

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

TECNOLOGIA EM HOTELARIA



Ministério da Educação - MEC
Coordenação de Aperfeiçoamento
de Pessoal de Nível Superior
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia do Ceará

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Aberta do Brasil
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará
Diretoria de Educação a Distância

Tecnologia em Hotelaria
Fundamentos da Administração

Ana Carênina de Albuquerque Ximenes

Fortaleza, CE
2013

CRÉDITOS

Presidente

Dilma Vana Rousseff

Ministro da Educação

Aloizio Mercadante Oliva

Presidentes da CAPES

José Almeida Guimarães

Diretor de EaD - CAPES

Joao Carlos Teatine Climaco

Reitor do IFCE

Virgílio Augusto Sales Araripe

Pró-Reitor de Ensino

Reuber Saraiva de Santiago

Diretora de EAD/IFCE e Coordenadora UAB/IFCE

Cassandra Ribeiro Joye

Coordenadora Adjunta UAB

Cristiane Borges Braga

Coordenador do Curso de Tecnologia em Hotelaria

Fabiola Silveira Jorge Holanda

Elaboração do conteúdo

Ana Carêmina de Albuquerque Ximenes

Colaborador

Márcia Roxana da Silva Regis

Equipe Pedagógica e Design Instrucional

Carla Anaíle Moreira de Oliveira

Iraci de Oliveira Moraes Schmidlin

Isabel Cristina Pereira da Costa

Jacqueline Maria Marinho Lemos Silva

Jane Fontes Guedes

Karine Nascimento Portela

Laíne Souza Fontenelle Moraes Ferreira

Lívia Maria de Lima Santiago

Luciana Andrade Rodrigues

Luiz Régis Azevedo Esmeraldo

Márcia Roxana da Silva Regis

Maria da Glória Monteiro Macedo

Marília Maia Moreira

Saskia Natália Brígido Batista

Maria Luiza Maia

Saskia Natália Brígido Batista

Equipe Arte, Criação e Produção Visual

Benghson da Silveira Dantas

Camila Ferreira Mendes

Denis Rainer Gomes Batista

Érica Andrade Figueirêdo

Luana Cavalcante Crisóstomo

Lucas Diego Rebouças Rocha

Lucas de Brito Arruda

Marco Augusto M. Oliveira Júnior

Quezia Brandão Souto

Rafael Bezerra de Oliveira

Suzan Pagani Maranhão

Equipe Web

Aline Mariana Bispo de Lima

Benghson da Silveira Dantas

Corneli Gomes Furtado Júnior

Fabrice Marc Joye

Germano José Barros Pinheiro

Herculano Gonçalves Santos

Lucas do Amaral Saboya

Pedro Raphael Carneiro Vasconcelos

Samantha Onofre Lóssio

Tibério Bezerra Soares

Áudio

Lucas Diego Rebouças Rocha

Revisão

Antônio Carlos Marques Júnior

Aurea Suely Zavam

Débora Liberato Arruda Hissa

Nukácia Meyre Araújo de Almeida

Saulo Garcia

Logística

Francisco Roberto Dias de Aguiar

Secretários

Breno Giovanni Silva Araújo

Francisca Venâncio da Silva

Auxiliar

Charlene Oliveira da Silveira

Daniel Oliveira Veiga

Marah Régia Moura dos Santos

Nathália Rodrigues Moreira

Yara de Almeida Barreto

Catálogo na Fonte: Tatiana Apolinário Camurça (CRB 3 - Nº 1045)

X 6f Ximenes, Ana Carênina de Albuquerque.
Fundamentos da Administração / Ana Carênina de Albuquerque
Ximenes; Coordenação Cassandra Ribeiro Joye - Fortaleza: UAB/IFCE,
2013.
73p. : il. ; 27cm.

ISBN 978-85-63953-75-9

1. INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO. 2. TEORIA GERAL DA AD-
MINISTRAÇÃO. 3. GESTÃO. I. Joye, Cassandra Ribeiro (Coord.). II.
Ana Carênina de Albuquerque Ximenes (autora). III. Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará – IFCE. IV Universidade Aberta
do Brasil - UAB. V. Título.

CDD 658

Apresentação 6
Referências 70
Currículo 72

SUMÁRIO

AULA 1	Administração de empresas e o ambiente empresarial 7
Tópico 1	Conceitos introdutórios: administração, organização, processo administrativo e níveis hierárquicos 8
Tópico 2	Fatos históricos da administração e as teorias administrativas 13
Tópico 3	O ambiente das organizações 18
AULA 2	Escolas e modelos administrativos 23
Tópico 1	A escola clássica de administração 24
Tópico 2	O enfoque da qualidade e o sistema Toyota de produção 30
Tópico 3	O enfoque comportamental e a escola das relações humanas 34
AULA 3	Planejamento e controle 41
Tópico 1	O processo de planejamento 42
Tópico 2	A importância do controle 53
AULA 4	Mudança organizacional 56
Tópico 1	As mudanças organizacionais 67
Tópico 2	Por que estudar a cultura? 63

APRESENTAÇÃO

Aportamos no século XXI com grandes mudanças mundiais que impactam o nosso cotidiano. Todas as horas, a mídia nos traz notícias de uma sociedade em permanente transformação, muitas vezes a uma velocidade que é difícil acompanhar. Vimos que países e empresas que tiveram seu auge no século XX, hoje se encontram com suas economias abaladas, bases políticas e governos fragilizados em um mercado que exige respostas rápidas e consistentes.

Com efeito, o conhecimento e a tecnologia emergem como principais recursos que redirecionam os países e as empresas, em meio à globalização, à mundialização e à necessidade de conhecer e atender as demandas locais, em um caminho que leve à agregação de valor, à alta performance profissional, aos produtos e serviços com melhor qualidade e menor preço, aos custos baixos, à elevada produtividade e maior inserção competitiva.

Desse modo, defrontamo-nos com essas questões complexas cuja grande parte da solução reside na administração, na capacidade de gerir, reunir e utilizar recursos escassos em um ambiente de concorrência. Para tanto, as organizações devem ser administradas por pessoas que busquem resultados satisfatórios dos recursos aplicados.

Assim, convido-o(a) a mergulhar nessa disciplina que trata dos fundamentos da administração com o intuito de buscar e aprofundar respostas a esse novo momento histórico que vivemos, buscando soluções novas e criativas, novas habilidades com uma mentalidade aberta, ágil e inovadora que atendam às diversas necessidades das organizações que são inesgotáveis enquanto conduzidas por pessoas.

AULA 1

Administração de empresas e o ambiente empresarial

Caro(a) aluno(a),

Daremos início à nossa disciplina tratando de dois temas relevantes a qualquer estudo introdutório dos fundamentos de administração: a história da administração, a formação e importância do ambiente empresarial, considerando ainda o estudo da organização, sua estruturação e hierarquização.

Objetivos

- Compreender a administração e demais termos introdutórios
- Conhecer o processo administrativo e os níveis hierárquicos
- Identificar os principais fatos históricos da administração
- Conhecer o ambiente das empresas e suas características

TÓPICO 1

Conceitos introdutórios: administração, organização, processo administrativo e níveis hierárquicos

OBJETIVOS

- Compreender o conceito de administração e organização
- Identificar a diferença entre eficiência e eficácia e sua importância para o bom desempenho organizacional
- Conhecer os níveis hierárquicos de uma organização

“Nascemos em organizações, somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações”.

(Amitai Etzioni, 1973)

Iniciaremos este tópico discutindo um pouco sobre o uso da palavra **administração** que é usada com tanta frequência em nosso cotidiano que parece não haver dúvidas sobre o seu significado. Isso acontece também com as palavras organização, administrador, gestão, eficiência e eficácia, todas importantes para o campo da administração.

Na definição de administração, encontram-se palavras-chave como objetivos, decisões e recursos. Segundo Maximiano (2002), administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões que envolvem objetivos e o uso de recursos. Administrar não significa executar tarefas ou operações, mas sim fazer com que elas sejam executadas por outras pessoas coletivamente. O administrador é o responsável pelo desempenho de uma ou mais pessoas numa organização. A administração visa alcançar objetivos organizacionais de modo eficiente e eficaz como critério de desempenho.

Aprofundando esses dois conceitos, Chiavenato (1999, p. 6 - 7) apresenta a diferença entre eficiência e eficácia. A **eficiência** significa fazer as coisas bem e de modo correto, relaciona-se com os meios. Para isso, é importante estabelecer a quantidade necessária de cada recurso para alcançar os objetivos. As medidas de eficiência podem ser o custo do trabalho, a utilização de equipamento, a manutenção de máquinas e o retorno do capital investido: “um administrador eficiente é aquele

cuja unidade de trabalho opera diariamente com um custo mínimo de materiais e de trabalho”. No entanto, somente a eficiência não é suficiente para o bom desempenho da administração. Devemos também buscar a **eficácia**, que significa alcançar objetivos e resultados, ou seja, está relacionada com os fins e propósitos. É a medida do resultado da tarefa ou do objetivo estabelecido: “um administrador eficaz é aquele cuja unidade de trabalho alcança diariamente as metas de produção em termos de quantidade e qualidade de resultados”. Vejamos a seguir o quadro 1 que apresenta resumidamente a diferença entre eficiência e eficácia:

Eficiência	Eficácia
<ul style="list-style-type: none"> • Fazer corretamente as coisas • Preocupar-se com os meios • Enfatizar métodos e procedimentos • Cumprir os regulamentos • Treinar e aprender • Jogar futebol com arte • Saber trabalhar • Ser pontual no trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer as coisas necessárias • Preocupar-se com os fins • Enfatizar objetivos e resultados • Atingir os alvos e objetivos • Saber e conhecer • Ganhar a partida de futebol • Ganhar a guerra • Agregar valor e riqueza à organização

Quadro 1 – As diferenças entre eficiência e eficácia

Fonte: Chiavenato (1999)

Muitas vezes executar tarefas técnicas difíceis e desafiadoras pode não ter tanta relevância assim para a organização. Certos indivíduos realizam trabalho com uma eficiência primorosa, mas de uma inutilidade total para a organização. Assim, o esforço para ser eficiente deve ser precedido por um esforço para ser eficaz. O sucesso administrativo está em obter simultaneamente eficiência e eficácia no uso dos recursos organizacionais. Estamos nos referindo, então, ao conceito de **excelência no desempenho**.

A excelência no desempenho é buscada por todo e qualquer tipo de organização. Mas o que de fato é uma organização?



Uma organização é uma entidade social formada por pessoas que trabalham juntas, estruturada conforme a divisão do trabalho para atingir um objetivo em comum. Como uma entidade social deliberadamente estruturada, na organização, as tarefas são divididas entre seus membros que devem assumir a responsabilidade pelo seu desempenho.

As organizações são orientadas por objetivos que se traduzem na obtenção de lucros (Banco Bradesco, Casas Bahia, Fiat, etc.), no atendimento das necessidades espirituais (igreja católica ou evangélica, centro espírita, templo budista, etc.), no desenvolvimento da arte e da cultura (Teatro Municipal do Rio de Janeiro, Centro Dragão do Mar de Arte e Cultura, etc.), na execução de objetivos sociais e ambientais (Greenpeace, Cruz Vermelha, etc.), e assim dentre outros fins. O quadro 2 apresenta o ranking das 10 maiores organizações empresariais do Brasil.

Ranking	Empresa	Vendas líquidas (em US\$ mil)	Lucro (em US\$ mil)	Setor	Empregados
1	Petrobrás	100.694.164	14.748.002	Energia	58.950
2	BR Distribuidora	39.025.760	605.309	Atacado	4.505
3	Vale	36.198.648	15.333.322	Mineração	48.485
4	Ipiranga Produtos	23.069.763	297.497	Atacado	2.096
5	Raizen	13.475.481	NI*	Atacado	NI*
6	Fiat	11.775.140	748.307	Autoindústria	15.805
7	Volkswagem	11.022.147	NI*	Autoindústria	23.239
8	Vivo	10.607.622	1.691.429	Telecomunicações	13.757
9	Bunge Alimentos	10.299.528	-74.054	Bens de Consumo	6.099
10	Cargill	10.178.713	97.555	Bens de Consumo	6.952

Quadro 2 – As dez maiores empresas do Brasil no ano de 2012

Fonte: Revista Exame (2012) *NI: não informado

Como visto anteriormente, a administração significa, em primeiro lugar, ação; é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e a utilização dos recursos. Para tanto, esse processo compreende quatro funções interligadas: **planejamento**, **organização**, **execução** e **controle**. Essa abordagem, denominada como enfoque funcional, foi desenvolvido por Henry Fayol no início do século XX. Desse modo, a figura 1 explica as quatro funções.

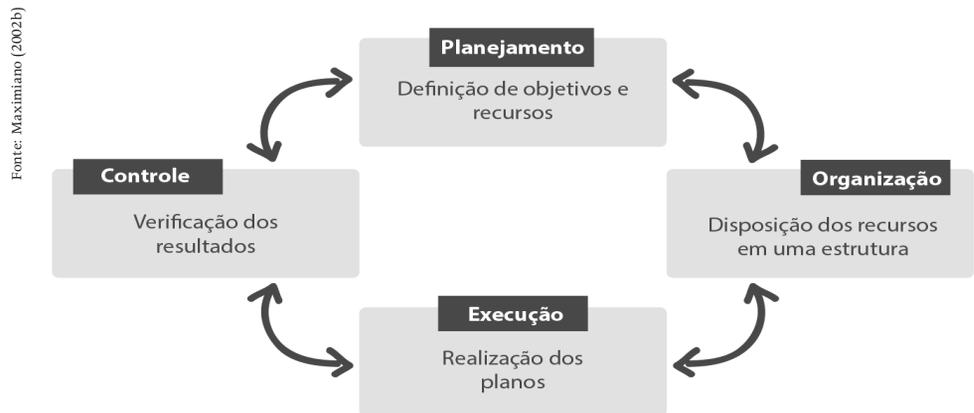


Figura 1 – Principais decisões do processo de administrar



ATENÇÃO!

O mais importante do enfoque de Fayol está em separar a tarefa da administração das ações operacionais e técnicas na organização. Isto é essencial para as pessoas que administram os diversos tipos de organizações.

Na organização, o administrador pode ser um presidente ou diretor, um gerente ou um supervisor, isto é, depende do nível hierárquico que ocupa. Assim, o administrador pode estar situado em três níveis organizacionais: no nível institucional, intermediário ou operacional. O papel do administrador é diferente em cada nível.

- a. **Nível Institucional:** é o nível mais elevado da organização. É formado pelo presidente e diretores que compõem a alta administração e tomam as principais decisões. Também conhecido como *staff*. Como está em contato com o ambiente externo à organização, é o nível mais periférico e recebe de imediato a influência das mudanças e pressões ambientais. Recebe também a denominação de nível estratégico e define o futuro do negócio como um todo.
- b. **Nível Intermediário:** articula as deliberações do nível institucional com o nível operacional da organização. É o “meio de campo”

comandado pelos gerentes. É também denominado como tático. Transforma as decisões globais tomadas pelo *staff* em programas e ações para a execução do nível operacional. Neste nível, o administrador deve possuir uma visão tática.

- c. **Nível Operacional:** é o nível mais “íntimo” da organização e compreende a base inferior do organograma. É o nível que administra a execução e realização das tarefas e atividades do cotidiano. Recebe o nome de supervisão de primeira linha, pois tem contato direto com a operação das tarefas que são realizadas pelos colaboradores não-administrativos e operários.

