

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

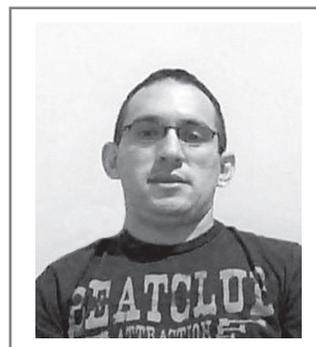
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Teorias da Administração I

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Neiva de Araújo Marques

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro

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



Profa. Neiva de Araújo Marques

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (1979), especialização em Organização e Métodos pela Universidade Federal de Mato Grosso (1984), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1992) e doutorado em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2004). É Professora Associada Nível I da Universidade Federal de Mato Grosso. Tem experiência na área de Administração, Administração Pública e na educação a distância como autora, leitora e especialista.



Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

T828t Trigueiro, Francisco Mirialdo Chaves
Teorias da Administração I/ Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, Neiva de Araújo Marques. – 3. ed. rev. ampli. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.
115 p.: il.

Bacharelado em Administração Pública
Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-7988-199-2

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

CDU: 65.01

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR | CAPES

DIRETORIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS DIDÁTICOS

Universidade de Pernambuco | UPE

AUTOR DO CONTEÚDO

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro

Neiva de Araújo Marques

EQUIPE TÉCNICA – UPE | NEAD

COORDENAÇÃO DO NEAD - UPE

Renato Medeiros de Moraes

COORDENAÇÃO DO PROJETO

Roberto Luiz Alves Torres

PROJETO GRÁFICO

José Marcos Leite Barros

EDITORAÇÃO

Anita Maria de Sousa

Aldo Barros e Silva Filho

Enifrance Vieira da Silva

Danilo Catão de Lucena

REVISÃO TEXTUAL

Maria Tereza Lapa Maymone de Barros

Geruza Viana da Silva

CAPA

José Marcos Leite Barros



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	7
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO.....	9
Introdução à Administração	9
As Organizações e a Administração: Conceitos e Fundamentos	10
A Formação Profissional no Campo da Administração	17
Teorias da Administração e das Organizações	18

CAPÍTULO 2 - FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E ORGANIZACIONAIS	23
Funções Administrativas e Organizacionais	23
Funções Desempenhadas pelos Administradores	23
Níveis de Administração	25
Número de Funcionários e Atividades nos Níveis	26
Funções Organizacionais	28
Habilidades dos Administradores	30
CAPÍTULO 3 - AMBIENTES ORGANIZACIONAIS.....	35
Ambientes Organizacionais	35
Macroambiente	37
Ambiente de Tarefa	49
Microambiente	54
CAPÍTULO 4 - PROCESSO ADMINISTRATIVO INTEGRADO.....	59
Processo Administrativo Integrado	59
Planejamento	59
Organização	64
Liderança	67
Execução e Controle	69
CAPÍTULO 5 - COMPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRUTURAL.....	73
Composição Organizacional e Estrutural	73
Estrutura Formal da Organização	73
Tipos de Organização	75
Departamentalização	77
Delegação e Poder	82
Responsabilidade, <i>Accountability</i> e Prestação de Contas	84
Centralização e Descentralização	85
CAPÍTULO 6 - O PAPEL DO ADMINISTRADOR FRENTE ÀS MUDANÇAS NA SOCIEDADE.....	89
O Papel do Administrador Frente às Mudanças na Sociedade	89
Administração nos Novos Tempos	89
Paradigmas da Administração	92
Papel dos Administradores	94

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	110
REFERÊNCIAS.....	111

TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO I

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Profa. Neiva de Araújo Marques

Apresentação da Disciplina

Caro estudante!

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

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

Redigimos o presente livro didático em linguagem de fácil entendimento, a fim de que você compreenda temas às vezes pouco conhecidos e estabeleça interação conosco, autores, por meio dessa leitura.

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

Professores
Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Neiva de Araújo Marques

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Profa. Neiva de Araújo Marques

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

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

Introdução à Administração

Olá participante!

Seja muito bem-vindo ao primeiro Capítulo de nosso livro. É com muito orgulho e entusiasmo que vamos começar esta verdadeira viagem pelas Teorias da Administração, termo este que você já deve ter lido ou escutado.

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

Não se preocupe. Buscaremos dirimir suas dúvidas ao longo deste Capítulo. Para isso, selecionamos os seguintes temas a serem estudados:

- As organizações e a administração: conceitos e fundamentos;
- Administração na história da humanidade;
- Teorias da Administração e das organizações; e
- Formação e legislação profissional.

As Organizações e a Administração: Conceitos e Fundamentos

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

Certamente, você deve ter pensado em vários tipos de administração: de empresa, de hospital, de escola, de condomínio, do lar, de repartição pública e muitos outros.

