



Modelos de Gestão

Adriano Stadler
Marcia Valéria Paixão



**INSTITUTO FEDERAL
PARANÁ**
Educação a Distância

Curitiba-PR
2012

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© 2012 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – PARANÁ –
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Este Caderno foi elaborado pelo Instituto Federal do Paraná para o Sistema Escola
Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

Prof. Irineu Mario Colombo
Reitor

Prof^a Cristina Maria Ayroza
**Assessora de Ensino, Pesquisa e Extensão
– DEPE/EaD**

Prof^a. Mara Christina Vilas Boas
Chefe de Gabinete

Prof. Ezequiel Westphal
Pró-Reitoria de Ensino - PROENS

Prof. Gilmar José Ferreira dos Santos
Pró-Reitoria de Administração - PROAD

Prof. Silvestre Labiak
Pró-Reitoria de Extensão, Pesquisa e Inovação - PROEPI

Neide Alves
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Assuntos Estudantis - PROGEPE

Bruno Pereira Faraco
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN

Prof. José Carlos Ciccarino
Diretor Geral do Câmpus EaD

Prof. Ricardo Herrera
Diretor de Planejamento e Administração do Câmpus EaD

Prof.^a Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado
Diretora de Ensino, Pesquisa e Extensão – DEPE/EaD

Prof^a Cristina Maria Ayroza
**Assessora de Ensino, Pesquisa e Extensão
– DEPE/EaD**

Prof^a Márcia Denise Gomes Machado Carlini
Coordenadora de Ensino Médio e Técnico do Câmpus EaD

Prof. Roberto José Medeiros Junior
Coordenador do Curso

Prof.^a Márcia Valéria Paixão
Vice-coordenadora do Curso

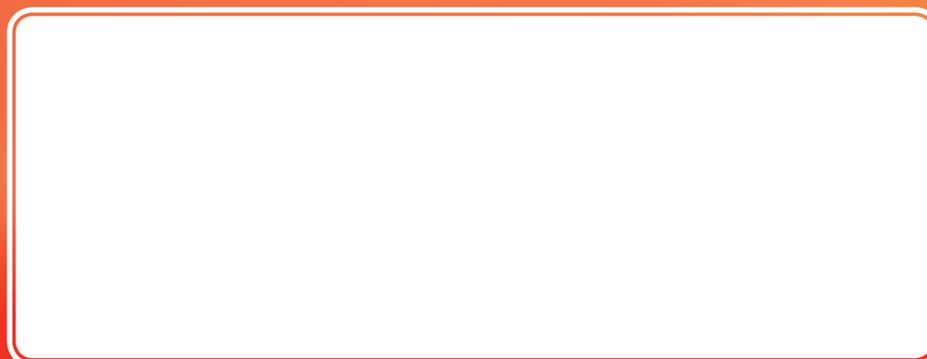
Adriana Valore de Sousa Bello Cassiano Luiz
Gonzaga da Silva
Jéssica Brisola Stori
Denise Glovaski Souto
Assistência Pedagógica

Prof.^a Ester dos Santos Oliveira
Prof.^a Sheila Cristina Mocellin
Idamara Lobo Dias
Jaime Valente
Prof.^a Maria Angela Motta
Revisão Editorial

Vanessa Trevisan Marcon
Diagramação

e-Tec/MEC

Catálogo na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal do Paraná



Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

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.

O e-Tec Brasil leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que 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
Janeiro de 2010

Nosso contato
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

Palavra dos professores-autores	11
Aula 1 – Administração e a História	13
Aula 2 – O que são Modelos de Gestão?	17
Aula 3 – Introdução à Administração	21
3.1 Conceitos de Administração.....	21
3.2 Os recursos organizacionais.....	24
Aula 4 – Histórico da Administração	27
4.1 A Revolução Industrial.....	28
4.2 O período pós-revolução industrial.....	28
Aula 5 – A Evolução da Administração	31
5.1 As fases das empresas.....	31
Aula 6 – Teorias da Administração	35
6.1 Administração Científica.....	36
Aula 7 – Teorias da Administração II	39
7.1 Teoria Clássica.....	39
7.2 Escola Burocrática.....	39
7.3 Escola Comportamental.....	40
7.4 Escola Contemporânea.....	40
Aula 8 – A constituição das empresas	43
8.1 Organograma.....	44
8.2 Departamentalização.....	45
Aula 9 – Funções Empresariais I	49
9.1 Produção.....	49
9.2 Finanças.....	49
9.3 Marketing.....	50
Aula 10 – Funções Empresariais II	53
10.1 Recursos Humanos.....	53

10.2 Logística.....	54
10.3 Tecnologia da Informação.....	54
10.4 Função Administrativa	55
Aula 11 – O Processo Administrativo.....	57
11.1 Planejamento.....	57
11.2 Organização.....	58
11.3 Direção.....	58
11.4 Controle.....	59
11.5 <i>Feedback</i>	59
Aula 12 – O Planejamento Organizacional.....	61
12.1 Planejamento estratégico.....	61
12.2 Planejamento tático.....	62
12.3 Planejamento operacional.....	63
Aula 13 – Administração por Objetivos.....	65
Aula 14 – Análise do Ambiente Externo das Organizações.....	69
Aula 15 – Análise do ambiente interno da empresa.....	73
Aula 16 – Missão, Visão e Valores.....	77
16.1 Missão.....	77
16.2 Visão.....	78
16.3 Valores.....	79
16.4 Estratégia e implementação estratégica.....	80
Aula 17 – Análise SWOT.....	83
17.1 Forças e Fraquezas.....	84
17.2 Ameaças e Oportunidades.....	85
Aula 18 – Centralização e Descentralização.....	89
18.1 Caso prático de Centralização e Descentralização.....	91
Aula 19 – Mudanças Organizacionais.....	93
19.1 Mudança organizacional.....	93
19.2 Resistência às mudanças.....	94
Aula 20 – Motivação e Relações Humanas no Trabalho.....	97
20.1 Você já tentou definir o que é motivação?.....	97

20.2	Motivação, Qualidade e Produtividade.....	98
20.3	Recompensas Materiais e Simbólicas.....	99
Aula 21	– Habilidades dos Administradores.....	101
21.1	Habilidades Técnicas.....	103
21.3	Habilidades Conceituais.....	103
Aula 22	– Poder, autoridade e liderança.....	105
22.1	Liderança.....	106
Aula 23	– Equipes de alta performance.....	109
23.1	Grupos e equipes.....	109
23.2	Processo de desenvolvimento de equipes.....	109
23.3	Características das equipes de alta performance.....	110
Aula 24	– Modelos Contemporâneos de Gestão: Escola Japonesa.....	115
24.1	Qualidade Total e os Princípios de Deming.....	115
Aula 25	– Modelos Contemporâneos de Gestão – Gestão da Qualidade.....	119
Aula 26	– Modelos de gestão contemporâneos – Empreendedorismo.....	123
Aula 27	– Gestão de micro e pequenas empresas.....	127
Aula 28	– Modelos Contemporâneos de Gestão – Gestão Social e Ambiental.....	131
Aula 29	– Moderna Administração.....	133
29.1	Gestão por competências.....	133
29.2	Gestão do conhecimento.....	134
29.3	Administração Holística.....	134
29.4	Administração Virtual.....	134
Aula 30	– Desenvolvimento Sustentável.....	137
Referências	141
Atividades autoinstrutivas	145
Currículo dos professores-autores	163



Palavra dos professores-autores

Prezado Aluno,

Primeiramente, sentimo-nos honrados em tê-lo aqui no curso, e segundo convidá-lo a iniciar conosco uma grande viagem pela história, evolução, desenvolvimento e atualidades da administração de empresas.

Por meio deste livro, você conhecerá os principais assuntos pertinentes à formação dos técnicos em administração; saberá aplicar de forma correta os conhecimentos adquiridos, distinguirá as ferramentas necessárias para o gerenciamento administrativo dentro das organizações, aprenderá a estabelecer correlação dos conteúdos com o seu dia a dia profissional, e poderá implantar ou melhorar a gestão administrativa da sua organização. Outro grande desafio será adaptar os conhecimentos e as técnicas para a sua realidade, não importa se ela é de empresa de grande ou pequeno porte, seja do setor industrial, comercial ou de serviços para as pequenas cidades ou grandes centros.

Assim, a partir de agora, aproveite bem não só o que contém neste livro, mas também as aulas, as tutorias, os conhecimentos e as experiências que serão compartilhadas por todos os seus professores; e utilize-os da melhor forma buscando continuamente o seu crescimento pessoal e profissional.

Professor Adriano Stadler
Professora Márcia Valéria Paixão



Aula 1 – Administração e a História

Para que você entenda essa disciplina, é preciso conhecer a história da administração. Vamos a ela!

Essa história começou no ano de 5000 a.C. na Suméria quando são documentados os primeiros problemas práticos do homem. E em busca de soluções, o homem associou-se a outros. Por meio de esforços conjuntos, procuravam atingir seus objetivos. Mas era preciso coordenar esses esforços. Era preciso que alguns ficassem sob o comando de outros.

A palavra administrar vem do latim **ad** = direção para, tendência; **mi-nister** = comparativo de inferioridade; **ter** = que serve, subordinação ou obediência, isto é, aquele que realiza uma função abaixo do comando de outro, aquele que presta serviço a outro. (CHIAVENATO, 1982).

E os objetivos deles eram plantar, caçar, cultivar, enfim produzir. Mas aconteceu que, ao criar ovelhas, por exemplo, o criador passou a trocar o excedente de sua produção por outras mercadorias das quais necessitava, fazendo surgir o primeiro conceito de comércio: o escambo. Assim, se eu criasse gado e precisasse de fumo, ia até o “mercado” e trocava um determinado número de cabeças por determinado peso de fumo.



Figura 1.1 Escambo
Fonte: <http://www.silverbearcafe.com>

Mas, a fim de que houvesse justiça nessas trocas, organizando e estabelecendo padrões no comércio de mercadorias, surge a moeda. E foi com as moedas que o mundo conheceu o fumo, o óleo de oliva, sal, gado, até serem preteridos pelo ouro e a prata.

Com o desenvolvimento dos mercados e o aumento das mercadorias e serviços, o mundo assistiu ao aumento crescente das operações de troca. Carregar prata e ouro ficava difícil. Assim, surge na Idade Média o papel-moeda: os comerciantes guardavam seus valores com os ourives e recebiam um recibo. O resto da história você já conhece.

Você percebeu que as trocas se davam no “mercado”?



Figura 1.2: Mercado

Fonte: <http://upload.wikimedia.org>

Um mercado era o local onde aconteciam as trocas de mercadorias, o comércio.

No final da Idade Média, com o avanço desses mercados e a demanda por mercadorias, a especialização no trabalho aumentou. Surgiram os artesãos - considerados a primeira forma de produção industrial - que produziam os objetos de que a sociedade necessitava (tecidos, armas, etc) inicialmente em pequenas oficinas. Mas como o trabalho era manual, configuraram-se os aprendizes, os oficiais e os mestres. Em casa, o artesão realizava todas as etapas da produção. Ele possuía as ferramentas e a matéria-prima.

Com a evolução das máquinas e ferramentas, o artesão se viu obrigado a aumentar a produção. Mas não tinha mais capacidade para se dedicar à busca de matéria-prima, ferramentas e mão de obra. Assim, o comerciante passou a contratar o artesão. Artesãos e aprendizes saíram de suas casas. Perderam o controle do processo produtivo e do lucro e foram para aquilo que se configurou como fábrica – local onde se transformam matérias-primas em produtos destinados ao consumo.

Em meados do século XVIII, o mundo deixa a manufatura e adota a maquinofatura quando máquinas vão multiplicar o rendimento do trabalho e da produção.

Esse processo vai acarretar profundas transformações – tanto econômicas quanto sociais. Surgem duas classes sociais: **o empresário** - proprietário do capital (máquinas, matérias-primas, bens produzidos) – **e o trabalhador ou proletariado** – força de trabalho. Assim, o trabalhador passa realizar uma função abaixo do comando do empresário; e o empresário passa a “administrar” essa força de trabalho e o capital.

Podemos perceber então, que os problemas aqui são os mesmos de 5000 a.C. Claro que em maiores proporções, mas imaginem um grande galpão onde um dono coloca dezenas de artesãos e aprendizes para operarem uma máquina? Isso foi muito complicado durante décadas. Era preciso organizar e coordenar tantas atividades novas. As fábricas conviviam com o desperdício, com perdas, com duras jornadas de trabalho, falta de organização, entre outros problemas.

Para solucionar esses problemas, vai nascer a ciência da Administração. Mas isso é história para as próximas aulas.

Resumo

Nessa aula, fizemos uma pequena viagem pela história. Vimos que administrar é uma ação antiga, mas que só vai ganhar forças a partir do século XVIII quando o mundo deixa a manufatura e adota a maquinofatura.

Atividades de aprendizagem

- Faça uma pesquisa sobre as palavras manufatura e maquinofatura. Identifique em seu município produtos que ainda são resultados da manufatura e suas razões.





Aula 2 – O que são Modelos de Gestão?

Nessa aula vamos compreender o que são modelos de gestão, entender sua evolução e como os conceitos de competitividade e complexidade impactaram essa evolução.

De maneira mais simplificada, um modelo de gestão significa um molde, uma forma de administrar. Mas, o que é administrar? **Administrar** é tomar decisões sobre recursos disponíveis – financeiros, materiais e humanos - para atingir os objetivos da organização. Assim, podemos dizer que modelo de gestão é o administrar por meio de um exemplo já existente, realizando as modificações necessárias de acordo com as peculiaridades de cada organização.

Modelos de gestão são normas, princípios que vão orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas.

Para Pereira e Santos (2001, p.47), o modelo de gestão “é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização.”

Vamos voltar ao ano de 1908 quando a empresa Ford lançou seu modelo T. Para montar o veículo, a indústria levava doze horas e vinte minutos. Já na década de 20, a montagem passou a ser feita em uma hora e vinte minutos. Hoje, um carro no mesmo porte, pode levar apenas alguns minutos.

Por que essa mudança? Porque os modelos de gestão evoluíram.

O início do século XX apresentava um grande número de empresas, com problemas de desperdício, perdas, baixo rendimento de máquinas e funcionários; a concorrência passava a se intensificar, provocando uma correria por uma maior produtividade. Mas o crescimento acelerado e a desorganização das empresas diminuía a eficiência e a insatisfação. Administrar ficava cada vez mais complexo e era preciso obter maior rendimento.

Empresas não são como máquinas. Se assim fosse, bastaria apertar alguns botões e tudo funcionaria perfeitamente. Mas a realidade é que as empresas vivem em um ambiente tão turbulento que torna impossível prever o futuro ou manter qualquer equilíbrio. Com ambientes e mercados instáveis e em permanente evolução, as organizações competem por recursos que estão - a cada dia - mais limitados.

Assim, ganham espaço no vocabulário empresarial as palavras *complexidade*, *competitividade* e *sobrevivência*.

Mas, afinal, o que vem a ser complexidade?

Complexidade, na opinião de Rubem Bauer (1999, p.19), **não é, de forma alguma, completude; ao contrário, ela diz respeito à** impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento 'completo'. Assim, a complexidade não irá trazer certezas sobre o que é incerto; ela pode apenas propor-se reconhecer a incerteza e a dialogar com ela.

(Bauer, Rubem. Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações. São Paulo, Atlas1999, p.19).

No atual cenário em que vivemos, podemos perceber profundas mudanças que levam o mercado a incertezas. São mudanças sociais, culturais, tecnológicas, científicas, econômicas, ambientais, que obrigam as organizações a se adaptarem a fim de sobreviver. Aquelas que não conseguem, morrem rapidamente.

Essa adaptação começa pelo **modelo de gestão adotado**. Os modelos construídos no início do século XX com foco em máquinas, equilíbrio, controles, recurso, hierarquia, vão se tornando obsoletos na medida em que essa complexidade aumenta.

Leia o texto abaixo

A complexidade e a empresa

Edgar Morin

Imaginemos uma tapeçaria contemporânea. Ela comporta fios de linho, seda, algodão, lã, de cores variadas. Para conhecê-la, seria interessante conhecer as leis e princípios relativos a cada uma dessas espécies de fio. Contudo, a soma dos conhecimentos sobre cada tipo de fio que compõe a tapeçaria é insuficiente para conhecer essa nova realidade que é o tecido (ou seja, as qualidades e propriedades dessa tessitura). É também incapaz de nos auxiliar no conhecimento de sua forma e configuração.

A primeira etapa da complexidade indica que conhecimentos simples não ajudam a conhecer as propriedades do conjunto. Trata-se de uma constatação banal, que, no entanto, tem consequências não banais: a tapeçaria é mais do que a soma dos fios que a constituem. O todo é mais do que a soma de suas partes.

A segunda etapa da complexidade revela que o fato de existir uma tapeçaria faz com que as qualidades desse ou daquele fio não possam, todas elas, expressar-se em sua plenitude, pois estão inibidas ou virtualizadas. Assim, *o todo é menor do que a soma de suas partes*.

A terceira etapa da complexidade é a mais difícil de entender por nossa estrutura mental. Ela diz que *o todo é ao mesmo tempo maior e menor do que a soma de suas partes*.

Na tapeçaria, como nas organizações, os fios não estão dispostos ao acaso. Estão organizados em função da talagarça, isto é, de uma unidade sintética na qual cada parte contribui para o conjunto. A tapeçaria é um fenômeno que pode ser percebido e conhecido, mas não pode ser explicado por nenhuma lei simples.

The generation of scientific, administrative knowledge. Ed. Michel Audet e Jean-Louis Maloin. Press The University Laval, Quebec, 1986, pp.135-154

Podemos perceber que mais do que nunca é preciso entender todas as partes da organização para compreendê-la como um todo. Organizações são formadas por departamentos, gerências, níveis operacionais constituídos por pessoas. E essas pessoas são diferentes; possuem culturas, pensamentos e valores próprios, diferentes formas de entender o mundo, o que torna a organização um sistema complexo. Assim, a empresa é um organismo vivo e que interage com o mundo.

E competitividade e sobrevivência?

A competitividade é a capacidade de a empresa superar seus concorrentes em rentabilidade; de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes melhor do que os concorrentes. Competitividade, então, é ser melhor do que os concorrentes; é ter uma vantagem. Competitividade virou sinônimo de sobrevivência na medida em que é essa vantagem que vai garantir a permanência da empresa no mercado. Para assegurar uma vantagem competitiva é preciso que a empresa seja flexível, capaz de se adaptar.

Aula 3 – Introdução à Administração

Nessa aula vamos conhecer os princípios básicos da administração, seus fundamentos e conceitos, e desta forma será possível realizar um comparativo das teorias aqui apresentadas com o dia a dia das empresas modernas.

3.1 Conceitos de Administração

Cada um de nós poderia elaborar uma definição do que entende por administração. Afinal, estamos constantemente administrando várias atividades e recursos, planejando, dirigindo e controlando objetivos e resultados esperados. Nas empresas, a ideia é a mesma! Tudo o que se espera atingir deve ser planejado e administrado para que desta forma a organização consiga prosperar no mercado em que atua.

Segundo Chiavenato (2000, p.5), “administração é o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar, tanto os objetivos da organização, quanto de seus membros”. Por meio desta definição, podemos perceber que administrar é sincronizar as atividades da empresa, realizadas por pessoas, e estas precisam ter seus objetivos pessoais alinhados aos objetivos da empresa. Ou seja, se a empresa é inovadora, ousada e busca resultados agressivos, os funcionários também precisam ser pessoas com estas características, pois assim o sucesso da empresa, também será o sucesso do profissional que nela trabalha.

Administrar nada mais é do que buscar objetivos comuns para a organização. E estes objetivos comuns devem ser positivos para todos os envolvidos, sejam eles acionistas, gerentes, funcionários, e demais envolvidos no negócio. Para as empresas, o principal objetivo é o lucro, mas este não é o único. Podemos dizer que as empresas além do lucro, também buscam alcançar altos índices de eficiência nas operações, bons níveis de satisfação de clientes, buscam ser a líder no mercado em que atuam, ser a marca mais lembrada entre os consumidores, ser a pioneira no setor, ser socialmente responsável e ambientalmente correta. Tudo isso que acabamos de elencar/comentar formam os objetivos que devem nortear o trabalho dos administradores.

Mas, afinal, qual é a diferença entre empresa e organização?
Toda organização é uma empresa?
Toda empresa é uma organização?

Organização é um grupo de pessoas que trabalham em busca de objetivos comuns, e não necessariamente são empresas. Pode ser um time de futebol, um coral, uma equipe de voluntários, um grupo de jovens da igreja ou de uma empresa. Enfim, são pessoas que trabalham em conjunto focados num mesmo resultado. Então, quer dizer que toda empresa é uma organização. Mas nem toda organização é uma empresa.

Para melhor compreendermos o que são as organizações, e em qual setor as empresas estão inseridas, precisamos entender que a sociedade civil é dividida em setores. A saber:

1º Setor: é o que chamamos de iniciativa pública, caracterizada pelos governos municipais, estaduais e federais. Este setor é responsável por proporcionar às pessoas os serviços básicos e elementares para a vida em sociedade, como saúde, educação, transporte, segurança, habitação, dentre outros. A função primordial do Estado é promover o “welfare state”, ou o Estado do Bem Estar Social.



Figura 3.1: Governo Federal
Fonte: <http://radiofavelafm.com.br/>

2º Setor: Também chamada de iniciativa privada, que são representadas pelas empresas que possuem fins lucrativos, podendo ser do setor agropecuário, industrial, comercial ou de serviços. Devemos compreender que as empresas podem ser:

- Empresa Individual – é aquela constituída por apenas um empreendedor, esta é uma forma de organização utilizada em pequenos negócios.
- Sociedades Anônimas – são empresas com capital aberto, ou seja, com a possibilidade de negociação de suas ações em bolsas de valores.

- Sociedade Limitada – também chamada de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, sendo utilizada quando a empresa é constituída por um número reduzido de sócios.



Figura 3.2: Movimentação de materiais na indústria

Fonte: <http://www.facadiferente.sebrae.com.br/>

3º Setor: Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs), conhecidas popularmente como ONGs (Organizações Não Governamentais), são entidades que defendem os interesses comuns, da sociedade ou de grupos sociais. As OSCIPs não são parte do governo e não possuem fins lucrativos. Por isso, chamamos de terceiro setor da sociedade civil. Alguns exemplos são as fundações, associações, cooperativas, igrejas, sindicatos, e demais entidades filantrópicas. A Pastoral da Criança é uma das mais respeitadas organizações do terceiro setor do Brasil.



Figura 3.3: Pastoral da Criança

Fonte: www.pastoraldacrianca.com.br

3.2 Os recursos organizacionais

Para Stadler (2004), todas as organizações possuem quatro recursos básicos que são comuns e existem em quaisquer tipos de empresa, que são: os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

- a) **Recursos Humanos:** é formado pelo principal elemento de uma empresa: as pessoas. São elas que operam as máquinas, planejam a produção, controlam os resultados e organizam todos os demais recursos de uma empresa. Atualmente as pessoas são consideradas como o maior diferencial, sendo chamado também de capital intelectual.
- b) **Recursos Materiais:** são as matérias-primas, edificações, maquinários e demais recursos que permitem as empresas produzir os bens e serviços que elas se propõem. Os recursos materiais precisam ser gerenciados por profissionais de administração com conhecimentos técnicos, humanos e gerenciais, que permitam melhorar a eficácia dos resultados de toda a organização.
- c) **Recursos Financeiros:** compreende toda a entrada e saída de capitais da empresa, representada pelo fluxo de caixa. Envolve contas a pagar, contas a receber, empréstimos, financiamentos e demais transações financeiras que são necessárias para manter a empresa funcionando com as contas em dia.
- d) **Recursos Tecnológicos:** são todos os processos que permitem fabricar ou vender um produto ou prestar um serviço. A tecnologia não é somente a utilização de informática ou maquinários modernos. Recursos tecnológicos são aqueles equipamentos que permitem a empresa transformar a matéria-prima num produto acabado ou num serviço prestado. Temos que entender que um computador ou um pincel são recursos tecnológicos, pois o computador consegue armazenar informações, e um pincel consegue pintar a parede. Assim estes dois elementos são “meios” de atingir um resultado final.



Para saber mais sobre o assunto, leia **Teoria Geral da Administração**, de Idalberto Chiavenato. Este é um dos livros mais importantes na literatura nacional sobre as teorias da administração, bem como a sua aplicabilidade nas organizações.

Resumo

A primeira aula abordou os conceitos iniciais sobre o que é administrar, quais são os tipos de organização e os recursos organizacionais. Pudemos perceber que a administração é aplicada em todo e qualquer tipo de grupo de pessoas que trabalham em busca de objetivos comuns. Também foi possível entender que há três tipos de organização (a pública, privada e a de terceiro setor). Entendeu que a administração serve para todas elas, logicamente respeitando o tipo de setor em que se atua e o negócio da organização.



Aula 4 – Histórico da Administração

A partir de agora, você vai conhecer como a Administração se tornou uma ciência tão importante para nossa vida em sociedade. Também vai entender de que forma a Revolução Industrial foi capaz de transformar as oficinas que produziam de forma artesanal, em grandes e prósperas indústrias que temos ao redor do mundo.

A administração é uma forma de ação que sempre houve ao longo da história. Há relatos do uso da administração aplicada nas mais diversas áreas, como nas antigas guerras, na civilização egípcia, na igreja católica, e também pelos filósofos clássicos.

Assim, ela sempre foi utilizada sem que houvesse técnicas ou teorias que pudessem demonstrar quais seriam os métodos mais práticos ou eficazes para a realização das atividades. As antigas oficinas que fabricavam os utensílios de forma artesanal, ou seja, “um por vez”, possuía métodos de organização, mas estes não permitiam o crescimento e a expansão dos negócios, pois o modo de fabricação artesanal era demorado e pouco eficaz.

Porém apenas com a Revolução Industrial, no ano de 1776, quando James Watt criou a máquina a vapor, foi que estas oficinas puderam implantar a máquina a vapor como o “motor” dos seus maquinários, e assim a produção que antes era feita manualmente, passou a ser industrialmente.