O administrador é o responsável pelo desempenho organizacional em qualquer dos três níveis apresentados no quadro 3:

Nível	Atuação	Abrangência	Amplitude do tempo
Institucional	Estratégico	Global, envolve a organização como um todo	Longo prazo
Intermediário	Tático	Parcial, envolve uma unidade da organização	Médio prazo
Operacional	Operacional	Específico, compreende determinada tarefa	Curto prazo

Quadro 3 – Características dos três níveis administrativos

Fonte: Chianenato (1999)

Ao estudar os conceitos de administração e de organização e esclarecer sobre o processo/funções administrativas, além dos níveis hierárquicos da organização que podem ser ocupados pelo administrador, faz-se necessário agora conhecer os fatos históricos e as principais teorias que fundamentaram a construção da administração como um campo do saber em todo o mundo.

TÓPICO 2

Fatos históricos da administração e as teorias administrativas

OBJETIVOS

- Conhecer as principais contribuições históricas à criação do conhecimento da administração
- Analisar os eventos e fatos que determinaram o surgimento da administração científica

As contribuições das pesquisas de historiadores, arqueólogos, antropólogos e demais profissionais das ciências sociais têm sido de extrema relevância para entendermos a origem e a evolução das civilizações, sua estruturação e características que definem atualmente os diversos povos, suas instituições e organizações.

Para Maximiano (2002b, p. 73 - 74), a administração existe desde a formação dos primeiros agrupamentos humanos. No período da economia primitiva, as expedições para a caça de grandes animais eram “empreendimentos coletivos” que exigiam “decisões de planejamento, de divisão do trabalho e logística”. “Era preciso antecipar a rota das migrações da caça, definir o local onde os caçadores acampariam, e preparar os víveres e armas. Essas expedições, embriões de empresas, tinham líderes, que eram os protótipos dos gerentes”, como ilustrado na figura 2.



Fonte: Wikipedia

Figura 2 – Acampamento de sociedade primitiva

Veremos a seguir, a partir dos estudos de Maximiano (2002b), o processo histórico da administração e a contribuição das civilizações para a construção do saber administrativo.

2.1 DA REVOLUÇÃO AGRÍCOLA À REVOLUÇÃO URBANA

O nomadismo que caracterizava os agrupamentos de seres humanos formados por coletores, caçadores e pescadores evoluiu para a fixação dos homens na terra, dando origem ao período da Revolução Agrícola. Com a Revolução Agrícola, a economia de subsistência passou a dar lugar à produção rural e à divisão social do trabalho.

A Revolução Agrícola evoluiu para a Revolução Urbana em cerca de 4000 a. C. numa parte do planeta que se tornaria o Oriente Médio, enquanto América e Ásia se situavam na condição de pré-história e a Europa passava da pré-história para a Revolução Agrícola. Um fato indiscutível é o surgimento das primeiras organizações formais, as cidades e os Estados, que acontece com a Revolução Urbana. Essas organizações demandaram inicialmente a criação de práticas administrativas que evoluíram nos séculos seguintes. Destacam-se os sumérios (3000 a. C.), os egípcios (3100 a.C.) e os babilônicos (2000 a.C.) que dentre os principais eventos, ressaltamos (MAXIMIANO, 2002):

- Surgimento das cidades e Estados
- Formação de uma classe de dirigentes profissionais, os reis-sacerdotes
- Formação de uma classe de funcionários públicos
- Invenção de contabilidade primitiva
- Legislação
- Estrutura de colaboração e coordenação entre cidades-estado
- Planejamento a longo prazo
- Administração de grandes projetos de construção
- Exércitos profissionais especializados

2.2 CHINA

No século XXIV a. C., os chineses já empregavam soluções inovadoras em sua administração pública. Nos séculos seguintes, os governantes levariam adiante o



GUARDE BEM ISSO!

Uma grande parte dos conhecimentos e técnicas da contemporaneidade tem raízes na Idade Antiga, que culminaria na Revolução Agrícola, e buscam solucionar problemas que as organizações enfrentavam e com os quais as mesmas continuariam a se defrontar. No transcorrer das eras, essas ideias e métodos, evoluíram ao longo do tempo.

uso da assessoria, delegando a seus ministros poderes para conduzir certos negócios do governo. A técnica de aconselhar-se com os assessores e delegar-lhes autoridades para resolver problemas tornou-se tradicional na administração pública da China.

Sun-Tzu é um autor chinês que escreveu no século IV a. C. uma célebre obra sobre estratégia militar, conhecida com a “Arte da Guerra”, que se tornou manual de recomendações, sobrevivendo, ao longo dos séculos, por tratar de princípios fundamentais atuais sobre planejamento, comando, doutrina, dentre outros temas.

2.3 GRÉCIA

No século V a. C., iniciou-se na Grécia um importante período de produção de ideias e soluções que influenciariam fortemente a administração das organizações de todos os tipos. Desse modo, destacamos as seguintes contribuições da sociedade grega:

- Democracia: administração participativa direta
- Executivos: eleitos pela assembleia dos cidadãos
- Ética: a busca da felicidade dos cidadãos gregos como responsabilidade da administração pública
- Método: a busca do conhecimento através da investigação sistemática e da reflexão abstrata
- Estratégia: adoção de ideias lógicas para a realização dos objetivos
- Qualidade: a busca em fazer sempre o melhor em qualquer área

2.4 ROMA

O domínio de Roma sobre o Ocidente, que perdurou do século VII a.C. ao IV d.C., conheceu três sistemas diferentes de governo: realza, república e império. A capacidade de construir e manter o Império e as instituições comprova as aguçadas habilidades administrativas dos romanos. Dos romanos, herdamos as concepções de:

- Administração Central: administradores das províncias de um império “multinacional”
- Diversos tipos de Executivos: senadores, magistrados, imperadores
- Rede de Estradas: empreendimento para a comunicação entre as unidades e o império
- Grandes Empresas: do tipo privadas
- Administração de Projetos: de engenharia e construção
- Exército Profissional: especializado com uma classe de oficiais
- Planejamento e Controle: das finanças públicas
- Autoridade Formal: criação de regras de convivência definidas legalmente
- Valorização da Propriedade Privada

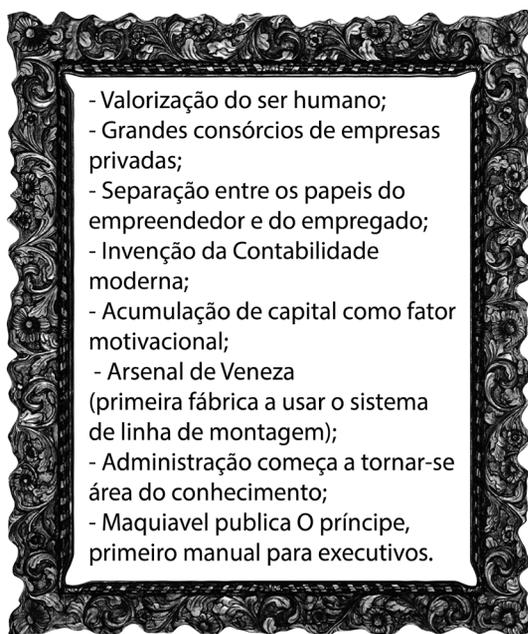
2.5 IDADE MÉDIA

O desaparecimento do Império Romano deu espaço a uma nova organização de poder, a Igreja Católica, que herdou muitas tradições administrativas dos romanos, inclusive sobre a noção de administração do território a qual acrescentou uma sólida administração central com diversas assessorias criadas ao longo dos séculos, responsáveis pela propagação da fé, preservação da doutrina e formação de sacerdotes. Essa estrutura possibilitou à Igreja disseminar-se pelo mundo, virtualmente sem concorrência até a eclosão da Reforma Protestante.

A autossuficiência e a proteção contra as dificuldades da época fortaleceram um sistema em que as pessoas se reuniam ao redor dos senhores feudais, que por sua vez, agregavam-se ao em torno dos soberanos. Por falta de interesses comuns entre servos, igreja e nobreza, o sistema feudal apresentou os mesmos conflitos enfrentados pelos gregos e romanos.

2.6 RENASCIMENTO

O Renascimento é o período de surgimento e consolidação do Estado moderno. Os senhores feudais haviam perdido o poder nos séculos anteriores, dando origem aos países e cidades-estados. No campo das ideias, esse período foi caracterizado por valores humanistas, como melhoria da condição do indivíduo, o desenvolvimento pessoal e a retomada dos conceitos estéticos dos gregos. As principais contribuições do Renascimento são apresentadas no quadro 4:



Quadro 4 – Administração e organizações no Renascimento

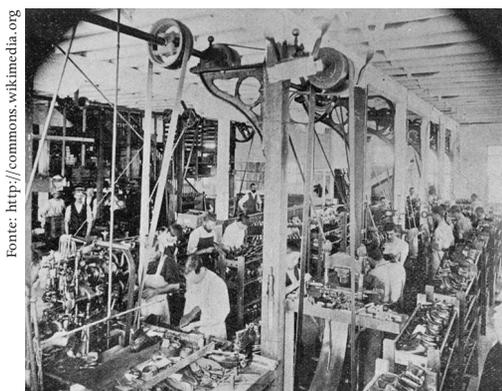
Fonte: Maximiano (2002b)

2.7 A REFORMA

No século XVI, a Reforma protestante alterou valores que influenciavam a cultura empresarial e criou novos paradigmas para a administração das organizações. A doutrina da Reforma enfatizou o perfil individualista e empreendedor, e a responsabilidade individual, em detrimento à submissão religiosa pregada pela Igreja Católica. Os dois maiores expoentes da Reforma, João Calvino e Martinho Lutero, pregavam o trabalho incessante como forma de melhorar a situação pessoal e beneficiar a comunidade.

Lutero aboliu a hierarquia da Igreja Católica, declarando que o sacerdócio poderia ser praticado por todos os fiéis, não apenas por aqueles ordenados. Isso permitiu transferir do clero para o cidadão comum os poderes de decisão, sobre como conduzir os negócios na Terra. A ética protestante demonstrou que é possível conduzir uma operação de grandes proporções com muita organização, mas com um mínimo de estrutura administrativa.

2.8. REVOLUÇÃO INDUSTRIAL



Fonte: <http://commons.wikimedia.org>
Figura 3 - Fábrica no século XIX

A Revolução Industrial, a partir do século XVIII, impulsionou a produção e a aplicação de conhecimentos administrativos. Também demarcou o surgimento da empresa industrial. Essa revolução originou as principais tendências administrativas:

- Substituição do artesão pelo operário especializado
- Invenção das fábricas
- Crescimento das cidades, originando novas necessidades de administração pública
- Surgimento dos sindicatos

- Marxismo
- Doutrina social da igreja
- Darwinismo social
- Consolidação da Administração como área do conhecimento

Os fatos históricos anteriormente apresentados serviram como base para a compreensão da evolução da administração, bem como para ampliar o entendimento sobre as organizações e seu respectivo funcionamento. No tópico 3, você terá a oportunidade de estudar e compreender a constituição das organizações e seu relacionamento com o ambiente externo.

TÓPICO 3

O ambiente das organizações

OBJETIVOS

- Conhecer o ambiente das empresas e suas principais características
- Analisar o macroambiente e suas variáveis, bem como o microambiente e seus principais componentes

As organizações existem e operam em um meio ambiente que lhes servem de nicho. Nesse ambiente, estão muitas organizações e empresas, algumas que funcionam de modo colaborativo e outras que competem fortemente entre si. É do ambiente que as organizações obtêm seus recursos, isto é, as suas entradas que lhe proporcionem talentos, energia, materiais e informações. E é no ambiente que as empresas destinam o resultado de sua produção e serviços, conforme ilustra a figura 4.



Fonte: Maximiano (2002a).

Figura 4 – Entradas e saídas da organização

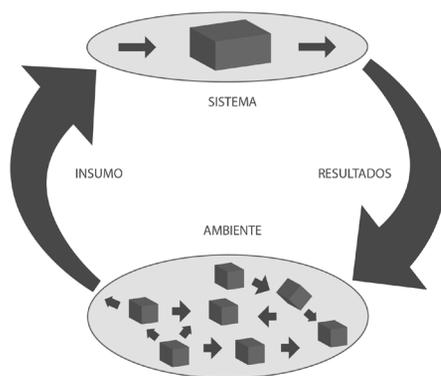
As organizações retiram os insumos do ambiente, que retornam a ele como produtos ou serviços através da atividade organizacional. Assim, as organizações funcionam como “sistemas”, isto é, como conjuntos integrados de atividades que produzem valor e criam riqueza, satisfazendo as necessidades da sociedade (CHIAVENATO, 1999, p. 74).

Desse modo, um sistema pode ser definido como um conjunto integrado de partes, íntima e dinamicamente relacionada, que desenvolve uma atividade ou função para atingir um objetivo específico. Todo sistema faz parte de um sistema maior (suprassistema, que constitui seu ambiente) e é constituído de sistemas menores (subsistemas). A organização é vista como um sistema formado por subsistemas, que são departamentos, divisões, equipes, setores etc.

Todo sistema apresenta os seguintes elementos fundamentais:

- **Entradas ou insumos (*inputs*):** o sistema importa e recebe insumos do ambiente, como recursos, energia e informação, que lhe proporcionam os meios necessários ao seu funcionamento.
- **Saídas ou resultados (*outputs*):** as entradas são processadas e transformadas em resultado que são destinadas novamente ao ambiente na forma de produtos ou serviços, energia ou informação.
- **Subsistemas:** são parte do sistema que processam toda a atividade e constituem o sistema. Em uma organização, por exemplo, podem ser departamentos ou divisões. Os subsistemas são conectados e integrados através de uma rede de comunicação.
- **Retroação (*feedback*):** é o efeito de retorno da saída sobre a entrada do sistema, no sentido de regulá-la ou mantê-la dentro de certos parâmetros. A retroação realimenta o sistema com informação de retorno.
- **Limites ou fronteiras:** constituem a separação entre o que é a organização e o que é o ambiente que a envolve externamente. As fronteiras representa os limites da organização que interage com o ambiente externo.
- **Sinergia:** é o resultado multiplicador das partes do sistema. Essas partes não se somam, mas se ajudam mutuamente, produzindo um efeito alavancado.

Assim, as organizações são sistemas abertos, interagindo com seus ambientes. Um sistema aberto é aquele que mantém intensa interação (entradas e saídas) com seu meio ambiente, influenciando-o e sendo influenciado por ele. A figura 5 ilustra a organização como um sistema aberto.



Fonte: Maximiano (2002a)

Figura 5 – A organização como um sistema aberto

O ambiente aqui considerado é tudo aquilo que está externo à organização, ou seja, além das fronteiras ou limites da organização. O ambiente pode ser considerado a partir de dois segmentos: o ambiente geral (macroambiente) - é o cenário mais amplo que envolve toda a sociedade, as nações, empresas, comunidades, etc. - e o ambiente específico (microambiente).

O macroambiente tem a seguinte formação (CHIAVENATO, 1999; KOTLER; KELLER, 2006):

Macroambiente demográfico: é caracterizado pelas estatísticas populacionais. Implica nos dados e informações referentes à dinâmica populacional.

Macroambiente econômico: representa a parte do ambiente geral que indica como as pessoas e organizações de um país ou de uma comunidade produzem, distribuem renda e consomem.

Macroambiente natural: mostra as condições ambientais bem como as preocupações e as intervenções da sociedade na natureza.

Macroambiente tecnológico: trata das mudanças tecnológicas e da inovação sobre produtos e serviços, além da regulamentação.

Macroambiente político-legal: relaciona-se à regulamentação da vida em sociedade, dos negócios e crescimento de grupos especiais de interesse e tudo de que trata o processo de normatização das operações das unidades produtivas por parte do governo.

Macroambiente sócio-cultural: revela como os indivíduos estão mudando a maneira de ver a si próprios, aos outros e o mundo ao redor deles. A formação e a mobilidade das classes sociais devem ser consideradas no estudo desse macroambiente, além de tendências na educação, direitos humanos e padrões sociais de comportamento.