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

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

Já para Maximiano (2006a, p. 6), a administração

[...] é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

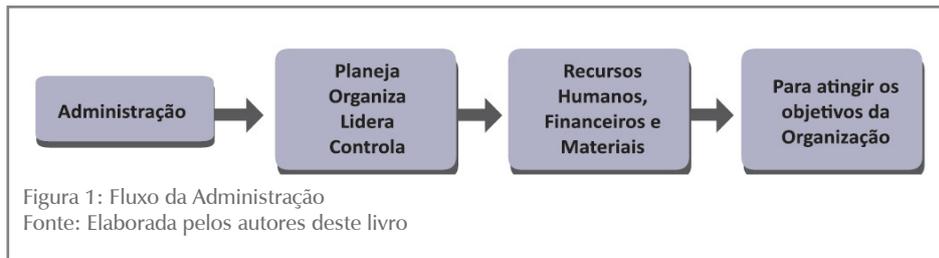
Observe que o conceito acima caracteriza a administração de um modo geral, e se aplica a toda e qualquer organização, seja ela de fins lucrativos ou não. É por meio da administração que as organizações funcionam, já que necessitam de diretrizes, ações estratégicas e instrumentos que controlem os resultados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

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

SAIBA MAIS

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

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



As organizações sem fins lucrativos, como empresas públicas e até o próprio Estado, aqui significando o país, à sociedade nas suas necessidades sociais, sejam de saúde, educação ou lazer. No entanto, sua Administração necessita considerar outros fatores no processo administrativo, como os fornecedores, os colaboradores (servidores públicos) e outras organizações. Da mesma forma, as empresas com fins lucrativos buscam, além de aumentar seus lucros, também atender às necessidades de diversos públicos de interesse, tais como: clientes, fornecedores, comunidade, governo, funcionários e outros com os quais mantenham relacionamentos diretos ou indiretos. Para aquelas privadas e sem fins lucrativos, como as Organizações Não Governamentais (ONG), a Administração deve focar os objetivos e considerar tantos os fatores internos, como equipamentos e estrutura física, como os externos, como o governo, as empresas privadas e a comunidade. Percebemos que as organizações são interdependentes e não existem no vácuo ou isoladamente.

Como futuro administrador público você precisa desenvolver a visão sistêmica no sentido de compreender essa interdependência entre as organizações. Para alcançar os objetivos de uma instituição pública, é fundamental considerar como as organizações privadas e de finalidade social podem influenciar a sua decisão e os seus resultados.

As organizações, em sua maioria, necessitam organizar as funções administrativas como planejamento e liderança e se utilizam de pessoas (recursos humanos), de dinheiro (recursos financeiros) e de edifícios, equipamentos e matérias-primas (recursos materiais). No entanto, é importante frisar que o modelo tradicional de organização, com estruturas definidas e equipes extensas, não é mais predominante; e que surgem novas organizações com mínimos recursos, outras originam-se de parcerias, muitas são criadas apenas virtualmente e atingem seus objetivos, cumprem sua missão. O importante é que sejam bem administradas, que envolvam as pessoas e tenham boas ideias e inovações. Podemos citar como exemplos, atualmente, os **microempreendedores individuais (MEI)**, regulamentados por lei, que trabalham por conta própria e com poucos recursos.

SAIBA MAIS

Para saber mais acesse: <<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/empreendedor>>. Acesso em: 24 jan. 2014.

O Capítulo 2 analisa as funções administrativas e o Capítulo 4, o processo administrativo integrado, detalhando as atividades essenciais da administração.

Após estudar o conceito de administração, agora você vai compreender as organizações e como elas precisam da administração.

É comum a palavra administração ser relacionada a empresas privadas que visam lucro. É como se só essas empresas fossem cientificamente administradas; e ainda, só elas necessitariam de certos controles. Pois essa é uma ideia errônea e vários são os autores que se pronunciam a respeito, como Megginson *et al.* (1998). Esses autores afirmam que relacionar administração somente às empresas privadas é uma ideia parcialmente correta, mas incompleta – uma vez que a administração é necessária em todos os tipos de atividades e em todos os tipos de organização.

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

SAIBA MAIS

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

Assim, para que as organizações alcancem seus objetivos, processem suas atividades e forneçam o produto final ao usuário ou comprador, precisam de dinheiro, equipamentos, tecnologias, pessoas, estrutura, informação, conhecimento e insumos. No entanto, para fazer uso adequado desses recursos, precisarão de um profissional de administração, de alguém que consiga estabelecer a interação e o envolvimento das partes durante todo o processo. Para compreender o papel dessas organizações e como ele deve ser cumprido, você precisa estudar administração. Provavelmente, irá fazer parte de alguma organização, seja pública ou privada, se já não faz parte.

A administração conduz as organizações de forma integrada, de modo que as áreas como gestão orçamentária ou gestão de pessoas, por exemplo, possam convergir para os objetivos comuns, o que, no final das contas, significa contribuir com o desenvolvimento socioeconômico do

país, por meio de produtos e serviços de qualidade. O desempenho das organizações no mundo contemporâneo é motivo para avaliar o impacto no desenvolvimento de uma sociedade. Maximiano (2006a) afirma que as organizações têm assumido importância, sem precedentes, na sociedade e na vida das pessoas.

No entanto, será que a organização se relaciona primordialmente às empresas?

Acertou se respondeu que não. Imagine aquele site de relacionamento chamado Facebook, que você com certeza conhece ou acessa, e que se tornou um fenômeno mundial. Nele se reúnem milhares de pessoas em uma plataforma virtual em torno de discussões, encontros, amizades, troca de informações, anúncios, grupos, promoções, reclamações e elogios para organizações públicas e privadas e até para organizar manifestações, como as que ocorreram no Brasil em junho de 2013, quando a população brasileira foi às ruas cobrar dos governantes uma Administração Pública mais honesta. Esse é um exemplo típico de organização, no qual se observa a importância e o impacto exercidos pelo site sobre o comportamento das pessoas.