Figura 4.1: James Watt

Fonte: <http://viktor-aeradasmaquinas.blogspot.com>

Este método permitiu o desenvolvimento de máquinas que conseguiam produzir quantidades muito maiores. Assim, o desenvolvimento industrial foi possível graças à existência de uma tecnologia capaz de alimentar as linhas de produção e potencializar a produtividade destas indústrias.

4.1 A Revolução Industrial

Teve seu início na Inglaterra, quando em 1776, James Watt criou um mecanismo que permitiria a máquinas, trens e navios potencializarem seus recursos, por meio do vapor produzido o qual movimentava as engrenagens e, então, poderia ser aplicada nas mais diversas finalidades. Esta criação foi mais que uma evolução. Causou uma ruptura no modelo de produção da época, sendo este invento o marco inicial da revolução industrial. Em consequência desta revolução, os problemas administrativos também cresceram na mesma proporção em que as indústrias se agigantavam.

Para Chiavenato (2004), a revolução industrial teve duas fases:

- 1780 a 1860 – Primeira Revolução Industrial – A matéria-prima básica da indústria era o ferro, e a fonte de energia o carvão.
- 1860 a 1914 – Segunda Revolução Industrial – A matéria-prima básica era o aço, e a fonte de energia passou a ser a eletricidade e os derivados do petróleo.

Nas duas fases da revolução industrial, a tecnologia era a máquina a vapor, o que nos mostra que uma indústria só podia crescer à medida que ela dominava a tecnologia. Isto pode ser comparado aos nossos dias, pois quando surgem novos softwares, modelos de gestão ou ferramentas administrativas, as empresas precisam rapidamente absorver estas “novidades” e assim sair na frente dos concorrentes e ganhar em produtividade.

4.2 O período pós-revolução industrial

Este foi marcado por profundas mudanças positivas e negativas na sociedade. As positivas são bastante evidentes, pois o crescimento industrial, o desenvolvimento da tecnologia, o incentivo a pesquisa e o lançamento de novos produtos fizeram com que toda a sociedade fosse beneficiada por meio do seu crescimento e desenvolvimento. Entretanto os pontos negativos desta revolução foram os problemas sociais que se iniciaram naquela época, e que até hoje podem ser vistos. O êxodo rural foi um desses problemas,

pois à medida que as indústrias ofereciam empregos formais e salários fixos, a produção rural e a agricultura familiar deixaram de ser interessante para os jovens, que saíam de suas casas em busca de prosperidade. Para trabalharem nas grandes indústrias, estas pessoas se instalavam nas proximidades dos empregadores e passavam a desenvolver vilas de operários, que nem sempre tinham a estrutura urbana necessária para alojar os empregados e suas famílias. Em contrapartida, os empregadores ofereciam condições desumanas de trabalho: jornadas de trabalho superiores às ideais para um ser humano, que eram em média 12 horas diárias; as condições de trabalho não eram propícias para a produtividade, pois em muitos casos havia pouca iluminação, alta umidade, pouca ventilação, e vergonhosas condições de higiene no ambiente de trabalho.

À medida que a legislação trabalhista foi sendo aprimorada, as empresas precisaram se adaptar a estas novas normas, e assim os direitos dos trabalhadores foram sendo preservados e as empresas passaram a utilizar outras formas de motivar seus funcionários a produzir mais e melhor.

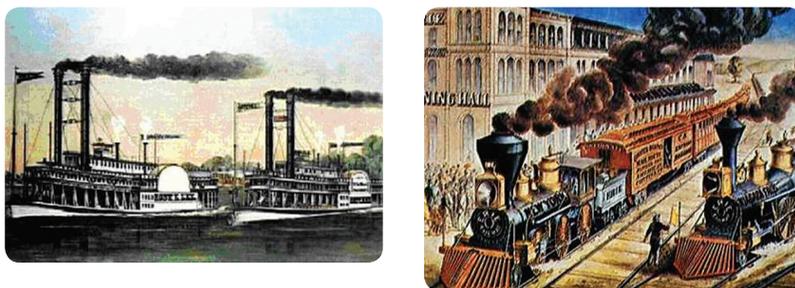


Figura 4.2: Conseqüências da revolução industrial: trens e navios a vapor

Fonte: <http://www.anossaescola.com/> e <http://revolucaoadmcc.blogspot.com/>

Não podemos deixar de mencionar que a revolução industrial foi também responsável pelo crescimento e importância dos transportes. A própria tecnologia a vapor foi o combustível para trens de ferro e navios a vapor, que eram responsáveis por transportar o excesso de produção que as grandes indústrias produziam, e que não eram absorvidas pelo mercado próximo a elas.

Desta forma, o transporte por estradas de ferro, por rios e navios também permitiu o fortalecimento do comércio exterior, levando até aos mercados mais distantes, os produtos das indústrias que perceberam a importância de ampliar fronteiras e ganhar novos consumidores. Tal atividade propiciou o crescimento e o desenvolvimento das grandes corporações, pois o que garante a rentabilidade e o sucesso de empresas, que vendem seus produtos para mercados distantes, é a forma como o planejamento e a gestão da empresa é operacionalizada.

A Administração evoluiu agressivamente desde a revolução industrial. Mas não podemos deixar de mencionar que graças a esta grande mudança no cenário empresarial, nos últimos três séculos, é que a eficaz Gestão Empresarial pode ser considerada como um grande diferencial competitivo para as empresas que a utilizam.

Resumo

Nesta aula você conheceu a evolução da sociedade empresarial, onde os produtos eram fabricados de forma artesanal, até o surgimento da revolução industrial, ocasionado pela criação da máquina a vapor, que transformou o cenário industrial e fez com que tivéssemos, hoje em dia, um mercado profissionalizado e agressivo, onde o profissional da administração desempenha suas atividades.



Devemos conhecer a história das empresas para compreender o presente, e assim poder planejar o futuro das nossas empresas, pois agindo assim nos mantemos atualizados e sempre na frente da nossa concorrência no mercado de trabalho.



Atividades de aprendizagem

- Escreva, de forma resumida, quais são as principais influências da revolução industrial em nosso dia a dia.

Aula 5 – A Evolução da Administração

Nesta aula você terá a oportunidade de conhecer de que forma as empresas evoluíram a partir da revolução industrial, e também quando ocorreram os principais fatos históricos das empresas que causam transformações até nossos dias.

Já conhecemos quais foram as principais mudanças que ocorreram em nossa sociedade a partir do surgimento da revolução industrial. Agora, queremos saber de que forma as empresas evoluíram neste período? Como foi a adaptação destas antigas oficinas artesanais para as novas tecnologias? Que impactos estas mudanças trouxeram para os empresários da época? Por que surgiu a Administração como uma ciência?

5.1 As fases das empresas

A partir destes questionamentos, vamos conhecer quais foram as fases das empresas. Andrade (2009) nos apresenta este período como sendo a 1º e a 2º Revolução Industrial:

1º Revolução Industrial – 1780 a 1860

- Mecanização da agricultura e da indústria
- Aplicação da força motriz à indústria
- Desenvolvimento do sistema de fabricação
- Melhoria nos transportes e na comunicação.

2º Revolução Industrial – 1860 a 1914

- O ferro é substituído pelo aço como matéria-prima base da indústria
- O vapor é substituído pela eletricidade como fonte de energia para a indústria.

Observando historicamente a divisão da revolução industrial, podemos entender que as matérias-primas foram importantes para o crescimento das empresas, pois a substituição do ferro e carvão por aço e eletricidade possibilitou grandes avanços, os quais são demonstrados por Chiavenato (2004) da seguinte forma:

Quadro 5.1: As fases da história das empresas

1ª	Fase artesanal	Da antiguidade até a criação da máquina a vapor, por James Watt em meados de 1776.	Até 1780
2ª	Fase de transição do artesanato para a industrialização	É o período em que as pequenas oficinas se preparam para a introdução da tecnologia a vapor.	1780-1860
3ª	Fase do desenvolvimento industrial	É o período em que as indústrias crescem e se desenvolvem, ganhando poder frente ao governo.	1860-1914
4ª	Fase do gigantismo industrial	Maturidade das indústrias que se firmaram como a grande força motriz da sociedade da época.	1914-1945
5ª	Fase moderna	Período em que as nações se destacam por deter o conhecimento industrial e de surgimento de novos materiais básicos.	1945-1980
6ª	Fase da globalização	Surge uma nova revolução, agora a da informação como diferencial competitivo das organizações.	Após 1980

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

1º Fase – Artesanal: é o período que compreende desde a antiguidade até a criação da máquina a vapor, por James Watt em 1776. Neste período a sociedade era baseada na agricultura e na fabricação de produtos de forma artesanal, em pequenas oficinas e em pequena escala. Nestes séculos, a evolução da humanidade se deu de forma muito lenta, sendo que as grandes inovações aconteceriam apenas anos mais tarde.

2º Fase – Transição do artesanato à industrialização: este período corresponde à implantação da tecnologia da máquina a vapor no meio industrial, e a partir da utilização deste processo, as pequenas oficinas começaram a crescer incrementalmente. É neste período, de 1780 a 1860, que a matéria-prima básica para a indústria foi o ferro; e a fonte de energia que alimentava a indústria era o carvão. Assim com o aumento da produção das indústrias e pela necessidade de buscar novos mercados, os transportes ganham grande importância. Com a tecnologia criada por James Watt, as locomotivas e os navios a vapor transportavam o resultado da produtividade destas novas grandes indústrias.

3º Fase – Desenvolvimento Industrial: nesta fase, considerada como a 2ª Revolução Industrial. Iniciou em 1860 e terminou em 1914, data da primeira grande guerra mundial. O ferro que era a matéria-prima básica das indústrias foi substituído pelo aço, e as principais fontes de energia deixam de ser apenas o carvão, e passam a ser a eletricidade e os derivados do petróleo. Nesta fase ocorrem as grandes invenções da época, como os motores elétricos e os motores a explosão, fato que determinou o surgimento das primeiras fábricas de automóveis. É nesta fase que os problemas administrativos se

agigantam e surge a primeira teoria da Administração: a Teoria Científica da Administração, criada por Frederick Taylor.

4º Fase – Gigantismo industrial: este período está situado entre as grandes guerras mundiais, fase de gigantescas revoluções econômicas, e onde ficou evidente o poder das maiores indústrias por meio da capacidade de gerar riquezas, criar empregos e determinar o que se deve consumir.

5º Fase – Moderna: considera-se fase moderna a partir do fim da segunda grande guerra mundial (1945) até o início da globalização (década de 80 do século XX). Nesta fase, os países mais desenvolvidos se destacam no cenário econômico mundial, criando distinção entre os países chamados de primeiro mundo e os países considerados de terceiro mundo. Destaca-se nesta fase a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e matérias-primas, como o plástico e seus derivados aplicados no meio industrial.

6º Fase – Globalização: esta fase é a atual, período a partir do início da década de 80, onde os conceitos de globalização da economia passaram a ser mais presentes na vida cotidiana da sociedade. Aqui as comunicações tiveram grande incremento, proporcionando acesso às informações cada vez mais rápido, fazendo com que as culturas, os costumes e os hábitos de consumo tivessem mudanças significativas por meio do multiculturalismo e das trocas cada vez mais intensas entre os povos.

Vivemos neste momento uma nova revolução, diferente daquela do século XVIII. Agora é a **revolução da informação**, pois o principal componente da tomada de decisões de uma empresa hoje é a informação precisa, clara e acessível no tempo ideal. Esta pode ser o diferencial na era da globalização.

Conhecer a evolução das empresas faz com que cada um de nós percebamos para onde vão as de hoje, pois as organizações que são lucrativas e competitivas atualmente, se não continuarem investindo em inovação, em pesquisa de mercado, desenvolvimento de novos produtos e aderindo às novas tecnologias que continuam surgindo a todo o momento, podem ficar rapidamente obsoletas e perder posição de destaque no mercado.

Os profissionais globalizados são aqueles que investem seu tempo na pesquisa e na busca de informações que possam contribuir para a sua carreira e conseqüentemente para a sua empresa. Pois como vimos anteriormente, a informação é a melhor ferramenta que nos diferencia dos demais profissionais e empresas no século XXI.



Para saber mais sobre o assunto estudado, assista **Tempos Modernos**, de Charles Chaplin e veja como a evolução das empresas trouxe problemas sociais para a época.

Aula 6 – Teorias da Administração

O crescimento e o gigantismo das indústrias a partir da revolução industrial trouxeram não apenas grandes benefícios para a sociedade, como problemas ligados à produtividade provocando o surgimento das teorias da administração.

A grande capacidade de produção das indústrias do século XIX fez com que surgissem problemas ligados à gestão dos negócios. Afinal, o intuito de qualquer empresa é a máxima produtividade com custos reduzidos. Entretanto, não existiam ferramentas, técnicas ou teorias que pudessem contribuir para que se buscasse o crescimento contínuo das organizações.

Os principais problemas que levaram à criação das teorias da administração para Chiavenato (2000) foram os seguintes:

- Vadiagem dos operários: eles produziam pouco em seu turno de trabalho, pois não havia uma técnica de medir a produtividade média que era esperada de cada um. Por não haver pagamento diferenciado para quem produzisse mais, os funcionários reduziam de propósito seu ritmo de trabalho. Os empregadores chamavam os empregados de vadios, pois não havia um tratamento humano e ético naquela época.
- Desconhecimento da direção em relação ao trabalho que os operários executavam: havia um distanciamento entre direção e operários, sendo que as rotinas de trabalho ficavam a cargo dos coordenadores no médio escalão, dificultando dessa forma o gerenciamento técnico.
- Falta de padronização nos procedimentos da produção: a não existência da uniformidade nas tarefas que os empregados executavam causava problemas para toda a empresa. Pois cada grupo de funcionários executava as mesmas tarefas de formas diferenciadas, com tempos, formas, ferramentas e padrões de produção diferentes. Isto dificultava o controle sobre a capacidade produtiva.

Estes problemas fizeram com que surgissem estudos para corrigir tais falhas. E em 1903 aparecem os primeiros estudos considerados como verdadeira teoria da administração: os estudos de Frederick Taylor ou Escola da Administração Científica

6.1 Administração Científica

A Teoria da Administração Científica, de Frederick Taylor (1903), colocou a ênfase no estudo das pequenas tarefas que compunham um cargo. Estudando os “tempos e movimentos” buscou o aumento da produtividade, aliando ainda o pagamento diferenciado para quem produzia mais, o que fazia com que, invariavelmente, as indústrias aumentassem sua produtividade.

Trabalhando com os operários do chão de fábrica, Taylor voltou sua atenção para a racionalização do trabalho, principalmente para dar conta daquilo que os empresários chamavam de vadiagem dos operários. Com seu estudo dos tempos e movimentos, Taylor analisou as tarefas de cada operário. Ele decompôs os movimentos, desenhou os processos e, então, estudava uma maneira de racionalizá-los.

Em Barnes (1977)*, podemos encontrar os oito passos fundamentais da ideia de Taylor:

- a)** registro das informações sobre a operação e o operador;
- b)** divisão da operação em partes e registro de uma descrição completa do método;
- c)** observação e registro do tempo gasto pelo operador (aqui era usado um cronômetro);
- d)** identificação do número de ciclos a ser cronometrado;
- e)** avaliação do ritmo do operador;
- f)** verificação de que um número suficiente de ciclos foi cronometrado;
- g)** determinação das tolerâncias; e
- h)** determinação do tempo-padrão para a operação

*Barnes, Ralph Mosseri, 1900 - Estudos de movimentos e tempos: Projeto e Medida do Trabalho; Trad. da 6ª Ed. Americana (por) Sérgio Luiz Oliveira, José S. Guedes Azevedo e Arnaldo Pallota. São Paulo, Edit. Edgar Blücher, 1977.

Com isso, além de eliminar esforços desnecessários do operário e reduzir sua fadiga, Taylor também pretendia elevar a eficiência produtiva, pois tornou possível obter um tempo médio para produção. Até então, o operário não descansava durante todo um dia de produção. Com os estudos de Taylor, ficou comprovado de que intervalos para o descanso muscular tornavam os operários mais produtivos e a vadiagem podia ser eliminada por meio da criação de condições de pagar mais ao operário que produzisse mais.

A Organização Racional do Trabalho (ORT), como ficou conhecido seu trabalho, trouxe um caráter científico à administração indo desde a seleção criteriosa do trabalhador, passando pelo tempo padrão de produção, desenho de cargos e tarefas, até o plano de incentivo salarial entre outros.

Taylor acreditou que a remuneração dos funcionários deveria ser proporcional ao número de unidades que eles produziam, pois, segundo ele, o homem considerava as recompensas financeiras mais importantes do que qualquer outro incentivo (homem econômico).

Outro conceito muito importante dos estudos de Taylor foi o fato de os operários não possuírem a atribuição de pensar, apenas o de executar. Por meio de supervisores que controlavam o trabalho dos operários, a ênfase era na eficiência, e os estudos buscavam *the best way*, isto é, a melhor maneira de produzir, reduzindo custos e desperdícios, e produzindo mais e melhor.

Podemos observar que todos os estudos de Taylor foram voltados aos estudos das tarefas. Buscou a adequação das ferramentas de trabalho para diminuir o tempo na execução das tarefas, a melhoria do arranjo físico das máquinas para melhorar o fluxo da produção e do ambiente físico de trabalho. Acreditava que a diminuição de ruídos, uma melhor iluminação, entre outros, fazia com que a produtividade do operário aumentasse. Além disso, também afirmou que aos operários caberia a função apenas de executar (planejar era função da gerência).

Pela primeira vez, foi possível às empresas organizarem seus ambientes. Mas Taylor recebeu muitas críticas. Sua teoria é chamada de teoria do Homem Máquina

Resumo

Na aula de hoje, você conheceu a primeira Teoria da Administração que buscou auxiliar as empresas da época na organização de suas funções, o estudo dos tempos e a organização racional do trabalho. Assim, este é executado melhor e mais economicamente por meio da análise, isto é, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa. Taylor, o mentor desta ideia, viu a oportunidade de decompor cada tarefa em uma série ordenada de movimentos simples, já os inúteis eram eliminados, e quanto aos movimentos úteis simplificados. A essa análise do trabalho seguia-se o estudo dos tempos e movimentos, ou seja, a determinação do tempo médio para a realização de uma tarefa.

Aula 7 – Teorias da Administração II

Como a Administração é a ciência que estuda as organizações, ela gera teorias que buscam compreender o funcionamento, a evolução e o comportamento dessas organizações. Vamos, nessa aula, conhecer outras teorias da Administração.

7.1 Teoria Clássica

As principais contribuições da Teoria Clássica criada por Henri Fayol, na França em 1916, foram os 14 princípios de Administração, os quais sintetizavam as formas de alcançar a verdadeira eficácia administrativa e o processo administrativo, que veremos mais detalhadamente nas próximas aulas.

Tanto Taylor quanto Fayol tinham em suas teorias um mesmo pensamento, o de que as pessoas trabalhavam só pela necessidade do salário, também chamado de *Homo Economicus*, onde a motivação era somente para satisfazer as necessidades financeiras e buscavam a máxima eficiência.

Mas enquanto Taylor enfatizou as tarefas, Fayol direcionou seus estudos para a estrutura da empresa, para as unidades de comando. Fayol também definiu as funções do administrador e que vão se constituir no processo administrativo fundamental para a consecução dos objetivos organizacionais. São elas:

Prever – Organizar – Comandar – Coordenar – Controlar

7.2 Escola Burocrática

Foi formada pelas teorias Burocrática e Estruturalista. Surgiu por meio dos estudos do sociólogo alemão Max Weber.

Quando se fala em burocracia, muitas pessoas logo pensam ser uma coisa ruim, e associam à morosidade, à dificuldade de resolver as questões, aos entraves para o desenvolvimento, mas na realidade não é bem assim.

Burocracias são normas, regras, procedimentos, rotinas de trabalho, ou seja, significa criar procedimentos claros e rígidos que devem ser seguidos para que se alcance eficácia na realização das atividades. Desta forma a burocracia é boa. O ruim são as suas *disfunções*, que podem ser percebidas de forma negativa pelos clientes e usuários.

7.3 Escola Comportamental

São as teorias da administração que enfatizam as pessoas como forma de aumentar a produtividade e a eficácia dos negócios. Assim, enfatizando a motivação e o fator psicológico, as empresas conseguiam, e conseguem até hoje, alcançar seus objetivos. A Teoria das Relações Humanas e a Pirâmide de Maslow (a conhecida hierarquia das necessidades) se destacam por serem as mais conhecidas e mais utilizadas. Por meio destas duas teorias, a palavra motivação é um processo de indução de pessoas ou grupo de pessoas a realizar atividades que são de interesse da organização. **Isto mesmo, sob o ponto de vista da empresa, motivar é induzir!** Vale esclarecer que a cada ano surgem novos títulos e novos modelos para estas teorias que já são bastante antigas.

7.4 Escola Contemporânea

As escolas contemporâneas são as mais modernas, aquelas que valorizam e reconhecem a influência do ambiente externo nas decisões internas das empresas. São consideradas como ambiente aberto, pois influenciam e sofrem influência de órgãos externos como fornecedores, clientes, governo, economia, tecnologia etc.

Estas escolas começaram a surgir a partir do momento em que se percebeu que as empresas dependem destes elementos externos, e assim o foco da administração mudou consideravelmente, pois agora é necessário monitorar o ambiente externo para tomar decisões internas. Peter Drucker é considerado o pai da administração moderna. Sua teoria contribuiu grandemente não apenas no desenvolvimento das teorias da administração, como também para a sociedade como um todo.

Quadro 7.1: Evolução das teorias da administração

Abordagem	Teorias	Ênfase	Época
Escola Clássica	Teoria Científica e Clássica	Ênfase nas tarefas/ estrutura da organização	1903 1916
Escola Burocrática	Teoria da Burocracia Teoria Estruturalista	Ênfase na estrutura (processos), pessoas e ambiente	Década de 1940
Escola Comportamental	Teoria das Relações Humanas Pirâmide de Maslow Teoria dos 2 fatores de Herzberg Teoria X e Y Desenvolvimento Organizacional	Ênfase nas pessoas e no relacionamento em grupo	1927 a 1932 1954 Década de 1960
Escola Contemporânea	Teoria Neoclássica Teoria dos Sistemas Teoria da Contingência	Ênfase na prática da administração, ênfase no ambiente	Década de 1950 até a atualidade

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004) e Maximiano (2000)

Analisando o quadro 7.1, podemos perceber que houve uma grande evolução a partir de 1903, quando surgiu a primeira teoria da administração. Graças a estes estudiosos e pesquisadores, atualmente as empresas podem utilizar todos estes conhecimentos no dia a dia do trabalho. Uma empresa não usa esta ou aquela teoria. Elas vão se acumulando e passam a fazer parte do planejamento e da gestão dos administradores. Assim, o profissional em administração precisa estar sempre se atualizando e buscando novidades para utilizar em favor da empresa.

Resumo

Aprendemos, nesta aula, um pouco mais sobre o histórico da administração, por meio de suas teorias. Assim, foi possível compreender a evolução do pensamento administrativo, e aprender a planejar o futuro das empresas. Pudemos perceber as inúmeras contribuições para a administração moderna das empresas, como a melhoria das condições de trabalho; incentivos salariais; divisão do trabalho; disciplina; cargos e tarefas.



Para saber mais:

Pesquise a biografia de Peter Drucker (1909-2005) e compreenda melhor quais foram suas principais contribuições para a moderna gestão empresarial.

Aula 8 – A constituição das empresas

Agora que já conhecemos o histórico das empresas e as teorias que nasceram para compreendê-las, vamos aprender um pouco mais sobre sua constituição e compreender quais são os elementos que compõem uma organização, seus cargos, tarefas, departamentos e organogramas.

Em nosso dia a dia podemos perceber que dependemos de empresas em todos os momentos. Estas organizações com fins lucrativos são cenários para a circulação de dinheiro na sociedade. Todas as organizações que não pertencem ao governo, ou ONGs, são empresas privadas, e a partir deste raciocínio, a maior parte dos empregadores no país pertence a estes tipos de organização.

Já estudamos as diferenças entre as organizações do primeiro, segundo e terceiro setor da sociedade civil. Vimos também que as empresas se enquadram no segundo setor. Assim, empresa é uma “organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro.” (SANDRONI, 2002 p. 204)

Podemos categorizar as empresas em três setores da economia:

- a) **Setor Primário:** Agropecuária. Envolve a exploração do solo para o cultivo de plantas e criação de animais – representa 27% do **Produto Interno Bruto** (PIB) do Brasil
- b) **Setor Secundário:** Indústria. Transformação de matérias-primas em produtos acabados por meio do emprego de tecnologias – representa 27,9% do PIB
- c) **Setor Terciário:** Comércio e Serviços. É representado pela venda de produtos e pela prestação de serviços como educação, saúde, transporte, turismo, hospedagem, logística etc. – representa 55% do PIB e emprega 75% da população economicamente ativa do país.

A-Z

Produto Interno Bruto (PIB)
É um dos principais indicadores de uma economia. Ele revela o valor de toda a riqueza gerada no país.



Para saber mais sobre a economia brasileira, acesse o site do Governo Federal.
<http://www.brasil.gov.br/sobre/economia/setores-da-economia>

Assim podemos entender a importância deste tipo de organização para sociedade e valorizar a Administração como forma de melhorar o gerenciamento do negócio buscando sempre aumentar a produtividade e lucratividade para o empregador.

8.1 Organograma

Precisamos, agora, conhecer de que forma a empresa é constituída. Primeiramente, gostaria de dizer que a empresa não são as pessoas que nela trabalham. Mesmo que todos os funcionários e acionistas deixem de fazer parte da empresa, ela poderá continuar existindo. Assim, as empresas são constituições jurídicas que possuem finalidades de lucro, e sua constituição são os cargos ligados por linhas formais de comunicação, dentro de uma escala de hierarquia.

Pode parecer um pouco difícil de compreender, mas vejamos:

- a) **Cargo:** é a divisão do trabalho dentro da empresa. Cada cargo contém uma série de “tarefas” que são desempenhadas pelos ocupantes do cargo. Por exemplo:
 - Cargo “Auxiliar de Produção” de uma fábrica de sapatos.
 - Tarefas: Fabricação de sapatos – corte do couro, corte da borracha, costura das peças, acabamento dos sapatos.
- b) **Linhas Formais de Comunicação:** são as linhas que demonstram quem possui poder de tomada de decisão e quem possui a responsabilidade pela execução das tarefas. Nestas linhas podemos perceber quantos funcionários são subordinados a um gestor, e quantos empregados devem obediência a este superior imediato.
- c) **Escala de Hierarquia:** demonstra dentro do organograma qual é a importância de cada cargo; informa quem possui mais poder e autoridade dentro de uma empresa. Afinal quem está no elevado do organograma tem mais importância hierárquica do que aqueles que estão nos níveis mais baixos.