GUARDE BEM ISSO!



Cada organização tem seu microambiente específico como centro de suas operações. Desse modo, a empresa define seu domínio que representa sua relação de poder ou de dependência junto ao mercado em que compete.

Por seu turno, o microambiente se refere ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Este ambiente, também denominado ambiente de tarefa, é formado pelos seguintes elementos:

Fornecedores: são todos aqueles que proporcionam os insumos na forma de recursos, energia, serviços e informação à empresa.

Cientes: são os elementos que compram ou adquirem os produtos ou serviços, absorvendo as saídas e resultados da organização.

Concorrentes: são as empresas que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes).

Agências Reguladoras: são organizações que regulamentam, normatizam, avaliam ou fiscalizam as ações da organização.

A Figura 6 ilustra a relação entre macroambiente e microambiente da organização.

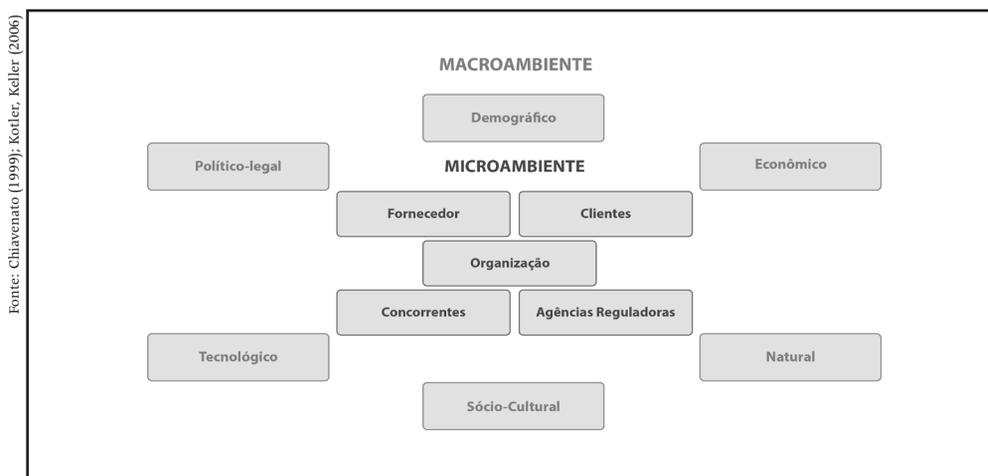


Figura 6 - Macroambiente e microambiente da organização

A resposta empresarial aos elementos do ambiente que realimentam o processo sistêmico positivo ou negativamente, interferindo na administração da organização, dependerá de como os administradores aproveitarão as oportunidades que o macroambiente sinalizará ou evitarão as ameaças que esse mesmo ambiente poderá conter. À empresa caberá monitorar os acontecimentos que permeiam seu macroambiente, procurando adotar uma postura pró-ativa diante das diversas pressões prospectadas.

Na próxima aula, iremos avançar um pouco mais no estudo da administração. Após apresentarmos os conceitos introdutórios fundamentais, daremos prosseguimento com a aula sobre os tipos e os modelos administrativos.

AULA 2

Escolas e modelos administrativos

Caro(a) aluno(a),

Após estudarmos os conceitos introdutórios da administração e sua história, além dos elementos que compõem o macro e o microambiente empresarial, nos concentraremos, neste momento, no estudo dos modelos administrativos. A ideia básica desta aula é proporcionar uma visão ampla dos principais pensadores e os respectivos modelos de administração que eles desenvolveram ao longo do tempo.

Vocês terão oportunidade de perceber que algumas das ideias aqui apresentadas se tornaram atemporais, ou seja, são modelos de gestão que se adequaram e forneceram elementos de gestão às diferentes realidades organizacionais nos mais diversos setores da sociedade, como por exemplo, as empresas de Tecnologia da Informação, de Turismo e Aviação. Assim, os convidamos a conhecer um panorama das teorias da administração que se desenvolveram a partir do século X.

Objetivos

- Conhecer as principais ideias da escola clássica da Administração
- Compreender a transição do pensamento da escola clássica para o sistema Toyota de produção
- Conhecer os fundamentos do enfoque comportamental e das relações humanas

TÓPICO 1

A escola clássica de administração

OBJETIVOS

- Conhecer o modelo burocrático de gestão e definir suas características
- Compreender o movimento da administração científica e sua relação com a linha de montagem de Henry Ford e a estrutura da General Motors

“Não encontro defeitos. Encontro soluções. Qualquer um sabe queixar-se”.

(Henry Ford)

Na Inglaterra do século XVIII, no início da Revolução Industrial, as práticas administrativas eram rudimentares e a qualidade dos produtos era deficiente e variável. Cabia ao comprador inspecionar o produto por ele comprado. Os salários pagos eram baixos e a supervisão do trabalho nas fábricas ficava a cargo de capatazes. Somado a isso, a grande concentração de trabalhadores nas fábricas e nas cidades, facilitando a comunicação e a organização, aumentou o clima de conflitos entre estes e os empresários. Desse modo, o surgimento das grandes fábricas, a necessidade de apaziguamento dos conflitos e a preocupação com a eficiência atraíram a atenção de pessoas que fundaram as teorias da administração.

O cenário estava propício para a consolidação dos conhecimentos e práticas administrativas em uma disciplina própria e autônoma. O reflexo da Revolução Industrial no resto do mundo, sobretudo nos Estados Unidos, fez surgir uma forte demanda por conceitos e técnicas a serem utilizados por um conjunto de pessoas especializadas: os administradores. Nasce assim, a escola clássica de administração como resposta às demandas organizacionais do sistema capitalista.

A abordagem clássica da administração possibilitou o enquadramento das empresas numa sistemática lógica de ação que ocasionou a superação do amadorismo



Figura 1 – Max Weber

Fonte: Wikipédia

no trabalho e na condução das organizações no período pós Revolução Industrial. Favoreceu também o surgimento do caráter técnico e científico do trabalho. Isso resultou na importância que as organizações tomaram na sociedade moderna, o que levou, por sua vez, vários pesquisadores a se dedicarem ao seu estudo, os quais se destacaram Max Weber, Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol (comentado na aula 1), Henry Ford e Alfred Sloan.

1.1 O MODELO BUROCRÁTICO

Para Weber, as organizações formais modernas se estruturam a partir de leis e normas que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais e não foram definidas para atender às vontades pessoais e particulares, como por exemplo, a vontade particular de um diretor ou chefe imediato.

Desse modo, para Chiavenato (1999), Maximiano (2002b) e Araújo (2004), Max Weber relacionou os conceitos de autoridade, responsabilidade e obediência para explicar o que viria a ser o modelo de organização burocrática. Nas organizações modernas, as pessoas aceitam que outras pessoas representem a autoridade da lei, tais como juízes, prefeitos e gerentes. Em contrapartida, essas pessoas têm a responsabilidade de fazer cumprir a lei.

Assim, a obediência se dá devido às leis formalmente definidas e às pessoas que estão aptas a representá-las, agindo dentro de uma jurisdição específica. Conclui-se então que qualquer organização ou grupo que se baseie em leis racionais é uma “burocracia”.

A burocracia é um modelo administrativo e não uma teoria em si. Suas características principais são:

Formalidade	As organizações burocráticas são na sua essência sistemas de normas. A autoridade é definida por lei, que visa à racionalidade do processo de tomada de decisão baseado em critérios impessoais.
Impessoalidade	A obediência deve se dar devido aos cargos e não aos seus ocupantes. As pessoas devem estar subordinadas às leis.
Profissionalismo	Os funcionários formam as burocracias. Para isso, são remunerados, obtendo os meios para sua subsistência. Os cargos são ocupados de acordo com a qualificação dos funcionários. Para Weber, o que importava era o cargo e não o seu ocupante.

Quadro 1 – Características principais do tipo ideal do modelo burocrático de Max Weber

Fonte: Maximiano (2002)

Outros cientistas sociais aprofundaram o estudo sobre o modelo burocrático de organização e passaram a analisar criticamente a realidade retratada por Weber. Com isso, chegaram à conclusão de que as organizações podem apresentar o que consideraram como “disfunções organizacionais”. Dentre essas disfunções, destacam-se o particularismo (defesa dos interesses de grupos externos), a satisfação de interesses pessoais (defesa de interesses pessoais), o excesso de regras (muitas exigências para a realização das atividades), a hierarquia e individualismo (divisão de responsabilidades gerando barreiras no processo decisório e luta pelo poder) e o mecanismo (sistemas de cargos limitados com risco de situações alienantes para as pessoas que os ocupam) [Maximiano, 2002].

1.2 A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Federick Winslow Taylor foi o mentor e o participante mais destacado do movimento da administração científica, o qual englobava outras pessoas que, no mesmo período, reuniram esforços para desenvolver princípios e técnicas de eficiência que favorecessem a resolução dos complexos problemas enfrentados pelas empresas industriais. Taylor se destacou no grupo por suas contribuições e liderança nos estudos sobre a racionalização do trabalho.

Em 1903, Taylor apresentou à Sociedade Americana de Engenheiros Mecânicos um estudo (*Shop management*) no qual propôs quatro princípios para a administração (MAXIMIANO, 2002a; RIBEIRO, 2004):



Fonte: Wikipedia

Figura 2 - Frederick Taylor

1. A boa administração deveria ter como objetivo pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
2. Métodos de pesquisa deveriam ser aplicados pela administração com o objetivo de melhorar a execução de tarefas.
3. Os empregados deveriam se submeter a uma seleção e treinamento cientificamente elaborados, de modo a compatibilizar pessoas e tarefas.
4. Deveria haver um clima de cooperação entre trabalhadores e administradores para permitir a existência de psicológico favorável à prática de tais princípios.

Taylor lançou, em 1911, o livro *Princípios de administração científica* que esclareceu e simplificou suas principais ideias. Ele insistiu na distinção entre a filosofia (conjunto de princípios) e as técnicas (ou métodos) da administração científica. Desse modo, podem-se resumir as técnicas ou mecanismos de Taylor como:



- Estudos de tempos e movimentos (EMT)
- Padronização de ferramentas e instrumentos
- Padronização dos movimentos
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho

Taylor concentrou-se nos Estudos de Movimento e Tempo – EMT, tendo sido pioneiro neste campo. Ele acreditava que todo e qualquer trabalho tinha uma fórmula para ser aperfeiçoado, mas para isso era preciso estudar a tarefa, o local de trabalho, as máquinas e ferramentas. O EMT permitiu racionalizar o trabalho e atingir a otimização da relação tempo-esforço, identificando os melhores movimentos e tempos na execução de uma tarefa. Para tanto, o EMT previa o uso de fluxogramas (formulários em que o analista lança as análises de fluxo de produção), cronômetros, filmagem, observação direta e gráficos. De modo universal, padronizaram-se os seguintes símbolos nos desenhos de fluxograma (RIBEIRO, 2006):

	Um círculo é uma operação (<i>operation</i>). É utilizado quando algo que integra o processo é criado, adicionado ou altera as características iniciais do processo. Exemplo: preencher um formulário no check-in do hotel.
	Uma seta corresponde a um transporte (<i>transportation</i>). Usa-se quando algo muda de posição no espaço, de um lugar para outro. Exemplo: deslocamento de um documento de uma mesa para outra.
	Um quadrado equivale a uma inspeção (<i>inspection</i>). É usado quando algo é conferido, sem haver alteração de suas propriedades. Exemplo: verificação de uma conta de restaurante.
	Um D representa atraso ou demora (<i>delay</i>). Usa-se quando o fluxo é interrompido e aguarda uma providência imediata para ter prosseguimento. Exemplo: quando uma fatura aguarda ordem de pagamento para ser liquidada.
	Um triângulo invertido significa arquivamento ou armazenamento (<i>storage</i>). Indica que o fluxo da rotina de trabalho terminou. Exemplo: o arquivamento depois indeferimento de uma solicitação.

Quadro 2 – Símbolos utilizados no fluxo de produção/prestação de serviços

Fonte: Ribeiro (2006)

1.3 A LINHA DE MONTAGEM DE FORD

Uma importante contribuição à administração clássica foi realizada por Henry Ford, fundador da Ford Motor Company e criador da linha de montagem móvel, um padrão de organização de processos produtivos que se tornaria universal. Mas em qual contexto surgiu a produção em massa e por quê?

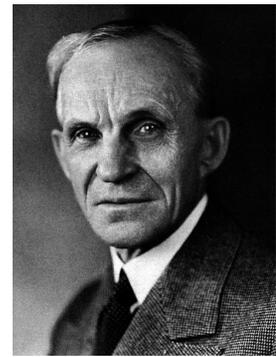
Os métodos artesanais dominavam as atividades fabris até início do século XX. No entanto, esse tipo de produção era moroso e de custo elevado. Nessa época, a expansão da urbanização provocada pela Revolução Industrial e as consequências da guerra, deflagaram um aumento de demanda potencial por um grande número de produtos de baixo custo e rápido fornecimento. Nesse caso, a produção artesanal não responderia às expectativas dos mercados. Esse impulsionou a produção em massa que consiste na fabricação de produtos não diferenciados em grandes quantidades.

Ford aplicou à fabricação de automóveis os dois princípios básicos da produção em massa (MAXIMIANO, 2002a):

- I. O processo de fabricar um produto é dividido em partes. Cada pessoa ou grupo de pessoas tem uma tarefa fixa que consiste em fabricar ou montar uma das partes. A divisão do trabalho tem como resultado a **especialização do trabalhador** que realiza apenas uma tarefa fixa.
- II. Fabricação de peças e componentes padronizados e intercambiáveis. Cada peça ou componente pode ser montado em qualquer sistema ou produto final. Nenhum produto ou peça é fabricado para um produto final específico.

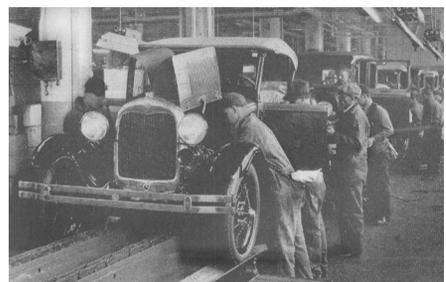
Em 1912, o conceito de linha de montagem, sem mecanização, foi aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. Numa linha de montagem, o trabalhador permanece numa posição fixa para executar uma tarefa única. O produto movimenta-se ao longo de um processo que é feito de uma sequência de tarefas.

Em seguida, Ford adotou a linha de montagem móvel e mecanizada para a montagem de chassis em 1914. Esse processo passou a consumir 1 hora e 33 minutos de trabalho, contra as 12 horas e 28 minutos necessárias no ano anterior.



Fonte: Wikipedia

Figura 3 - Henry Ford



Fonte: Wikipedia

Figura 4 - Produção em Massa do Modelo Ford A



SAIBA MAIS

O fordismo difundiu-se rapidamente para outras empresas, setores industriais e países. Na Europa, os fabricantes copiaram rapidamente a ideia da linha de montagem móvel, que deu forte impulso à internacionalização de muitas empresas. Nos anos 20, no Japão e no Brasil, a Ford e outros fabricantes estabeleceram linhas de montagem que recebiam os kits de peças e componentes produzidos no local da origem das empresas. Nos anos 50, a indústria automobilística americana e europeia estabeleceu fábricas montadoras no Brasil, criando assim um setor consolidado de fornecedores de peças e componentes. O sistema de organização industrial de Ford tornou-se universal.