Mas, afinal o que é organização para você?

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

- existe uma organização todas as vezes que duas ou mais pessoas interagem para alcançar certo objetivo (MEGGINSON *et al.*, 1998);
- a organização consiste num grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto numa atividade comum (DRUCKER, 1994 *apud* CARAVANTES, 1998);
- organização é a reunião de duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro de limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum (SILVA, 2005); e
- uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou conjunto de objetivos (MAXIMIANO, 2006a).

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

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



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

- **Organizações privadas:** visam o lucro, são responsáveis pela produção de bens e serviços, muitos deles essenciais para a humanidade, como alimentos, roupas e moradias.
- **Terceiro setor:** Apesar de ganharem visibilidade, no Brasil, a partir dos anos 1980, com a articulação de recursos para atender interesses da sociedade, ampliando a participação cidadã e a inclusão social, as primeiras organizações sociais surgem na segunda metade do século XVI (LADIM, 1988), com a presença das igrejas cristãs que, direta ou indiretamente, atuavam prestando assistência à comunidade. Importante ressaltar que as decisões governamentais na Administração Pública contribuem também para o crescimento das organizações do terceiro setor. Com as **políticas neoliberais** iniciadas no governo de Fernando Collor de Melo, em março de 1990 e intensificadas no governo de Fernando Henrique Cardoso, entre os anos de 1995 e 2002, diminuiu ao mínimo a presença do estado nas questões sociais, permitindo o surgimento de diversas organizações sociais, que são privadas, mas com finalidade pública.

SAIBA MAIS

Amplie seus conhecimentos acessando o site <<http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>>. Acesso em: 24 jan. 2014, onde você encontrará vários artigos sobre o Terceiro Setor.

A base principal do neoliberalismo é a desregulação da economia, privatização do setor empresarial do Estado, liberalização dos mercados, redução do déficit público, controle da inflação, corte nas despesas sociais, entre outros itens.

- **Organizações públicas:** atuam nos níveis Federal, Estadual e Municipal, e entre elas temos as que se configuram em **Administração Direta*** e **Administração Indireta***.

SAIBA MAIS

***Administração direta** - conjunto dos órgãos integrados diretamente na estrutura administrativa em âmbito Federal, Estadual ou Municipal. Fonte: Matias-Pereira (2007).

***Administração Indireta** - conjunto de entes com personalidade jurídica própria que executam atividades do governo desenvolvidas de forma descentralizada. Fonte: Matias-Pereira (2007).

Todos os três tipos distintos de organização são fundamentais para a sociedade. No caso das organizações públicas, elas são importantes para o desenvolvimento do Estado e da sociedade; no entanto, dependem também das organizações privadas, que produzem bens e serviços, geram consumo e pagam impostos e tributos, essenciais para o funcionamento das organizações públicas. Segundo Delfim Neto, em artigo publicado na Revista *Carta Capital*, de 27 de fevereiro de 2008, p. 17:

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

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

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

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

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

SAIBA MAIS

A Lei Orgânica oferece ao município instrumentos legais capazes de enfrentar mudanças que a cidade passe, proporcionando nova ordem ao desenvolvimento local. Conheça mais sobre a Lei Orgânica, acessando <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/296619/lei-organica-domunicipio>>. Acesso em: 24 jan. 2014.

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

Existem conceitos e princípios fundamentais em Administração que possibilitam identificar se a organização está indo em direção à realização de suas propostas/metastas ou se está fazendo outro caminho não especificado/não esperado. Dentre esses conceitos podemos indicar três que são fundamentais para medir o seu desempenho: a **eficiência**, a **eficácia** e a **efetividade**.

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

Mas você sabe o que significam eficiência, eficácia e efetividade? Quais são as principais diferenças entre esses conceitos?

Eficiência é a capacidade de “fazer as coisas direito”; é um conceito matemático, que se estabelece com base na relação entre entrada e saída (*input* e *output*). Um administrador eficiente é aquele que consegue maior produtividade ou desempenho em relação à quantidade de insumos (mão de obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) utilizados para a sua consecução. Para Maximiano (2006a), eficiência é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Em outras palavras, significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais.

A eficácia consiste na capacidade de “fazer as coisas certas” ou de conseguir bons resultados; e isso inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los (MEGGINSON *et al.*, 1998). Para Maximiano (2006a), eficácia é a palavra usada para indicar que a organização está realizando seus objetivos. Quanto mais alto for o grau de realização dos objetivos, maior é a eficácia organizacional.

A efetividade é a relação equilibrada e otimizada entre os resultados alcançados e os objetivos propostos pela empresa ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2012). Assim, podemos expressar essa medida como manutenção da empresa no mercado, com resultados positivos ao longo do tempo e de forma permanente. No contexto das organizações públicas, a administração é efetiva quando consegue atender continuamente ao longo do tempo as necessidades da sociedade.

Assim, por exemplo, uma empresa pública pode desenvolver um projeto na área da educação de forma eficiente, utilizando os recursos (materiais, financeiros, pessoais) economicamente, e atender de forma satisfatória ao público-alvo, tornando-se também eficaz. Em outra situação, como, por exemplo, o uso adequado dos recursos em um programa de saúde de combate à dengue, mas que não obtém êxito, não alterando o quadro da doença na comunidade; nesse caso, a empresa pública foi efi-

ciente, porém ineficaz, porque adotou a estratégia errada ou o programa errado. Ao ser eficiente e eficaz de maneira constante a organização, seja pública, privada ou não governamental, torna-se efetiva.