Figura 8.1: Níveis Hierárquicos

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na figura 8.1, podemos observar que o nível mais elevado da organização é o nível estratégico ou de direção. Neste patamar, o seu ocupante deve tomar as decisões que são importantes para a organização como um todo, ou seja, que podem afetar os rumos e o futuro (a longo prazo) de todos que fazem parte dela. Por isso dizemos que é estratégico, pois traça e define os planos mais relevantes.

O nível intermediário, também chamado de tático, é responsável por “traduzir” os planos estratégicos em planos de médio prazo, que são em geral uma fração do que se planejou em longo prazo. Assim, os gerentes atuam nos departamentos ou setores que são responsáveis. Por exemplo, um gerente comercial deverá conhecer os planos estratégicos da empresa e atuar em médio prazo focando o seu setor, ou seja, o departamento comercial. E a partir daí criar uma comunicação clara com os seus funcionários operacionais. Já o nível operacional são os colaboradores que efetivamente “colocam a mão na massa”, ou seja, que operacionalizam tudo aquilo que foi planejado em longo prazo pelos diretores, que foi traduzido em termos práticos pelos gerentes e agora é finalmente executado.

8.2 Departamentalização

“É o agrupamento de funções relacionadas em unidades gerenciáveis para atingir objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz. As principais formas de departamentalização são funcional, por processo, mercado, cliente, área geográfica e matricial”. (MONTANA 1998, p. 159)

Para gerar maior facilidade no gerenciamento e controle, são criados, nas empresas, os departamentos que devem seguir o raciocínio da eficiência, ou seja, deve ser criado para dar maior agilidade e funcionalidade para a empresa. Muitos tipos de departamentos existem, porém os mais comuns são:

- Por funções: Departamento de Produção, Departamento Comercial, Departamento Financeiro, Departamento de Logística etc.
- Por Produtos e Serviços: Departamento de Fabricação de Chocolates, Departamento de Fabricação de Sucos, Departamento de Fabricação de Biscoitos de Maisena etc.
- Por Processos: Departamento de montagem de chassis, Departamento de montagem de motores, Departamento de montagem de componentes elétricos, Departamento de pintura, etc.
- Por Tipo de Clientes: Seção masculina, Seção feminina, Seção infantil, Seção esporte, Seção moda jovem, etc.

Observe, na sequência, uma divisão de cargos e a importância hierárquica de cada um dos cargos no organograma do hotel:

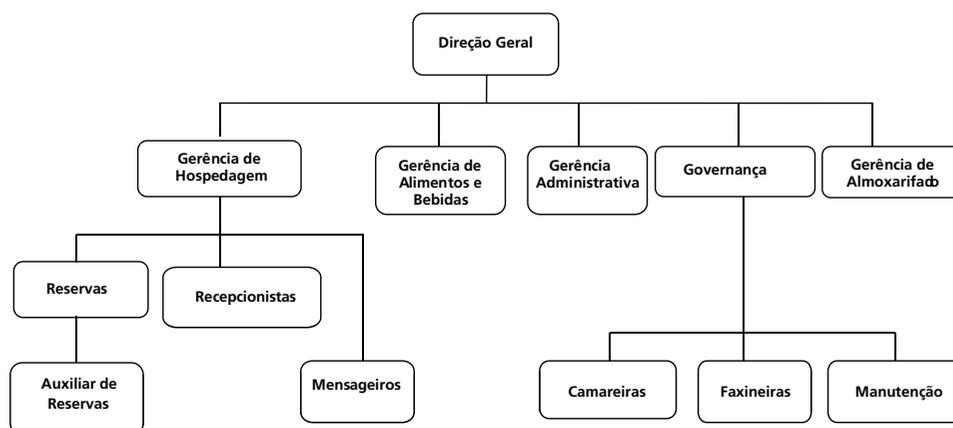


Figura 8.2: Organograma de um hotel

Fonte: Elaborado pelo autor

Neste organograma, você percebe que há muitos cargos operacionais, menos cargos gerenciais e apenas um cargo de diretoria, o que revela a existência de um poder centralizado no topo da figura, ou seja, quanto mais alto o cargo está no organograma, maior é a sua importância para a empresa. As linhas que ligam os cargos demonstram quem dirige e quem é dirigido.



Aula 9 – Funções Empresariais I

O foco da aula de hoje é que você compreenda quais são as funções da administração, ou seja, os pilares de uma empresa, as atividades fundamentais para o alcance dos resultados organizacionais.

As empresas possuem algumas funções que são fundamentais e necessárias para que se atinjam os resultados propostos por elas. Vamos conhecer a partir de agora as funções adotadas pelas empresas.

9.1 Produção

A função de produção é a própria função técnica de uma empresa, o que também chamamos de “órgãos de linha”. Este termo é associado à linha de produção de uma indústria, pois esta área é fundamental, é a principal atividade de negócios. Todas as demais funções são decorrentes desta.

Podemos exemplificar utilizando um restaurante: Produzir e servir refeições, vender bebidas são atividades de produção de um restaurante, junto com outras funções, como a financeira, estoques, contábil, marketing, departamento de pessoal. Até a função administrativa só existe por que existe a função de produção.



Figura 9.1: Produção

Fonte: <http://www.joserobertosalgado.com.br>

9.2 Finanças

A função financeira é decorrente da função de produção, ou seja, a partir do momento em que fabrica ou vende um produto ou serviço há a geração de renda, e assim existe a função financeira na empresa. Ela está relacionada com a entrada e saída de capitais, o fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, investimentos, empréstimos e demais formas de geração de rendimentos.



Figura 9.2: Finanças

Fonte: <https://evbdn.eventbrite.com>

É por meio dos resultados financeiros que uma empresa tem seu maior indicador de prosperidade. À medida que há margens de lucro compatíveis com o ramo onde se atua, existe uma gestão financeira clara e transparente, e as possibilidades da empresa de prosperar e de se manter lucrativa são maiores.

9.3 Marketing



Figura 9.3: Marketing
Fonte: <http://targettrust.com.br/>

Esta é uma das funções mais relevantes de uma empresa, pois ela é responsável por pesquisar mercados, conhecer a concorrência, monitorar as influências externas, planejar e desenvolver novos produtos, conhecer o comportamento do consumidor, definir preços, planejar a distribuição e executar a promoção, por meio de publicidade, propaganda e outras diversas ferramentas de comunicação que estão disponíveis aos profissionais de marketing.

Marketing é:

Processo social por meio do qual pessoa e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. (KOTLER citado por COBRA, 2003, p. 7)

O Marketing é muito conhecido por meio do mix de marketing, popularmente chamado de 4Ps do Marketing”:

- Produto (produção de bens e serviços)
- Preço (valor de comercialização de produtos e serviços)
- Praça (local de comercialização e/ou meio de distribuição dos produtos e serviços)
- Promoção (formas de divulgação e oferecimento destes produtos ou serviços aos consumidores).

É fascinante trabalhar com marketing. Mas marketing não é apenas propaganda como a maior parte das pessoas pensa. Envolve desde a pesquisa e desenvolvimento de produtos, até a pesquisa de satisfação dos clientes e a realização de um pós venda.

American Marketing Association define marketing como:

O processo de planejamento e execução desde a concepção, a definição de preços, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar e manter trocas que satisfaçam indivíduos, organizações e as metas sociais em um contexto sistêmico de um ambiente global. (COBRA, 2003, p. 45).

Há uma relação bastante íntima entre o marketing e a logística, pois as estratégias de distribuição e ponto de venda envolvem diretamente o setor de logística nas empresas.

Resumo

Nesta aula aprendemos algumas das principais funções de uma empresa, também conhecidos como departamentos ou setores de negócios. Vimos que cada uma dessas atividades são fundamentais na organização de uma empresa, seja pequena, média ou grande, respeitando a necessidade de cada uma no seu caminho de crescimento.

Atividades de aprendizagem

- Pesquise como essas atividades trabalham unidas para que a empresa alcance o objetivo comum de crescimento na conquista de mercado e anote suas observações. Discuta-as com seus colegas.





Aula 10 – Funções Empresariais II

Nesta aula, conheceremos mais algumas das atividades fundamentais para a empresa, responsáveis pela sua organização na busca da excelência administrativa.

10.1 Recursos Humanos

Esta é a função empresarial, sendo responsável pelo gerenciamento de pessoas, desde quando há a necessidade de criar novas vagas de emprego, o processo de recrutamento e seleção, a ambientação, treinamento e desenvolvimento de competências e habilidades, administração de cargos e salários, higiene, saúde e qualidade de vida no trabalho e finalmente o desligamento do funcionário.



Figura 10.1: Recursos humanos
Fonte: <http://www.mundodastribos.com>

Em todo o ciclo que envolve a relação empresa e empregado, a função de recursos humanos está presente. Deve-se gerenciar uma empresa reconhecendo, valorizando, motivando e recompensando os funcionários, pois assim eles irão produzir mais e melhor. Desta forma, a função de recursos humanos teve sua visão ampliada, chegando atualmente a ser chamado de Gestão de Pessoas.

A função de recursos humanos, ou modernamente falando, os processos de gestão de pessoas compreendem:

(...) várias atividades como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e movimentação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem estar, etc. (CHIAVENATO, 1999, p. 11)

A empresa, que deseja obter aumento na sua produtividade, deve levar em conta a utilização de modernas ferramentas de gestão de pessoas a seu favor, pois quando uma organização oferece condições para o desenvolvimento dos funcionários, ou quando há possibilidade de crescimento por meio de um plano de carreira bem consolidado, e há um clima de trabalho ético, com respeito e clima organizacional positivo, podemos ter certeza de que este é um dos pontos fundamentais para a empresa ser altamente lucrativa.

10.2 Logística

A função logística na empresa pode ser a atividade principal (linha) ou de apoio (staff). Para indústrias, comércios, prestadoras de serviços a função logística é um órgão de apoio, seja para os setores de compras, estoques, transportes, movimentação e armazenagem, distribuição e toda e qualquer atividade que seja suporte para a empresa. No entanto, existem empresas onde a logística é a atividade fim, ou seja, órgão de linha, por exemplo. É o caso da América Latina Logística (ALL) ou a DHL - consideradas maiores empresas de logística em termos de transporte do mundo. Neste caso, a função principal da empresa é a própria logística.

Desta forma, a função logística numa organização deve ser responsável por garantir o fluxo de materiais e informações dentro da empresa em tempo real, com as informações corretas, e que permita aos gestores tomar as decisões no momento oportuno. Assim, a logística será considerada um diferencial competitivo para o negócio.

10.3 Tecnologia da Informação

A tecnologia da informação, de acordo com Cruz (1998), corresponde aos seguintes componentes:

- Hardware (máquina) e seus dispositivos e periféricos incluem dispositivos que executam as funções de entrada, processamento, armazenamento de dados e saída.
- Software (programas) e seus recursos são os instrumentos onde as informações serão armazenadas
- Sistemas de telecomunicações (redes, Internet)
- Gestão de dados e informações.

Todos esses componentes interagem e necessitam do componente fundamental: o recurso humano. E se este não possuir as habilidades para a utilização da tecnologia de informação, todos os componentes tornam-se inviáveis.

10.4 Função Administrativa

Esta é responsável por sincronizar todas as demais funções da empresa, a ponto de torná-las rápidas, ágeis e competitivas, permitindo a produção de produtos e serviços com o mínimo de dispêndio de recursos. A função administrativa é planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos da empresa, visando o alcance dos objetivos de longo prazo, que sejam positivos tanto para a empresa, quanto para os seus funcionários e demais envolvidos. Vamos conhecer melhor a função administrativa ao longo das nossas próximas aulas.

Resumo

Nesta aula completamos o estudo sobre as principais funções de uma empresa e vimos que a principal função é a produção, e que a função administrativa é responsável por sincronizar todas elas.

Atividades de aprendizagem

- Pesquise no site das empresas citadas nas aulas e conheça um pouco mais sobre seus processos de gestão. Anote suas principais conclusões. Troque ideia com seus colegas, este assunto é fundamental para o nosso curso.



Para saber mais sobre as empresas de logística citadas nesta aula, acesse os sites:
<http://www.all-logistica.com>
<http://www.dhl.com.br>





Aula 11 – O Processo Administrativo

O objetivo desta aula é conhecer o processo administrativo e como ele ocorre dentro das empresas nos mais diferentes níveis organizacionais.

O cotidiano de um profissional da administração compreende uma série de atividades que são de difícil compreensão, pois em diferentes tipos de empresas há diversas tarefas que são desempenhadas por estes profissionais. Mas, então, como podemos classificar as suas atividades?

Henri Fayol, criador da Teoria Clássica da Administração, foi o primeiro que categorizou o Processo Administrativo como sendo Planejamento, Organização, Coordenação, Comando e Controle. Segundo ele, estas atividades seriam comuns a todos os tipos de organizações, sejam elas empresas privadas, públicas ou de terceiro setor.

Anos mais tarde, Peter Drucker atualizou o processo administrativo, sendo aceito até nossos dias como: planejar, organizar, dirigir e controlar. Observe no quadro 11.1, uma descrição resumida do que vem a ser um processo administrativo.

Quadro 11.1: Descrição do Processo Administrativo

Processo	Descrição
Planejamento	É o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	É o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	É o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controle	É o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano (2000)

11.1 Planejamento

O processo de planejar é a principal função de um administrador, pois envolve a criação de um cenário futuro, sendo a base para tomada de decisões. Quando se aborda a questão da tomada de decisões, devemos lembrar que não há decisão com base no improvisado. O planejamento serve justamente para coletar informações do presente e definir os objetivos a longo e médio prazo.

No planejamento, são definidas as “estratégias” que a empresa deverá adotar para alcançar o resultado desejado. Portanto, a escolha da estratégia é que garante o sucesso ou o insucesso da empresa, por isso planejar é antever o futuro e garantir a tomada de decisão no presente momento.

Planejar é o contrário de tomar decisões baseadas no improviso. A possibilidade de que os objetivos traçados sejam alcançados é bem maior, pois quando o planejamento não faz parte do dia a dia da empresa, o sucesso de todos fica mais distante. O planejamento se diferencia conforme o tempo de execução, que pode ser estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) ou operacional (curto prazo). Vamos conhecer cada um deles somente na nossa próxima aula.

11.2 Organização

Organizar significa reunir todos os recursos organizacionais (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) em função dos objetivos que foram determinados na etapa do planejamento. Portanto, organização consiste em sincronizar todos os elementos envolvidos buscando minimizar os esforços e aumentar a eficácia do processo. Esta etapa ocorre logo após o planejamento, cuja principal função é mobilizar pessoas, matérias-primas, tecnologias, em busca dos resultados que foram determinados. Deve-se prezar pelo cumprimento dos prazos dos programas que foram definidos, de forma que isto não atrapalhe os resultados finais.

Devemos perceber que a organização é uma habilidade muito importante para os gerentes e coordenadores do médio escalão hierárquico, pois esta é uma etapa intermediária entre o planejamento e execução.

11.3 Direção

O processo de direção é quando tudo aquilo que foi planejado e organizado anteriormente entra em AÇÃO. Vale ressaltar que os administradores devem estar à frente das etapas para garantir o sucesso do processo administrativo.

Dirigir significa coordenar e comandar todas as pessoas dos demais recursos, e que agora estão sendo efetivamente executados. Esta execução é a etapa operacional do processo administrativo, pois envolve todos os funcionários, e aí a liderança é um fator chave para o alcance dos resultados propostos. O líder deve ser um conciliador dos interesses entre

empregados e empregadores; deve ter conhecimento amplo das normas da empresa, da relação com os demais envolvidos, ter diálogo eficiente e, principalmente, motivar todos os funcionários na execução do trabalho.

Também se destaca a coordenação como parte do processo administrativo. Aquele que coordena busca o equilíbrio entre o custo e o benefício das ações, ficando atento a todas as decisões tomadas, pois elas é que acarretarão em consequências positivas ou negativas. Desta forma, o administrador é o responsável final pelo trabalho de sua equipe.

11.4 Controle

Depois que a etapa da Direção está acontecendo, o administrador passa a controlar os resultados alcançados comparando com o que foi planejado no início do processo administrativo. Este controle é a verificação de que tudo ocorreu de acordo com as ordens e as regras estabelecidas pela empresa na etapa do planejamento.

Devemos perceber que muitas vezes há excesso de planejamento e falta de controle. Por isso, quando o profissional estiver planejando, organizando e dirigindo qualquer tipo de atividade em seu trabalho, lembre-se de criar mecanismos claros, rápidos e eficazes para a elaboração do controle. É a partir do controle que o profissional consegue enxergar a eficácia do processo administrativo, seja uma pequena atividade do dia a dia de trabalho, ou um grande projeto a ser implantado e operacionalizado por meio do Processo Administrativo.

11.5 Feedback

É uma ferramenta de verificação do sucesso ou do fracasso de um processo administrativo. O *feedback* se aplica ao final do processo administrativo, utilizando as informações do controle, ou seja, do final do ciclo e comparando com aquilo que foi planejado. Assim, o *feedback* funciona como uma flecha que liga o fim do processo ao início dele. E isto quer dizer que um processo deve ser cíclico, pois quando o *feedback* é utilizado constantemente a ponto de torná-lo um hábito, é possível buscar a melhoria contínua nos processos. O *feedback* permite ainda avaliar todas as etapas do processo, desde o planejamento, a organização e a direção, e assim detectar onde residem as falhas. Tal análise não permitirá mais que os erros façam parte do processo. E agindo desta forma, está se implantando um programa de melhoria contínua, por meio da utilização do *feedback*.

Também utilizamos o *feedback* para dar um retorno sobre a produtividade, as atitudes e o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Isto serve para que as pessoas saibam quão bem estão realizando seu trabalho, e de que forma poderia ser melhor. Muitas vezes não somos humildes o suficiente para ouvir e compreender um *feedback* construtivo. Sua eficácia é tão positiva, como se fosse um elogio, pois uma crítica nos permite melhorar, crescer e mudar comportamentos e atitudes; ao passo que um elogio apenas nos deixa envaidecidos.



Figura 11.1: Etapas do controle
Fonte: Elaborado pelo autor

O propósito da **figura 11.1** é ajudar o profissional a descrever a forma de utilizar os resultados disponíveis na etapa do controle, e auxiliar nos novos planejamentos. Esta figura nos mostra também que o processo administrativo deve ser cíclico em busca da melhoria contínua.

Resumo

O processo administrativo nos mostra quais são as principais atividades dos administradores, também revela que estamos constantemente planejando, organizando, dirigindo e controlando diversas atividades ao mesmo tempo, e que quando conseguimos ter consciência da melhoria contínua, podemos alcançar resultados muito mais positivos, tanto para a empresa, quanto para os próprios funcionários.



Atividades de aprendizagem

- Faça um processo administrativo para a sua vida pessoal, planeje algo em longo prazo. Faça um esquema de operacionalização desta atividade, e perceba que os resultados que você alcançar podem ser muito mais positivos do que você pensa.

Aula 12 – O Planejamento Organizacional

Vimos na aula anterior que o processo administrativo tem o planejamento como a sua primeira etapa. Vamos nesta aula entender melhor o que consiste o planejamento e de que forma ele é implementado no dia a dia das empresas.

Nas empresas modernas o objetivo permanente é maximizar produtividade e minimizar custos. Os gestores se utilizam de todas as ferramentas e técnicas de administração que estão disponíveis, pois, com certeza, o planejamento é uma das mais importantes.

Mas, você sabe verdadeiramente o que é planejar?

Planejar é ter uma visão de futuro, mostrando aos gestores onde a empresa deve chegar e com quais recursos; auxiliando na tomada de decisão, proporcionando a garantia do alcance dos objetivos planejados e, conseqüentemente, o sucesso nos negócios.

Para Montana (1998), o planejamento proporciona aos gestores uma reflexão sobre onde se pretende chegar e quais podem ser os possíveis problemas, levando-os a uma solução e prevendo soluções para direcionar as decisões, e superar os problemas do dia a dia das empresas.

Mas não são só empresas que realizam o planejamento. Todas as organizações precisam dele para sua gestão, sejam empresas privadas, organizações públicas ou as do terceiro setor. Porém, devemos lembrar que existem três tipos de planejamento, os quais são determinados pelo tempo de execução: o estratégico, o tático e o operacional. Vejamos, na seqüência, cada um deles.

12.1 Planejamento estratégico

Você já pensou no sentido da palavra Estratégia?

Estratégia é um meio, um caminho, algo que leva até um objetivo desejado. A estratégia é a determinação do que será realizado para que se alcancem os objetivos estipulados pela direção da empresa.

O planejamento estratégico consiste em definir objetivos desejados pela empresa; que possam levá-la a uma situação confortável, próspera e lucrativa. Deve-se levar em conta também os desafios e as oportunidades presentes no ambiente externo da empresa. É neste ambiente que estão as influências que podem afetar positiva ou negativamente o andamento do negócio. Os planejadores precisam monitorar as mudanças que ocorrem externamente e saber como incorporar estas informações no dia a dia da empresa.

O prazo de um planejamento estratégico varia de acordo com as características da empresa. Caso ela seja de pequeno porte, ou esteja iniciando suas atividades, este planejamento pode ter de 2 a 3 anos. Se a empresa for de médio a grande porte e se encontra estabelecida há mais tempo, o prazo médio pode ser de 5 a 10 anos. Podem existir casos de planejamentos estratégicos muito mais longos, como é o caso da Gestão Pública. O Governo do Estado de Minas Gerais elaborou um planejamento estratégico que terá a duração de 25 anos, pois a complexidade do Estado é grande, e o volume de decisões que estão envolvidas neste processo demanda um prazo muito maior.

Os objetivos definidos no planejamento estratégico podem ser: ampliação dos negócios; aumento de faturamento; busca de novos mercados consumidores; corte de custos; reposicionamento da marca; colocação de novos produtos ou serviços; alteração no processo de produção, tecnologias ou processos logísticos.

Os objetivos estratégicos devem ser desafiadores, audaciosos e envolverem todos os funcionários da organização na busca de um objetivo comum, pois assim o planejamento estratégico vai agregar valores positivos na empresa.

12.2 Planejamento tático

Os planos táticos de uma organização são as *etapas* ou *passos* que serão seguidos para colocar em prática o que foi definido no planejamento estratégico. Estes planos são de médio prazo, ou seja, períodos de tempo inferiores ao do estratégico, e que podem se adaptar à realidade do momento e podem ser facilmente ajustados. No planejamento tático, o profissional deve utilizar planos práticos, viáveis e de fácil compreensão para os funcionários, pois é necessário que eles entendam o que se pretende com o plano para que então se envolvam na busca dos objetivos. Se uma empresa realizou um plano estratégico para 5 anos, é natural que o plano tático dure 1 ano. Desta forma, as empresas em geral se reúnem no final do ano para determinar

quais serão os objetivos para o ano seguinte. Estes objetivos de médio prazo irão determinar quais serão as TÁTICAS a serem utilizadas neste período. Os planos táticos são de responsabilidade dos gerentes e coordenadores departamentais, ou seja, do médio escalão hierárquico, pois eles estão mais próximos dos funcionários que irão “colocar a mão na massa” e efetivamente produzir o que se determinou.

12.3 Planejamento operacional

Os planos operacionais são de responsabilidade dos funcionários do “chão de fábrica”, ou seja, daqueles que irão executar tudo o que foi planejado estrategicamente e definido taticamente pelos níveis mais altos da empresa. Devem envolver o maior número de funcionários. Estes planos são as atividades do dia a dia da empresa, isto é, os planos de ação, os cronogramas, as ordens de serviço, a relação das atividades do dia, da semana ou da quinzena. Enfim, referem-se a toda e qualquer comunicação interna formal ou informal que determine a produtividade esperada. Toda e qualquer empresa parece uma pirâmide: há mais funcionários na base, menos no meio e poucos no topo.

Os cargos que executam os planos operacionais são os operários, técnicos, auxiliares, vendedores, atendentes, serventes, montadores, soldadores, paideiros, garçons e demais cargos que estejam ligados diretamente à produção de bens e serviços em uma empresa.

Veja na figura 8.1, a explicação detalhada de como se dá o processo de planejamento estratégico, tático e operacional.



Figura 12.1: Processo de planejamento estratégico, tático e operacional
Fonte: Stadler (2010)

Aula 13 – Administração por Objetivos

Dentre as várias formas de planejamento, nesta aula destacaremos a Administração por Objetivos (APO) que é um planejamento tático muito útil às empresas.

Administração por Objetivos (APO) surgiu na década de 1950, a partir dos estudos de Peter Drucker (1909-2005) dentro da Teoria Neoclássica da Administração. Este autor enfatizava a prática da administração como forma de dar maior eficiência para as organizações, e assim desenvolveu uma forma de planejamento que pudesse ser aplicado em qualquer tipo de empresa, independente do setor, porte ou local onde a organização está inserida.

É um tipo de administração democrática, pois envolve os gestores de médio escalão no estabelecimento dos planos departamentais, e atribuindo responsabilidades a eles na mensuração dos resultados pretendidos. Por se tratar de um plano tático, pois geralmente dura um ano, Chiavenato (2004) apresenta as seguintes características para APO:

Estabelecimento de objetivos entre a direção e gerentes: Há o envolvimento da direção com a equipe de trabalho na determinação dos objetivos para o departamento.

Estabelecimento de objetivos para cada departamento: Cada departamento da empresa estabelece seus objetivos, que devem ser uma parte do objetivo estratégico da empresa, e também devem ser expressos em termos quantitativos.

Interligação dos objetivos departamentais: Os objetivos devem ser interligados, pois a empresa é a mesma, e o somatório do trabalho de todos os setores vai representar o alcance do objetivo global da organização.

Planos táticos e operacionais focados na mensuração e controle: O sucesso da APO depende da constante mensuração e controle dos resultados que estão sendo alcançados ao longo de todo o período, pois verificar constantemente os resultados pode oferecer condições de corrigir as falhas e chegar ao final do processo com sucesso.

