch?v=\\_9vuTRG6-4A](http://www.youtube.com/watch?v=_9vuTRG6-4A)



- c)** Habilidades e competências gerenciais podem ser desenvolvidas nos indivíduos.
  - d)** Liderança e autoridade formal significam a mesma coisa.
  - e)** A liderança não se aplica a todos os tipos de organização humana.
- 2.** O controle visa garantir que os objetivos e as metas da organização sejam atingidos, conforme o planejamento realizado. É um processo cíclico composto de quatro etapas. A utilização de gráficos, tabelas, índices e outros elementos, com vistas a identificar os desvios entre o que foi planejado e o que está sendo executado, corresponde à etapa de:
- a)** Estabelecimento de padrões.
  - b)** Aferição do desempenho.
  - c)** Comparação do desempenho com padrões estabelecidos.
  - d)** Interpretação dos resultados.
  - e)** Ação corretiva.
- 3.** O controle tático tem por objetivo avaliar o desempenho ou garantir que os resultados estejam dentro dos limites previstos pelos padrões, a fim de assegurar o alcance dos objetivos traçados para cada departamento. Assinale a alternativa que apresenta o que ocorre com a frequência de avaliação na medida em que ocorre a descentralização administrativa.
- a)** Avaliação mensal e genérica para resultados principais; avaliação semestral ou anual para resultados globais.
  - b)** Avaliação permanente e focada nos departamentos; utilização de técnicas sofisticadas de controle de resultados.
  - c)** Avaliação diária e detalhada com horários definidos e resultados alcançados de acordo com padrões detalhados.
  - d)** Avaliação sobre o resultado a ser apresentado por pessoa ou por posição, conforme o planejamento operacional.

- e) Avaliação diária ou semanal conforme a rotina das atividades; adoção de procedimentos técnicos específicos.
4. O padrão total das ações explícitas e implícitas dos líderes conforme visto pelos funcionários é chamado estilo de liderança. Assinale a alternativa que apresenta o estilo de liderança caracterizado pela descentralização da autoridade:
- a) Liderança positiva.
  - b) Liderança negativa.
  - c) Liderança autocrática.
  - d) Liderança consultiva.
  - e) Liderança participativa.
5. Considerando que a qualidade de atendimento ao consumidor depende das pessoas de dentro das organizações, fica claro que é preciso que haja uma política de pessoal voltada para a valorização e motivação dos funcionários a prestarem sempre um atendimento eficiente, diferenciado e personalizado a cada cliente. Assinale a alternativa que apresenta alguns dos aspectos que a organização necessita investir para garantir a qualidade do atendimento:
- a) Conhecimento da cultura e o clima organizacional de outras organizações com as quais haja interação no atendimento do seu cliente/usuário.
  - b) Capacitação contínua dos seus funcionários quanto às técnicas e habilidades requeridas para alcançar os objetivos organizacionais.
  - c) Definição clara para todos os seus integrantes dos propósitos da organização em atender bem e com qualidade seu cliente/usuário.
  - d) Criação de recompensas pecuniárias que incentivem o desenvolvimento profissional para que a organização possa atingir suas metas.
  - e) Incentivo da participação de todos na formação das políticas de atendimento e cumprimento do planejamento organizacional.

**6.** Dentro do processo administrativo, cabe à direção a responsabilidade de:

- a)** Definir missão.
- b)** Coordenar os esforços.
- c)** Programar as atividades.
- d)** Definir padrões.
- e)** Avaliar o desempenho.

## Referências

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo a vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 2000.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo, Atlas, 2000.

LONGENECKER, J. G. **Introdução à administração**: uma abordagem comportamental. São Paulo, Atlas, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2009.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, S. P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo, Saraiva, 2000.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S. A., 2003.

## Currículo do professor-autor



O professor **Gustavo Fontinelli Rossés** trabalha, atualmente, como Professor do Magistério Superior no Colégio Politécnico da UFSM, Escola Técnica vinculada à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

É graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), tem MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) e é Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente cursa doutorado no Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

No Colégio Politécnico da UFSM, ministra as disciplinas de Introdução à Administração, Práticas de Gestão e Planejamento e Projetos, nos Cursos Técnicos em Administração, Agropecuária e Paisagismo. Também ministra as disciplinas de Introdução à Administração, Teoria das Organizações e Planejamento Estratégico no Curso de Graduação em Gestão de Cooperativas.

Atualmente é, também, coordenador do Curso de Graduação em Gestão de Cooperativas.