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

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

A Formação Profissional no Campo da Administração

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

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

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

As mudanças econômicas e sociais, bem como nas estruturas organizacionais das empresas, acentuaram a importância do Administrador nesse momento histórico do país. Assim, por meio da Lei n. 4.769, de 9 de setembro de 1965, foi regulamentada a profissão de Técnico de Administração.

Em 1985, no 20º aniversário da profissão, a Lei Federal n. 7.321, de 13 de junho de 1985, alterou a denominação Técnico de Administração para Administrador, após intensa campanha coordenada pelo CRA-SP, com apoio de universidades, faculdades e outros conselhos regionais.

A Ciência da Administração é dinâmica, pois as organizações são sistemas abertos capazes de receber (e exercer) influência dos ambientes externo e interno.

Teorias da Administração e das Organizações

Neste tópico serão apresentadas a você as diversas teorias que constroem o corpo teórico da Administração e das Organizações. Mas o que é teoria? E Teoria da Administração e das Organizações?

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

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

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

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

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

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

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

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

Na Ciência da Administração, ao longo do tempo, os resultados de estudos, pesquisas, experiências, levantamentos e observações nas organizações deram origem a um conjunto de teorias, que podem ser divididas em várias correntes ou abordagens. Cada abordagem representa uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do Trabalho

de Administração. A classificação das escolas de Administração permite visualizar estas etapas lógicas de aprendizado.

É importante observar que as Teorias de Administração praticadas, com o passar dos anos, receberam contribuições e influências variadas de importantes correntes de pensamento administrativo e também de cientistas de diversas áreas do saber; e tiveram como base modelos diversos de condução de organizações, como por exemplo: organização da Igreja Católica (modelo de hierarquia simples); organização Militar (conceitos de unidade de comando, linha, centralização, descentralização, estratégia); e Revolução Industrial (modelo de administração hoje conhecido). Na elaboração das Teorias Administrativas, diversas ciências influenciaram e contribuíram de forma efetiva para a formação do campo do conhecimento administrativo, como a Engenharia no desenvolvimento das Teorias da Administração Científica e Clássica; a Psicologia e Sociologia com as Teorias das Relações Humanas e Comportamental; a Biologia e Ecologia com a Teoria Sistêmica e Estruturalista; e a Ciência Política com a Teoria da Burocracia.

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

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

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

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

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

Levitt (1985) afirma que administrar consiste em analisar racionalmente uma situação e selecionar os objetivos a serem alcançados, desenvolvendo sistematicamente **estratégias*** para atingir tais objetivos, coordenando os recursos, desenhando racionalmente a estrutura, dirigindo e

controlando com precisão, e finalmente motivando e recompensando as pessoas que trabalham para que os objetivos sejam efetivamente alcançados, isto é, Administração é uma ciência.

SAIBA MAIS

***Estratégia** - se refere ao caminho que a organização segue para conseguir sobreviver. É uma busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da organização sobre suas concorrentes.

Fonte: Sobral e Peci (2008).

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

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

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

As ciências sociais englobam todas as atividades que estão preocupadas em sistematicamente investigar e explicar aspectos da relação entre o indivíduo e a sociedade da qual faz parte (LUPTON, 1972 *apud* CARAVANTES, 1998). E quando se utiliza o conhecimento para agir, então passa para o campo das Ciências Sociais Aplicadas.

A Administração é denominada Ciência Social Aplicada, pois investiga as organizações, de modo a conhecê-las, para que possa sobre elas aplicar constantemente novos conhecimentos, teorias, princípios, contribuindo assim com o desenvolvimento organizacional. É uma ciência que aplica os conhecimentos à ação, como afirma **Peter Drucker**. Daí devemos observar que se trata de uma ciência não exata, que possibilita a cada ação receber reações distintas que vão depender do momento, das pessoas envolvidas, do modo como se definiu o problema, do local onde se agiu etc.

SAIBA MAIS

Peter Drucker - Peter Drucker Nascido em novembro de 1909, faleceu em novembro de 2005. Filósofo e economista, de origem austríaca, é considerado por todos o pai da gestão moderna (ciência que trata sobre pessoas nas organizações). Publicou 39 livros e inúmeros artigos acadêmicos sobre como os seres humanos estão organizados em todos os setores da sociedade, nas empresas, órgãos governamentais e nas organizações sem fins lucrativos.

Fonte: Skousen (2009).

TEXTO COMPLEMENTAR

Verifique o complemento ao que você estudou nesta Unidade e perceba como é importante diversificar as leituras sobre cada assunto, já que essa diversificação possibilita novas abordagens e novos olhares sobre o mesmo tema.

- *O que é o terceiro setor?* – disponível em: <www.terceirosetoronline.com.br/terceiro-setor-no-brasil/>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- *Portal dos administradores* – onde você encontra diversos artigos, monografias e notícias relacionadas ao mundo da Administração. Acesse o site: <www.administradores.com.br/>. Acesso em: 24 jan. 2014.
- *Portal da Revista de Administração Contemporânea* – disponível em: <http://www.anpad.org.br/periodicos/content/frame_base.php?revista=1>. Acesso em: 24 jan. 2014.
- *Portal da Revista de Administração Pública* – disponível em: <www.ebape.fgv.br/publicacoes/rap>. Acesso em: 30 jan. 2014.