1.4 ALFRED SLOAN E A GENERAL MOTORS

Apesar das importantes contribuições de Taylor e Ford para o desenvolvimento da administração, um ponto necessitava ainda de atenção: a estrutura organizacional necessária para administrar a fábrica como um todo, da engenharia ao sistema de marketing. Foi então que, em 1923, Alfred Sloan como presidente da General Motors – GM colocou em prática seu Estudo Organizacional (*Organization Study*), elaborado em 1929. Neste trabalho, Sloan desenvolveu o conceito de **descentralização e delegação de autoridade** que se tornaria a marca da GM (MAXIMIANO, 2002b).

Para Sloan, dois problemas deveriam ser superados na GM, para enfrentar a concorrência de Ford e ter êxito na produção em massa: profissionalizar a administração e modificar o produto básico de Ford para que atendesse a qualquer demanda e utilidade. Sloan criou, então, divisões descentralizadas e transformou-as em centros de lucro, cada um produzindo carros ou componentes, como caixas de direção e motores, e que eram administradas com base nos resultados dos números pelo poder central.

Os relatórios das divisões eram analisados em intervalos regulares por Sloan e seus executivos. Desse modo, surgiram os especialistas em finanças, marketing, complementado o trabalho dos engenheiros na fábrica.

As contribuições de Taylor, Ford e Sloan ao modelo americano da grande empresa podem ser resumidas no quadro 3:

Taylor	Ford	Sloan
<p>Administração Científica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na eficiência do processo produtivo e economia de recursos 	<p>Sistema Ford de Produção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Linha de montagem móvel • Especialização do trabalhador • Sistema produtivo administrado de forma sistêmica • Verticalização da produção (controle do fornecimento) 	<p>Organização da General Motors</p> <ul style="list-style-type: none"> • Um produto para cada tipo de cliente • Divisões autônomas (unidade de negócios) • Administração central define objetivos e cobra resultados

Quadro 3 – Principais contribuições de Taylor, Ford e Sloan

Fonte: Maximiano (2002b)

Adiante, veremos a contribuição da escola da qualidade para a administração e o impacto do sistema Toyota na gestão das empresas.

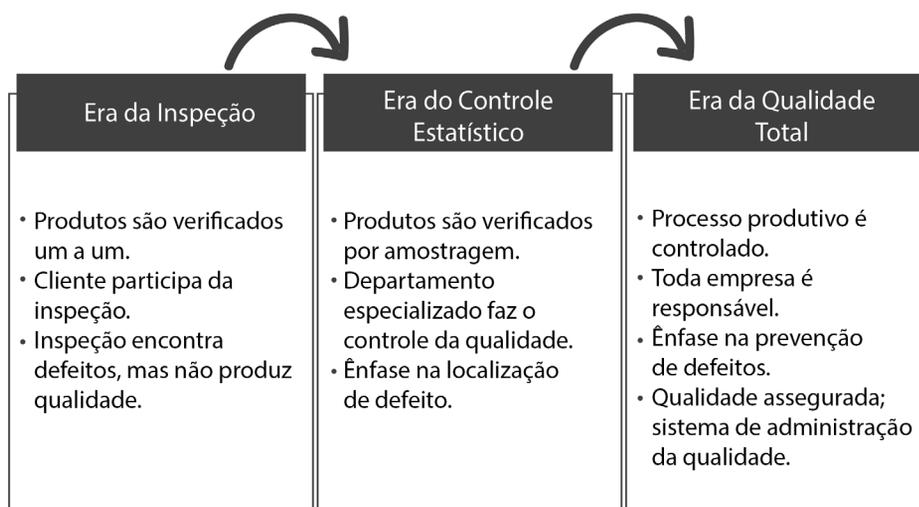
TÓPICO 2

O enfoque da qualidade e o sistema Toyota de produção

OBJETIVOS

- Conhecer os conceitos de qualidade
- Analisar o modelo japonês de produção e o sistema Toyota de administração

Nos anos 20, a invenção da produção em massa e a expansão industrial fizeram surgir um elemento de forte impacto para a administração: o **controle da qualidade**. Com o passar das décadas, esse conceito evoluiu para a **administração da qualidade total**. Isso se deu em três períodos ou eras principais, como ilustrado no quadro 4:

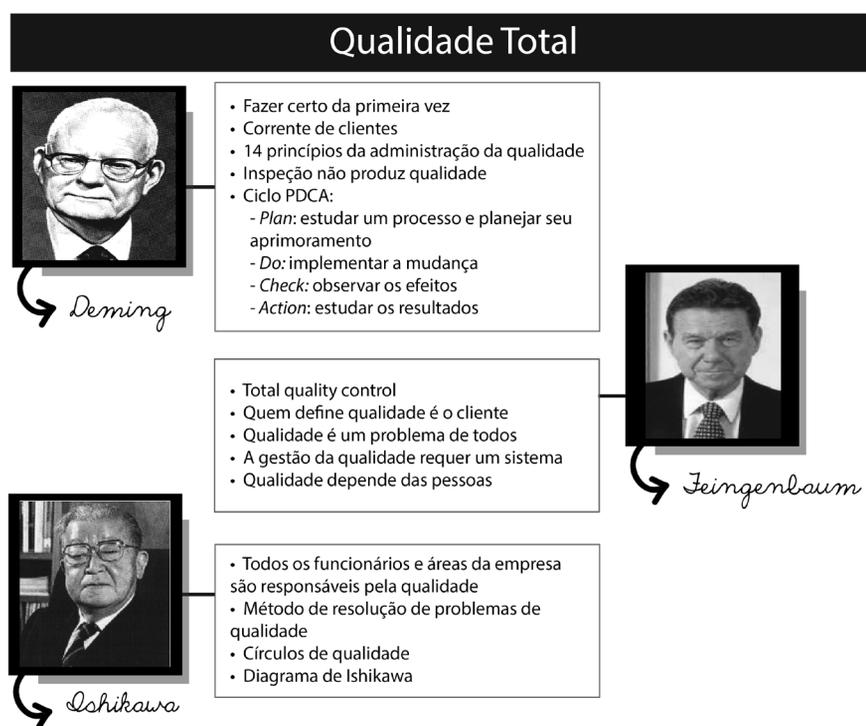


Quadro 4 – Eras da história da qualidade

Fonte: Maximiano (2002a)

O controle de qualidade na forma da inspeção era praticado pelo produtor ou prestador de serviços ainda antes da Revolução Industrial, quando era realizada pelos artesãos. Em seguida, no início da moderna era industrial, a inspeção passou

as ser realizada pelos trabalhadores, depois por supervisores e, posteriormente, pelos inspetores de qualidade. Na fase do controle estatístico, a qualidade tinha como ênfase separar por amostragem os produtos bons dos ruins. Na era da qualidade total, a ênfase migrou para o sistema da qualidade, onde a qualidade recaiu para todos os departamentos da empresa. A qualidade passaria a ser uma questão de ordem sistêmica. A nova lógica da administração estabeleceu que ao garantir a qualidade do sistema, garante-se também a qualidade dos produtos e serviços. Três autores foram responsáveis pelo desenvolvimento dos princípios e das técnicas da qualidade: Feigenbaum, Deming e Ishikawa. Suas principais ideias estão descritas no quadro abaixo.



Quadro 5 – Principais autores da qualidade total

Fonte: Maximiano (2002a)



SAIBA MAIS

A ISO – *International Standardization Organization* é uma organização internacional privada, sem fins lucrativos, criada em 1947 com sede em Genebra, que estabeleceu procedimentos normativos da qualidade para as empresas. A ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, membro fundador da ISO, é uma organização de normatização que representa o Brasil. Em 1987, a ISO colocou em vigor seus manuais de avaliação do sistema da qualidade, denominados Normas ISO série 9000, que continham diversas normas nacionais, já existentes, que regulamentavam as relações entre fornecedores e compradores.

MODELO JAPONÊS DE ADMINISTRAÇÃO

Para a maioria dos autores, a história da administração da qualidade total se confunde com a história do modelo japonês de administração, que de fato combinou os princípios e as técnicas da qualidade total. O desenvolvimento do modelo japonês de administração tem seu início nos anos 50, quando a economia japonesa encontrava-se debilitada e a empresa Toyota, na época, um empreendimento de pequeno porte, tinha uma programação de produção de 1000 carros por mês. A questão é que se fabricassem mais carros não os venderia.



Fonte: gettyimages

Figura 5 – Inovações tecnológicas do Toyotismo

O proprietário da Toyota, juntamente com o chefe de engenharia da fábrica, concluiu que o sistema Ford não funcionaria na Toyota, pois esta possuía uma estrutura pequena e necessitava de soluções mais eficientes e menos custosas. Ao longo de 20 anos, a dupla colocou em prática os princípios que formaram as colunas mestras do Sistema Toyota de Produção:

1. **Eliminação de desperdícios:** o primeiro componente que deu origem ao modelo Toyota de administração foi a aplicação da filosofia *just-in-time* e das técnicas de racionalização do trabalho. *Just-in-time* significa produzir somente o necessário, no momento certo. *Kaizen* foi outra técnica que se destacou no modelo e significa aprimoramento contínuo.
2. **Produção com qualidade:** os defeitos passaram a ser solucionados pontualmente, sem a preocupação de se buscar as causas. Primeiramente, os trabalhadores recebiam a instrução de parar a linha de produção quando encontrassem um problema que não poderiam resolver. Depois, eles deveriam analisar de modo sistemático cada erro, perguntando sucessivamente “por quê?” até chegar à causa da raiz do problema.
3. **Produção enxuta:** as técnicas adotadas pela Toyota passaram a ser praticadas em outras empresas japonesas, implicando também na agregação de outros métodos. Isso consolidou o modelo japonês de administração, que também ficou conhecido como sistema de produção enxuta, abrangendo toda a administração de empresa, sobretudo a partir dos anos 90.

Ainda nos anos 80, a Toyota passou a fabricar 1000 carros em poucos minutos e era a terceira maior fabricante mundial de automóveis, ficando atrás da GM e da

Ford. Entretanto, sabemos que numa organização é improvável que se considere apenas a eficiência técnica e os componentes tecnológicos e financeiros sem considerar o conjunto de pessoas que trabalham na empresa. Por isso, no próximo tópico, veremos como a produtividade e o êxito das organizações dependem também do comportamento das pessoas.

TÓPICO 3

O enfoque comportamental e a escola das relações humanas

OBJETIVOS

- Conhecer os principais elementos e ideias do enfoque comportamental
- Compreender a importância da escola de relações humanas para a administração de empresa

O enfoque comportamental envolve uma série de estudos e divide-se em dois ramos. O primeiro ramo engloba as teorias sobre o comportamento das pessoas enquanto indivíduos e suas características pessoais. A segunda grande área envolve as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações.

O quadro 6 relaciona as principais temáticas do enfoque comportamental:

Comportamento e Diferenças Individuais	Comportamento Coletivo e Processos Interpessoais
<ul style="list-style-type: none">• Percepção• Personalidade• Competências<ul style="list-style-type: none">- Conhecimentos- Aptidões e habilidades- Atitudes e valores• Liderança• Motivação	<ul style="list-style-type: none">• Cultura organizacional• Clima organizacional• Grupos informais• Processo de comunicação• Processo de liderança• Processo de motivação

Quadro 6 – Áreas de estudo e aplicação do enfoque comportamental

Fonte: Maximiano (2002a)

O principal conteúdo do enfoque comportamental é a **escola das relações humanas**, que teve sua origem em um experimento realizado nos anos 1927 a 1933, concomitante ao movimento da administração científica. Esse experimento

foi conduzido por um grupo de pesquisadores da Universidade de Harvard que fora contratado para um estudo numa fábrica da Westren Electric Company (equipamentos e componentes telefônicos), localizada em Hawthorne, bairro de Chicago, com o objetivo de investigar se as variações na iluminação teriam alguma influência sobre o desempenho dos trabalhadores. O projeto teve início com a aplicação de métodos da psicologia experimental, iniciados nos Estados Unidos por Hugo Munsterberg (MAXIMIANO, 2002b).

Os pesquisadores constataram que quando se aumentava a intensidade da luz no local de trabalho, a produção aumentava. No entanto, a produção também aumentava quando a luz diminuía. Quando se oferecia lanches e intervalos de descanso aos trabalhadores, a produção aumentava da mesma forma. Em um dado momento, todos os benefícios foram retirados e a produção ao invés de cair, continuou a aumentar. Com isso, os pesquisadores demonstraram que não havia uma relação simples e direta entre os fatores de iluminação e benefícios com produtividade. A partir de então, os pesquisadores convidaram Elton Mayo para colaborar com os resultados da pesquisa.

Após aplicar uma série de entrevistas com profundidade, Mayo e seu grupo interpretaram os resultados do experimento e suas conclusões deram início a uma nova filosofia de administração. As conclusões da pesquisa demonstraram que o desempenho das pessoas era determinado pelo comportamento, além dos métodos de trabalho. Mayo concluiu que:



A qualidade do tratamento que a gerência estabelece com os seus trabalhadores é determinante para o bom desempenho dos mesmos.

O sistema social formado pelos grupos influencia o resultado do indivíduo cuja lealdade é maior para com o grupo do que para com a administração. Se o grupo demonstra lealdade à administração, o resultado será positivo para a empresa.



Figura 6 – As conclusões da pesquisa de Elton Mayo

Fonte: Maximiano (2002a); Ribeiro (2006)

Desse modo, constatou-se que a produtividade depende da integração social dos indivíduos e não somente da capacidade física e fisiológica do trabalhador. Os fatores sociais e as expectativas individuais dos trabalhadores deveriam ser considerados, pois suas reações não se davam de forma isolada, ou seja, seu comportamento dependia do grupo, que por sua vez, poderia informalmente conceder benefícios ou sanções ao indivíduo de acordo com o atendimento das expectativas que o trabalhador fosse capaz de gerar. A organização informal, existente em toda empresa, passou a ser fundamental para a melhoria da produção.

Assim como Mayo, outros autores produziram trabalhos que contribuíram para a composição do moderno enfoque comportamental. Na década de 30, Kurt Lewin liderou pesquisa sobre grupos e sua influência no **comportamento organizacional** que o permitiu o desenvolvimento dos conceitos e das técnicas da dinâmica de grupo. Nos anos 50 e 60, expandiram-se as pesquisas sobre **liderança** e **motivação**, e nos anos 90, deu-se início às pesquisas referentes à **inteligência emocional**, a exemplo dos trabalhos de Daniel Goleman.

LIDERANÇA

Existe uma profusão de conceitos de liderança e praticamente todos citam alguns elementos principais como “saber influenciar pessoas”, “capacidade para trabalhar em grupo” e “atingir uma performance de resultados”.

Para Chiavenato (1999), a liderança é um tipo de influência. A influência é uma capacidade interpessoal com a qual uma pessoa tenta modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de forma intencional e propositiva.

O líder torna-se responsável pelo desenvolvimento das pessoas na organização. Isso significa mais do que apenas ajudá-las a adquirir habilidades profissionais e para a vida como um todo, potencializando os liderados e o consequente crescimento da organização (MAXWELL, 2008).

Segundo Ribeiro (2006), para ser um bom líder, o indivíduo deverá possuir ou desenvolver algumas habilidades especiais, tais como:



- **Sensibilidade situacional:** saber diagnosticar e sentir situações, forças e pressões que atuam em cada situação.
- **Flexibilidade de estilo:** saber adequar-se a cada situação, exercer o conhecido “jogo de cintura”.
- **Destreza da gerência situacional:** ser capaz de modificar uma situação que necessita ser alterada.

O gerente ou líder pode ainda demonstrar traços de uma tendência democrática ou autoritária, de acordo com o quadro abaixo:

Estilo Orientado para as Pessoas <u>Democrático</u>	Estilo Orientado para a Tarefa <u>Autocrático</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a consideração ou para o grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para o planejamento e a organização

Quadro 7 – Estilos básicos de liderança

Fonte: Maximiano (2002a)

MOTIVAÇÃO

O fator motivação tem sua origem na relação **ideal**→**trabalho**→**resultado** na qual o indivíduo procura expandir seus potenciais, projetando-se profissionalmente, recebendo benefícios em contrapartida do seu esforço e, espera-se que com isso, ele perceba seus ideais conquistados.