Avaliação contínua, revisão e reciclagem dos planos: Um plano não deve ser estático, deve constantemente procurar formas de melhorar, corrigir e até alterar os objetivos que foram planejados no início do ciclo; é preciso ter tempo para detectar as falhas e corrigi-las.

Importante participação dos líderes: O líder tem papel fundamental no sucesso da APO, pois ele deve incentivar os funcionários no alcance dos objetivos, deve dar o exemplo e sempre estar à frente do processo. A comunicação precisa ser clara e a motivação deve mesclar recompensas simbólicas (elogios, reconhecimento) e recompensas materiais (prêmios, bônus).

Apoio constante para a equipe: É necessário que os empregados tenham apoio em todo o desenvolvimento da APO, pois como se trata da busca de objetivos audaciosos, deve-se dar todo o suporte que a equipe necessita, de modo especial no início do ciclo da APO.

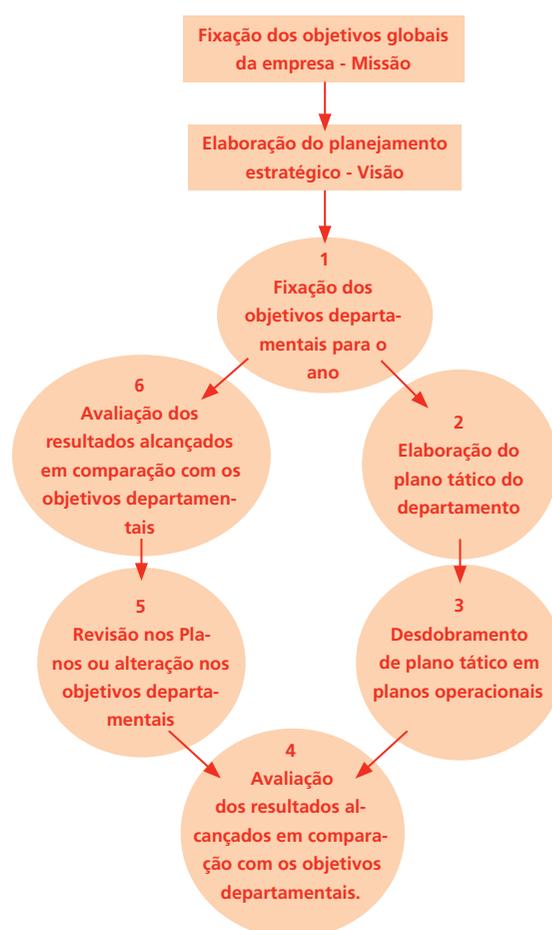


Figura 13.1: Ciclo da APO

Fonte: Chiavenato (2004)

O ciclo da APO tem início no âmbito departamental, ou seja, focado nas necessidades de cada departamento ou setor da empresa e com um prazo médio que, em geral, é de um ano.

1. Inicia-se determinando o objetivo do departamento, que deve ser ousado e desafiador, porém possível de ser atingido, pois será função dos gestores proporcionarem as devidas ferramentas para que os funcionários alcancem o objetivo proposto.
2. A segunda etapa do ciclo consiste em definir os planos táticos, que são os *meios* para alcançar os resultados determinados; é hora de listar as possíveis táticas e escolher dentre elas as que são mais viáveis.
3. Depois de escolhido o plano tático, é hora de executar os planos operacionais, ou seja, determinar qual será a atribuição de cada um no dia a dia do trabalho.
4. Depois de um determinado tempo, que pode ser 1/3 do período total da APO, aproximadamente 4 meses, é realizada a primeira avaliação parcial, que irá demonstrar se os resultados poderão ou não ser alcançados até o final da APO.
5. Se esta prévia demonstrar que está tudo ocorrendo normalmente, a tática é mantida. Porém se não estiver dentro do previsto, é necessário mudar a APO. O profissional deverá determinar se muda os planos táticos e operacionais, ou se altera os objetivos traçados para a APO. Neste momento é possível perceber a flexibilidade que este tipo de planejamento (lhe) permite, pois o objetivo é fazer com que cada departamento consiga atingir os seus resultados.
6. Depois disso, o profissional implementa as modificações, e aguarda o final do prazo da APO, para então realizar o comparativo entre o que foi alcançado com o que foi planejado no início da APO. Assim, encerra-se o ciclo, que deverá ser reiniciado no próximo ano.

Quadro 13.1: Benefícios e problemas com a implementação da APO

BENEFÍCIOS	PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none">• Aclaramento dos objetivos• Melhoria do planejamento• Padrões claros para controle• Aumento da motivação• Avaliação mais objetiva	<ul style="list-style-type: none">• Coerção sobre subordinados• Aprovação de objetivos incompatíveis• Papelório em excesso• Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes• Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados

Fonte: Chiavenato (2004, p. 200)

Existem benefícios claros com a utilização da APO, mas também existem alguns problemas que devem ser evitados, os quais podem atrapalhar a busca pelos objetivos traçados no início deste tipo de planejamento tático. Tais problemas devem ser percebidos e corrigidos ao longo de todo o processo, para que os funcionários não trabalhem apenas para cumprir as normas, pois assim estarão fugindo do propósito desta ferramenta que é ser democrático e envolver todos na busca pelo crescimento e sucesso dos negócios.

Resumo

Você aprendeu que a APO é uma forma de planejamento tático muito prático e de fácil aplicação em todo e qualquer tipo de organização. Mas como qualquer outra ferramenta administrativa, ela deve ser elaborada considerando todas as características e particularidades das empresas. O ciclo da APO é um método fácil de criar metas departamentais, atribuir responsabilidades aos gestores e seus funcionários e com mecanismos claros de controlar os resultados alcançados. A soma da APO de todos os departamentos irá contribuir para a empresa alcançar os objetivos estratégicos.



Atividades de aprendizagem

- Seria possível estabelecer uma APO para nossa vida pessoal, envolvendo os objetivos pessoais, finanças, patrimônio? Podemos estabelecer planos táticos para nossa carreira profissional? Escreva o que você pensa a respeito.

Aula 14 – Análise do Ambiente Externo das Organizações

Quando se administra um negócio devemos reconhecer a existência de influências externas que podem afetar positiva ou negativamente a empresa. Tudo depende de como você absorve as mudanças que ocorrem no ambiente externo e toma decisões estratégicas para a sua empresa.

Como já mencionado anteriormente, as empresas são sistemas abertos, isto é, possuem interação com fatores externos. Tal constatação é derivada da Teoria dos Sistemas, que nos ensina que as empresas dependem das “condições ambientais” para se iniciar, desenvolver, prosperar no mercado. Estas condições são a existência de bons produtos ou serviços, tecnologia apropriada, profissionais qualificados, boa qualidade da administração, conhecimento do mercado e do comportamento dos consumidores. Mas estas condições também podem ser ameaçadoras para as empresas, por exemplo, a concorrência, o surgimento de novos produtos substitutos, a mudança de tecnologia, a criação de novas leis e normas etc.

Se a região onde a empresa está instalada não oferece boas condições econômicas, se há pouca mão de obra qualificada, se a empresa tem produtos ultrapassados, os quais não atendem às exigências dos consumidores, podemos perceber claramente que o ambiente não é favorável para a empresa prosperar. E assim temos que conhecer muito bem estas condições e aprender a avaliar as condições internas e externas das empresas.

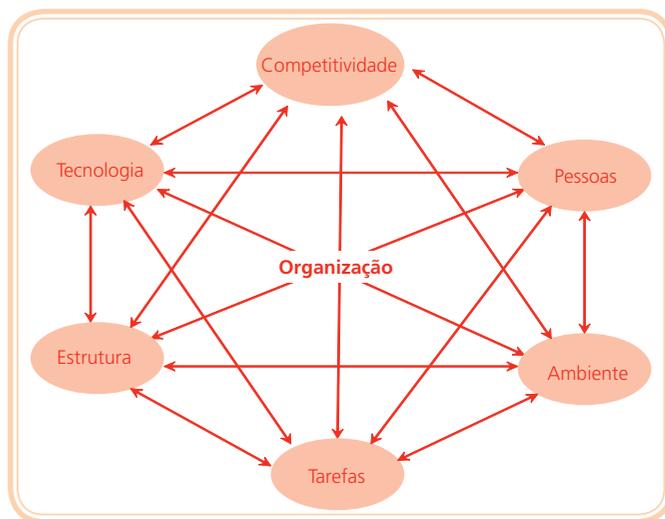


Figura 14.1: A organização e as influências externas
Fonte: Chiavenato (2000)

Observando a **figura 14.1**, podemos perceber que a empresa é rodeada de influências que podem ser positivas ou não, mas que de qualquer forma devem ser reconhecidas e monitoradas pelos seus gestores.

Neste ambiente podemos perceber a existência de um ambiente geral, que são os fatores externos comuns a todas as empresas e um ambiente de tarefa que são os fatores mais próximos das empresas.

- **Macroambiente:** efeito genérico e abrangente para todas as organizações. Escapam do controle, da previsão e da compreensão das organizações.
- **Microambiente:** mais próximo e imediato da organização, do qual obtém suas entradas e no qual colocam suas saídas ou resultados.



Figura 14.2: Os ambientes organizacionais

Fonte: Stadler (2010)

De acordo com Stadler (2010), o ambiente geral é formado pelos:

- **Fatores políticos:** são as determinações dos poderes públicos que devem ser respeitadas pelas empresas.
- **Fatores econômicos:** são as condições ligadas à circulação de renda em determinada região, que determina se a empresa poderá ter mercado consumidor. Podem influenciar as decisões relacionadas à produção e comercialização de produtos ou serviços.
- **Fatores tecnológicos:** é a diversidade de tecnologia disponível às empresas e que se bem apropriadas podem trazer inovação e competitividade.

- **Fatores legais:** são as leis que regulamentam os negócios, podem ser civis, trabalhistas, ambientais e qualquer tipo de normativa que obrigue a empresa a respeitar.
- **Fatores culturais:** são os hábitos das pessoas que vivem na região onde a empresa está instalada. Estes fatores devem ser levados em consideração nas tomadas de decisão da empresa.
- **Fatores demográficos:** é a concentração populacional na área de atuação da empresa, deve ser levada em conta, pois representa a demanda por produtos e serviços.
- **Fatores ecológicos e naturais:** a natureza é um fator importante e deve ser considerada, quer seja por meio das leis que regulamentam a conservação do meio ambiente, quer seja pela consciência da população que cobra uma postura favorável das empresas em relação à natureza.

Os elementos externos são considerados como condições macroambientais. Agora, vamos conhecer quais são os elementos do ambiente de tarefa:

- **Funcionários:** é o público interno da empresa, responsável direto pela qualidade dos produtos e serviços que se coloca no mercado consumidor. Deve ser valorizado, reconhecido e recompensado para que assim sua produtividade seja maior e com mais qualidade.
- **Consumidores:** representam o público-alvo a que se destinam os produtos e serviços das empresas, independente se a organização é governamental, privada ou de terceiro setor. O consumidor é a razão da existência das organizações.
- **Fornecedores:** são fundamentais para a qualidade do produto ou serviço, pois a não conformidade com o que se espera das matérias-primas irão influenciar a imagem da empresa perante seus consumidores.
- **Concorrentes:** representam todos os competidores que disputam diretamente os consumidores que estão no mercado. O concorrente deve ser monitorado constantemente, pois a partir desta análise é possível compreender qual é o posicionamento competitivo da empresa.

- **Agências reguladoras:** são organizações que de alguma forma interferem nos negócios da empresa; podem ser sindicatos, órgãos de defesa do consumidor, organismos governamentais que são responsáveis por fiscalizar determinadas empresas, como a ANVISA que regulamenta as organizações ligadas à saúde.

Você acabou de ver alguns elementos que afetam e são afetados pelos negócios de uma empresa. Mas, será que existem outros fatores que podem de alguma forma impactar as organizações?

Sim, cada tipo de empresa tem suas particularidades, e é isto que determina qual é o impacto que cada um deles causa nos negócios.



Visite o *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e conheça os fatores econômicos e demográficos da população brasileira e perceba de que forma estes fatores podem influenciar nos negócios de uma empresa.

Resumo

Nesta aula, você aprendeu um pouco sobre as influências que os elementos externos podem ter sobre os negócios de uma empresa. Viu que o macroambiente representa as condições genéricas que afetam todas as organizações, como a economia, tecnologia, demografia, legislação e cultura. Já os fatores do microambiente impactam diretamente a empresa e estão mais próximos a ela. São os funcionários, clientes, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.



Atividades de aprendizagem

- Vamos analisar um fator externo que influencia as empresas. Escreva de que forma a melhoria nas condições econômicas da população brasileira influenciou o surgimento de novos negócios, de modo especial com os programas de transferência de renda do Governo Lula. Aponte quais os novos negócios que se firmaram por meio das mudanças nas condições econômicas brasileiras.

Aula 15 – Análise do ambiente interno da empresa

Nessa aula, vamos conhecer as variáveis de análise dentro do ambiente interno das empresas, a fim de que pontos fortes e fracos sejam identificados.

Não basta apenas olhar as mudanças do ambiente externo da empresa. Também precisamos olhar para dentro e verificar se temos competência para nos adaptar rapidamente a essas mudanças. Sem uma análise interna não sabemos se poderemos aproveitar as oportunidades ou enfrentar as ameaças do mercado.

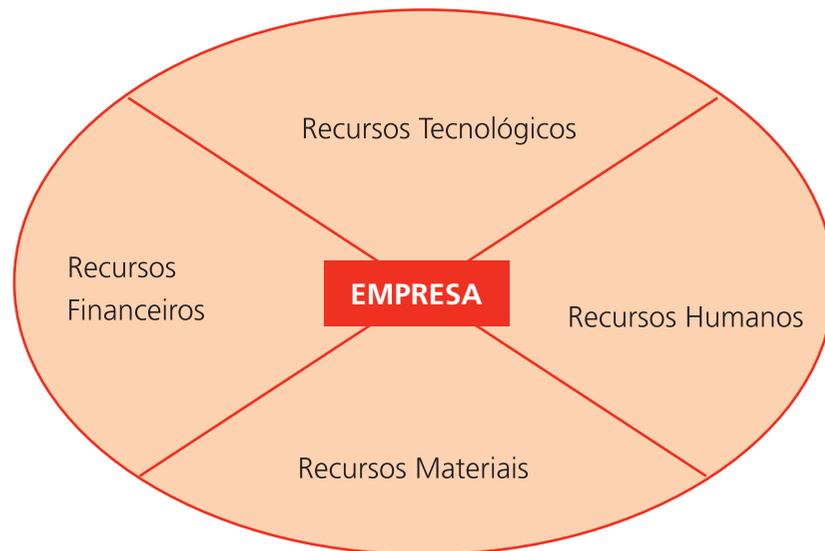
Assim, são vários os fatores que devemos compreender internamente. Eles dizem respeito às principais áreas: Marketing, Finanças, Recursos Humanos e Produção.

Devemos sempre procurar responder questões como: nossos clientes estão satisfeitos com o atendimento? Como está nossa capacidade de atendimento? Estamos experimentando crescimento das vendas? Como estão nossos custos? E nossa lucratividade? Enfim, análise dos aspectos da organização que levem em consideração a sua estrutura; tecnologias adotadas; seus objetivos; processos de trabalho; equipe de vendas e administrativa; formas de recrutamento e treinamento de pessoal; incentivos oferecidos; os preços praticados; formas de promover a empresa; os estoques; a lucratividade etc.

Para pequenas empresas, principalmente comércio e serviços, devem ser avaliados fatores como aparência dos vendedores e formas de atendimento ao cliente; nível de informações sobre os produtos ofertados; qualidade, preços, estoque, vantagens sobre os concorrentes; venda a crédito; processos administrativos, promoções, condição da loja,

Costa (2004) criou uma categorização chamada de 10-Ms que nos ajuda a focar nas variáveis que devem ser monitoradas. São elas: Management (gestão); mão de obra; máquinas; marketing; materiais; meio ambiente; meio físico; mensagens; métodos e money (finanças).

Já Oliveira (1991) vai sugerir os seguintes fatores para a análise interna: linhas de produtos, novos produtos, comunicação, comercialização, tecnologias adotadas, sistema de informações, estrutura organizacional, recursos humanos, modelo de gestão, resultados, recursos financeiros, controles, processos e imagem institucional. Em resumo, observando a figura abaixo, podemos ver em que recursos a análise deve se concentrar em:



Recursos financeiros

A empresa para permanecer no mercado deve obter lucros compatíveis aos investimentos efetuados. Os recursos financeiros auxiliam a empresa a desenvolver a capacidade de enfrentar riscos que não são esperados.

Recursos humanos

Esses recursos são a principal fonte de sustentação das organizações e indispensáveis ao desenvolvimento das empresas. A empresa deve estar atenta a programas de treinamento por exemplo.

Recursos Materiais

Os recursos materiais de uma organização são os seus equipamentos, suas instalações e matérias-primas.

Recursos tecnológicos

As tecnologias adotadas dão maior flexibilidade de adaptação às empresas. Normalmente, empresas líderes são aquelas que adotam tecnologias de ponta que lhes asseguram um diferencial sobre a concorrência

Como você pôde perceber, olhar para dentro da empresa não é tão simples.

E é aqui que devemos levantar a questão mais importante de todas na análise da empresa: **Que modelo de gestão estamos adotando?**

São várias as formas por meio das quais podemos realizar diagnósticos internos.

Podemos fazer pesquisas de clima organizacional para verificar como estão os níveis de motivação dos funcionários; comparar suas atividades com os concorrentes; implantar uma caixa de sugestões para ouvir clientes.

É preciso que entendamos que um processo de análise está baseado no levantamento de todos os recursos existentes - financeiros, humanos, materiais e tecnológicos - e na capacidade interna para a gestão de tais recursos.

Resumo

Nessa aula, vimos a importância do entendimento do ambiente interno das empresas, o que deve ser constantemente acompanhado e analisado, a fim de que a empresa possa responder rapidamente às mudanças no ambiente externo. Desses elementos depende a capacidade da empresa em manter-se competitiva no mercado

Atividades de aprendizagem

- Olhando para sua empresa, identifique os principais fatores internos e divida-os de acordo com o tipo de recurso a que pertence.





Aula 16 – Missão, Visão e Valores

Você aprendeu nas aulas anteriores a influência do ambiente externo na gestão dos negócios. Hoje vai conhecer um pouco mais sobre o ambiente interno, a constituição da missão, da visão e valores organizacionais e sua importância na gestão administrativa de um negócio.

As empresas possuem elementos que fazem parte da sua identidade e que são reconhecidos quando ela realiza um planejamento de longo prazo. Estas questões são missão, visão, valores e estratégia da empresa, que serão percebidos por meio dos resultados alcançados.

Podemos verificar na **figura 16.1**, que estes níveis funcionam como uma pirâmide, onde tudo está apoiado na busca por resultados positivos e que os “valores” permeiam todas as etapas, pois são essenciais em qualquer nível e em todos os momentos.

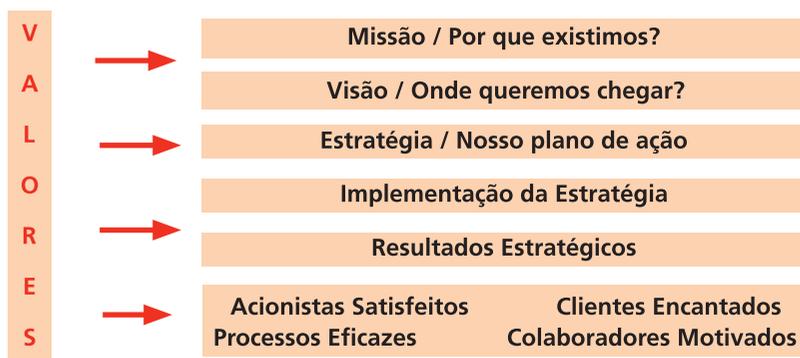


Figura 16.1: Os níveis da gestão estratégica de uma organização

Fonte: Adaptado de Stadler (2010)

16.1 Missão

A missão da organização representa sua essência, seu propósito maior de existir, seu significado para a sociedade. É como se fosse a identidade da organização, são características que a diferenciam das demais, que agregam valor e que fazem sentido de existir. Toda empresa eficaz deve possuir uma missão clara a todos, quer sejam eles funcionários, clientes, concorrentes,

fornecedores e comunidade em geral. Para Oliveira (2006), missão é a deliberação do motivo principal da existência da organização, focada em seu público-alvo. A missão deve ser entendida por todos os membros da organização, pois ela incorpora valores, crenças de seus fundadores e acionistas, enfim, os princípios norteadores que atribuem a identidade da organização, o que com certeza irá refletir na cultura organizacional (GRAMMS, 2004 p. 82). A missão fornece também subsídios para a elaboração do planejamento de longo prazo de qualquer tipo de organização.

Missão da Nestlé:

“Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira.”

Fonte: www.nestle.com.br

16.2 Visão

A visão deve apresentar à empresa aonde ela quer chegar em termos quantitativos; em posicionamento de mercado, como ela quer ser vista pelos clientes e público em geral, qual posição competitiva quer ocupar dentre os demais concorrentes. A visão apresenta um objetivo, um propósito a ser perseguido pelo planejamento estratégico e, conseqüentemente, pelos planos táticos e operacionais.

Assim, para Gramms (2004), a visão de uma empresa deve responder a algumas perguntas:

- Qual é o nosso objetivo?
- Qual é a força que nos impulsiona?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que fazemos melhor?
- O que desejamos realizar?
- O que gostaríamos de mudar?

A visão deve ser condizente com a missão da organização, da mesma forma deve ser o horizonte a ser alcançado por meio de todos os esforços do planejamento, gestão e avaliação dos resultados atingidos pela empresa.

16.3 Valores

São os princípios, sentimentos, crenças e filosofias que regem o comportamento do negócio. Em geral são oriundos dos princípios morais dos fundadores do negócio. Tais valores são comuns aos gestores e devem ser compartilhado entre todos os membros da organização. Os valores influenciam nos processos de tomada de decisão e na definição dos planos estratégicos da empresa. Alguns exemplos de valores são a equidade, meritocracia, ética, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente, bem como os valores morais dos seres humanos como a humildade, respeito, tolerância e respeito às diferenças.

Os principais valores organizacionais são:

- Ética
- Respeito às pessoas e ao meio ambiente
- Responsabilidade social
- Desenvolvimento sustentável
- Motivação
- Inovação
- Pioneirismo
- Compromisso com a sociedade
- Tolerância
- Cooperação
- Melhoria contínua

- Liderança compartilhada e participativa
- Empreendedorismo.

Para a empresa Nestlé, uma das maiores do mundo, os valores possuem um sentido muito especial para os negócios. Eles baseiam as decisões da empresa para com a comunidade.

Valores da Nestlé:
Pessoas em primeiro lugar.
Qualidade de nossos produtos e serviços.
Segurança é inegociável.
Respeito para todos, dentro e fora da empresa.
Responsabilidade em toda decisão.
Paixão pelo que fazemos.

Fonte: www.nestle.com.br

16.4 Estratégia e implementação estratégica

A estratégia de uma organização representa o conjunto de decisões a serem tomadas que orientam e proporcionam um rumo, um caminho, norteando todas as ações que serão realizadas pelos colaboradores de uma organização. Portanto, implementar a estratégia significa criar planos táticos, ou seja, de médio prazo, geralmente tem duração de um ano, ou para a realização no ano seguinte. É um termo utilizado para nomear os planos, metas e objetivos que se espera alcançar num determinado período de tempo. Esta atividade é uma forma de dissecar os planos estratégicos (longo prazo) em planos de períodos com menor duração, da mesma forma que atribui responsabilidades a departamentos, setores, seções e pessoas-chaves dentro da organização. Esta atribuição de responsabilidades tem o intuito de fazer com que cada setor de níveis intermediários e departamentais tenha resultados a serem perseguidos, e que contribuirão para o alcance dos resultados estratégicos no longo prazo.

Mas, independente do departamento ou setor, todas as decisões a serem tomadas deverão estar embasadas em alguns pressupostos. São eles:

- Análise cuidadosa do seu setor
- Conhecimento dos clientes



Aula 17 – Análise SWOT

Como você já aprendeu a analisar os ambientes, tanto externo quanto interno, das organizações e a monitorar suas influências, agora é necessário que entenda como realizar o diagnóstico ambiental e avaliar as forças e fraquezas utilizando a análise SWOT.

Tão importante quanto analisar o que ocorre no entorno das empresas, é avaliar a qualidade do ambiente interno. Esta qualidade se refere às características positivas e negativas dos processos internos, das pessoas, da tecnologia, da logística, do marketing e atendimento aos clientes. Todos esses itens levantados são chamados de 'Diagnóstico Interno', que fazem parte da análise SWOT.

Mas, afinal, o que significa SWOT?

SWOT é a junção de palavras inglesas, cujo significado é:

S (*strengths*) = forças do ambiente interno

W (*weaknesses*) = fraquezas do ambiente interno

O (*opportunities*) = oportunidades do ambiente externo

T (*threats*) = ameaças do ambiente externo

Para Sertek (2009, p.118), a análise SWOT é uma técnica de análise dos ambientes internos e externos, comumente empregada para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição.

Podemos dizer que a análise SWOT é uma ferramenta de diagnóstico interno e externo do ambiente organizacional, cujo objetivo é analisar o ambiente e auxiliar na compreensão das mudanças ocorridas no ambiente externo, com o intuito de coletar as oportunidades que estão surgindo no mercado e incorporar aos planos da empresa. Da mesma forma auxilia a detectar as mudanças internas que podem afetar negativamente o andamento do negócio.

O Diagnóstico Interno das forças e fraquezas é como tirar uma “fotografia” da situação atual da empresa. Este diagnóstico consiste em levantar os pontos fortes dos seus processos internos e as fraquezas que estão presentes ora nas pessoas, ora nos processos, ora nos produtos ou serviços que se oferece ao mercado.

Análise SWOT



Figura 17.1: SWOT
Fonte: www.marketingteacher.com



Você já ouviu falar no livro A Arte da Guerra?
"Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas."
(Sun Tzu, filósofo chinês, tornou-se general há 2.500 anos. É autor do livro 'A Arte da Guerra'.)