Agora, antes de continuar, dê uma parada, e depois retome os estudos com essa pequena atividade: faça uma leitura do artigo “Terceiro setor e o desenvolvimento social” – Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/tsetor.pdf>. Acesso em: 03 ago. 2021 – e após a leitura faça uma reflexão a respeito do papel das organizações do terceiro setor na sociedade brasileira. Escreva o resultado dessa reflexão e compartilhe com os colegas e com o seu tutor, postando o texto no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA!

Resumindo

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

ATIVIDADES

Após o estudo deste Capítulo, esperamos que você seja capaz de responder a algumas questões e escrever sobre os princípios fundamentais da Administração. Em caso de dúvida faça uma releitura do material e, se necessário, não hesite em consultar o seu tutor.

1. Explique os conceitos de **Administração e Organização**. Por que a organização precisa de uma boa Administração?
2. Explique a frase de Peter Drucker: “Não existem países subdesenvolvidos, existem países mal administrados”.
3. Escreva um texto (máximo de duas laudas) para explicar de que modo sua formação como Administrador Público poderá contribuir para o desenvolvimento do Brasil, do Estado ou da Cidade onde você reside.

CAPÍTULO II

AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS
E ORGANIZACIONAIS

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Profa. Neiva de Araújo Marques

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

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

Funções Administrativas e Organizacionais

Caro estudante!

Neste Capítulo, são apresentadas as funções e habilidades inerentes à profissão de administrador; e são discutidas as funções organizacionais e os diferentes níveis de administração dentro de uma organização, o que dará a você um melhor embasamento para exercer a profissão.

Vamos, então, iniciar pelas funções desempenhadas pelos administradores.

Primeiramente, convém você lembrar que no Capítulo 1 definimos o termo administração como sendo o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais para atingir os objetivos da organização através das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Observe como esses objetivos poderão ser alcançados e saiba quem é que agora tem a competência para atuar, a fim de que tudo possa ser concretizado.

Funções Desempenhadas pelos Administradores

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

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

SAIBA MAIS

ONGs e OSCIPs - A sigla ONG (Organização Não Governamental), na realidade, expressa genericamente, o conjunto de organizações do terceiro setor tais como associações, cooperativas, fundações, institutos etc. No caso das OSCIPs (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), trata-se de uma qualificação decorrente da Lei Federal n. 9.790, de 23/03/99 (ou Lei do Terceiro Setor). Assim, pode-se dizer que as OSCIPs são ONGs que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos por serem entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público de interesse social com iniciativas sem retorno econômico. Fonte: Brasil (1999).

Neste Capítulo, conceituaremos cada função de acordo com Megginson et al. (1998) e Macedo (2009). A análise do processo administrativo integrado nós faremos mais à frente, no Capítulo 4. Então, vamos conhecer cada função?

- **Planejar:** significa escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessários para atingi-los (MEGGINSON et al., 1998). Na Administração Pública temos o Plano Plurianual (PPA), instituído pela Constituição Federal de 1988, que estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração pública por um prazo de pelo menos quatro anos, mas pode definir o destino de toda uma geração. Elaborar um PPA é decidir quais são os investimentos mais importantes dentro de um projeto de desenvolvimento nacional, regional ou municipal.
- **Organizar:** é determinar os recursos e as atividades necessárias para se atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos e atividades em grupos práticos, designar a responsabilidade de atingir os objetivos a empregados responsáveis e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para realizar essas tarefas (MEGGINSON et al., 1998). Em ambas – administração privada e pública –, contratar pessoas e alocar recursos financeiros para os projetos criados no planejamento são exemplos de organização.

- **Liderar:** é a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca por melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas (MACEDO, 2009). Portanto, abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina.
- **Controlar:** é delinear os meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido. Definir as metas, considerando os indicadores atuais, para assim medir o desempenho alcançado com as decisões (MEGGINSON *et al.*, 1998). Observe que as três primeiras funções serão ineficazes sem esta última: controlar. Além de medir os resultados, a função controlar permite os ajustes, correções ou mudanças necessárias nas ações estratégicas para que os objetivos sejam alcançados.

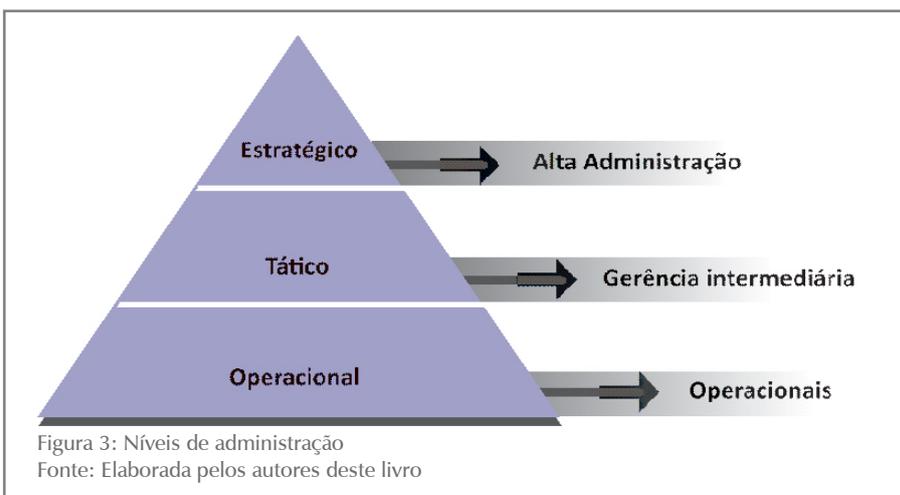
Para executar tais funções nas organizações, é preciso definir os níveis de administração, o que significa a alocação de autoridades, gerência, operadores e suas atribuições.