Os motivos que levam a um fraco desempenho são, em muitas vezes, atribuídos à insuficiência e à qualidade inferior de treinamentos, mau gerenciamento, etc. Neste caso, o líder em ação deveria monitorar e avaliar a realização da tarefa com os olhos mirando futuro, destacando os pontos positivos e repensando as falhas e os procedimentos.

No processo de avaliação da tarefa e do subordinado, o líder deveria estabelecer objetivos factíveis, efetuar revisões periódicas, saber elogiar os devidos progressos, pontuar a necessidade de melhoria, ouvir e alterar procedimentos quando necessário e emitir críticas construtivas.

Espera-se que o gerente líder estimule a concessão de incentivos voltados a premiar o esforço extra, mensurado objetivamente. No entanto, destaca-se que o esforço extra não deve ser incorporado ao padrão mínimo existente. Outro fator importante que impacta na satisfação do funcionário relaciona-se às condições ideais e ambientais de trabalho.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Abraham Maslow é o pesquisador mais conhecido da teoria que fundamenta a **ideia das necessidades humanas**. Depois de formado em



Figura 7 - Abraham Maslow

Fonte: Wikipedia

Psicologia, Maslow concentrou os estudos nesta área até a sua morte. Ele desenvolveu a ideia de que as necessidades humanas se dispõem de modo hierárquico complexo, as quais se dividem em cinco grupos, conforme a figura abaixo:

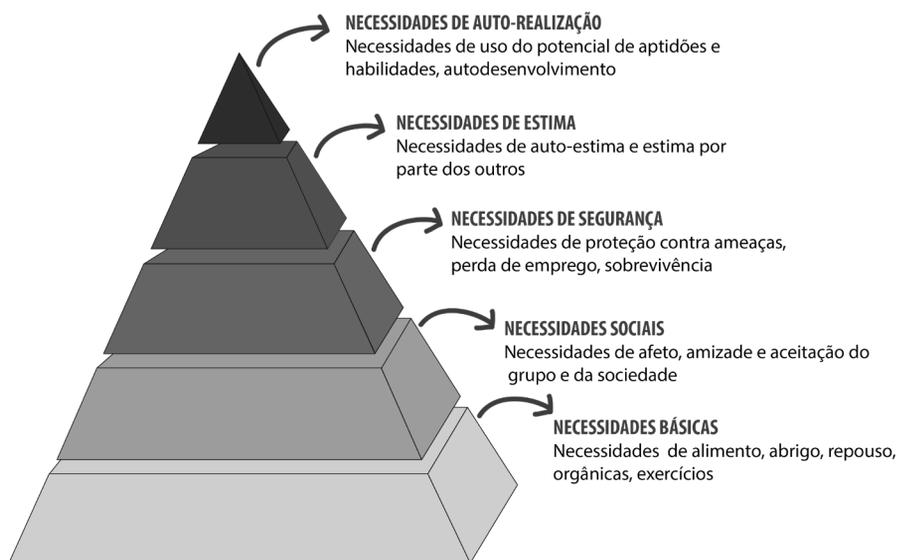


Figura 8 – Hierarquia das necessidades humanas de Maslow

Fonte: Maximiano (2002a, 2002b)

Para Maslow, algumas premissas validam seus estudos, quais sejam (MAXIMIANO, 2002b):

- As necessidades básicas se manifestam primeiramente e são prioridades para as pessoas.
- Uma necessidade de uma categoria qualquer precisa ser atendida antes que a necessidade de uma categoria seguinte se manifeste
- Uma vez atendida, a necessidade enfraquece sua força motivadora e a pessoa se motiva pela ordem seguinte de necessidade;
- Quanto mais elevado o nível das necessidades, mais saudável a pessoa é.
- O comportamento irresponsável é consequência de privação das necessidades sociais e de estima. Um comportamento negativo é fruto de uma administração disfuncional.
- Os gerentes podem acessar técnicas de administração que satisfaçam às necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.



SAIBA MAIS!

A autorrealização não está obrigatoriamente no alto da pirâmide hierárquica de Maslow. Ela pode ocorrer em qualquer ponto da escala da motivação e com a satisfação de outro tipo de necessidade, depende das motivações do indivíduo.

Maximiano (2002b) destaca os trabalhos de Clayton Alderfer como uma revisão da teoria de Maslow, que ficou conhecida como Teoria ERG. Essa teoria pontua três grupos principais de necessidades:

1. **Existência** (*existence*): são as necessidades básicas, fisiológicas e de segurança de Maslow.
2. **Relacionamneto** (*relatedness*): são as necessidades de relações pessoais significativas e as necessidades de estima de Maslow.
3. **Crescimento** (*growth*): necessidade ou desejo inerente de crescimento pessoal e autorrealização.

A teoria de Alderfer tem como princípios a ideia de que mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo e se uma necessidade de ordem elevada permanece insatisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma outra necessidade de ordem inferior.

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na entrada do terceiro milênio, verificou-se uma ampliação dos estudos sobre motivação e satisfação no trabalho. Nesse contexto, surge o conceito de **Qualidade de Vida no Trabalho** (QVT) com categorias de análises mais amplas que as teorias tradicionais de motivação. A QVT parte de uma visão integral das pessoas, chamado enfoque biopsicossocial, que tem sua origem na medicina psicossomática. Para este enfoque, saúde não é apenas ausência de doenças, mas sim, um completo bem-estar biológico, psicossocial e social. Essa definição foi adotada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 1986, abrindo espaço para a compreensão dos fatores psicossociais no ambiente de trabalho. Um desses fatores é o estresse.

Nesse sentido, Maximiano (2002b) aponta alguns indicadores que podem servir de mapa para estabelecer a QVT no trabalho:

Categorias de Indicadores	Indicadores Específicos
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Condução ética com os funcionários • Planos de carreira igualitários • Transparência das políticas e procedimentos
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos na educação formal dos colaboradores (funcionários) • Benefícios estendidos às famílias • Atividades de culturais e de lazer

Psicologia	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização do colaborador • Apoio psicológico • Desafios e outros fatores motivacionais
Biológica	<ul style="list-style-type: none"> • Ginástica laboral • Controle dos acidentes de trabalho • Conforto físico e cuidados com a insalubridade • Alimentação • Prevenção e controle de doenças

Quadro 8 – Indicadores de práticas administrativas orientadas para a implantação da QVT

Fonte: Maximiano (2002b)

As contribuições da escola comportamental e a escola das relações humanas introduziram o fator humano como parte integrada à organização. O enfoque se volta para compreensão de que são as pessoas que definem seus comportamentos frente às diversas situações com as quais se deparam. O componente emocional do comportamento humano influencia fortemente no trabalho requerendo habilidade no trato dessa questão. Cabe então, ao administrador conhecer e se apropriar dos conceitos motivacionais para proporcionar melhor qualidade de vida das pessoas nas organizações e obter êxito nos resultados da equipe de trabalho por ele liderada.

Uma vez a par desses modelos e escolas da administração, iremos na próxima aula estudar a técnica do planejamento e controle como um instrumento da ação do administrador nas organizações e entender porque precisamos de um plano para o alcance dos objetivos almejados.

AULA 3

Planejamento e controle

Caro(a) aluno(a),

Nas aulas anteriores, apresentamos um panorama conceitual e os principais modelos da Administração. Vimos que as diversas contribuições dos pesquisadores têm repercutido na gestão das empresas e no mundo do trabalho. Os desafios da gestão não cessam de crescer em um ambiente cada vez mais turbulento e incerto com o qual as organizações necessitam lidar diariamente. De antemão, podemos afirmar que, para uma organização, a incerteza em relação ao futuro ocorre quando a organização não detém informações sobre a concorrência, o mercado consumidor, a existência dos fornecedores, oferta de crédito e financiamento, dentre outros elementos que compõem o ambiente.

Acadêmicos, analistas de mercados e consultores de empresas afirmam ser possível antever com algum grau de precisão alguns eventos, porque estes são resultados de atos e decisões anteriores ou porque seguem um calendário de acontecimentos regulares. Por isso, esta aula apresentará conceitos e técnicas que o ajudarão a analisar os graus de incerteza do futuro, a pensar estrategicamente e a desenvolver controles específicos para uma ótima performance da empresa.

Objetivos

- Conhecer o processo de planejamento
- Compreender os elementos nos quais o processo de controle se fundamenta
- Entender o planejamento estratégico como técnica a ser colocada em prática

TÓPICO 1

O processo de planejamento

OBJETIVOS

- Compreender o conceito e as vantagens do planejamento
- Identificar os principais tipos de objetivos que orientam o processo de planejamento
- Conhecer os componentes de um plano estratégico e como elaborá-lo

“Sabedoria é a qualidade de ver as consequências de longo prazo das ações presentes, a disposição para sacrificar ganhos de curto prazo a fim de obter vantagens maiores a longo prazo, a capacidade de controlar o que é controlável e de não se preocupar com aquilo que não o é. Portanto, a essência da sabedoria é a preocupação com o futuro”.

Russel L. Ackoff⁴

O planejamento não se refere a decisões futuras. Ele é executado no presente, seus resultados é que se refletem no futuro. Todo plano requer um tempo (prazo) para sua implantação. Se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos o que desejamos no futuro. As decisões são sempre tomadas no presente. Logo, precisamos conceituar o processo de planejamento.

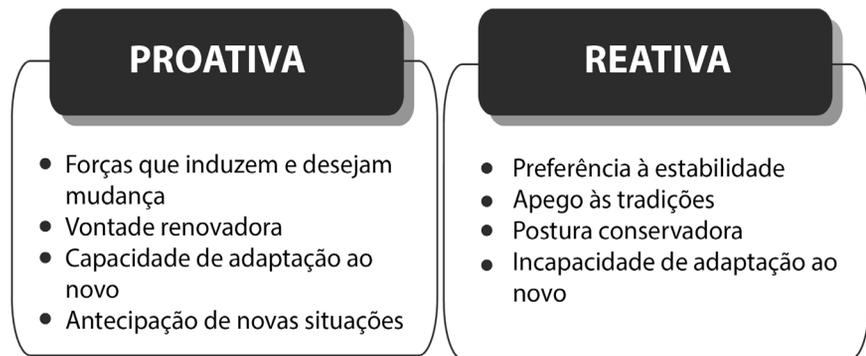
Segundo Maximiano (2002a), o **processo de planejamento** é o instrumento que os indivíduos e organizações utilizam para administrar eventos e relações com o futuro. É uma função administrativa própria do processo decisório. As decisões que influenciarão o futuro, ou que serão implementadas no futuro, são consideradas decisões de planejamento.

Para Heilborn e Lacombe (2009), o processo de planejamento pode ser definido da seguinte forma:



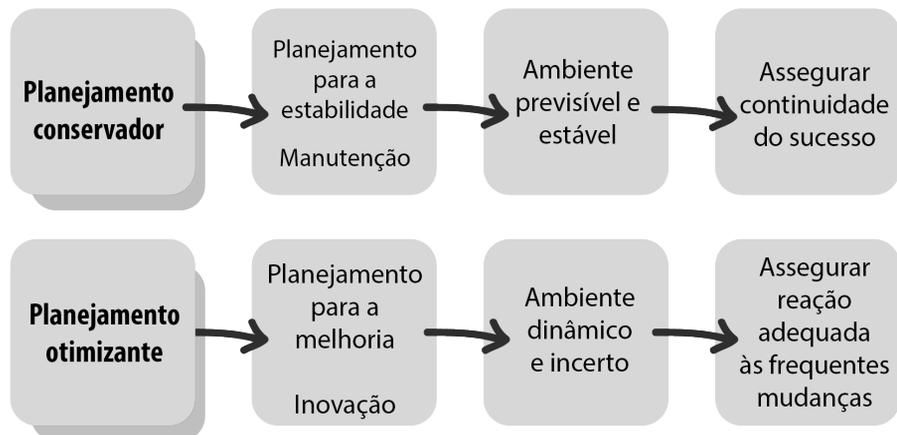
- Planejamento é a escolha da direção a ser seguida para se alcançar um objetivo desejado.
- Planejamento é a decisão “consciente de cursos de ação”, ou seja, dos caminhos, baseados em objetivos, em fatos e na estimativa/probabilidade do que ocorreria em cada alternativa disponível.

As organizações, incluindo as empresas, são criadas e desaparecem por motivos relacionados à sua capacidade de administrar os recursos internos e a relação com o ambiente. Dentre as várias explicações para as variações na capacidade de resposta às pressões internas e externas, destaca-se a atitude dos administradores, que pode ser proativa ou reativa diante dos desafios. O quadro 1 apresenta as principais características desses tipos de atitude em relação ao planejamento.



Quadro 1 – Atitudes em relação ao planejamento
 Fonte: Maximiano (2002a)

A partir das posturas proativas e reativas que o administrador ou a organização adotar, podemos, então, classificar os tipos de planejamento conforme a figura 1.



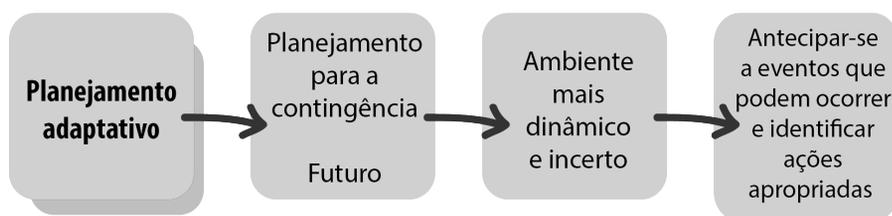


Figura 1 – Três orientações do planejamento

Fonte: Chiavenato (2009)

Qualquer que sejam as orientações do planejamento, **planejar** significa essencialmente definir objetivos e formas para realizar tais objetivos. Entende-se por **objetivos** os resultados finais em direção aos quais as ações/atividades serão orientadas. A parte mais importante de um **planejamento** são os objetivos. Desse modo, alguns passos são necessários ao processo de planejamento para a definição e execução dos objetivos, conforme a figura 2:



Figura 2 – Passos do processo de planejamento

Fonte: Chiavenato (1999)

É importante salientar que os passos 2 e 3 se relacionam aos conceitos de forças internas e externas, que impulsionam os objetivos, e os cenários respectivamente. Por forças internas, tem-se a oferta ou escassez de recursos, perfis e motivações dos administradores, problemas e oportunidades em geral; como forças externas consideram-se a concorrência, os fornecedores, os clientes, as ameaças e as oportunidades em geral. Os **cenários** tratam da previsão da situação geral do ambiente interno e externo de uma empresa para determinada época futura, realizada na maioria das vezes com a finalidade de se formular



SAIBA MAIS

Para Michel Porter, o estudo dos cenários é uma ferramenta essencial para a elaboração de planejamento e projetos. Para a elaboração de cenários, o autor recomenda o exame de variáveis que podem se originar das transformações tecnológicas, da concorrência, dos clientes, dos fornecedores, da existência dos possíveis produtos substitutos e do aparecimento de novos entrantes, formando uma cadeia de valor, que por sua vez, trata de um fluxo formado por concorrência, clientes, fornecedores e instituições de fomento e apoio no ambiente no qual a organização atua (CAETANO, 2001).

um “planejamento estratégico”. Constrói-se um cenário a partir de uma tendência, criando duas ou três alternativas (opinião otimista, opinião pessimista e uma terceira que seria a mais provável), considerando a limitação de que não há um cenário como foco principal devido às chances de ocorrência de cada um.