17.1 Forças e Fraquezas

Estão diretamente relacionadas ao ambiente interno da empresa, tratando-se dos pontos fortes e fracos da organização. Podemos dizer que é um diagnóstico interno, um levantamento das potencialidades e fragilidades da empresa. Tal levantamento não pode ser “parcial”. Reconhecer o que se faz de bom no dia a dia é gratificante e positivo. Mas admitir o que não se faz bem é sempre traumático, pois envolve admitir a existência de erros, de fragilidades, de fraquezas em um ou mais processos da organização.

Neste processo de diagnóstico interno, quando são identificados pontos fortes devemos reconhecer, valorizar e ressaltar o que se faz de bom. Porém, quando

se detecta pontos fracos, devemos ter humildade suficiente para reconhecer, analisar e corrigir os erros, a fim de minimizar os efeitos de longo prazo.

O processo de diagnóstico deve sempre ser liderado por um profissional entusiasta, que tenha clareza dos objetivos, ou seja, que dê segurança ao grupo; corrija as falhas; aponte as melhorias, e reconheça o esforço coletivo pelos resultados alcançados.

Na sequência, alguns exemplos de forças e fraquezas:

- Estratégias organizacionais
- Perfil dos colaboradores
- Aquisição de equipamentos
- Atitudes do público interno
- Cultura organizacional
- Crenças, costumes, valores
- Gestão do conhecimento.

17.2 Ameaças e Oportunidades

Conhecer as ameaças e as oportunidades é conhecer o ambiente externo da organização, ou seja, é visualizar as mudanças que ocorrem na economia, tecnologia, no meio ambiente, nas leis, política, fornecedores, concorrentes e principalmente no mercado consumidor.

Estas variáveis estão fora do controle das empresas, ou seja, são mudanças que não se pode ignorar, mas simplesmente deve-se reconhecer seu valor e planejar as ações de sua empresa levando em conta “o quanto” cada uma destas variáveis externas pode afetar seu negócio. A isto damos o nome de “Monitoramento Ambiental”, que significa coletar constantemente informações sobre os elementos que circundam e podem influenciar os negócios da empresa. Vejamos o seguinte exemplo: a tecnologia é um fator de grande impacto nas organizações, pois pode tanto ser uma ameaça, quanto uma oportunidade. Mas para um mesmo setor econômico pode ter impactos muito diferentes.

Veja alguns exemplos de ameaças e oportunidades

- Alterações no mercado
- Comportamento do consumidor
- Novas leis e regulamentos
- Tecnologia
- Perfil do mercado de trabalho
- Mudanças ambientais e sociais
- Alterações econômicas
- Poder da sociedade civil organizada.

Na sequência, elencamos alguns questionamos que devem ser levados em consideração sempre que você (profissional da Administração) for realizar o diagnóstico de uma empresa.

- Minha estrutura física é adequada?
- Atendo a contento a necessidade dos consumidores?
- Ouço constantemente os consumidores sobre suas preferências?
- Invisto em treinamento e qualificação de profissionais?
- O clima organizacional é positivo? Há sinergia entre a equipe?
- Existe plano de carreira para os funcionários?
- A empresa é idônea no mercado? Qual a visão que a comunidade tem da empresa?
- A gerência da empresa é aberta para as mudanças? Há monitoramento das mudanças?

- Os processos são morosos, travados ou há rapidez e agilidade nas atividades e fluxos de informações?
- Há disposição para inovar, arriscar e buscar novos meios de prestar os serviços?
- Os sistemas de informações servem para auxiliar o planejamento ou apenas para emissão de relatórios?

Após estas perguntas, é possível que você diagnostique o que são FORÇAS e FRAQUEZAS, e consiga elaborar um relatório contendo a real situação do ambiente interno da empresa; pois, como dito anteriormente, existem forças que com o passar do tempo ou dependendo do tipo de cliente que se atenda, podem se tornar fraquezas, e vice versa.

Desta forma, precisamos compreender que este diagnóstico é uma “fotografia” do ambiente interno da empresa, ou seja, um retrato de como estão se portando as pessoas, os processos, as tecnologias, matérias-primas e os demais elementos que estejam envolvidos no objetivo principal do negócio.

Resumo

Conhecer as influências que impactam o negócio da empresa é a base para as atividades do dia a dia dos administradores, pois atualmente não podemos mais tomar decisões com base em suposições ou intuição. Afinal, não se toma decisões com base em “achismo”. Todo aquele que não pesquisa, que não coleta informações, que não analisa as mudanças no ambiente interno e externo, pode tomar decisões erradas. Lembrar sempre que no mercado não existe espaço para amadores.

Atividades de aprendizagem

- Escreva sobre a aplicabilidade de uma análise SWOT em sua vida pessoal e profissional. Até que ponto esta ferramenta pode auxiliar no planejamento pessoal?



Aula 18 – Centralização e Descentralização

O objetivo desta aula é apresentar a centralização e descentralização como atitudes administrativas que podem impactar a gestão do negócio.

O que você entende por centralizar? E sobre descentralizar? Muitas coisas vêm à mente, mas quando falamos em administração, centralizar ou descentralizar, tais palavras se referem ao poder e autoridade de tomada de decisões no dia a dia das empresas.

A centralização do poder e autoridade, nos mais altos níveis da hierarquia, é uma realidade comum nos diversos tipos de empresa. Centralizar significa reter e concentrar as decisões nas mãos dos diretores e gerentes, não dando autoridade para os níveis mais baixos tomar decisões que poderiam ser facilmente resolvidos, caso houvesse a descentralização.

Quando uma empresa é centralizadora, ela dificulta e causa a demora na tomada de decisões. Poderia ser resolvido facilmente se mais pessoas dentro da organização tivessem tal autoridade. Quando o gestor retém a tomada de decisão para si, ele faz com que a empresa se torne menos ágil, mais burocratizada e, conseqüentemente, todos ficam dependentes daquele profissional.

Na opinião de Stadler (2011), a alta concorrência não permite mais que as organizações demorem em resolver um problema ou tomar uma decisão, pois o tempo que se leva para os fluxos de informação chegar até ao tomador de decisão pode significar a perda de competitividade.

Ainda na visão de Stadler:

- Centralizar significa concentrar o poder para a tomada de decisões nos altos cargos de uma empresa, não dando autonomia para os cargos mais baixos tomarem decisões táticas e operacionais.

- Descentralização é um processo planejado de atribuir responsabilidades pela tomada de decisão de questões táticas e operacionais para os níveis mais baixos da hierarquia, deixando com que os cargos mais elevados ocupem seu tempo com questões que são estratégicas para o negócio.

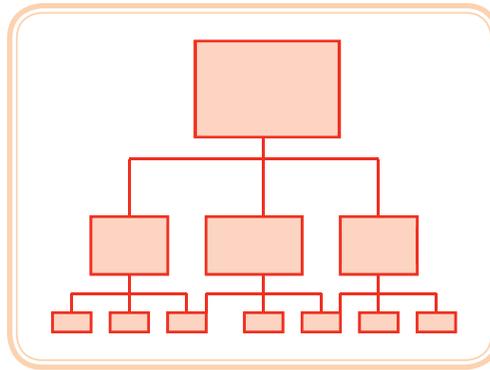


Figura 18.1: Organização descentralizada
Fonte: Stadler (2010)

Observando a **figura 18.1**, podemos perceber que a cor mais escura está concentrada no nível intermediário da empresa. Isto quer dizer que ela utiliza a descentralização, pois os níveis mais elevados ficarão responsáveis por questões que envolvem os rumos da empresa, o planejamento de longo prazo e questões que são estratégicas para o negócio. Desta forma, os níveis intermediários estão mais próximos dos funcionários e do “chão de fábrica”, isto significa dizer que quando os problemas acontecem neste nível, os gerentes estão mais próximos à cena da ação, e assim eles resolverão os problemas mais rapidamente.



Figura 18.2: Gerente Centralizador
Fonte: <http://fantasticos4e1.blogspot.com/>

Quanto maior for o porte da empresa, mais planejado deve ser o processo de descentralização, pois se o diretor da empresa for centralizador, ele não terá tempo para resolver as questões mais simples e operacionais, e assim os problemas vão crescendo e se acumulando. Não existe regra específica para descentralizar o poder na empresa. Cada administrador deve perceber que quanto mais cresce a empresa, mais aumentam os problemas e a necessidade de resolvê-los rapidamente. Fica aqui um alerta: não seja profissional centralizador. Busque compartilhar o conhecimento e fazer com que todos na empresa possam agir a qualquer momento.

18.1 Caso prático de Centralização e Descentralização

A empresa Casa Nova Materiais de Construção está passando por um processo de crescimento muito rápido, devido ao bom momento que a construção civil está no país. O proprietário Gilberto Coelho iniciou seu pequeno negócio; trabalhou muito para fazê-lo crescer, e é bastante centralizador. Todas as decisões devem partir dele, ou devem ser tomadas segundo seu consentimento. Ele, como proprietário, é responsável pelo gerenciamento da empresa, contratação de funcionários, elaboração dos preços, negociação com fornecedores, com clientes. Ele é quem determina quanto deve ser comprado de cada produto, como será armazenado e transportado até o destino final. Enfim, ele centraliza até as pequenas decisões. São tantas coisas para fazer que não consegue dar conta do trabalho, atrasa as decisões que poderiam ser tomadas rapidamente. Seu funcionário Júlio César, eficiente técnico em Administração, disse que o patrão deveria descentralizar as decisões ligadas aos processos administrativos para que pudesse se concentrar naquilo que realmente é estratégico para a empresa, a saber: o gerenciamento do negócio como um todo; a negociação com clientes; elaborar um bom plano de marketing. Enfim, descentralizar atividades delegando decisões aos profissionais com competência.

Resumo

Nesta aula, você aprendeu a diferença entre centralização e descentralização. Também viu que centralização é aplicada apenas a pequenas empresas ou a negócios no seu início. Quando a empresa ganha porte, isto é, cresce estruturalmente falando, ela precisa descentralizar para não perder competitividade e sobrecarregar os gestores dos cargos mais altos da hierarquia da empresa.

Atividades de aprendizagem

- Resolva o estudo de caso da empresa Casa Nova Materiais de Construção, contando como você poderia operacionalizar um processo de descentralização.





Aula 19 – Mudanças Organizacionais

A mudança organizacional é um assunto relevante no dia a dia das empresas, pois na medida em que aumenta a concorrência, competitividade e exigência dos consumidores, surge a necessidade das empresas mudarem para se manter atualizada e próspera.

19.1 Mudança organizacional

Para Chiavenato (2004), a palavra mudança significa ruptura, interrupção, variação, transformação, perturbação. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico e em constante mudança, exigindo das empresas uma grande capacidade de adaptação para sobreviver e sobressair no mercado.

No dia a dia das empresas, as mudanças podem ser planejadas ou não. Quando a mudança é planejada, é possível prever os possíveis riscos; calcular os melhores caminhos a trilhar, e visualizar um cenário próspero para todos. Quando isto não ocorre, estamos sujeitos à sorte no ambiente empresarial. Nenhum profissional deve agir no improviso. Portanto, mudar significa sair da zona de conforto onde nos encontramos; enfrentar o desconhecido sem medo; acreditar que a busca pela melhoria contínua é o maior incentivador da mudança na empresa; todos os membros devem primeiramente mudar suas atitudes para que elas sejam notadas no ambiente de trabalho.

De acordo com Stadler (2010), os fatores que impulsionam a mudança são os seguintes:

- a) **Imposição do mercado:** As alterações no comportamento do consumidor e do mercado impõem mudanças importantes. O cliente é uma das principais influências nas empresas, pois é para ele que a empresa existe.
- b) **Mudanças decorrentes da legislação:** As alterações nas leis fazem com que empresas se adaptem para não sofrerem as penalidades previstas nas leis; esta é uma forma de mudança imposta por governos e demais órgãos reguladores, como os de proteção aos animais e de defesa do consumidor.

- c) **Inovações tecnológicas:** Quando a tecnologia avança, as empresas devem optar por seguir as inovações ou esperar que os concorrentes o façam. Mas para diferentes empresas, a tecnologia tem maiores ou menores impactos, tudo depende das características do negócio.
- d) **Alteração no organograma:** Quando a empresa cresce é necessário mudar o formato da organização, assim departamentos, cargos, funções, tarefas surgem e fazendo com que a empresa precise mudar. Da mesma forma quando há terceirização de serviços na empresa, toda a estrutura também muda.
- e) **Em busca do desenvolvimento sustentável:** As práticas sustentáveis na empresa acontecem em decorrência das exigências legais e por imposição dos consumidores que não admitem mais empresas que prejudiquem o meio ambiente ou que não tenham práticas de sustentabilidade em seus negócios. Assim, as empresas precisam mudar para se adaptarem a estas tendências.

19.2 Resistência às mudanças

As pessoas em geral são resistentes às mudanças, pois acreditam que a forma com que fazem as coisas atualmente são as corretas. O medo e a insegurança pelo “novo” tornam as pessoas cada vez mais acomodadas e resistentes à necessidade de mudar. Todos nós devemos estar preparados para a mudança. Temos que manter nossa mente aberta para a inovação, pois esta é uma das habilidades essenciais dos profissionais nas empresas atualmente. A disposição para o risco calculado e a tendência para a busca de soluções inovadoras é uma habilidade importante nos profissionais.

Nas empresas, tanto os diretores, gerentes e funcionários devem estar sempre dispostos para a mudança, pois isto pode significar a oportunidade de novos negócios, novos produtos e também de se destacar frente à concorrência; sair à frente dos demais competidores é sempre um diferencial de mercado.

Ainda, de acordo com Stadler (2010, p. 26), existem alguns fatores que impedem a mudança podem ser os seguintes:

- I. **Insegurança:** Geralmente a insegurança é o fator chave para impedir uma mudança, as pessoas acomodam-se e não conseguem a segurança para assumir os desafios que são apresentados num processo de

mudança organizacional. Esta insegurança deve ser trabalhada pelos gestores, apresentando ao grupo as vantagens que um novo projeto ou nova atividade trará a todos os componentes do grupo.

II. Preocupação com prejuízo pessoal: As pessoas acreditam que a mudança poderá trazer prejuízos pessoais, quando na realidade acompanhar e acreditar na mudança são a chave para esta pessoa permanecer na empresa e prosperar. Exemplificando: A empresa compra um novo software e alguns funcionários são resistentes à utilização deste software e não aprendem a trabalhar nele imediatamente. Assim, aqueles que não são resistentes, logo aprendem a lidar no aplicativo e se tornam referência nesta atividade, sendo bem visto pela chefia devido à atitude proativa.

III. Crença de que ela não interessa à organização: Muitas mudanças que ocorrem em empresas concorrentes ou em setores concorrentes, em geral servem e interessam para a sua organização também. E a crença que esta mudança não se aplica ao seu setor ou empresa, pode deixá-la, a médio prazo, obsoleta, perdendo competitividade e gerando prejuízos maiores a todos os envolvidos.

Imagem de que sua atual ação é a correta: Precisamos visualizar nosso negócio de forma holística, ou seja, com uma visão global, conseguindo enxergar além do nosso ponto de vista. Assim poderemos entender como o cliente quer nossos produtos, como o acionista quer nossa empresa lucrativa, como nossos clientes devem nos ver mais competitivos.

Resumo

Nesta aula vimos a necessidade das empresas em mudar constantemente e verificar quais são os fatores que fazem com que as empresas precisem mudar. Da mesma forma, vimos que os fatores que impedem a mudança devem ser neutralizados por todos nós.

Atividades de aprendizagem

- Anote quais são os principais fatores que impedem sua empresa de mudar. Logo em seguida trace um plano de ação para fazer com que estes fatores deixem de ser um impeditivo à mudança, mas sim um incentivo.



Aula 20 – Motivação e Relações Humanas no Trabalho

Nesta aula vamos apresentar o que é a motivação e de que forma ela interfere nas relações de trabalho. Vamos demonstrar que as relações humanas no trabalho são fundamentais para uma empresa ser produtiva.

20.1 Você já tentou definir o que é motivação?

Esta tarefa é bastante complexa, mas devemos compreender qual é o efeito da motivação no contexto empresarial, pois assim poderemos interferir no comportamento das pessoas, a fim de melhorar a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

De acordo com Chiavenato (2004), motivação pode ser o processo de induzir uma pessoa ou grupo de pessoas, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais.

É isso mesmo - Motivar é induzir!

E por que a motivação é tão importante no ambiente de trabalho? Simples. Além da empresa pagar os salários em dia, ela precisa despertar a vontade dos funcionários de produzirem mais e melhor, e incentivá-los a permanecerem na empresa.

Veja, na sequência, alguns objetivos motivacionais em âmbito empresarial:

- Motivar funcionários a se candidatarem às vagas existentes na empresa, ou seja, a fazerem parte do quadro funcional.
- Motivar os funcionários que já fazem parte do quadro funcional a produzir mais e a desempenhar suas funções com qualidade.
- Motivar funcionários que queiram permanecer trabalhando na empresa por muito tempo, oferecendo a eles um plano de carreira para que ele se desenvolva nela.

20.2 Motivação, Qualidade e Produtividade

Para se ter qualidade nos produtos ou serviços, os administradores precisam utilizar os mecanismos adequados de motivação para seus funcionários, mesclando sempre as recompensas materiais e simbólicas. Tal motivação resultará em produtividade com qualidade, que com certeza será percebida pelos clientes, e estes serão cada vez mais fiéis, e trarão o retorno que a empresa espera. Quando existe um mecanismo de repartir os lucros da empresa, os funcionários ficarão satisfeitos e terão as suas necessidades supridas.

A motivação é um estado pessoal e intransferível. Ninguém tem o poder de motivar ninguém. Entretanto, o líder pode e deve transmitir entusiasmo, emocionar e estimular a sua equipe.

Podemos concluir que motivação é um ciclo, o qual é representado pela **figura 20.1**:

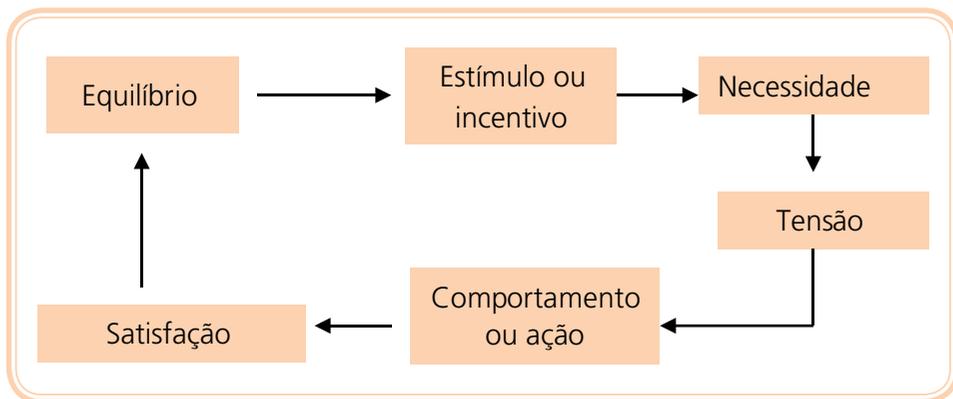


Figura 20.1: Ciclo da motivação

Fonte: Stadler (2010)

Observe (**figura 20.1**) que sem motivação as pessoas permanecem num estado de equilíbrio; quando há um estímulo ou um incentivo que vai ao encontro das necessidades das pessoas, cria-se uma tensão, que é a vontade de agir, ou seja, gera o comportamento das pessoas – a ação, e conseqüentemente a pessoa chega ao estado de satisfação.

Para que não volte a ficar no equilíbrio e permaneça motivado, é necessário que empresa sempre esteja estimulando ou incentivando o funcionário com prêmios, bons salários, possibilidades de crescimento, bom clima de trabalho. Enfim, recompensas que o façam estar sempre MOTIVADO.

20.3 Recompensas Materiais e Simbólicas

Nas empresas, os gestores possuem duas formas consideradas muito eficazes para manter a motivação dos funcionários em alta, ou seja, a todo o momento é necessário mesclar as recompensas materiais e simbólicas. Vejamos:

- **Recompensas materiais:** é toda a remuneração em dinheiro, comissões, bônus e prêmios que a empresa oferece, seja como parte fixa da remuneração ou como adicional por produtividade. As empresas que possuem participação nos lucros e resultados (PLR) conseguem extrair de seus funcionários um grande comprometimento, pois quanto mais se trabalhar, maior será a recompensa.
- **Recompensas simbólicas:** são os incentivos não tangíveis que a empresa dispensa a seus funcionários, sejam eles sanções sociais, reconhecimento, prestígio, progresso profissional, responsabilidade, desafios e demais ações que não têm valor material, mas que podem trazer grande satisfação para os funcionários de uma empresa.

Atualmente, as pessoas dão mais valor aos desafios do que a própria carreira, ou ao valor do salário imediato, pois a perspectiva de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional é tão relevante quanto o próprio salário e benefícios.

Todo gestor tem o dever de motivar seus funcionários, e mantê-los satisfeitos no trabalho. Esta é a tarefa daqueles que são verdadeiramente líderes. Cada um deve ter no autoconhecimento uma ferramenta muito importante para buscar dentro de si a automotivação. Apesar de parecer difícil se automotivar, o profissional não deve desanimar frente aos desafios ou a própria apatia ou falta de reconhecimento de nossas chefias. Esta força que move o profissional fará com que seja reconhecido mais cedo ou mais tarde, dentro ou fora da empresa para atuar em novos projetos que são desafiadores e motivadores para cada profissional. A confiança que o move é o conhecimento das próprias potencialidades, habilidades que devem ser desenvolvidas e reforçadas a todo o momento, por meio de estudo, leituras, e principalmente da análise de suas características empreendedoras no trabalho.

Resumo

A motivação é a capacidade de induzir uma pessoa ou um grupo de pessoas a alcançar os objetivos propostos pela empresa. Você percebeu que a motivação é uma estratégia utilizada para recompensar de forma material ou

Aula 21 – Habilidades dos Administradores

Esta aula tem o objetivo de apresentar as habilidades mais importantes para o trabalho dos administradores. Veremos as habilidades técnicas, humanas e conceituais como fatores estratégicos para a obtenção de resultados positivos nas empresas.

Você já pensou quais são as habilidades mais importantes para o trabalho na área administrativa? Será que estas habilidades são as mesmas exigidas para os cargos operacionais? Vamos conhecer a partir de agora cada uma dessas habilidades.

Independente da área onde o profissional atue, existem algumas habilidades que são mais exigidas que outras; e o grau de intensidade se dá à medida que os funcionários estão mais na base ou mais no topo do organograma da empresa.

Isto quer dizer que quanto mais operacional for o trabalho de um funcionário, as habilidades mais importantes ou mais presentes no seu dia a dia são as habilidades técnicas. E quanto mais estratégico for o cargo ocupado, as habilidades mais presentes são as conceituais.

Tudo isso nos faz refletir sobre uma questão: Quais destas habilidades um profissional de administração precisa ter para conseguir sucesso no seu trabalho?

A resposta é - deve ter as três habilidades. E elas só vão acontecer na vida profissional, à medida que o funcionário sobe de cargo e cresce dentro da organização.

É importante apresentarmos as diferenças entre conhecimento e habilidade:

- Conhecimento é o somatório de todas as informações que foram adquiridas ao longo da vida pessoal e profissional, que ocorrem pela realização de cursos, ou pela aplicação na prática de tarefas e atividades que se tornam conhecimentos relevantes para a vida.

- Habilidade é a potencialidade que cada pessoa possui para a execução de tarefas ou atividades na vida pessoal e profissional. A habilidade é a disposição e probabilidade que as pessoas possuem para certas áreas do conhecimento, que podem se tornar em conhecimento com o passar do tempo.

Exemplificando: Se uma pessoa tem um grande potencial de liderança, comunicação e carisma podemos dizer que ela tem habilidades para exercer cargos de comando, mas ainda não possui a prática; possui apenas o potencial. E se este profissional vir a exercer esta atividade de comando, utilizando as suas habilidades, ele irá adquirir conhecimento que será decorrência da execução desta função.

Assim, podemos entender que as pessoas podem ter habilidades (potencial a ser desenvolvido) e não ter conhecimentos (experiência adquirida). Da mesma forma o contrário pode ocorrer, pessoas com conhecimentos; porém, sem habilidades.

Para Katz (1955), citado por Maximiano (2000), as habilidades dos administradores são divididas em técnicas, humanas e conceituais, e distribuídas de acordo com os níveis hierárquicos, conforme mostra a figura 16.1:

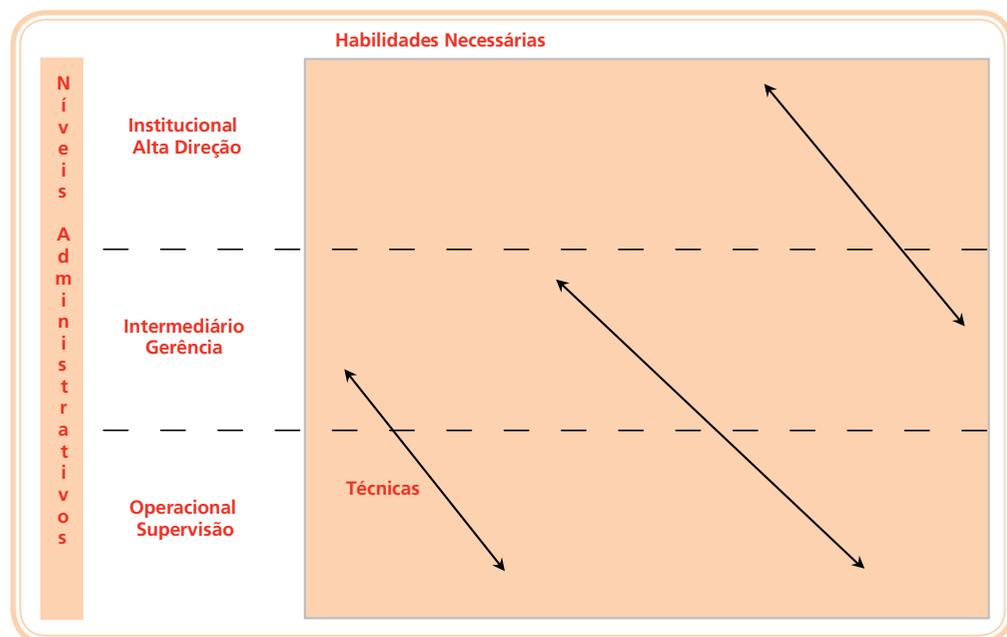


Figura 21.1 – As habilidades dos administradores nos 3 níveis hierárquicos
 Fonte: Chiavenato (2000)

21.1 Habilidades Técnicas

Devemos interpretar a figura observando da base para o topo, pois é na parte inferior que estão o maior número de funcionários de uma empresa, conhecidos como chão de fábrica, ou seja, funcionários com cargos operacionais. As habilidades técnicas são compostas pelas atividades práticas e operacionais que os empregados desempenham rotineiramente. Elas possuem poucas atividades administrativas envolvidas, e quando existem são de pequena complexidade, envolvendo apenas o planejamento operacional do cotidiano das atividades básicas.