Lembra-se das empresas que você observou e pesquisou no Capítulo 1? Volte nelas agora para identificar como tem sido desempenhada cada uma dessas funções administrativas. Compartilhe sua análise com os colegas e com o seu tutor!

Níveis de Administração

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

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



No nível administrativo ou estratégico a competência básica é traduzir as incertezas do ambiente externo, altamente dinâmico, visando ao estabelecimento de objetivos. Através das atividades de planejamento, or-

ganização e controle, de forma coordenada, tem-se em vista atingir os objetivos macros da organização. As decisões estratégicas são normalmente de longo prazo e tomadas no alto escalão da empresa, por isso geram atos cujos efeitos são duradouros e mais difíceis de inverter. Na Administração Pública, esse nível administrativo abrange, por exemplo, as atividades do prefeito municipal de uma cidade de um secretário municipal, com projetos que envolvem toda a estrutura, e que por isso deve considerar as mudanças de ambientes como o social e o econômico do município para desenvolver as ações necessárias.

Já no nível tático ou intermediário temos os planos e projetos de setores, áreas ou departamentos, a serem realizados pelo nível operacional. O tempo de planejamento no nível tático é o de médio prazo. Neste nível há menos dúvidas para as tomadas de decisões, por isso são mais facilmente revistas, quando necessárias, e de menos impacto no funcionamento estratégico da empresa. O imperativo é que cada área ou função tenha seus planos específicos, os quais estejam interligados umbilicalmente às ações estratégicas da companhia como um todo. No contexto da Administração Pública, se enquadram nesse nível as gerências de uma secretaria municipal, como por exemplo uma gerência de saúde regional.

No nível operacional, ou força de frente de trabalho da organização, é onde é efetivamente feita a execução dos projetos. Nesse nível as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa e são eminentemente técnicas. Aqui o tempo do planejamento é o curto prazo. Com relação à organização pública, um exemplo é a operacionalização dos projetos elaborados pela Secretaria de Saúde, com as visitas dos agentes de saúde às residências dos munícipes a fim de combater doenças ou conscientizar as pessoas para enfrentarem o problema.

Número de Funcionários e Atividades nos Níveis

Como visto, existem três níveis administrativos, de um modo geral.

E qual a relação destes níveis com as atividades desenvolvidas?

Quantos funcionários são necessários em cada nível?

Você vai aprender tudo isso neste tópico.

O número total de funcionários encontrados em cada nível diminui à medida que se sobe os níveis da organização. Tal fato pode ser explicado considerando-se que é no nível operacional onde ocorre a maior padronização das atividades (MINTZBERG, 2003). Ou seja, é no nível operacional o lugar de realização das ações que necessitam do maior número de técnicos das mais variadas áreas do conhecimento. Na Administração Pública, perceba você, acadêmico, que no nível operacional de uma secretaria municipal, por exemplo, há muitos funcionários que são os responsáveis pela execução dos serviços, como no caso de professores e técnicos nas secretarias de educação. Os professores, além de transformar os insumos como informações e outros materiais em conhecimento e aprendizado, são responsáveis pela manutenção e continuidade das operações.

Na posição intermediária na hierarquia encontram-se os gerentes médios, responsáveis pela supervisão ou pela execução de tarefas, normalmente em número bem reduzido em comparação com o nível operacional, com autonomia para tomar algumas decisões, enquanto outras são transferidas para o nível acima; em empresas, instituições ou repartições públicas encontram-se gerentes nesses níveis, como por exemplo, na Companhia Nacional de Abastecimento, onde encontramos os gerentes de setores como comercialização e recursos humanos, responsáveis pelas decisões em suas áreas. Em secretarias municipais, há os gerentes/coordenadores de áreas como infraestrutura, que tomam decisões nos projetos de obras de engenharia.

E, por fim, há os administradores de topo, os quais correspondem aos executivos da direção, que, geralmente, apresentam-se em número muito reduzido e têm responsabilidade pela organização como um todo, devendo assegurar que esta cumpra sua missão com eficácia. Um presidente da República, por exemplo, é o principal chefe do governo federal, responsável por decisões que envolvem a estrutura completa do Estado.