O processo de planejamento se dá em três níveis organizacionais: o estratégico, o tático e o operacional. O nível estratégico envolve toda a organização, é direcionado a longo prazo, focaliza o futuro e a ação de alcance global. O nível tático é representado por cada departamento, executa-se a médio prazo e prioriza a ação departamental. Por fim, o nível operacional se relaciona a cada tarefa/atividade, é executado a curto prazo, focaliza o imediato e sua ação é específica. A figura 3 ilustra o alcance de cada um dos níveis organizacionais (CHIAVENATO, 2009):

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Macroorientado. Atinge a organização como um todo
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada operação em separado

Figura 3 - O planejamento nos três níveis organizacionais

Fonte: Chiavenato (2009)

Em virtude da importância e dos impactos que o planejamento estratégico tem para a organização, além do fato de ele originar os planejamentos tático e operacional (aplicações do planejamento estratégico), daremos ênfase a esta ferramenta como prioridade em nossos estudos.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é o planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las. Relaciona-se aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação e considera não só o ambiente interno da empresa, mas, principalmente, o externo. É uma ferramenta de gestão que possui como finalidade definir os rumos do negócio e responder à pergunta:



Qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo?

Este tipo de planejamento tem como objetivo a eficácia e o propósito geral de influenciar os ambientes interno e externo, para atingir o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um determinado cenário. Tem como premissas básicas os seguintes elementos que deverão constar em um plano (HEILBORN; LACOMBE, 2009):

- Premissas Básicas
- Diagnóstico
- Estimativas e projeções
- Cenário
- Objetivos principais
- Objetivos setoriais
- Metas
- Políticas (diretrizes)
- Procedimentos (normas)
- Planos estratégicos e operacionais, programas e projetos
- Cronogramas (físicos e financeiros)
- Orçamentos

1. As **premissas básicas** são os princípios mais gerais que inspiram todas as atividades da organização. Expressam as crenças e os valores da organização, orientam a formulação dos objetivos e políticas; dizem respeito à forma como a organização e seus componentes pensam e lidam com os assuntos relativos à natureza humana; à natureza da atividade humana; à natureza das relações e do comportamento humano; à natureza da realidade, do tempo e do espaço; à verdade e à ética; ao relacionamento com o meio ambiente.
2. O **diagnóstico** é um procedimento que examina a situação de uma empresa e determina seus pontos fortes e fracos em relação a: sua organização; sua capacidade gerencial; seu “know-how” (saber-fazer) tecnológico; sua capacidade de produção; sua performance mercadológica; seus resultados e perspectivas econômico-financeiras. Emite um parecer conclusivo sobre esses aspectos e sugere medidas.
3. As **estimativas** são avaliações qualitativas ou quantitativas, derivadas a partir de acontecimentos em curso, mas que ainda não se finalizaram.
4. As **projeções** consistem em operações quantitativas nas quais se transforma uma configuração presente de acontecimentos em outra futura, mediante regras pré-estabelecidas.
5. Os **objetivos principais** são propósitos permanentes a serem atingidos. São os propósitos mais gerais de uma organização, consequências naturais dos seus valores básicos. Definem a razão de ser de uma organização, ou seja, o motivo da sua existência e constituem a primeira etapa de qualquer processo de planejamento, dando origem às metas, aos objetivos setoriais e às políticas.
6. Os **objetivos setoriais** são os objetivos das grandes unidades organizacionais da organização (órgãos maiores das empresas). Devem ser compatíveis entre si e interagir na direção dos objetivos principais.
7. As **metas** estão vinculadas a uma data e são resultados a serem atingidos como consequência de um plano, programa, ou projeto, os quais têm, quase sempre, um prazo previsto para sua execução.
8. As **políticas** são um conjunto de declarações escritas sobre as intenções da organização relativas a um determinado assunto. As políticas indicam os meios e a forma desejados para se atingir os objetivos principais. São formuladas, em geral, de forma ampla e proporcionam as linhas mestras

para orientar as decisões mais importantes e a formulação dos objetivos setoriais e das normas.

9. Os **procedimentos** são um conjunto de guias e intenções que traçam o rumo de uma organização e governam suas atividades e decisões para atingir o objetivo geral para o qual a organização foi criada. São formas de atuação estabelecidas por critérios prévios para orientar decisões recorrentes. Os critérios devem ser definidos em normas de procedimentos que, por sua vez, devem estar coerentes com as políticas.
10. Os **planos** expressam concretamente a finalidade geral do planejamento e possibilitam a programação das ações e atividades necessárias para a sua realização. O plano se desdobra normalmente em programas e estes, por sua vez, em projetos. É o produto resultante do processo de planejamento.
11. Os **cronogramas** apresentam o seguimento e a sucessão das etapas de execução dos objetivos e das metas e a forma como se sucedem, completam e coordenam os procedimentos. Faz-se necessário estimar o tempo aproximado para a execução do plano e decidir sobre a sua sequência.
12. Os **orçamentos** contemplam os recursos materiais, com a descrição detalhada da necessidade de instalações, materiais, equipamentos e instrumentos, e os recursos financeiros que incluem os gastos e as despesas para o financiamento do plano. A transparência orçamentária é fundamental para avaliar a eficiência dos recursos financeiros.

MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem muitos modelos de planejamento estratégico. Para efeito desta disciplina, selecionamos três modelos.

A. O MODELO DA FORÇA MOTRIZ

O cerne deste modelo é a hipótese de que a vantagem competitiva de cada empresa está baseada em apenas uma força motriz. As forças motrizes são as seguintes:

Categoria	Força Motriz
Produtos / Mercados	Produtos/ serviços Necessidades do Mercado
Capacidades	Tecnologia Capacidade de Produção Método de Venda Método de Distribuição Recursos Naturais
Resultados	Tamanho / Crescimento Retorno / Lucro

1. **Produtos/serviços** - A organização que tem *produtos/serviços* como força motriz tem no conceito do seu negócio os produtos/serviços como a principal vantagem para a expansão dos seus mercados. Desenvolverá formas de melhorar e ampliar sua linha de produtos.
2. **Necessidades do mercado** - A organização cuja força motriz são *as necessidades de mercado* manterá uma variedade de produtos/serviços capazes de atender às necessidades existentes da demanda por ela atendida.
3. **Tecnologia** - A organização impulsionada pela *tecnologia* oferece apenas produtos ou serviços oriundos da sua capacidade tecnológica e inovação, ou que capitalizam esta capacidade.
4. **Capacidade de produção** - Uma organização impulsionada pela *capacidade de produção* oferece somente produtos que pode fabricar utilizando sua técnica de produção, seus processos, seus sistemas e seus equipamentos.
5. **Método de venda** - Uma organização impulsionada por seu *método de venda* determinará os produtos e serviços que fornece, os mercados de que participa e sua amplitude geográfica, com base na capacidade e nas limitações do seu método e força de vendas.
6. **Método de distribuição** - Uma organização orientada pelo *método de distribuição* determinará os produtos que vende, os clientes para os quais vende e sua extensão geográfica em função dos clientes que possam ser atendidos através de seus canais de distribuição.
7. **Recursos naturais** - Uma organização que tenha os *recursos naturais*

como força motriz desenvolve seus produtos e mercados através do uso ou conservação de seus *recursos naturais*.

8. **Tamanho/ crescimento** - Uma organização cuja força motriz é o *tamanho / crescimento* determina o âmbito dos produtos que oferece, dos mercados que atende e de sua extensão geográfica com base em seu desejo de se tornar maior ou menor.
9. **Retorno/ lucro** - Uma organização impulsionada pelo *retorno/ lucro* determinará o âmbito de seus produtos e mercados a partir de seu desejo de níveis de retorno/lucro.

Os autores defendem que a estratégia da empresa deve ser montada para explorar ao máximo sua força motriz, que é sua vantagem competitiva. Para isso, duas observações são necessárias:

- A força motriz não é imutável, uma empresa pode mudar para outra força motriz.
- Além da força motriz, a organização deve ter outros pontos fortes, que os especialistas denominam “capacidades-chaves”, necessárias como apoio à força motriz, mas não constituem a base para a montagem da estratégia da empresa.

B. MATRIZ DO BOSTON CONSULTING GROUP - BCG

Esta matriz tanto pode ser aplicada ao diagnóstico de produtos como ao de empresas, ou parte delas. Tem por objetivo analisar a participação de mercado de um produto e sua tendência de aumentar esta participação, bem como a taxa de crescimento do mercado e, em função disto, contribuir para a elaboração de uma estratégia para a empresa, procurando responder à pergunta: “*onde devemos competir?*”. Segue o princípio de que um negócio com uma posição competitiva forte em um mercado atrativo deve ser privilegiado em termos de investimento (HEILBORN; LACOMBE, 2009).

A abordagem da matriz do BC adota por princípio que os dois fatores mais significativos para o êxito da empresa são a **participação no mercado** e o seu **crescimento**. Inserindo estas duas variáveis em eixos cartesianos, foi desenvolvida a matriz que classifica os negócios em cachorros, vacas leiteiras, estrelas e pontos de interrogação, conforme ilustra a figura 4.

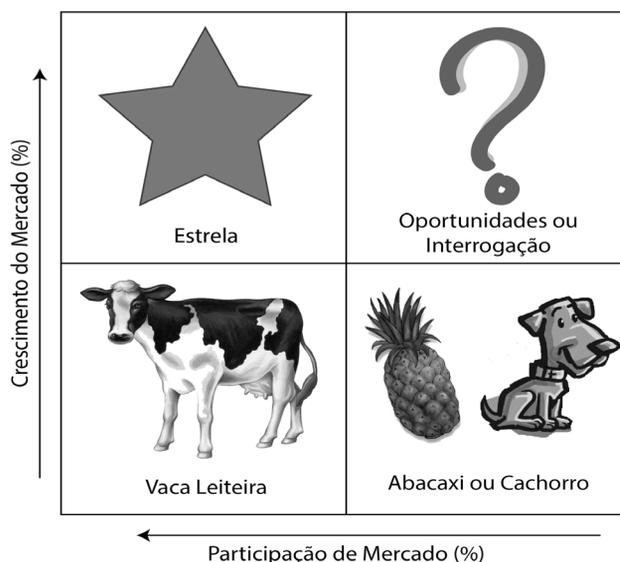


Figura 4 – Matriz BCG
 Fonte: KOTLER, P.; KELLER, K. L. (2006)

Na matriz BCG, as empresas ou produtos/serviços são descritos como:

Estrelas - Elevada participação no mercado e ramo de negócio em crescimento rápido. Estas empresas ou produtos costumam proporcionar lucros, mas boa parte do saldo tem que ser reinvestido para aproveitar o crescimento do mercado. Devem receber mais investimentos para manter sua lucratividade e participação no mercado.

Vacas de caixa (ou vacas leiteiras) - Elevada participação no mercado e mercado saturado e em baixo crescimento. Estas empresas ou produtos costumam proporcionar lucros, que são recolhidos e investidos em outros produtos, em outras empresas, ou distribuído aos acionistas.

Pontos de interrogação - Baixa participação no mercado, apesar de este estar em crescimento. Como é necessário investir nesta empresa ou produto para aumentar sua participação no mercado, mesmo que exista margem de contribuição positiva, a tendência é no sentido de que esta margem não seja suficiente para as necessidades de investimento. Assim, o fluxo de caixa costuma ser negativo.

Cachorros - Baixa participação no mercado, mercado saturado e em baixo crescimento. O fluxo de caixa pode ser positivo ou negativo, mas será sempre pequeno e o esforço para produzi-lo é relativamente grande para os resultados alcançados.



ATENÇÃO!

A expressão original inglesa cunhada pela Boston Consulting Group é dogs. Em português, também se usam os termos bagulhos ou abacaxis.

A matriz pode ser útil para permitir uma rápida visualização dos negócios e um posicionamento dos produtos e da própria empresa, mas não responde a algumas perguntas importantes, como por exemplo: *o que torna um setor de negócio atraente? Será somente o crescimento do mercado, ou também a rentabilidade, as barreiras existentes à entrada de novos competidores, tipos de consumidores? Se existem vários fatores, qual a importância que devemos atribuir a cada um? Se um setor empresarial foi muito bom ou ruim no passado, deverá continuar assim?* (HEILBORN; LACOMBE, 2009).

O plano estratégico deve ser abrangente e considerar todos os fatores que possam influenciar na atratividade de um setor empresarial ou produto. A matriz do BCG é, no entanto, uma ferramenta válida para se iniciar uma análise dos negócios, embora não seja possível só com esta análise montar um bom plano.

Em qualquer um dos tipos e modelos de planejamento, devemos estar atentos aos procedimentos relativos ao monitoramento e controle dos planos e projetos na organização. No próximo tópico, abordaremos a temática do controle e sua importância para as ações organizacionais.

TÓPICO 2

A importância do controle

OBJETIVOS

- Compreender o controle como um processo que usa informações para manter a organização orientada pelos seus objetivos
- Conhecer os componentes do processo de controle

O controle é a função administrativa que consiste em mensurar e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e as metas da empresa sejam alcançados e os planos formulados para executá-los sejam realizados. Como medida de desempenho, o controle inclui a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, a análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas e, se necessário, o ajuste dos planos (HEILBORN; LACOMBE, 2009).

Desse modo, o controle poderá ser exercido por meio da execução das seguintes etapas de trabalho:

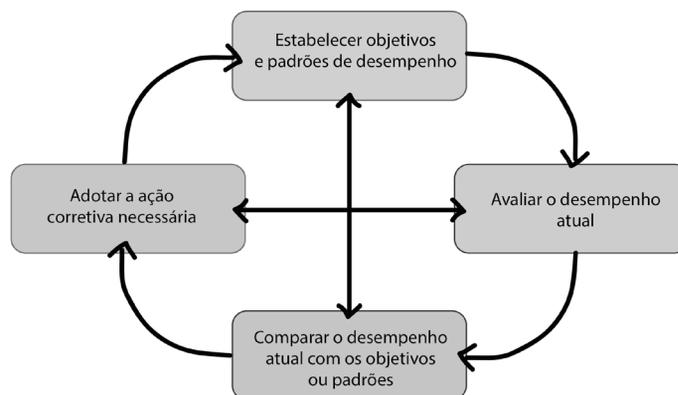


Figura 5 - As etapas do processo de controle

Fonte: Chiavenato (2009)

Padrões de desempenho compreendem os valores válidos, mensuráveis, compreensíveis, significativos e realistas para mensurar a evolução ou o resultado

desejado para o trabalho. Em princípio, os resultados reais deveriam equivaler aos padrões de qualidade, quantidade, tempo e custos, conforme a figura 6:

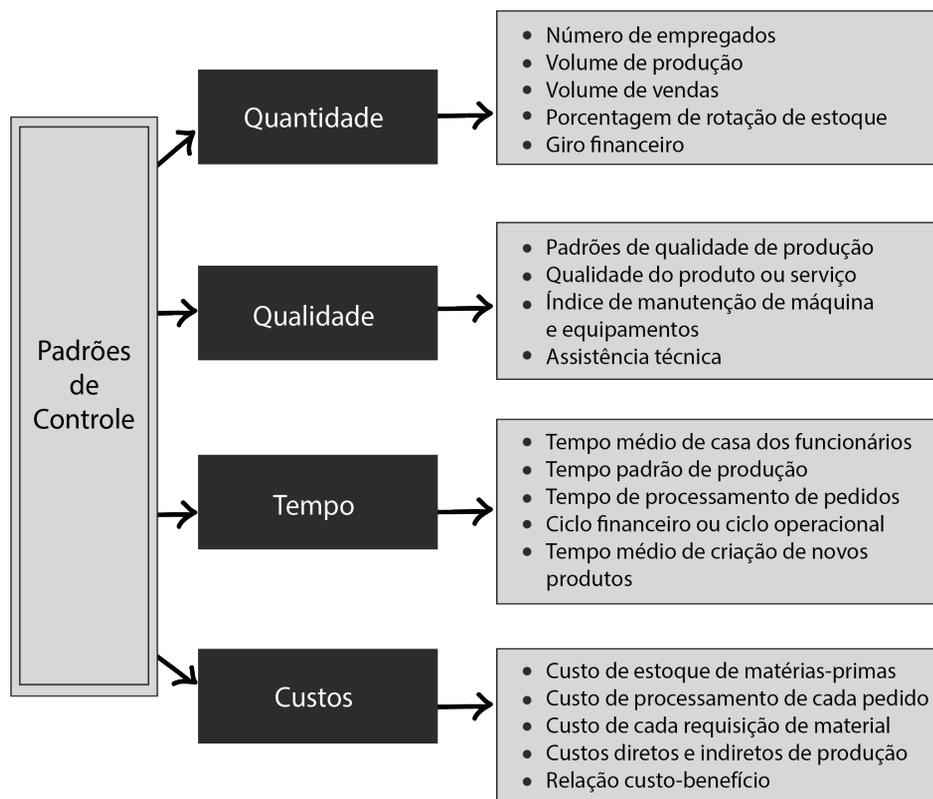


Figura 6 - Os tipos de padrões de controle

Fonte: Chiavenato (2009)

A **avaliação do desempenho** atual ou a aferição dos resultados consiste no registro do trabalho efetuado, à medida que vai sendo realizado, de modo que o resultado possa ser comparado com o valor do padrão estabelecido. Essas medidas deverão ser expressas em unidades de acordo com os padrões da figura 6. Envolve ainda o envio da informação precisa do resultado do trabalho ao responsável pela sua análise e possível correção.