São expressas pela mão de obra dos funcionários, sendo que a partir destas habilidades as pessoas adquirem conhecimentos importantes para os processos produtivos da empresa a atingirem os seus objetivos.

21.2 Habilidades Humanas

São as ligadas ao relacionamento interpessoal no trabalho, como a comunicação, o trabalho em equipe, a sinergia entre as pessoas, motivação, o relacionamento com as chefias e demais cargos na organização.

São importantes para os três níveis hierárquicos na mesma proporção. Por isso quando um funcionário do chão de fábrica possui estas habilidades, ele tem a oportunidade de crescer na empresa, pois uma habilidade importante para os gerentes do médio escalão é aliar o conhecimento técnico com as habilidades humanas.

21.3 Habilidades Conceituais

São as habilidades dos diretores e presidentes das empresas, ou seja, os cargos mais elevados numa escala hierárquica. São responsáveis pelo planejamento e gestão da organização como um todo. Estas habilidades permitem aos cargos mais elevados tomarem decisões que são decisivas para a empresa, ou seja, são estratégicas para o negócio. Para os altos cargos de uma empresa, espera-se que seu ocupante consiga entender o comportamento do mercado, da economia, das mudanças tecnológicas e todas as demais influências que trazem impactos para a empresa. E depois planejar e tomar decisões pensando nos rumos da organização como um todo. Esta habilidade se adquire por meio da educação formal, como os cursos técnicos, tecnológicos e bacharelados na área em que a empresa desempenha seus

negócios e por meio do somatório da experiência que a pessoa adquire no trabalho propriamente dito, que são as habilidades técnicas e humanas. Por isso, os diretores e presidentes para desempenhar um bom trabalho, devem ter passado por todos os cargos numa empresa, desde a base até o topo, e é muito comum dizer que “para saber mandar, tem que saber fazer”.

Assim, quanto mais o funcionário sobe na escala hierárquica, menor será a utilização das habilidades técnicas e maior será a das conceituais, sendo que as habilidades humanas são na mesma proporção para todos os níveis. Quando um funcionário está na base da empresa e já possui habilidades humanas e conceituais, o seu crescimento na empresa é uma questão de tempo, pois quando a empresa precisa de profissionais para os cargos de gerência, ela busca estas habilidades.

Os profissionais de administração precisam ter claro, que as habilidades técnicas serão adquiridas por meio do estudo formal (curso técnico) e pelo exercício de suas funções nas empresas. Eles devem a todo o momento melhorar a capacidade de relacionamento interpessoal, comunicação, liderança e motivação, pois assim o crescimento e o desenvolvimento se tornarão realidade.

Resumo

Nesta aula você conheceu as três habilidades importantes para o trabalho nas organizações: técnicas, humanas e conceituais. Aprendeu que quanto mais elevado for o cargo ocupado na escala hierárquica maior será a incidência das habilidades humanas e conceituais. E quanto mais baixo for o cargo, maior será a concentração das atividades humanas e operacionais.



Atividades de aprendizagem

- Pesquise em revistas especializadas em negócios (Você S/A, Revista Exame e Pequenas Empresas e Grandes Negócios), e verifique quais são as habilidades mais importantes para um gestor de empresas.

Aula 22 – Poder, autoridade e liderança

Nesta aula, vamos aprender o que é poder e autoridade e como eles se aplicam no meio empresarial. Veremos também que liderança é a decorrência da utilização do poder e autoridade no dia a dia das empresas.

Ao estudar o tema **liderança** precisamos, primeiramente, saber o que é poder e autoridade, assuntos já tratados por Max Weber.

De acordo com Weber, citado por Andrade (2009):

- **Poder** é a habilidade de forçar alguém obedecer a uma ordem a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.
- **Autoridade** é quando os comandos são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.

A diferença entre poder e autoridade é que o primeiro não exige a utilização das habilidades pessoais como a simpatia, carisma, entusiasmo, pois o poder é a utilização da força, da coação pela utilização de um cargo ou de um título que a pessoa ocupa ou possui. E autoridade é quando as pessoas seguem as ordens do líder, porque são influenciados pelas suas habilidades pessoais, ou seja, seguem este líder por reconhecer a sua capacidade de comando.

Podemos citar três tipos de autoridade:

- **Tradicional:** é o tipo de autoridade que não possui nada que legitime a sua influência, a não ser pelo fato de que estas pessoas sempre tiveram autoridade ao longo do tempo, ou seja, não se questiona sua influência. Podemos dizer que pessoas idosas, religiosos, membros da polícia, são pessoas que possuem autoridade porque a sociedade, de modo geral, costuma respeitar estas pessoas.
- **Carismática:** é um tipo de autoridade baseada nas habilidades pessoais do líder. É a influência da sua personalidade. Líderes políticos religiosos, revolucionários, alguns artistas são autoridades carismáticas, pois não precisam de nada que legitime a sua influência.

- **Racional-legal:** é o tipo de autoridade que é legítimo e institucionalizado, pois pertence a certa organização, conhecida como autoridade burocrática. Esta autoridade é o uso do cargo que as pessoas possuem nas empresas. Por exemplo: um gerente administrativo de uma empresa multinacional possui poder sobre as pessoas que trabalham dentro daquela empresa, e esta influência somente serve dentro da própria empresa, e enquanto esta pessoa estiver ocupando o cargo. Quando sai da empresa, cessa sua influência, e sua autoridade já não existe mais.

22.1 Liderança

A liderança é decorrente da utilização do poder e autoridade nas empresas, aliás, é um assunto muito discutido atualmente nas empresas, e há uma preocupação em desenvolver habilidades de liderança entre os funcionários. Isto ocorre, pois um profissional com habilidades de líder traz mais produtividade para a empresa. A liderança é uma característica que pode ser desenvolvida. O líder não nasce pronto. Ele deve ter como ponto de partida a vontade de contribuir para o desenvolvimento da empresa, da equipe de trabalho, e deve buscar pelos objetivos globais da organização.

Todo ser humano tem potencial para ser líder. De alguma maneira, ele influencia o comportamento, os pensamentos e as atitudes das pessoas que estão à sua volta, de modo especial no ambiente de trabalho.

“Liderança representa a sua capacidade de influenciar pessoas a agir”.

Fonte: Hunter (2004, p.105)

22.1.1 Papel do líder

O principal papel do líder é contribuir para o desenvolvimento das pessoas, reforçando seus pontos fortes e ajudando-as a melhorar os pontos fracos. Dentre as principais atividades do líder no ambiente empresarial, podemos destacar:

- Incentivar o trabalho em equipe
- Comunicar eficazmente no ambiente de trabalho

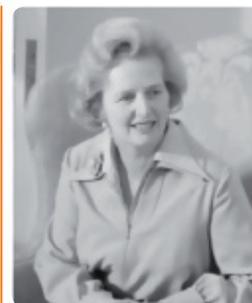
- Ser exemplo para os liderados
- Gerenciar conflitos entre os membros da equipe
- Incentivar, reconhecer e recompensar os funcionários
- Desenvolver habilidades nas pessoas
- Manter a motivação e o clima organizacional positivo.

De acordo com Chiavenato (2000), há três tipos de liderança:

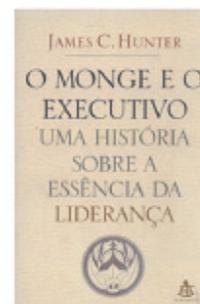
- Liderança Autocrática:** é um líder centralizador, possessivo, controlador e impõe ordens ao grupo e faz jus ao ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. É a legítima autoridade burocrática, onde o líder impede a criatividade e cooperação no trabalho, fazendo com que a motivação diminua e os empregados trabalhem apenas por medo de perder o emprego.
- Liderança Democrática:** existe o envolvimento dos empregados nas decisões que são tomadas pelo líder, pois ele dá espaço para o diálogo e para definir as metas e objetivos. Existe clara comunicação, participação, cooperação e clima de trabalho positivo, que é propício para o desenvolvimento e produtividade.
- Liderança Liberal ou *Laissez-Faire*:** é um tipo de liderança onde há plena abertura e confiança nos funcionários, fazendo com que eles tomem suas próprias decisões e definam metas e planos de ação. O líder confia muito em sua equipe, porém isto só é possível quando os funcionários possuem habilidades para que a produtividade seja alcançada sem conflitos entre os funcionários, e sem a necessidade da interferência do líder.

Resumo

A liderança é um assunto moderno e importante no meio empresarial. Você aprendeu o que é poder e autoridade, itens fundamentais para implementar a liderança entre os funcionários das empresas. Viu também quão necessário é desenvolver as capacidades de liderança. Afinal de contas, liderança é algo que se aprende e se desenvolve.



Para saber mais sobre Margareth Thatcher, a dama de ferro, acesse o site: <http://www.brasilescola.com/historia/margareth-thatcher.htm>



Para saber mais sobre assunto estudado, leia O monge e o Executivo, de James Hunter. Este livro apresenta a liderança servidora e como utilizá-la em nossa vida pessoal e profissional. Vale a pena ler!

Aula 23 – Equipes de alta *performance*

O foco da aula de hoje é apresentar a diferença que existe entre um grupo e uma verdadeira equipe de trabalho. Você entenderá a necessidade de se trabalhar em equipe e aprenderá como se desenvolve uma equipe de alta *performance*.

23.1 Grupos e equipes

Um grupo de pessoas numa empresa tem objetivos divergentes, onde cada um tem objetivos pessoais que não estão associados e alinhados com os objetivos da empresa. Já uma equipe trabalha por uma causa maior, um projeto coletivo. Uma equipe reconhece as contribuições individuais. Ela também objetiva um resultado total. (É importante percebermos que o) Um trabalho em equipe só acontece verdadeiramente quando as pessoas trabalham unidas por laços de lealdade, confiança e comprometimento dos membros da equipe.

23.2 Processo de desenvolvimento de equipes

Toda equipe eficaz deve fazer parte de uma organização que possua uma missão clara. Para Oliveira (2006), missão é a deliberação do motivo principal da existência da organização, focada em seu público-alvo. Katzenbach e Smith (2001) estudaram centenas de equipes de trabalho, e concluíram que a maioria não tinha uma visão clara nem da missão, nem dos objetivos, e muito menos de como eles poderiam ser alcançados. As equipes simplesmente funcionavam como “grupos de trabalho”.

Assim sendo, todo profissional precisa conhecer muito bem qual é a missão da empresa na qual trabalha, e comunicar claramente para os funcionários, para que eles entendam de que forma podem contribuir para que a empresa alcance seus objetivos. **Lembre-se:** toda equipe deve ter sinergia! E esta ‘sinergia’ é obtida por meio do trabalho em equipe, da cooperação e do somatório das competências e habilidades das pessoas em uma organização.

O que são equipes de alta *performance*?

Até aqui você conheceu a diferença entre grupos e equipes, e as estratégias usadas pelas empresas para incentivar o desenvolvimento de equipes eficazes.

Pois bem, na visão de Dreher *et al* (2008), equipes de alta *performance* são:

- indivíduos comprometidos, e que confiam uns nos outros;
- pessoas que têm um claro sentido de propósito em relação ao trabalho;
- comunicadores eficazes dentro e fora da equipe;
- pessoas envolvidas nas decisões do grupo;
- pessoas que seguem um processo que lhes permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade do trabalho.

Estas equipes apresentam diferenciais, tais como: flexibilidade, alta produtividade, conhecimento organizacional e esforços conjuntos. A soma destes diferenciais proporciona às empresas um aumento na produtividade e na qualidade dos produtos e serviços prestados.

23.3 Características das equipes de alta performance

Os itens elencados mostram características de uma equipe verdadeiramente eficaz:

- O clima de trabalho tende a ser informal e confortável.
- Há participação de todos na decisão e na execução das atividades.
- Os colaboradores ouvem e respeitam uns aos outros com atenção.
- As divergências são discutidas, argumentadas, porém civilizadas.
- Há decisões de consenso, aqueles que foram votos vencidos aceitam a decisão do grupo.
- A comunicação é aberta, clara e franca.
- Os papéis e as atribuições de cada membro da equipe são bem definidos.
- A liderança é compartilhada; não há líder autocrático.

Para que uma empresa possa desenvolver este tipo de equipe, é necessário que ela tenha (1) uma estrutura sólida, (2) processos de trabalho bem definidos, (3) políticas de trabalho justas e aceitas por todos, (4) um sistema de avaliação que consiga medir o desempenho da equipe e dos resultados que foram estabelecidos para ela, (5) treinamento adequado, e (6) líderes incentivando as atitudes positivas dos membros do grupo.

Como em qualquer outra atividade administrativa, as equipes de alta *performance* devem ter a aprovação da alta direção da empresa. É por isso que a empresa precisa e deve investir os recursos necessários para que estas equipes produzam com eficácia e alcancem os objetivos traçados.

23.3.1 Desenvolvimento de equipes de alta performance

O processo de desenvolvimento de equipes de alta *performance* abrange a utilização de técnicas de gestão de equipes, liderança, comunicação e motivação. O líder que irá conduzir a equipe deve ter a habilidade de integrar a equipe, e de acordo com Dreher *et al* (2008), o líder deve realizar as seguintes atividades:

- Gerenciar situações de conflito
- Proporcionar feedback aos funcionários
- Confiar na execução das atividades pelos membros da equipe
- Facilitar a cooperação entre as pessoas
- Estabelecer integração entre os membros da equipe.

23.3.2 Benefícios da equipe de alta performance

A importância do desenvolvimento de uma equipe madura, sólida e capaz de atingir excelentes resultados já está bastante clara. Mas vamos compreender também quais são os benefícios que a empresa e os funcionários podem ter com estas equipes:

- Há comprometimento entre os membros da equipe, pois há vínculo emocional entre todos
- Proporcionam o alcance de resultados audaciosos para a empresa

- Além de elevar a própria autoestima e a motivação dos funcionários (membros da equipe)

Fica claro e evidente que as empresas se beneficiam muitíssimo com estas equipes. É preciso destacar também algumas características pessoais dos membros destas equipes altamente eficazes, que são:

- Flexibilidade
- Bom relacionamento interpessoal
- Objetivos pessoais bem definidos
- Humildade
- Aceitar críticas
- Perseverança
- Atitude

Em nossas equipes de trabalho, muitas destas características podem estar presentes, porém todos os profissionais de administração devem procurar desenvolver estas habilidades em seu perfil profissional, para que assim a equipe tenha cada vez mais sucesso.



Para saber mais sobre o tema da aula de hoje, acesse o site sugerido e leia o artigo que aborda como desenvolver equipes de alta *performance*:
http://www.aedb.br/seget/artigos08/304_Artigo%20Seget_corrigido.pdf

Resumo

Nesta aula, aprendemos como diferenciar um grupo de uma equipe, e o que são equipes de alta *performance*. Pudemos verificar que estas equipes se comportam de maneira muito superior a um grupo comum de pessoas, pois há sinergia entre eles, confiança e muita clareza nos objetivos das pessoas e da própria empresa.



Atividades de aprendizagem

- Escreva como você poderia transformar seu grupo de colegas de sala de aula em uma equipe de alta *performance*. Perceba que para crescermos e nos tornarmos verdadeiramente produtivos e eficazes, precisamos agir em conjunto. Então, mãos à obra!



Aula 24 – Modelos Contemporâneos de Gestão: Escola Japonesa

Esta aula tem como objetivo apresentar os modelos japoneses de melhoria contínua e qualidade, bem como Toyotismo, para poder aplicar estes conhecimentos na área da gestão empresarial.

A administração evoluiu de maneira surpreendente após a II Guerra Mundial, os mercados cresceram e a tecnologia avançou consideravelmente, criando novas matérias-primas, novos meios de produção e modernas ferramentas de gestão. Tudo isso em busca do aumento da produtividade e qualidade, pois a competitividade estava cada vez mais acirrada. Portanto, os modelos de administração japonesa são a melhoria contínua e a qualidade total. A expressão 'melhoria contínua' surgiu em decorrência do *Kaizen* (palavras japonesas Kai = melhoria; zen = bom).

“O *Kaizen* é uma filosofia de melhoria contínua de todas as pessoas da organização, de maneira que a execução das tarefas é a melhor a cada dia.” (CHIAVENATO, 2004, p. 454). *Kaizen* significa o aprimoramento contínuo e gradual no processo de gestão, onde há o envolvimento de todos os participantes. É buscar fazer as coisas da melhor forma possível, utilizando indicadores específicos, por exemplo, a eliminação do desperdício de tempo, esforço, material e dinheiro – os quais irão impactar na redução de custos de fabricação, estoques e distribuição.

Kaizen é melhoria contínua, assim é importante que as mudanças sejam constantes. Da mesma forma, as pessoas que fazem parte destas melhorias, devem contribuir com as suas ideias, experiências e conhecimentos.

24.1 Qualidade Total e os Princípios de Deming

Em 1950, William Edwards Deming foi ao Japão ministrar um curso de estatística para a indústria, cujo objetivo era sensibilizar os altos dirigentes das principais empresas do Japão que a melhoria contínua era o caminho para a prosperidade, pois com ela seria possível o aumento da produtividade, redução de custos de produção e logística, a conquista de novos clientes e expansão para outros mercados. (MAXIMIANO, 2000)

A lógica de William era que dentro da empresa existem vários processos que são sequência um do outro. Assim, no processo produtivo era preciso tratar a etapa anterior como fornecedor, e a etapa logo adiante como cliente. Desta forma, no processo de produção haveria a preocupação máxima em melhorar continuamente a produção de bens e serviços visando à satisfação dos verdadeiros clientes que estão na etapa final deste sistema. Eles sim são a razão da existência da empresa.

Deming elaborou um programa de melhoria contínua, que teve seguidores ao redor do mundo, e são baseados nos seguintes pontos:

- 1.** Criar e divulgar para todas as pessoas os objetivos da empresa quanto à melhoria do produto ou serviço. A alta direção deve dar constantemente seu apoio ao programa.
- 2.** A alta administração e todas as pessoas devem aprender a adotar a nova filosofia: não mais conviver com atrasos, erros e defeitos no trabalho.
- 3.** Conhecer os propósitos da qualidade, para melhorar os processos e reduzir custos.
- 4.** Suspender a prática e fazer negócios apenas na base do preço.
- 5.** Melhorar constantemente o sistema de produção, identificar e solucionar problemas.
- 6.** Instituir treinamento no trabalho.
- 7.** Ensinar e instituir liderança para conduzir as pessoas na produção.
- 8.** Eliminar o medo de errar. Criar a confiança e um clima para a inovação.
- 9.** Incentivar grupos e equipes para alcançar os objetivos e propósitos da empresa.
- 10.** Demolir as barreiras funcionais entre os departamentos.
- 11.** Eliminar exortações à produtividade sem que os métodos sejam providenciados.

12. Remover as barreiras que impedem as pessoas de orgulhar-se do seu trabalho.

13. Encorajar a educação e autoaperfeiçoamento de cada pessoa.

14. Garantir a ação necessária para acompanhar esta transformação.

Fonte: Chiavenato (2004, p. 456)

Para colocar em prática os 14 princípios de Deming, foi criado o Ciclo PDCA – **Plan** (planejar), **Do** (Fazer), **Check** (verificar os defeitos) e **Action** (Ação).

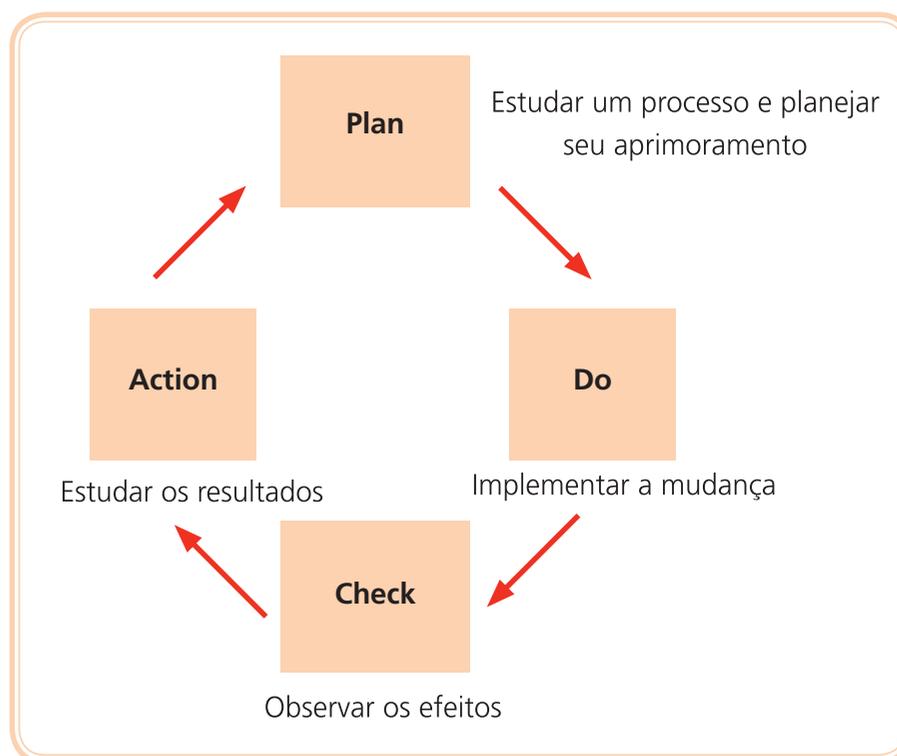


Figura 24.1: Ciclo PDCA

Fonte: Maximiano (2000, p. 77)

Todas as ações de melhoria contínua devem ser planejadas antes de sua implementação, assim o ciclo PDCA pode contribuir em qualquer ocasião.

A administração japonesa tem sua base nos processos de melhoria contínua e de qualidade total, onde a Toyota foi uma indústria que se apropriou destes conceitos, redimensionando as ideias de Ford no início da moderna Teoria da Administração. Assim, surgia o Sistema Toyota de Produção ou o que foi popularmente chamado de Toyotismo, que consiste em eliminar os

desperdícios de produção de veículos com qualidade, onde três princípios foram utilizados, e de acordo com Maximiano (2000) são os seguintes:

- **Eliminação de desperdícios:** Significa utilizar a metodologia de eliminação de desperdícios chamada *Just In Time*, ou seja, produzir apenas o necessário no momento certo.
- **Produção com Qualidade:** Tratar os problemas de qualidade um a um, parando o processo de produção e estudando sistematicamente o porquê dos erros, até chegar à solução.
- **Produção Enxuta:** Significa produzir reduzindo e economizando recursos, sejam eles matéria-prima, energia, movimentos etc.



Leia mais sobre o Toyotismo, navegando pelo site: <http://www.infoescola.com/industria/toyotismo/>

Resumo

Na aula de hoje você conheceu os modelos de administração japonesa baseadas na melhoria contínua e qualidade total, e o *Kaizen* como um processo constante de melhoria. Também estudou os 14 princípios de Deming e o ciclo PDCA, bem como os sistemas de produção da Toyota.



Atividades de aprendizagem

- Pesquise mais sobre a qualidade total, registre tudo o que tem aplicação na área da gestão empresarial.

Aula 25 – Modelos Contemporâneos de Gestão – Gestão da Qualidade

Nessa aula, vamos dar continuidade ao modelo japonês de gestão. Vamos falar sobre a gestão da qualidade e como ela veio a contribuir para a melhoria das organizações.

Você pôde perceber que o modelo de gestão japonês afirmava que por meio da melhoria contínua era possível o aumento da produtividade, a redução de custos, a conquista de novos clientes e expansão para outros mercados.

Assim, a gestão da Qualidade constituiu-se em poderosa ferramenta de competitividade. Passou a fazer parte do planejamento estratégico das empresas e programas de treinamento começaram a ser desenvolvidos, pois, sua implantação exigia uma mudança do comportamento das pessoas. O termo qualidade virou palavra de ordem do dia a dia das empresas.

Os autores Shima e Paixão elencam como fundamentos da Gestão da Qualidade:

- Qualidade como diretriz de negócio.
- Visão da satisfação das necessidades do cliente.
- Visão humanística de aprimoramento do homem, como passo inicial à melhoria de seu desempenho (educação).
- Quebra de barreiras entre departamentos (todos têm clientes, alguns são internos, outros externos).
- Valorização do trabalho participativo, em equipes.
- Liderança pela cúpula administrativa.
- Tomada de decisão baseada em informações.
- Princípio da melhoria contínua (mesmo o que está bom pode ser melhorado).

A Qualidade foca especialmente o cliente, por isso, é preciso definir as necessidades desse cliente. Assim, a empresa preocupada em oferecer qualidade deve fazer sempre pesquisas de mercado, pesquisas de satisfação com os clientes, olhar os produtos dos concorrentes, deve procurar sempre reduzir custos, ter um canal de comunicação com clientes (ouvir sugestões e reclamações).

É claro que o objetivo é ganhar participação do mercado, mas, para esse ganho, é preciso aumentar vendas.

SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE ABNT NBR ISO 9001



Figura 25.1: Iso 9001

Fonte: <http://www.triplicecor.com.br>

A implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade representa a obtenção de uma poderosa ferramenta que possibilita a otimização de diversos processos dentro da organização. Além destes ganhos, fica evidenciada também a preocupação com a melhoria contínua dos produtos e serviços fornecidos.

Certificar o Sistema de Gestão da Qualidade garante uma série de benefícios à organização. Além do ganho de visibilidade frente ao mercado, surge também a possibilidade de exportação para mercados exigentes ou fornecimento para clientes que queiram comprovar a capacidade que a organização tem de garantir a manutenção das características de seus produtos.