Você conseguiu visualizar o perfil dos funcionários encontrados em cada nível da organização? Observe alguns exemplos:

- **Nível operacional:** na Administração Pública, há os técnicos contratados por meio de concurso para operacionalizar as atividades de rotina, como compras por licitação; existem ainda os guardas de trânsito que controlam e mantêm a segurança no trânsito. Na iniciativa privada podemos observar uma fábrica, onde o pessoal de chão de fábrica representa o maior volume de empregados, como operadores das linhas de montagem, engenheiros, técnicos e supervisores.
- **Nível intermediário:** há os gerentes responsáveis por áreas como finanças e gestão de pessoas, que também podem ser denominados de superintendentes, chefes de departamento e diretores de escolas. Na Administração pública, podemos citar um diretor da área de finanças de um banco de fomento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento Social e Econômico, que tem como atribuições a gestão financeira da organização.
- **Topo da estrutura:** neste nível encontram-se os diretores, o *Chief Executive Office* (Chefe do Setor Executivo) ou CEO, o presidente da República, o prefeito e o governador, que são responsáveis pela determinação de programas e diretrizes e pela alocação de recursos orçamentários e objetivos estratégicos. Na Administração Pública, o presidente da Petrobrás é um exemplo de funcionária que ocupa o cargo mais elevado da organização, responsável pelas decisões macro e de longo prazo.

Funções Organizacionais

As funções administrativas nas organizações contemporâneas estão intimamente ligadas às funções organizacionais, porque cada uma delas – como operações de serviço público e orçamentos – requer dinheiro, pessoas, materiais e insumos, equipamentos, tecnologias específicas, informações e estrutura física ou virtual.

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

SAIBA MAIS

***Habilidade** - é a capacidade de colocar o conhecimento em ação, transformar a teoria (abstrata) em prática (concreta), aplicando o conhecimento na análise das situações, na solução de problemas, na inovação e na condução do negócio. Fonte: Chiavenato (2006, p. 5).

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

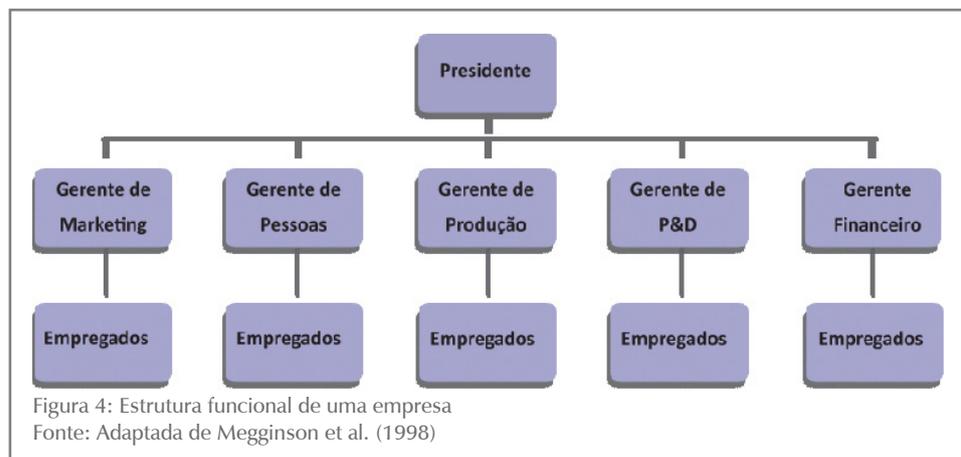


Figura 4: Estrutura funcional de uma empresa
Fonte: Adaptada de Megginson et al. (1998)

Na Figura 4 observa-se que os administradores gerais supervisionam uma unidade ou divisão operacional completa, incluindo todas as atividades funcionais desse capítulo. Na Administração Pública, temos como exemplo o presidente da República, o governador ou o prefeito.

Os administradores gerais ocupam o nível estratégico, que é o centro de tomada de decisão e corresponde à direção da empresa, ou seja, o nível mais alto de sua estrutura. São responsáveis também por determinar objetivos e estratégias organizacionais, trabalhando com o todo da

organização, coordenando a integração das áreas e tratando de assuntos de longo prazo. São também eles que se relacionam com o ambiente externo da organização.

Na Administração Pública há os administradores funcionais, por exemplo, os secretários de Educação, de Esporte, de Cultura, de Finanças. Já na iniciativa privada as funções principais são marketing, finanças, operação/produção; e as de apoio incluem contabilidade, recursos humanos, compras, pesquisa & desenvolvimento e jurídico.

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

A seguir, definimos algumas funções organizacionais:

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

Denominam-se como Administração da Produção as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção, como afirmam Slack *et al.* (1997). De acordo com Corrêa e Corrêa (2009), a gestão de operações ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais e outros), de sua interação e dos processos que produzem bens e serviços, visando atender a necessidades e desejos de qualidade, tempo e custos de seus clientes. A inclusão de operações na literatura tornou-se fundamental porque a produção de serviços, no mundo contemporâneo, supera a produção de bens tangíveis, e naquela se incluem os serviços na área pública. Por exemplo, no hospital público, equipamentos e mão de obra são transformados nos mais variados serviços prestados aos pacientes.

Na disciplina Administração de recursos materiais e patrimoniais, do 5º Período, serão estudados os conceitos, princípios, fundamentos e ações da função produção, operação e logística.

- **Marketing:** em agosto de 2004, a *American Marketing Association* (AMA) elaborou uma definição nova para o termo marketing:

Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e gerenciamento do relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou *stakeholders*.

Por exemplo, uma atividade essencial é o marketing de relacionamento, que abrange os serviços de atendimento, de personalização, de pós-venda, de satisfação do cliente, independentemente de a empresa ser pública ou privada. Apesar de na Administração Pública a visão mercadológica não se fazer presente, com a finalidade de lucro, os preceitos do marketing podem ser adotados, uma vez que essa ciência busca identificar, conhecer, atender e manter os usuários satisfeitos. Esse objetivo deveria ser validado sempre na Administração Pública, como forma de oferecer serviço de qualidade e um atendimento capaz de satisfazer às necessidades da população, seja nas áreas de saúde, educação ou transporte.