A **comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos** envolve não só a comparação dos valores reais com os padrões, mas também a análise das causas dessas variações. Em função disso, os mecanismos de controle são representados em três categorias, dependendo de sua posição na sequência do processo administrativo:

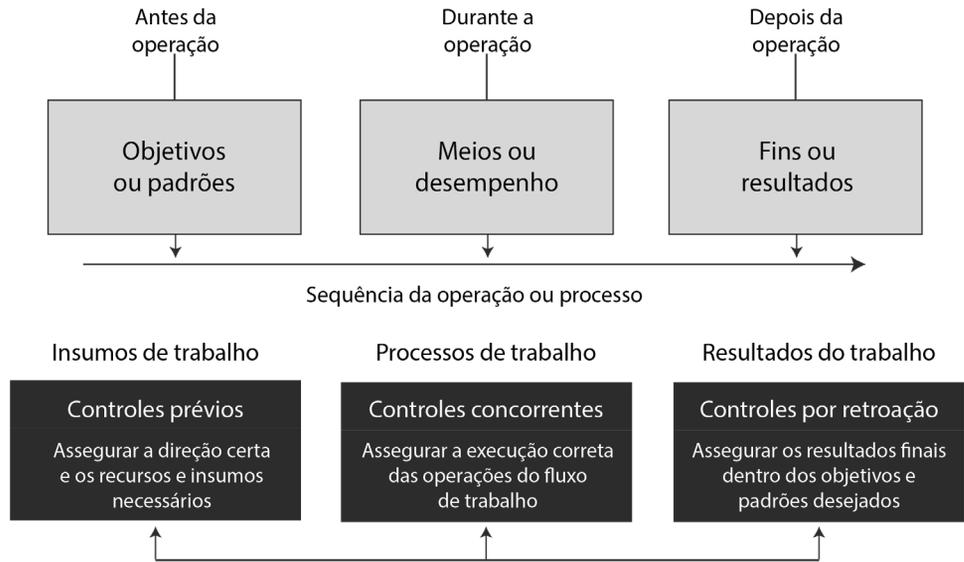


Figura 7 - As três categorias de controle

Fonte: Chiavenato (2009)

Quando ocorrem desvios em relação ao planejado é necessário trazer o trabalho de volta ao rumo desejado. Espera-se que o administrador tome a **ação corretiva**, decidindo pessoalmente, que medidas serão executadas para atingir os resultados esperados.

Os controles abrangem os níveis estratégico, tático e operacional da organização e compreendem (CHIAVENATO, 2009):

- Controles estratégicos: balanço e relatórios financeiros, controle de lucros e prejuízos e análise do retorno sobre o investimento (RSI).
- Controles táticos: controle orçamentário e contabilidade de custos.
- Controles operacionais: disciplina das pessoas, controle de estoques, programação *jus-in-time*, planejamento de requisito de materiais e controle de qualidade.

Assim, finalizamos a aula 3 na qual apresentamos os principais conceitos relativos às funções administrativas do processo de planejamento e do controle; duas funções que constituem a dinâmica do trabalho do administrador qualquer que seja o tipo de organização que ele administre. No entanto, não basta ao administrador ter somente o conhecimento técnico destas funções administrativas, pois as mudanças que ocorrem no contexto ambiental das organizações impõem a cada uma delas o desenvolvimento da capacidade de adequação às transformações da sociedade. Veremos, então, na quarta e última aula, como as organizações mudam e se reinventam como forma de sobrevivência e permanência no mercado.

AULA 4

Mudança organizacional

Caro(a) aluno(a),

Chegamos à nossa última aula. O tema que estudaremos, apesar de estar situado na parte final da disciplina, não é menos importante. Ao contrário, veremos que a temática da mudança organizacional é repleta de conteúdos cujo impacto repercute na cultura, na competitividade e na sustentabilidade das organizações.

Qualquer que sejam os fenômenos econômicos, políticos, sociais, ambientais e as mudanças tecnológicas que pressionam e interferem nos planos das organizações, os administradores deverão vislumbrar meios que permitam a adaptação das empresas ao ambiente que as cerca.

A performance das pessoas, sejam líderes ou liderados, e a cultura que se forma no ambiente de trabalho são elementos vivos que conduzem a uma postura dinâmica (pró-ativa) ou passiva (reativa) na busca pela permanência no mercado. Nesse sentido, esta aula relacionará cultura organizacional e mudança organizacional como partes essenciais de um conhecimento que se retroalimenta no processo administrativo.

Objetivos

- Identificar os fatores que desencadeiam mudanças organizacionais na atualidade
- Compreender o conceito de mudança organizacional e as estruturas organizacionais
- Reconhecer a importância da cultura nacional e da cultura organizacional

TÓPICO 1

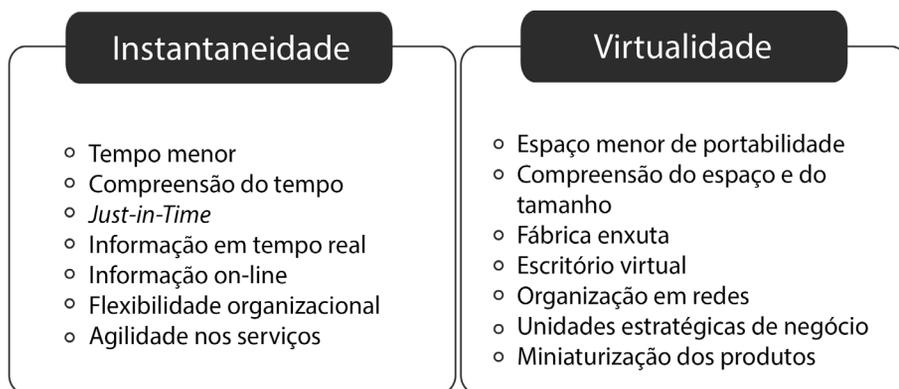
A importância do controle

OBJETIVOS

- Conhecer as tendências organizacionais
- Compreender o conceito e os diferentes tipos de estruturas organizacionais em mudança

*“Quando os ventos de mudança sopram,
umas pessoas levantam barreiras,
outras constroem moinhos de vento”.*
(Érico Veríssimo)

Elencar tendências organizacionais não tem sido tarefa fácil, sobretudo se consideramos que o mundo no qual vivemos está em contínua mudança. O quadro 1, sugerido por Chiavenato (2009a), traz um breve resumo que os ajudará a conhecer os principais fenômenos que fazem parte das tendências de instantaneidade e virtualidade, e que de fato observamos e sentimos seus impactos no nosso dia a dia.



Quadro 1 - Principais tendências do mundo organizacional contemporâneo

Fonte: Chiavenato (2009a)

Essas tendências nos levam a refletir sobre o conceito de mudança organizacional. Não estamos nos referindo a um tema novo, o que diferencia a atualidade do passado é a velocidade da mudança. Mudança é transformação de uma situação para outra distinta. Isso implica em transformação, interrupção, ruptura, depende da sua intensidade. A mudança ocorre em todas as partes: nos hábitos e

comportamentos das pessoas, nas cidades, nos países, nos produtos e serviços, no clima e no tempo.

No campo organizacional, Wood Jr. (2002) afirma que a **mudança organizacional** é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro elemento, que gera impacto em partes ou na organização como um todo. Portanto, uma mudança pode ser classificada como:

- a. **Quanto à natureza:** relaciona-se a qualquer característica da organização, como organograma, funções, tarefas (mudanças estruturais); mercado-alvo, foco (mudanças estratégicas); valores, estilo de liderança (mudanças culturais); processos, métodos de produção (mudanças tecnológicas) e pessoas, políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas à gestão de pessoas).
- b. **Quanto à relação da organização com o ambiente:** uma resposta a mudanças nele ocorridas (mudança reativa) ou uma antecipação baseada em expectativas (mudança voluntária).
- c. **Quanto à forma de implementação:** reeducativa, coercitiva ou racional.

A expressão mudança organizacional adquiriu relevância devido ao aumento da velocidade das macromudanças (mudanças que decorrem de alterações nos ambientes sócio-cultural, econômico, político, tecnológico e ambiental) e à elevação da taxa de mudanças descontínuas em relação às mudanças evolutivas (mudanças de forte impacto que afetam a estrutura organizacional) e incrementais (mudanças de baixo impacto sobre a estrutura organizacional). Isso culminou no aumento do grau de preocupação e atenção das organizações para com esses processos.

Herzog classifica as situações capazes de provocar mudanças em três categorias, cada uma delas com três possibilidades que podem nascer tanto na própria organização quanto no ambiente que a cerca. São as seguintes (HERZOG *apud* WOOD JR. et al. , 2002):



SAIBA MAIS!

Heráclito, filósofo grego que viveu há cerca de 600 a. C., afirmava que o mundo se caracterizava pela mudança e que tudo mudava. O rio que observamos muda a cada instante, pois as águas que correm nunca são as mesmas. Para ele, a única constante do mundo que habitamos é a mudança. Este pensamento tornou-se célebre como metáfora da mudança.



Figura 1 – Situações provocadoras de mudanças organizacionais

Fonte: Herzog (HERZOG *apud* WOOD JR. et al., 2002)

Maria Regina Banov (2013), em seu livro *Mudanças Organizacionais*, descreve a importância da mudança para o crescimento e sobrevivência da organização. A autora comenta sobre duas reações relacionadas ao comportamento das pessoas ao se depararem com situações de turbulência e pressão: a **resiliência** e a **paralisação**. A paralisação se reflete em uma não-ação ou total imobilidade diante de uma situação de estresse. A resiliência, por sua vez, é um conceito importado da Física e é relativamente novo no campo da administração, diz respeito à capacidade de superar, de recuperar-se e até mesmo voltar à forma original antes da crise. De um modo geral, as pessoas e as organizações resilientes:

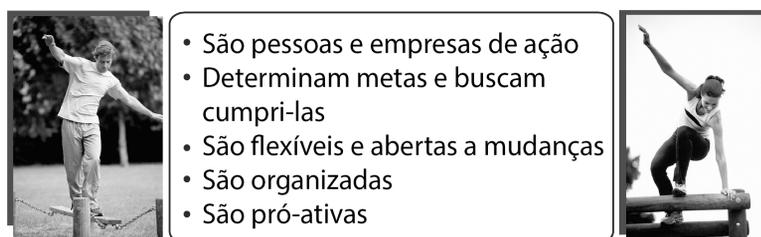


Figura 2 – Características de pessoas e organizações resilientes

Fonte: Banov (2013)

A paralisação muitas vezes reflete a resistência à mudança. Podemos destacar os principais tipos de resistência à mudança:



Figura 3 – Os três tipos de resistência à mudança organizacional

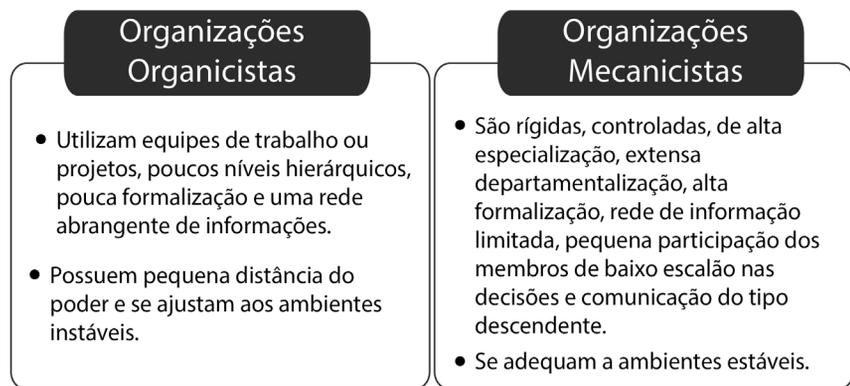
Fonte: Chiavenato (2009a)

Para Banov (2013), os trabalhadores resistem à mudança devido ao tipo de estrutura que a empresa adota para seu funcionamento. Entende-se por **estrutura organizacional** as atividades de uma organização, sua distribuição, seu agrupamento e sua coordenação. As estruturas organizacionais influenciam as atitudes e o comportamento das pessoas no cotidiano do trabalho e das relações que se estabelecem entre elas. Os principais componentes de uma estrutura organizacional são:

- Divisão do trabalho
- Cadeias de comando
- Margens de controle
- Centralização e descentralização
- Formalização
- Canais de comunicação

A analogia do sistema organizacional às características de um organismo vivo dá início, nos estudos da teoria organizacional, à distinção entre a organização mecânica e organização orgânica.

Tom Burns e G. M. Stalkder desenvolveram estudos nos anos 50 que possibilitaram identificar um contínuo de modelos organizacionais compreendidos entre os extremos mecanicista e orgânico, atestando que quando a mudança extra-ambiental ocorre, como por exemplo, a mudança de um paradigma tecnológico ou modificação das condições mercadológicas, a organização que possui estilos de gestão mais flexíveis terá mais chances de adaptação do que as do tipo conservadora e rígida. Podemos, então, elencar as principais diferenças entre o modelo organicista e mecanicista de organização (MORGAN, 1996; BANOVA, 2013):



Quadro 2 – Diferenças entre organizações organicistas e mecanicistas

Fonte: Banov (2013)

Mecanicistas ou Orgânicas?

Depende. Se a estratégia da organização está voltada para a organização, tem-se o predomínio de um modelo mecanicista. Ao contrário, se a organização se volta para o ambiente externo, podemos identificar um modelo de organização mecanicista.



Alguns modelos de estruturas organizacionais

- Estruturas simples:** escassez de especialização, centralização em uma única pessoa e ambiente de trabalho mais informal.

- b. **Adocracia ou organizações sem fronteiras:** possuem estruturas orgânicas, com baixa aversão à incerteza, pequena distância de poder e usam a tecnologia com um dos principais recursos.
- c. **Estrutura horizontal ou estrutura em equipe:** as equipes são responsáveis pela realização dos processos. As equipes são os agentes de tomada de decisão, e o colaborador ora se comporta como generalista ora como especialista. Um exemplo de formação de equipe é a equipe virtual de trabalho.
- d. **Estrutura em rede:** focaliza o cliente e o mercado. O negócio funciona em forma de uma rede de pessoas e empresas.