(http://www.abnt.org.br/m3.asp?cod_pagina=1005)

No Brasil, os programas da Qualidade Total seguem alguns princípios:

- 1. Total satisfação dos clientes:** os esforços devem estar concentrados em atender o cliente da melhor maneira possível, superando suas expectativas. Para medir o atingimento desse objetivo, a empresa deve monitorar o seu grau de satisfação por meio de pesquisas sistemáticas.
- 2. Gerência participativa:** desenvolver um clima de cooperação e comprometimento de todos os funcionários, principalmente na solução de problemas.
- 3. Desenvolvimento de recursos humanos:** desenvolver programas treinamento.
- 4. Constância de propósitos:** revisão periódica do planejamento estratégico.
- 5. Aprimoramento contínuo:** a gestão da qualidade deve criar indicadores que serão acompanhados, a fim de serem sempre melhorados, buscando a melhoria contínua.
- 6. Gerenciamento dos processos:** entender e rever processos. Todos os processos devem estar envolvidos com o atendimento do cliente. De forma direta ou indireta, processos que não tem por finalidade o cliente, provavelmente, devem ser eliminados.
- 7. Delegação:** funcionários assumindo a responsabilidades por decisões tornam a empresa mais ágil.
- 8. Disseminação de informação:** missão, visão, objetivos e planos devem ser amplamente divulgados a todos os funcionários.
- 9. Garantia da qualidade:** existência de um sistema de documentação dos processos críticos para a qualidade.
- 10. Não aceitação de erros:** processos deficientes são redefinidos para diminuir a possibilidade de erros.

Aula 26 – Modelos de gestão contemporâneos – Empreendedorismo

A evolução da administração nos mostra que existem alguns modelos de gestão que são modernos, contemporâneos e que devem ser considerados por todos os gestores para manter seus negócios competitivos e sempre à frente nos mercados. Nessa aula, vamos conhecer o Empreendedorismo.

A administração é uma ciência em constante mudança. Podemos perceber que a todo o momento estão surgindo novas técnicas, novas ferramentas, novos modelos de gestão; enfim, técnicas que depois de bastante estudadas e com seus efeitos positivos comprovados, podem se tornar uma teoria.

Assim, vamos apresentar alguns temas que são modelos contemporâneos de gestão. Atualmente, temos empresas que já utilizam estes conhecimentos e estão à frente de seus concorrentes; mas aquelas que ignoram sua importância, podem perder competitividade.

A partir da década de 80, após o surgimento dos modelos japoneses de administração, nascem as escolas do Empreendedorismo e, por volta de 2000, da Gestão Social e Ambiental.

Após o grande crescimento da economia japonesa, as empresas americanas viram a necessidade de recuperar sua competitividade. Isso fez com que elas percebessem que os modelos tradicionais de gestão já estavam esgotados e era preciso reinventar as organizações. Assim, elas passaram a buscar a inovação e a orientação para resultados por meio de equipes empreendedoras e com foco no cliente.

Mas o que vem a ser empreendedorismo?

O termo empreendedorismo já existia na Idade Média e significava criatividade, maneiras de fazer coisas novas. Em 1950, Schumpeter já dizia que o empreendedorismo “é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócios”. É aquele que introduz no mercado novos produtos e serviços, novas formas de organização, novos recursos e materiais (CHIAVENATO, 2005, p. 05)

Atualmente, o empreendedorismo é definido como o processo de gerar ideias inovadoras que possam significar oportunidades de negócios, seja na abertura de novos negócios, seja na melhoria do atual, por meio de ferramentas, métodos e práticas.

Assim, o empreendedor é aquele que tem a capacidade de tomar a iniciativa em buscar soluções inovadoras. Como a competitividade está associada à criação de produtos ou serviços melhores, as organizações foram buscar gestores com perfil empreendedor para fazer coisas novas e melhores. O empreendedor é o líder, é aquele que vai levar a empresa para o caminho da inovação.

“A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente.”

Peter Drucker

David McClelland, psicólogo americano, dedicou décadas de estudos do comportamento do empreender. Para ele, para alcançar um rápido crescimento econômico seria preciso aumentar o número de empreendedores ativos na sociedade. “Eles representam um segmento pequeno da população, mas seu impacto é crucial, pois obtêm recursos para produzir bens e serviços, criar empregos e diminuir a dependência do governo.” (MCCLELLAND, 1987, p. 232)

Sua teoria apresentou três necessidades dominantes: a necessidade de realização, a necessidade de afiliação e a necessidade de poder (MCCLELLAND, 1972, p.201). Com base nessas necessidades, o autor identificou características de comportamento do empreendedor, as quais servem até hoje para quem deseja empreender, quer seja abrindo um novo negócio ou melhorando a empresa onde trabalha:

- Busca de oportunidades e iniciativa
- Persistência
- Comprometimento
- Exigência de qualidade e eficiência

- Correr riscos calculados
- Estabelecimento de metas
- Busca de informações
- Planejamento e monitoramento sistemáticos
- Persuasão e rede de contatos
- Independência e autoconfiança

Atualmente, existem várias definições para o termo empreendedorismo. Mas ao final, todos eles vão associar a sobrevivência das micro e pequenas empresas ao comportamento empreendedor de seus gestores.

Resumo

Nessa aula, você pôde perceber que a escola do empreendedorismo é apontada como a solução para a inovação, a fim de aumentar os resultados das empresas. Também viu que o empreendedorismo pode tranquilamente ser ensinado.

Atividades de aprendizagem

- Pesquise sobre a origem da palavra empreendedorismo e faça um breve relato.





Aula 27 – Gestão de micro e pequenas empresas

A importância das micro e pequenas empresas para a sociedade é notória. Veremos nesta aula as características e os números que caracterizam esta forma de empreender como empresário.

Leia atentamente o texto a seguir

Micro e pequenas empresas em números

Segundo o SEBRAE/SP (2012), no Brasil existem 5,1 milhões de empresas. Desse total, 98% são micro e pequenas empresas (MPE). Os pequenos negócios (formais e informais) respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado.

As micro e pequenas empresas podem ser classificadas de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual.

As características das micro e pequenas empresas:

- Geralmente são familiares
- São conduzidas por um ou poucos indivíduos (sócios)
- Possui caráter empreendedor
- Nasceram em busca de uma oportunidade

O problema maior desse tipo de empresas está na sua principal característica: a falta de uma gestão profissional. Pois, com a concorrência acirrada, a pequena empresa deve compreender que é por meio da capacitação que ela vai poder competir.

Dados mais recentes do IBGE apontam que as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país além de constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país (<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>).

Dados gerais das MPEs Brasileiras

As MPEs no Brasil	O que isso representa
20% do PIB	R\$ 700 bilhões
99% das empresas	5,7 milhões de MPEs
60% dos empregos	56,4 milhões de empregos

Fonte IBGE, Dieese, Sebrae Nacional

Observe a seguir, a classificação das empresas no Brasil:

Classificação das micro e pequenas empresas de acordo com o número de empregados		
Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19	Até 9 empregados
Empresas de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Classificação das micro e pequenas empresas segundo o faturamento bruto anual	
Porte	Faturamento bruto anual
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	Acima de R\$ 360 mil até R\$ 3,6 milhões

Fonte: Lei Complementar 123 de 14/12/2006, atualizada pela Lei Complementar 139 de 10/11/11.

<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>

Nota: A Lei Complementar 128 de 19/12/2008 foi criada a figura do Microempreendedor Individual (Empreendedor Individual), cujo limite de faturamento anual é de R\$ 60 mil.

<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2008/leicp128.htm>

Dados de 2012 do Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas (SEBRAE), afirmam que 7 em cada 10 empresas sobrevivem após 2 anos da abertura. A região sudeste é a que apresentou a maior taxa de sobrevivência (76,4%), seguida pela região sul (71,7%), nordeste (69,1%), centro-oeste (68,3%) e norte (66%).

Dados do Departamento Nacional de Registro Comercial (DNRC), ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e Comércio Exterior (MDIC), mostram que são abertas no Brasil cerca de 440 mil novas empresas todo ano. E dessas, 80 mil empresas fecham. Para evitar este número, a profissionalização da gestão tem sido a saída. É preciso, de acordo com o SEBRAE, atentar para as seguintes dicas:

1. Planeje-se sempre;
2. Respeite sua capacidade financeira;

3. Não misture as finanças da empresa com finanças pessoais;
4. Fique de olho na concorrência;
5. Prospecte novos fornecedores;
6. Tenha controle do seu estoque;
7. Marketing não se resume a anúncio, invista em outras estratégias;
8. Inove mesmo que seja um produto/serviço de sucesso;
9. Invista sempre na formação empresarial;
10. Seja fiel tanto aos seus valores como as do seu negócio.

Resumo

Nesta aula, você viu que a principal característica das micro e pequenas empresas está na falta de capacitação gerencial. É possível perceber a importância de buscarmos contínuo aperfeiçoamento para colaborarmos para a sobrevivência de nossos negócios. Viu também a classificação e importância das MPEs para a economia brasileira.

Atividades de aprendizagem

- Pesquise sobre a participação das micro e pequenas empresas na economia e na sociedade brasileira.





Aula 28 – Modelos Contemporâneos de Gestão – Gestão Social e Ambiental

A evolução da administração nos mostra que existem alguns modelos de gestão que são modernos, contemporâneos e que devem ser considerados por todos os gestores, para manter seus negócios competitivos e sempre à frente nos mercados. É o que veremos a partir de agora nesta aula.

A Gestão Social e Ambiental, em poucos anos, se tornou tão popular e fundamental para a gestão empresarial, que está se tornando uma verdadeira teoria da administração.

A tão propalada responsabilidade social surgiu na década de 1930, nos Estados Unidos, por Howard Bowen ao escrever **As responsabilidades sociais dos homens de negócios**. No entanto, suas ideias só tiveram influência nas empresas brasileiras a partir da divulgação e aplicação do Programa Fome Zero, do sociólogo Herbert de Souza.

A partir de então, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social criou padrões para processos de gestão baseados em uma relação ética e sustentável com todos os envolvidos nos negócios das empresas.

Responsabilidade Social é formada pelas seguintes responsabilidades:

- **Econômicas:** ser lucrativa, gerar riquezas e empregos.
- **Éticas:** não lesar ninguém voluntariamente, prezar pela integridade de todos os envolvidos com a empresa.
- **Legais:** pagar todos os impostos em dia; é por meio deles que o Governo proporciona o bem-estar social para a sociedade.
- **Filantrópicas:** são os projetos sociais, que possuem maior visibilidade para os clientes e pode ser usado como forma de publicidade de suas ações sociais.

Empresas que apoiam seus negócios em princípios socialmente responsáveis acabam por desenvolver meios de melhorar o relacionamento com parceiros, fornecedores, clientes, funcionários e sociedade.

Vimos na aula 27 que tratou das micro e pequenas empresas o tamanho da contribuição que elas oferecem à sociedade. Consegue imaginar o poder que elas teriam se passassem a incorporar valores sociais e ambientais em seus negócios?

Essas empresas reúnem algo em torno de 45% dos trabalhadores do país. Se elas implantassem práticas de Responsabilidade Social e Empresarial esses empreendedores tornar-se-iam agentes de mudança e de construção de uma sociedade mais justa e solidária ao envolver seus funcionários, familiares, fornecedores e demais parceiros no negócio.



Para saber mais, acesse www.ethos.org.br, pertencente ao Instituto Ethos de Responsabilidade Social e pesquise sobre o tema.

Resumo

Nessa aula percebemos que a responsabilidade social possui o enfoque da relação baseada na ética com os parceiros, que são os clientes, fornecedores, funcionários, acionistas, concorrentes etc. Porém com a evolução deste conceito, a questão ambiental foi incorporada e o termo **Desenvolvimento Sustentável** teve grande aceitação no meio empresarial.



Atividades de aprendizagem

- Ainda no site do Instituto Ethos, e levante quais são os indicadores da Responsabilidade Social Empresarial e descreva-os aqui.

Aula 29 – Moderna Administração

Nesta aula, vamos conhecer alguns modelos de gestão da Administração Moderna. Lembrando que novos modelos estão sempre surgindo e que os que aqui serão discutidos foram escolhidos por sua repercussão no mundo empresarial.

29.1 Gestão por competências

Esse é um modelo de gestão que surgiu devido à evolução e intensificação tecnológica que estamos vivendo nos últimos anos.

Suas principais ideias são:

- O desempenho empresarial é resultado da maneira por meio da qual a organização mobiliza seus recursos para atender os clientes;
- A mobilização dos recursos humanos, financeiros e materiais têm como foco a busca da criação de diferenciais competitivos;
- Utiliza da avaliação do desempenho para identificar as competências necessárias ao atingimento dos objetivos da empresa.

Para implantar essas ideias, a empresa precisa ter conhecimento de seus ambientes - externo e interno – e trabalhar de forma a transformar as tecnologias, produtos e serviços em oportunidades de negócio.

Nesse modelo de gestão, você como líder vai coordenar equipes, facilitar processos, estimular os funcionários e identificar talentos; deverá ser uma pessoa disposta a mudar, ser flexível, adaptar-se rapidamente às mudanças do mercado e definir novas estratégias. Você vai gerenciar o aprendizado na organização.

São poucas empresas brasileiras que possuem condições para a implementação desse modelo. Mas podemos utilizar de alguns dos seus aspectos.

29.2 Gestão do conhecimento

Esse é outro modelo que devemos conhecer, pois ele está preocupado em localizar e absorver o conhecimento que está dentro da empresa. O objetivo é de que ele não se perca. Quantas vezes não vimos um funcionário sair da empresa e levar com ele o conhecimento sobre a função que exercia? Aí quem ocupar seu lugar, começará do zero. A ideia é construir uma rede de conhecimentos e promover a inovação.

Para que isso aconteça, é preciso que você como gestor dê condições para a criação de um ambiente de inovação. Criar na empresa meios de incentivar o compartilhamento do conhecimento que os funcionários possuem.

Sabemos que a maioria das empresas brasileiras, por serem micro e pequenas, ainda não tem condições organizacionais que favoreçam esse ambiente. A administração dos recursos humanos nesse modelo foca no desenvolvimento de programas de treinamento que desenvolvam habilidades, competências e conhecimentos necessários à inovação.

29.3 Administração Holística

Esse modelo nasceu na segunda metade da década de 1980 na busca da integração de capital, trabalho e sociedade. A ideia é trabalhar de modo a construir a visão do todo da empresa. Uma das suas principais características é a diminuição dos níveis hierárquicos e de cargos para que a comunicação e as decisões dentro da empresa se deem de maneira rápida e efetiva. Para isso, é necessário dar às equipes autonomia para que passem a trabalhar de forma autogerenciada e passem também por rodízio de funções. Assim, todos acabam por se comprometer com o trabalho e com a empresa.

29.4 Administração Virtual

Surgiu na década de 1990 em busca de flexibilidade. Aqui o foco da gestão é mobilizar parcerias tanto externas como internas. A ideia é criar uma rede de empresas (*network*) em forma de parceria para garantir a sobrevivência de todas as organizações envolvidas. Nesse modelo, as empresas vão compartilhar resultados, custos, riscos e um modelo de gestão altamente embasado na tecnologia da informação, pois não há necessidade da presença física dos envolvidos. É o trabalhador a distância, virtual.

É claro que nossas empresas também não estão preparadas para esse formato virtual. Ainda temos a cultura de que o funcionário tem que bater o ponto. E a situação piora quando se fala em parcerias. É muito difícil para nossos empresários pensarem na possibilidade de ser parceiro do concorrente, por exemplo.

Mas podemos dizer que os principais pontos em comum que esses novos modelos de gestão possuem são:

- Foco no cliente
- Flexibilidade da estrutura organizacional
- Parcerias com outras organizações
- Estilo participativo de gestão: trabalho em equipe

Resumo

Nessa aula você conheceu alguns novos modelos de gestão e suas principais características.

Atividades de aprendizagem

- Pesquise sobre parcerias que podem ser realizadas entre empresas para que elas possam aumentar sua competitividade frente às grandes organizações.





Aula 30 – Desenvolvimento Sustentável

Nesta última aula do livro trataremos de um assunto extremamente atual, mostrando que, apesar de lenta, existe uma preocupação mundial na preservação do planeta para atender as futuras gerações.

De acordo com o Relatório *Brundtland* de 1987, o termo. Desenvolvimento Sustentável significa “processo de desenvolvimento que permite às gerações atuais satisfazerem as suas necessidades sem colocar em perigo a satisfação das necessidades das gerações futuras”. Percebe-se claramente aqui a preocupação com as agressões que as empresas podem fazer no meio ambiente natural, cultural, social. Portanto, desenvolvimento sustentável é planejar as ações de hoje, tendo em vista os resultados a longo prazo.

Vejamos na sequência os três pilares do desenvolvimento sustentável:

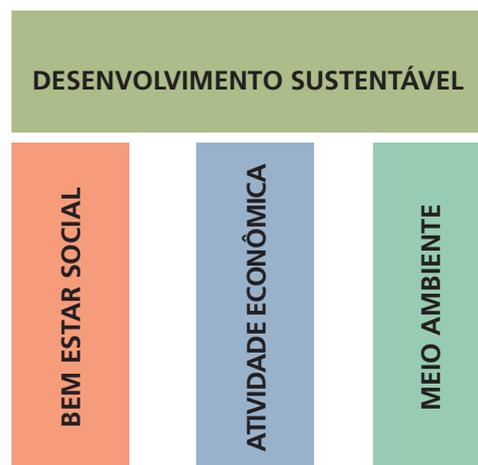


Figura 30.1: Os pilares da sustentabilidade
Fonte: Stadler (2010)

Toda empresa precisa se equilibrar nos 3 pilares que são atividade econômica (ser lucrativa), meio ambiente (não afetar a natureza e contribuir com ela) e o bem estar social (projetos sociais e benefícios para a comunidade). Portanto, gestão sustentável representa o equilíbrio entre estas três grandes questões importantes.

Sairá em vantagem a empresa que conseguir manter este equilíbrio e conseguir fazer com que o seu público, dentre eles os consumidores, percebam esta gestão equilibrada e sustentável. Só assim a empresa poderá ter ganhos de imagem, que trazem fidelização de clientes e conseqüente aumento em vendas.

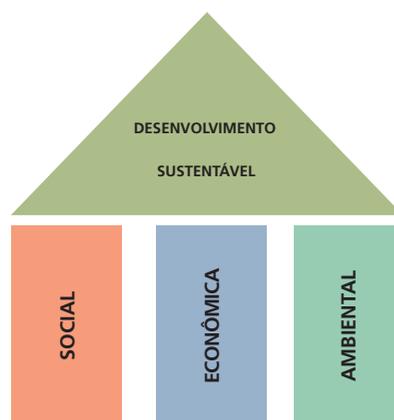


Figura 30.2: Gestão baseada nos princípios do desenvolvimento sustentável

Fonte: Elaborada pelo autor

Para finalizarmos os modelos contemporâneos de gestão, não podemos deixar de mencionar a necessidade que as empresas possuem de valorizar e recompensar seus recursos humanos. E como este assunto já foi abordado neste livro, vamos pensar agora na relação ética que deve existir entre empregadores e empregados e, conseqüentemente, com a sociedade.

Afinal, você sabe o que é Moral? E o que é Ética?

Moral é o conjunto de normas, princípios, preceitos, costumes e valores que direcionam o comportamento das pessoas na sociedade. Já a **ética** é a teoria ou a ciência que busca explicar o comportamento moral. Portanto, moral é algo que reflete o que está acontecendo na sociedade em determinada época. Ética é o estudo destes comportamentos.

Isto é importante, pois vivemos num momento onde a necessidade pela ética, respeito às minorias, às diferenças; a acessibilidade e respeito à individualidade estão sendo muito discutidos em nossa sociedade. E como as empresas são grupos sociais, é importante também que todos nós reconheçamos a necessidade delas de terem uma conduta ética.

Não se admite mais a discriminação, o preconceito e a intolerância, sejam em qualquer ambiente na qual façamos parte. É fundamental que tenhamos consciência de que uma boa convivência em comunidade é baseada no respeito e na tolerância.

As pessoas estão cada vez mais apoiadas pelas leis para assegurarem seus direitos, e assim as empresas precisam mudar, aceitar e assimilar estas alterações no cenário social para terem produtividade, qualidade e acima de tudo uma convivência em harmonia com todas as pessoas.

Quando baseamos nossas atitudes em comportamentos éticos, estamos agindo em conformidade com a moral vigente no ambiente empresarial, e isto deve fazer parte do perfil profissional de todos os profissionais de administração, pois serão os futuros gestores, os tomadores de decisão, enfim, pessoas que irão conduzir nossas organizações e levá-las para um futuro promissor, mais justo, mais humano e mais ético.

Resumo

Na aula de hoje, você viu os principais modelos contemporâneos de gestão, ou seja, as tendências que fazem parte do dia a dia das empresas e os diferenciais competitivos. Da era da qualidade à gestão social e ambiental, aprendeu que estes temas devem fazer parte da gestão das empresas que querem se manter lucrativas no mercado. Conheceu a necessidade de basear as ações em comportamentos éticos, a fim de contribuir para o desenvolvimento sustentável de nossas organizações.

Atividades de aprendizagem

- Após visitar os sites indicados nesta aula, escreva o que você compreendeu sobre os modelos contemporâneos de gestão.



Para saber mais visite o *site* da Controladoria Geral da União do Governo Federal e conheça o programa empresa. Verifique se sua empresa pode ou não ter atitudes mais éticas no seu cotidiano. Acesse <http://www.cgu.gov.br/empresaproetica/>





Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. **Teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2000.

_____, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. 3. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de Informações Gerenciais: Tecnologia da informação e a empresa do século XXI**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

DREHER, Marialva Tomio, et al. **Avaliação de Desempenho na Empresa de Intercâmbio CI em Blumenau – SC**. Anais – V SEGET - Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, 2008.

GRAMMS, Lorena; LOTZ, Erika. **Administração estratégica e planejamento**. Curitiba: Ibpex: 2004.

KATZENBACH, J. R. & SMITH, D. K. **Equipes de Alta Performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda., 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS, Sílvio A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2001.

SANDRONI, Paulo Henrique. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 2001.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2009.

STADLER, Adriano. **Gerenciamento econômico, técnico, administrativo e de pessoal**. Curitiba: Ed. IBPEX, 2004.

_____, Adriano. **Introdução à Administração**. Araras: Editora Proescola, 2010.

_____, Adriano. **Teoria da Administração**. Araras: Editora Proescola, 2011.

Referências das figuras

Figura 1.1: Escambo

Fonte: <http://www.silverbearcafe.com/private/07.11/images/barter.jpg>

Figura 1.2: Mercado

Fonte: http://rlv.zcache.com/pieter_bruegel_barn_dance_puzzle-rc6460883ac2f4d21b9e904d47e-27b0a7_amb0f_210.jpg

Figura 3.1: Governo Federal

Fonte: <http://radiofavelafm.com.br/noticias/Governo-federal-n%C3%A3o-abrir%C3%A1-concursos-p%C3%BAblicos-este-ano/41/index.html> - Acesso em 06/07/2011

Figura 3.2: Movimentação de Materiais na Indústria

Fonte: <http://www.facadiferente.sebrae.com.br/2009/07/16/industria-catarinense-investira-mais-em-inovacao/> - Acesso em 06/07/2011

Figura 3.3: Pastoral da Criança

Fonte: www.pastoraldacrianca.com.br - Acesso em 06/07/2011

Aula 3: Imagem do livro Teoria geral da administração

Fonte: <http://www.concurseiro.hd1.com.br/administracao.html> - Acesso em 06/07/2011

Figura 4.1: James Watt

Fonte: <http://viktor-aeradasmaquinas.blogspot.com/2010/09/o-escoces-james-watt.html> - Acesso em 06/07/2011

Figura 4.2: Consequências da Revolução Industrial: trens e navios a vapor

Fonte: http://www.anossaescola.com/cr/webquest_id.asp?questID=1778
http://revolucaoadmcc.blogspot.com/2010/03/revolucao-industrial_25.html - Acesso em 11/07/2011

Aula 5: Imagem de Charles Chaplin

Fonte: <http://www.historianet.com.br/conteudo/default.aspx?codigo=181>

Aula 7: Imagem de Peter Drucker

Fonte: <http://www.ocoruja.com/index.php/2009/peter-drucker/>

Figura 9.1: Produção

Fonte: <http://www.maranhaohoje.com.br/index.php/economia/veiculos/1377-corte-no-ipi-para-impulsionar-industria-automotiva-chega-ao-fim-nesta-quarta-feira>

Figura 9.2: Finanças

Fonte: <http://oquenaomataengorda.wordpress.com/page/11/>

Figura 9.3: Marketing

Fonte: <http://targettrust.com.br/blog/o-que-e-marketing/>

Figura 10.1: Recursos humanos

Fonte: <http://www.mundodastribos.com/curso-tecnico-em-recursos-humanos-2011-senac.html>

Aula 10: Imagem de trem da ALL e Imagem de avião da DHL

Fonte: www.all-logistica.com

Fonte: www.dhl.com.br

Figura 12.1: Processo de planejamento estratégico, tático e operacional

Fonte: Stadler (2010)

Figura 13.1: Ciclo da APO

Fonte: Chiavenato (2004)

Figura 14.1: A organização e as influências externas

Fonte: Chiavenato (2000)

Figura 14. 2: Os ambientes organizacionais

Fonte: Stadler (2010)

Figura 16.1: Os níveis da gestão estratégica de uma organização

Fonte: Adaptado de Stadler (2010)

Figura 17.1: SWOT

Fonte: www.marketingteacher.com

Aula 17: Imagem de Sun Tzu

Fonte: <http://duvet-dayz.com/archives/2008/01/31/536/>

Figura 18.1: Organização descentralizada

Fonte: Stadler (2010)

Figura 18.2: Gerente Centralizador

Fonte: <http://fantasticos4e1.blogspot.com/2009/09/centralizacao.html> - Acesso em 14/07/2011

Figura 20.1: Ciclo da motivação

Fonte: Stadler (2010)

Figura 21.1: As habilidades dos administradores nos 3 níveis hierárquicos

Fonte: CHIAVENATO (2000)

Aula 22: Imagem de Margareth Thatcher

Fonte: <http://london.fleishmanhillard.com/2010/06/25/business-should-take-note-of-australias-first-female-pm/>

Aula 22: Imagem do livro: o Monge e o Executivo

Fonte: <http://www.livriasampliar.com.br/o-monge-e-o-executivo.html>

Figura 24.1: Ciclo PDCA

Fonte: Maximiano (2000, p. 77)

Figura 25.1: Iso 9001

Fonte: http://www.triplicecor.com.br/corantes/wp-content/uploads/2010/07/selo_iso_tripliceor.gif

Figura 30.1: Os Pilares da Sustentabilidade

Fonte: Stadler (2010)

Figura 30.2 - Gestão baseada nos princípios do Desenvolvimento Sustentável

Fonte: Elaborado pelo autor



Atividades autoinstrutivas

1. Os recursos que formam uma empresa SÃO:

- a) Físicos, patrimoniais, econômicos e maquinários
- b) Tecnológicos, administrativos, governamentais e humanos
- c) Humanos, materiais, tecnológicos e financeiros
- d) Financeiros, tecnológicos, fiscais e humanos
- e) Gerenciais, técnicos, humanos, estratégicos

2. Em relação aos setores das empresas, assinale a alternativa que contém APENAS organizações da iniciativa privada.

- a) governo federal, comércio e cooperativas;
- b) comércio, serviços e sindicatos;
- c) serviços, indústria e ONGs;
- d) indústria, comércio e serviços;
- e) associações, governos municipais e cooperativas.

3. Sobre a Revolução Industrial, assinale a alternativa CORRETA.

- a) Com a invenção da máquina a vapor por Henry Ford, surgiu uma nova concepção de trabalho.
- b) A máquina a vapor foi criada para melhorar a produção agrícola nos Estados Unidos.
- c) James Watt inventou a máquina a vapor que foi utilizada nas indústrias e transportes
- d) A Revolução industrial somente teve impacto nos países asiáticos como Japão e Coreia.
- e) No início da Revolução Industrial, a aviação teve grande crescimento.

4. Assinale os efeitos NEGATIVOS da Revolução Industrial para a sociedade da época.

- a) Urbanização desordenada; aumento da inflação; violência.
- b) Condições desumanas de trabalho; inflação e desvalorização do dólar.
- c) Problemas sociais; êxodo rural; condições desumanas de trabalho.
- d) Superpopulação dos grandes centros; aumento da poluição; desemprego.
- e) Aumento do poder aquisitivo da população; êxodo rural; desemprego na indústria.

5. Com relação às fases das empresas, marque a alternativa que CORRESPONDE ao período artesanal:

- a) Corresponde à primeira Revolução Industrial entre 1780 e 1860.
- b) Na fase artesanal, houve a depressão econômica de 1929 nos Estados Unidos.
- c) Nesta fase foi criada a linha de produção móvel por Henry Ford.
- d) É o período desde a antiguidade até a criação da máquina a vapor.
- e) Corresponde ao período onde surgiram as teorias da administração.

6. Assinale a alternativa que apresenta algumas características do período que CORRESPONDE a 2º Revolução Industrial.

- a) A eletricidade é substituída pelo vapor como fonte de energia para a indústria.
- b) O modo de produção artesanal cresce e se populariza com a criação de James Watt.
- c) O ferro é substituído pelo aço como matéria-prima base da indústria, e o vapor pela eletricidade.
- d) Foi o período de início da utilização das tecnologias da máquina a vapor nas rudimentares oficinas.
- e) A 2º Revolução Industrial foi caracterizada pela utilização de ferramentas rudimentares na indústria.

7. Assinale a alternativa CORRETA que identifica os três problemas que levaram Frederick Taylor a criar a Teoria da Administração.

- a) falta de uniformidade nas tarefas; eficiência e eficácia dos operários; centralização do poder no topo da hierarquia.
- b) vadiagem dos operários; grande conhecimento da gerência quanto ao trabalho dos operários; alto padrão de padronização.
- c) grande padronização de produtos e serviços; desmotivação dos empregados; descentralização da autoridade.
- d) vadiagem dos operários; falta de padronização; desconhecimento da gerência quanto às rotinas de trabalho.
- e) falta de padronização; colaboração e interação dos operários; falta de conhecimento da gerência em relação ao padrão de qualidade da produção.

8. Dentre as teorias da administração, assinale a alternativa que MOSTRA as que pertencem à Escola Comportamental.

- a) Teoria Neoclássica e Motivacional.
- b) Teoria das Relações Humanas e Pirâmide de Maslow.
- c) Pirâmide de Maslow e Burocrática.
- d) Teoria das Relações Humanas e Teoria dos Sistemas.
- e) Teoria Científica e Pirâmide de Maslow.

9. Com relação à departamentalização, é CORRETO afirmar que:

- a) Departamentalização é a divisão da importância dos cargos dentro de uma empresa na escala hierárquica.
- b) Departamentalização existe pela necessidade de ordenar a produção de bens e serviços de maneira mais prática e com menos dispêndio de recursos.
- c) Departamentalização só existe em indústrias, não servindo para empresas de outros setores como o público e o de serviços.
- d) Na departamentalização por funções, as tarefas são distribuídas por tipo de clientes.
- e) Departamentalizar uma empresa é o mesmo que dar total responsabilidade a apenas um gestor, ou seja, centralizar o poder de tomada de decisão de toda a organização.

10. Assinale a alternativa que define CORRETAMENTE o significado de organograma.

- a) Representa a posição da empresa perante sua concorrência.
- b) Serve para dividir a responsabilidade entre os funcionários do “chão de fábrica”.
- c) Quanto mais alto na escala hierárquica, menor é o poder da pessoa que exerce o cargo.
- d) É a divisão dos cargos numa empresa respeitando o seu grau de importância dentro de uma escala hierárquica.
- e) Quanto mais operacional for o trabalho de um funcionário, mais alto ele está na escala hierárquica.

11. “Órgãos de linha” são aqueles departamentos envolvidos diretamente com a realização dos objetivos propostos numa empresa, a qual chamamos de atividade fim. Assinale a alternativa que CORRESPONDE a esta afirmativa:

- a) logística
- b) recursos humanos
- c) marketing
- d) finanças
- e) produção

12. Geralmente a função logística numa empresa é considerada como um órgão de staff (apoio). Assinale a alternativa que explica em que ocasião ela pode ser considerada órgão de linha.

- a) quando os serviços logísticos são terceirizados.
- b) quando a finalidade da empresa é prestar serviços logísticos.
- c) quando a logística dá suporte apenas para a linha de produção.
- d) quando a empresa é de serviços e não existe a função logística.
- e) quando a empresa é de grande porte e existem departamentos específicos para a logística.

13. O processo administrativo é FORMADO por:

- a) Feedback, recursos patrimoniais, centralização e descentralização.
- b) Planejamento tático, planejamento operacional, gestão ambiental e responsabilidade social.
- c) Planejamento, organização, direção e controle.
- d) Planejamento, controle, recursos humanos e recursos financeiros.
- e) Comando, liderança, controle, sincronia e sinergia.

14. Em relação ao processo administrativo, é CORRETO afirmar que:

- a) Direção é o ato de reunir informações para iniciar o planejamento.
- b) Controle não tem relação com o processo administrativo, sendo competência apenas dos diretores das empresas.
- c) Planejamento é o ato de verificar se a concorrência está oferecendo perigo para o andamento da empresa.
- d) Organização é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades de cada indivíduo pela realização das tarefas.
- e) Comando não possui relação com os demais componentes do processo administrativo.

15. Quando as organizações utilizam o planejamento em sua gestão, os resultados geralmente são:

- a) Os riscos não podem ser extintos, mesmo com a existência do planejamento.
- b) Os riscos existem, porém o planejamento só é eficaz no nível operacional.
- c) os riscos só existem em empresas de grande porte com mercados turbulentos.
- d) O planejamento avalia e controla riscos moderados.
- e) O planejamento serve para garantir com plena certeza a não existência de riscos.

16. Assinale a alternativa INCORRETA.

- a) O planejamento tático é a operacionalização do que foi definido preliminarmente pelos estrategistas das organizações. Sendo assim, processos de inovação, gestão de clientes e relação com o meio ambiente não são considerados planos táticos.
- b) O planejamento estratégico consiste em definir objetivos ligados à área ambiental.
- c) O planejamento operacional é o cotidiano da organização, envolve questões como matéria-prima, condições de trabalho e recursos humanos envolvidos.
- d) Os planos táticos são as formas de traduzir as estratégias da empresa em planos viáveis, palpáveis e acessíveis para a operacionalização.
- e) Planos operacionais são desdobramentos dos planos táticos, ou seja, é colocar em prática o que foi planejado anteriormente.

17. Assinale a alternativa que IDENTIFICA o tempo que o item Estratégico leva para ser efetivado.

- a) A curto prazo
- b) Com prazos prorrogáveis
- c) Sem determinação de prazos
- d) A longo prazo
- e) A médio prazo.

18. O planejamento estratégico nas organizações serve para delimitar os caminhos por onde a organização deverá percorrer no longo, médio e curto prazo. Sobre os três tipos de planejamento, assinale a alternativa INCORRETA.

- a) O planejamento tático é a operacionalização do que foi definido preliminarmente pelos estrategistas das organizações. Sendo assim, processos de inovação, gestão de clientes e relação com o meio ambiente não são considerados planos táticos.
- b) O planejamento estratégico consiste em definir objetivos ligados à área ambiental.

- c) O planejamento operacional é o cotidiano da organização, envolve questões como matéria-prima, condições de trabalho e recursos humanos envolvidos.
- d) Os planos táticos são as formas de traduzir as estratégias da empresa em planos viáveis, palpáveis e acessíveis para a operacionalização.
- e) planejamento estratégico é função principal dos diretores e presidentes das organizações, sendo o tático a principal função dos gerentes e supervisores.

19. Assinale a alternativa que não CORRESPONDE ao significado de feedback:

- a) Permite avaliar todas as etapas do processo administrativo
- b) Permite implantar um programa de melhoria contínua
- c) Permite corrigir as falhas do processo e garante que não voltam a ocorrer
- d) Significa impor metas de produtividade aos funcionários.
- e) Mostra aos funcionários onde estão os erros para que não voltem a cometê-los (e possam melhorar.)

20. Assinale a alternativa que APRESENTA características da administração por objetivos (APO)

- a) É um planejamento de longo prazo chamado estratégico
- b) É focado apenas para os funcionários de “chão de fábrica”, chamado de operacional
- c) É de médio prazo e envolve os departamentos e seus gerentes
- d) É um ciclo motivacional que visa elevar o grau de satisfação dos colaboradores
- e) Envolve as empresas públicas por buscarem objetivos comuns à sociedade.

21. Assinale a alternativa que aponta os problemas que podem ocorrer com a implantação de uma APO

- a) Padrões claros para controle, avaliação mais objetiva, coerção sobre subordinados.

- b)** Perseguição rígida de objetivos, papelório em excesso, aumento da motivação.
- c)** Melhoria do planejamento, coerção sobre subordinados, padrões claros para controle.
- d)** Aumento da motivação, avaliação mais objetiva, melhoria do planejamento.
- e)** Papelório em excesso, coerção sobre subordinados, aprovação de objetivos incompatíveis.

22. Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização ou sistema. Como o ambiente envolve tudo além da organização, pode ser analisado em dois segmentos: o ambiente geral e o ambiente de tarefa. Sobre estes dois segmentos, marque (V) para as proposições verdadeiras, e (F) para as proposições falsas:

- Ambiente geral é o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações.
- Ambiente geral é constituído por condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.
- Ambiente tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É o ambiente de operações de cada organização, de onde ela extrai as suas entradas e deposita suas saídas.
- Ambiente tarefa é constituída por fornecedores de entradas, clientes ou usuários, concorrentes, entidades reguladoras.

Agora, assinale a alternativa que CORRESPONDE à análise que você fez das proposições acima:

- a)** (F) (V) (F) (V)
- b)** (V) (V) (V) (V)
- c)** (V) (F) (V) (F)
- d)** (F) (F) (V) (V)
- e)** (V) (F) (V) (V)

23. Assinale a alternativa que preenche a lacuna da frase: “_____ é o efeito genérico e abrangente para todas as organizações. Escapa do controle, da previsão e da compreensão das organizações”.

- a) Microambiente
- b) Fator econômico
- c) Planejamento Estratégico
- d) Macroambiente
- e) Sistema aberto

24. Em relação ao macroambiente, assinale a alternativa que corresponde aos seus fatores:

- a) Legais, culturais, concorrentes, demográficos, consumidores
- b) Econômicos, políticos, sociais, ambientais, tecnológicos
- c) Ambientais, concorrentes, fornecedores, tecnológicos e legais
- d) Legais, sociais, ambientais, funcionários, demográficos e culturais
- e) Agências reguladoras, concorrentes, fornecedores, funcionários.

25. Bem difundidos, os valores promovem a uniformidade na atitude dos funcionários da empresa, influenciam seu comportamento mercadológico com clientes, parceiros, fornecedores e comunidade, regulam conflitos, atraem talentos, garantem previsibilidade, que é traduzida na satisfação dos clientes, e finalmente exercem papel fundamental na manutenção da “essência da marca” durante seu processo contínuo e delicado de construção. Considerando os impactos dos valores em uma organização, é incorreto afirmar:

- a) São formados líderes que cultivam os valores propagando-os entre os funcionários e dirigentes que auxiliam na priorização e direcionam a tomada de decisões.
- b) Constitui-se uma área de recursos humanos que facilita contratações.
- c) A área de atendimento ao cliente vocaliza, para os clientes, tudo de bom que acontece dentro da empresa.

- d) Os valores são ativos intangíveis e não devem ser considerados no planejamento organizacional.
- e) Os investidores não consideram a boa prática gerencial ao decidir pela aplicação de suas reservas financeiras.

26. Assinale a alternativa CORRETA que esclarece a essência, o propósito, o significado da missão da organização.

- a) Está na base da pirâmide dos níveis organizacionais.
- b) Significa demonstrar qual é o objetivo maior da empresa para a sociedade.
- c) Apresenta onde a empresa deve chegar em termos quantitativos.
- d) Pertence apenas a empresas de grande porte, como a Nestlé.
- e) Aplica-se apenas a empresas que possuem fins lucrativos.

27. A análise SWOT é uma sigla que significa:

- a) Planejamento, organização, direção e controle.
- b) Humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.
- c) Entrada, processamento, saída e feedback.
- d) Forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.
- e) Informação, conhecimento, dados e feedback.

28. Em relação à análise SWOT, assinale a alternativa CORRETA.

- a) As variáveis do ambiente interno são as forças e fraquezas.
- b) As variáveis do ambiente externo são forças, e oportunidades.
- c) As variáveis do ambiente externo são fraquezas e ameaças.
- d) As variáveis do ambiente interno são ameaças e oportunidades.
- e) As variáveis do ambiente interno são forças e ameaças.

29. Com relação à descentralização, coloque (V) para as VANTAGENS e (D) para as DESVANTAGENS:

- () Permite aumentar a eficiência aproveitando melhor o tempo e aptidão dos funcionários.

- () Falta de equipe apropriada ou de funcionários no campo de atividades.
- () A quantia e gastos com papelório do pessoal dos escritórios centrais podem ser consideravelmente reduzidos.
- () Insuficiente aproveitamento dos especialistas. Geralmente, os maio
- () Os gastos de coordenação podem ser reduzidos devido à maior autonomia para tomar decisões.

A alternativa CORRETA é:

- a) V, V, V, D, D
- b) V, D, V, D, V
- c) V, D, D, D, V
- d) D, V, V, D, V
- e) V, V, D, D, V

30. A centralização do poder, no topo da hierarquia das organizações, é um fato que persiste em todos os tipos de empresas até a atualidade. Assinale a alternativa incorreta acerca dos conceitos de centralização e descentralização.

- a) O poder de decisão é concentrado nos indivíduos nos mais altos níveis hierárquicos da organização, não delegando autoridade para os níveis periféricos.
- b) A descentralização permite aumentar a eficiência do trabalho em equipe, por meio da autonomia concedida, o que conseqüentemente aumenta a satisfação do funcionário.
- c) A descentralização faz com que os níveis mais elevados das organizações tenham tempo para realizar as atividades que são estratégicas, deixando as atividades operacionais aos níveis inferiores.
- d) Apenas as empresas privadas devem descentralizar o poder, já que este conceito não possui o mesmo efeito no setor público ou no terceiro setor.
- e) A centralização é um fato que impede o crescimento da empresa, pois o gestor fica sobrecarregado de atividades e assim os problemas acontecem mais frequentemente.

31. Das 4 proposições abaixo, assinale a alternativa que apresenta a opção correta quanto à mudança organizacional.

- I. Ocorrem por imposição do mercado/social ou da legislação.
- II. Ocorrem por mudanças decorrentes das leis.
- III. Ocorrem pela alteração no formato organizacional.
- IV. Ocorrem pelas alterações nos processos de trabalho.

- a) Estão corretas apenas as alternativas II e III.
- b) Estão corretas apenas as alternativas I, II e IV.
- c) Está correta apenas a alternativa I
- d) Todas as alternativas estão erradas.
- e) Todas as alternativas estão corretas.

32. Em relação às mudanças organizacionais, existem alguns problemas que evitam o sucesso deste processo. Assinale a alternativa que não corresponde a estes problemas.

- a) Trocar o conhecido pelo desconhecido.
- b) Confiança ao enfrentar desafios.
- c) Preocupação com prejuízo pessoal.
- d) Crença de que a mudança não interessa à organização.
- e) Medo do desconhecido.

33. Assinale a alternativa que não corresponde ao objetivo da motivação nas organizações.

- a) Estimular os empregados a produzir mais ou a desempenhar suas funções com eficácia.
- b) Encorajar empregados potenciais a ingressar na empresa.
- c) Facilitar o fluxo de comunicação entre os níveis hierárquicos.
- d) Encorajar os empregados a permanecer na organização.
- e) Proporcionar perspectivas de crescimento dentro da organização.

34. Segundo Chiavenato (1999), motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais. Para as empresas, funcionários motivados significa:

- a) aumento da produtividade.
- b) aumento da rotatividade.
- c) diminuição da especialização de tarefas.
- d) maiores recompensas
- e) aumento de salários

35. O ser humano é motivado por recompensas materiais (salário e benefícios) e recompensas simbólicas (sanções sociais, reconhecimento). A articulação entre estes dois elementos garante o aumento da produtividade nas empresas aliado à satisfação dos funcionários. Sobre esta afirmativa, assinale a alternativa CORRETA:

- a) Apenas os salários, desde que bastante altos, são capazes de motivar os funcionários.
- b) Existem pessoas que se motivam apenas com as recompensas básicas da pirâmide.
- c) Esta articulação é a fórmula mais adequada para existir motivação nos funcionários.
- d) As empresas do setor público oferecem apenas as recompensas materiais como forma motivacional.
- e) As empresas de pequeno porte não podem oferecer recompensas simbólicas, pois não possuem um plano de carreiras para seus funcionários.

36. Em relação às habilidades dos administradores, assinale a alternativa que corresponde às atividades operacionais desempenhadas por eles.

- a) habilidades humanas.
- b) habilidades técnicas.

- c) habilidades manuais.
- d) habilidades conceituais.
- e) habilidades holísticas.

37. As habilidades dos administradores são representados pela figura que mostra o escalonamento entre os 3 elementos. Isto significa dizer que:

- a) A habilidade conceitual é menos importante que as demais, pois a habilidade técnica é só para os funcionários de “chão de fábrica”.
- b) Uma pessoa pode ter a habilidade conceitual sem ter a humana.
- c) Apenas a habilidade humana é suficiente para um gestor de alto escalão.
- d) A habilidade técnica permite que os gestores tomem decisões de longo prazo.
- e) É necessário possuir habilidades técnicas e humanas para ser um gerente no médio escalão.

38. Quanto às habilidades dos administradores, assinale a alternativa correta.

- a) A principal habilidade do diretor é a técnica.
- b) A única habilidade do gerente é a humana.
- c) A mais requisitada habilidade do operário é a conceitual.
- d) As principais habilidades dos gerentes são técnicas e conceituais.
- e) As únicas habilidades dos diretores são humanas e técnicas.

39. A liderança tem papel fundamental nas organizações tendo em vista os processos de mudança que são propostos pelo planejamento estratégico e sua operacionalização. Assim, podemos concluir que:

- a) A mudança é algo óbvio para todos, sendo necessária liderança apenas nos períodos iniciais de qualquer planejamento.
- b) A atuação do líder em todos os períodos de implementação de qualquer ferramenta é fator determinante para o sucesso da organização.

- c) Os líderes devem usar apenas de métodos autocráticos para conseguir a adesão de todos os colaboradores aos processos de mudança.
- d) Como em qualquer outra tarefa na organização, a liderança tem papel apenas motivacional, não tendo influência no alcance dos resultados estratégicos da organização.
- e) A liderança tem o poder de influenciar as pessoas a produzirem mais apenas nos estágios iniciais das organizações, pois com o passar do tempo a cultura organizacional é que predomina.

40. As definições de poder e de autoridade são amplamente discutidas nas organizações quando é abordado o tema Liderança. Assinale a alternativa que apresenta a definição dada por Max Weber sobre poder e autoridade.

- a) Poder é conduzir pessoas na aceitação de uma ordem, imposição ou coação.
- b) Autoridade é quando os comandos não são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.
- c) Poder é a habilidade de forçar alguém a obedecer uma ordem a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.
- d) Autoridade é a decorrência do poder e da coação
- e) Poder é a habilidade de coagir alguém a impor sua força e sua ordem.

41. Assinale a alternativa que apresenta as definições CORRETAS sobre poder e autoridade.

- I. Poder é a habilidade de impor a disciplina utilizando as habilidades, como a simpatia, comunicação e as recompensas simbólicas.
 - II. Autoridade é a condição básica para a existência das habilidades dos líderes.
 - III. Poder é a habilidade de forçar alguém a obedecer uma ordem a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.
 - IV. Autoridade é quando os comandos são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.
- a) I, III e IV
 - b) I, II e IV

- c) I e IV
- d) II, III e IV
- e) II e IV

42. A liderança ocorre quando há num mesmo profissional:

- a) inovação e criatividade.
- b) poder e autoridade.
- c) simpatia e obediência.
- d) disciplina e insubordinação.
- e) criatividade e tolerância.

43. "Pessoas numa empresa têm objetivos divergentes, onde cada um tem objetivos pessoais que não estão associados e alinhados com os objetivos da empresa". Esta definição pertence a:

- a) Sinergia
- b) Equipes
- c) Motivação
- d) Grupos
- e) Alta performance.

44. Assinale a alternativa que apresenta afirmações as quais não são pertinentes a uma equipe de alta performance.

- a) Há participação de todos na decisão e na execução das atividades.
- b) As divergências são discutidas, argumentadas e civilizadas.
- c) A liderança é coercitiva, não há o papel do líder democrático.
- d) Há decisões de consenso, aqueles que foram votos vencidos aceitam a decisão do grupo.
- e) Os papéis e as atribuições de cada membro da equipe são bem definidos.

45. A qualidade em serviços é um tema amplamente discutido no meio empresarial, sobre esta variável podemos AFIRMAR:

- a) A qualidade é um elemento ligado ao processo produtivo, sendo que não envolve processo de distribuição ou pós-venda.
- b) A qualidade é um elemento subjetivo, sendo que para conquistar e reter os clientes é necessário superar as expectativas que os mesmos têm do produto ou serviço em questão.
- c) A qualidade pode ser mensurada apenas por meio de pesquisas de satisfação com clientes, funcionários e fornecedores, não envolvendo o processo produtivo, já que com a inovação tecnológica a produção é muito semelhante entre as empresas.
- d) A qualidade em serviços é uma obrigação das empresas, não podendo mais alterar a composição final do preço do produto ou serviço.
- e) A qualidade de serviços públicos não pode ser mensurada, já que não se objetiva a obtenção de lucros.

46. O termo *Kaizen* significa:

- a) Gestão baseada nos interesses dos parceiros da organização.
- b) Planejar a organização levando em conta o ambiente externo.
- c) Avaliar as forças e fraquezas do ambiente interno das organizações.
- d) O aprimoramento contínuo e gradual no processo de gestão, onde há o envolvimento de todos os participantes.
- e) Compreender as motivações dos colaboradores e buscar sua satisfação.

47. Deming elaborou um programa de melhoria contínua, cuja implementação era necessário utilizar o Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action) que significa:

- a) Planejar, organizar, dirigir e controlar
- b) Planejar, controlar, replanejar e avaliar
- c) Programação, gestão, coordenação e controle
- d) Organização, controle, ação e implementação
- e) Planejar, implementar, checar e avaliar.

48. Assinale a alternativa que identifica a qual conceito pertence a seguinte definição: “O processo de desenvolvimento que permite às gerações atuais satisfazerem as suas necessidades sem colocar em perigo a satisfação das necessidades das gerações futuras”.

- a) Gestão por competências.
- b) Sustentabilidade.
- c) Responsabilidade social corporativa.
- d) Ética profissional.
- e) Equipe de alta performance.

49. Os impactos das organizações nas comunidades do entorno devem ser monitorados com muita cautela, pois quanto melhor for esta relação, maiores são os benefícios para ambas as partes. Este conceito tem relação com:

- a) Parcerias público-privadas
- b) Filantropia
- c) Voluntariado
- d) Responsabilidade socioambiental
- e) Empreendedorismo.

50. A sustentabilidade do negócio “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”, afirma a Comissão Brundtland (1987). Assinale a alternativa que identifica os itens que compõem a sustentabilidade do negócio:

- a) recursos sociais, ambientais e éticos.
- b) recursos ambientais, sociais e econômicos.
- c) políticos, patrimoniais e ambientais.
- d) recursos gerenciais, patrimoniais e comportamentais.
- e) recursos humanos, políticos e concorrencial.

Currículo dos professores-autores

Adriano Stadler

Bacharel em Administração de Empresas (2000). Pós-graduado em Turismo (2002), MBA em Marketing e Negócios (2005), e em Educação a Distância (2008). Mestre em Administração (2007) pela Universidade do Vale do Itajaí (Univali). Professor e coordenador do curso Técnico em Logística do Instituto Federal do Paraná (IFPR).

Márcia Valéria Paixão

Bacharel em Administração de Empresas (2000). Pós-graduada em Marketing (2004). Mestre em Administração (2002) pela Universidade Católica de São Paulo e Doutoranda em Administração pela universidade Positivo. Professora e vice-coordenadora do curso Técnico em Administração do Instituto Federal do Paraná (IFPR).