Os especialistas admitem que há uma forte correlação entre mudança organizacional e cultura organizacional devido a cultura ser um motivo que pode animar ou embaraçar a adoção de novas estratégias organizacionais. Vamos nos deter, no tópico seguinte, na temática da cultura organizacional para compreender melhor sua influência no processo de mudança nas organizações e seus impactos na dinâmica da empresa.

TÓPICO 2

Por que estudar a cultura?

OBJETIVOS

- Aprender os conceitos de cultura nacional e cultura organizacional
- Entender os planos ou níveis da cultura organizacional
- Conhecer técnicas de desenvolvimento organizacional

CULTURA NACIONAL



Segundo Banov (2013), a **cultura nacional** é formada por um conjunto de normas, hábitos, costumes, regras, interesses, crenças e valores assimilados pelas pessoas que vivem num determinado território e possuem o mesmo idioma. Adquire-se a cultura pelo processo de socialização; é transmitida e aprendida, desenvolvendo-se dentro de um grupo.

A cultura dá uniformidade à vida em sociedade e interfere na mudança e cultura organizacional. Nos países em desenvolvimento, a maioria das pessoas é resistente à mudança devido ao atraso que historicamente se estabeleceu no decorrer da história econômica e política desses países e, que por conseguinte,

afetou negativamente o padrão educacional das populações e desqualificou a importância das identidades culturais locais e regionais.

Foi, a partir do séc. XIX, que a cultura tomou forma de uma concepção antropológica. De acordo com Thompson (1995) e Geertz (1989) a cultura passou a ser compreendida do seguinte modo:

- a. **Concepção descritiva:** conjunto de crenças, costumes, ideias e valores, bem como artefatos, objetos e instrumentos materiais, que são adquiridos pelos indivíduos enquanto membros de um grupo ou sociedade.
- b. **Concepção simbólica:** padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais indivíduos se comunicam entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças.

Essas concepções influenciam o modo como uma sociedade se vê, o que ela define como seus problemas, as relações que se estabelecem com o mundo e seu lugar nele, tudo isso só é possível porque a sociedade é capaz do imaginário.

Em um processo de mudança organizacional, um roteiro de questionamento pode ser aplicado à equipe de trabalho como forma de orientar o processo de mudança, qual seja:



SAIBA MAIS!

O imaginário, segundo *Cornelius Castoriadis*, é o espaço da representação, das formas e das imagens, a partir do qual é possível conceber o projeto, o desejo, o sonho de construir a si mesmo e o mundo (FREITAS, 2002).

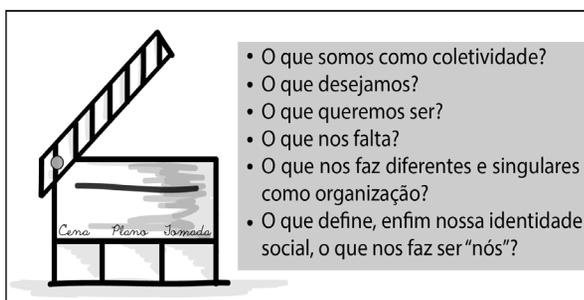


Figura 4 – Roteiro de questões para iniciar a mudança organizacional

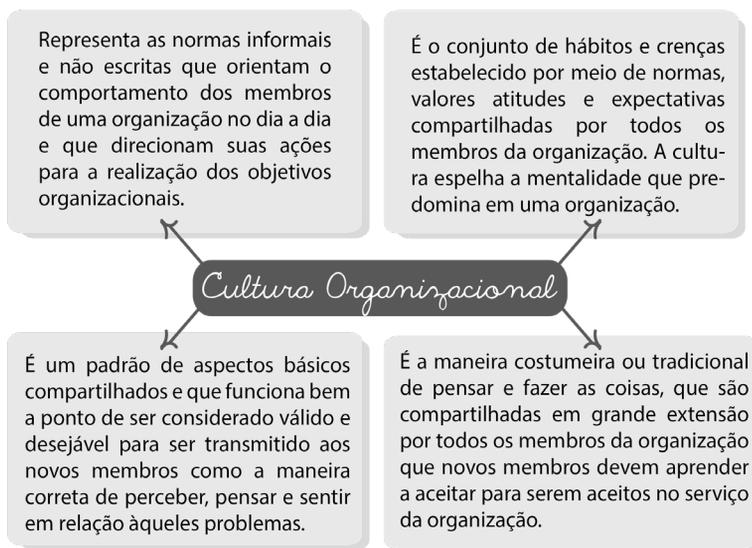
Fonte: Freitas (2002)

CULTURA ORGANIZACIONAL

A análise da cultura de uma organização é o elemento fundamental para o planejamento da mudança organizacional. As pessoas adaptam-se à maneira

de se comportar e ao modo de se fazer na organização. Na atual competitividade dos negócios, mudar estratégias significa muitas vezes influenciar a mudança nas pessoas ou substituí-las por outras.

Chiavenato (2009b) apresenta os seguintes conceitos relativos à cultura organizacional:



A cultura organizacional se forma a partir dos seus líderes fundadores e, posteriormente, dos administradores que a assumirão, daquilo que eles pensam, acreditam e valorizam; e da mudança de dirigentes, que implica em alterações na cultura, uma vez que a cultura é formada e se mantém por meio do que os seus administradores acreditam (BANOV, 2013).

A cultura organizacional é composta por elementos-chave. Vejamos alguns desses elementos:

- a. **Filosofia:** normas, regras e valores, que vieram de seus líderes fundadores. A missão, a visão e os objetivos da empresa devem ser revistos e estrategicamente implementados para que não ocorra desestabilização da cultura.
- b. **Ambiente físico:** pode ser utilizado para distribuição de status – que deve ser planejado no processo de mudança.
- c. **Papel dos líderes:** a cultura determina:
 - Em que eles deverão prestar atenção em seus subordinados.
 - Em que e como devem controlar, avaliar e considerar como desempenho.
 - Em que planejamento da mudança deve levar em consideração o papel atual dos líderes.

- d. **As reações dos líderes** em momentos em que a sobrevivência organizacional está comprometida: os líderes devem estar orientados e preparados para esses momentos.
- e. **A condução dos grupos:** a cultura determina o modo das pessoas interagirem no grupo.

Alguns desses elementos são tradicionalmente apresentados na forma metafórica de um iceberg, o qual se divide em duas partes, conforme ilustrado na figura 5: a parte que fica acima do mar representa os elementos visíveis e tangíveis da organização; a parte que fica submersa representa os elementos que não estão visíveis, mas que possuem forte impacto na organização, e se desconsiderados, podem causar desastres irrecuperáveis na empresa.

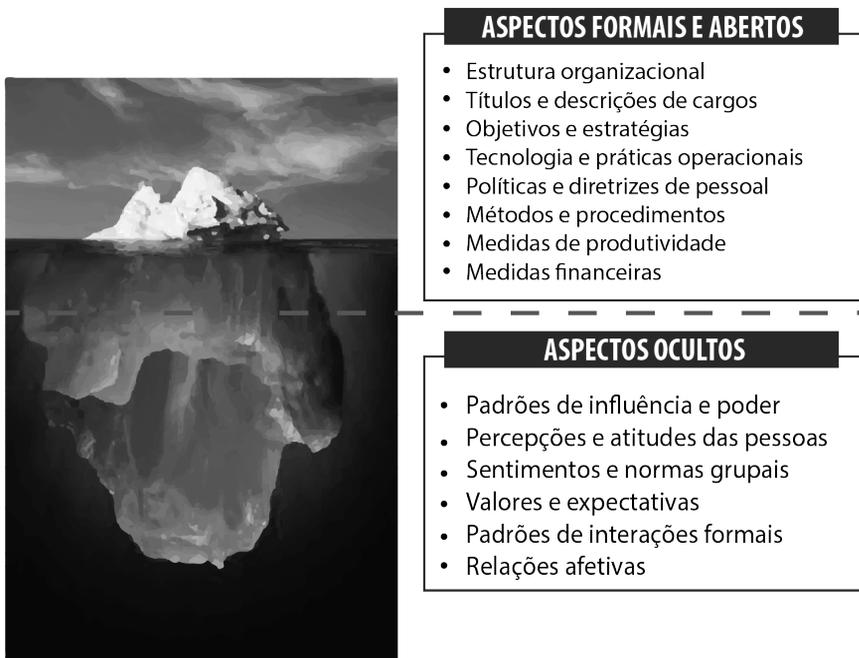


Figura 5 - O iceberg da cultura organizacional

Fonte: Chiavenato (2009b)

As mudanças na cultura organizacional ocorrem ao longo do tempo, pois padrões comportamentais não mudam rapidamente. Isso requer habilidade de líderes capacitados e hábeis no relacionamento interpessoal na organização, além da disponibilidade de recursos a serem aplicados durante o processo da mudança.

Outro fator importante se refere à transmissão da cultura organizacional. Essa ação pode ocorrer por meio de (FREITAS, 2002; BANOVA, 2013):

- a. **Histórias:** a participação dos colaboradores no processo de mudança faz emergir histórias positivas sobre a futura maneira de ser da organização.

- b. **Rituais:** o processo de mudança pode ser visto como um ritual do qual as pessoas participam para melhorar os resultados da empresa e do clima organizacional.
- c. **Heróis:** colaboradores antigos envolvidos no processo de mudança podem criar modelos positivos da mudança.
- d. **Símbolos:** que reflitam o novo tempo e ajudem na assimilação de novos valores.
- e. **Linguagem:** novos termos podem reforçar aspectos positivos da mudança.

Para diminuir os problemas relativos com a introdução de mudanças nas organizações, existe uma variedade de tecnologias baseadas na aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais à administração. Tais tecnologias são conhecidas pelo nome de Desenvolvimento Organizacional (DO).

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma abordagem de mudança planejada cujo núcleo principal está em mudar as pessoas, a natureza e qualidade de suas relações de trabalho. O DO foca a mudança cultural como base para a mudança organizacional. Isso inclui alguns aspectos importantes (CHIAVENATO, 2009a):

- **Processos de solução de problemas:** métodos por meio dos quais a organização procura resolver as ameaças e as oportunidades em seu ambiente.
- **Processo de renovação:** modos pelos quais os administradores adaptam seus processos de solução de problemas ao ambiente.
- **Administração participativa:** compartilhamento da administração com os funcionários.
- **Desenvolvimento de equipes e fortalecimento dos funcionários (*empowerment*):** criar equipes e atribuir responsabilidade e autoridade aos funcionários são elementos vitais da administração participativa.
- **Pesquisa-ação:** modo pelo qual os agentes de mudanças de DO aprendem sobre as necessidades organizacionais de melhoria e a forma como a organização pode ser ajudada a fazer essas melhorias. A ação de intervenção do DO é decorrência do diagnóstico efetuado pela pesquisa. A ação é específica para cada necessidade diagnosticada.

O quadro 3 resume as principais características do Desenvolvimento Organizacional:

- Focaliza a organização como um todo
- Processos grupais
- Orientação sistêmica e abrangente
- Orientação contingencial
- Utiliza agentes de mudança da organização
- Retroação imediata dos dados
- Ênfase na solução de problemas
- Aprendizagem experiencial
- Desenvolvimento de equipes
- Enfoque interativo

Quadro 3 – Características do DO

Fonte: Chiavenato (2009a)

TÉCNICAS DE DO

Destacamos, então, as principais técnicas de DO apresentadas a seguir na figura 6.

TÉCNICAS DE DO

Treinamento da sensibilidade

Técnica mais antiga e ampla de DO. Reúne-se grupos chamados T-groups (grupos de treinamento) que são orientados por um líder treinado para aumentar a sua sensibilidade quanto às habilidades e dificuldades de relacionamento interpessoal.

Análise transacional (AT)

Visa ao autodiagnóstico das relações interpessoais. É uma técnica destinada a indivíduos e não a grupos, pois se concentra nos estilos e conteúdos das comunicações entre as pessoas.

Desenvolvimento de equipes

Técnica de alteração comportamental em que várias pessoas de vários níveis e áreas da organização se reúnem sob a coordenação de um consultor ou líder e criticam-se mutuamente, procurando um ponto de interseção para a colaboração.

Consultoria de procedimentos

Técnica em que cada equipe é coordenada por um consultor, cuja atuação varia muito. A ideia é trabalhar os membros da equipe para ajudá-los a compreender a dinâmica de suas relações de trabalho em situações de grupo e a desenvolver o diagnóstico de barreiras e as habilidades de solução de problemas.

Reunião de confrontação

Técnica de alteração comportamental conduzida por um consultor interno ou externo. Dois grupos antagônicos em conflito podem ser tratados através de uma reunião de confrontação onde cada grupo se autoavalia, bem como avalia o comportamento do outro.

Retroação de dados

Técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, tanto maior será a sua possibilidade de organizá-los e agir criativamente.

Figura 6 - Diferentes técnicas de DO

Fonte: Chiavenato (2009a)

Vimos o quanto é importante para o administrador estar atento aos aspectos determinantes da mudança organizacional, considerando como elemento fundamental da mudança as características da cultura organizacional e as técnicas de DO que podem ser utilizadas diante da necessidade da mudança e da resolução de conflitos.

Chegamos ao fim da disciplina Fundamentos de Administração com a expectativa de que os conceitos introdutórios tenham sido assimilados na sua formação acadêmica. O campo de estudo da administração, além de vasto, renova-se a cada dia. O que parece ser um fim neste momento é apenas estímulo para um novo começo, onde, em um mundo incerto e sempre em mudança, faz brotar a fonte eterna do conhecimento.

Boa sorte a todos!

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

BANOV, M. R. **Mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2013.

CAETANO, G. Cenários estratégicos. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009a.

_____. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2009b.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 3. ed. São Paulo: FGV, 2002.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

HEILBORN, G.; LACOMBE, F. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002a.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002b.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

REVISTA EXAME. **As 100 maiores empresas do Brasil - 2012**. Edição Maiores e Melhores. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/empresas/melhores-emaiores/ranking/2012/>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

RIBEIRO, A. L. **Teorias da administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In.: _____. **Mudança organizacional** (Coord.). 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na

Rhodia Farma. *In*: WOOD JR., T. **Mudança organizacional** (Coord.). 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 6. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

CURRÍCULO

Ana Carênina de Albuquerque Ximenes

Graduada em Ciências Econômicas pela UFC, mestre em Administração pela UECE, doutoranda do Programa de Políticas Públicas, Estratégia e Desenvolvimento do Instituto de Economia da UFRJ. Atuou como coordenadora de ambiente do Centro Estratégico de Desenvolvimento (atual Ipece) do Governo do Estado do Ceará, executando diagnóstico e mapeamento do Arranjos Produtivos Locais do Estado em 2001/2002. Lecionou na Faculdade 7 de Setembro - FA7, no período de 2001 a 2008, onde exerceu função de coordenadora de extensão. Professora visitante do MBA em Gestão Estratégica e do MBA em Liderança e Gestão de Pessoas na FA7. Nas áreas de Gestão e Empreendedorismo, trabalhou como consultora e instrutora de instituições como SINE/IDT, Nutec, IEL/FIEC, Flacso e Sebrae Ceará. Consultora credenciada ao Sebrae Nacional desde 2008, onde realiza trabalhos na área de inovação e gestão do conhecimento. Professora do IFCE desde 2008, onde leciona as disciplinas de Economia, Marketing, Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Médias Empresas, tendo exercido as funções de coordenadora de extensão do IFCE *campus* Quixadá, no período de 2010 a 2013, e coordenadora dos cursos de Técnico em Comércio e Técnico em Logística, no período de 2012 a 2013, pelo Pronatec.