- **Financeira e orçamentária:** esta função gerencia o dinheiro da empresa, para protegê-lo e promover sua utilização eficaz. Isso inclui a maximização do retorno dos investimentos e a manutenção de certo grau de liquidez, para o cumprimento das obrigações. As demonstrações financeiras são relatórios que classificam e quantificam as contas de uma empresa. E as três principais são: o balanço patrimonial, a demonstração dos resultados do exercício e a demonstração do fluxo de caixa (MAXIMIANO, 2006b). No contexto da Administração e Finanças Públicas, o orçamento inclui a previsão de receitas e despesas do país em um dado exercício financeiro, discriminando as previsões de acordo com a origem, natureza, finalidade ou periodicidade do movimento monetário (SANDRONI, 1985).
- **Recursos humanos ou de gestão de pessoas:** função responsável por procurar encontrar, atrair e reter as pessoas que a empresa precisa. A Administração de Pessoas abrange desde o recrutamento até a rescisão de contrato, passando pelo treinamento e avaliação de desempenho, dentre outras funções.

Agora é sua vez! Para saber se você está acompanhando as explicações até aqui apresentadas, volte à empresa que pesquisou no Capítulo 1 e identifique quais as funções organizacionais presentes nela. Escreva, sucintamente, as atividades desenvolvidas em cada uma das funções. Lembre-se de compartilhar sua experiência com seus colegas e seu tutor no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA.

Observe que, para um administrador cumprir seu papel funcional, precisa de habilidades necessárias para a gestão eficiente, eficaz e efetiva da organização, as quais apresentamos na sequência.

Habilidades dos Administradores

O trabalho do administrador deve compreender a análise dos ambientes interno e externo (como economia, política, cultural, natural etc.); pesquisas e sondagens de parceiros, já que no Brasil foi instituída a **parceria público-privada**, fornecedores, cidadãos atendidos ou usuários; mensuração dos objetivos e ações; diagnóstico de problemas; busca constante de novas informações, conhecimentos e aprendizagens; e inovação.

SAIBA MAIS

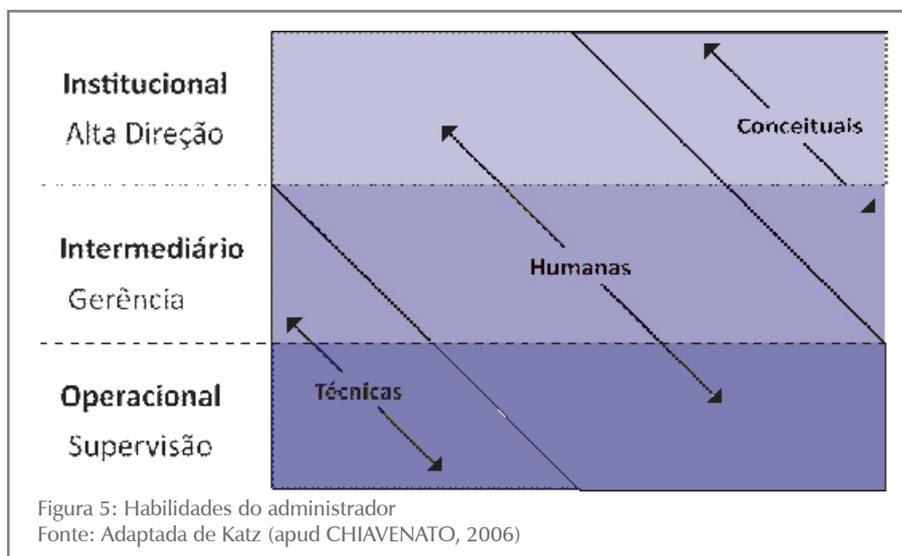
Conheça mais sobre as PPPs em <<https://www.ppi.gov.br/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

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

[...] o conhecimento do administrador é apenas um dos múltiplos aspectos da sua capacidade profissional. Ele é avaliado pelo seu modo de agir e decidir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e estilo de trabalho.

O conhecimento significa o acúmulo de informações, as experiências, as ações, as ideias. É o administrador cientista e artista, conforme você estudou no Capítulo 1, que aprende a cada análise sistemática do ambiente em sua volta, como também age de acordo com seu *feeling* (sentimento, percepção) e *insight* (compreensão imediata de uma situação). Para administrar é preciso, enfim, ter habilidades.

O administrador, para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de administrar, deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Katz (apud CHIAVENATTO, 2006) classificou-as em três grandes grupos: técnicas, humanas e conceituais. Observe na Figura 5 que todo administrador precisa dessas três habilidades.



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

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

- **Habilidades conceituais:** são as habilidades mentais necessárias para se obter, analisar e interpretar informações de várias fontes, e a partir daí tomar decisões complexas. Envolve as habilidades de compreender a relação das partes com o todo, de identificar e interpretar as informações advindas das variáveis ambientais que interagem com a organização, como os clientes, a comunidade, os fornecedores, o governo, dentre outros.
- **Habilidades técnicas:** incluem o uso de conhecimento, instrumentos e técnicas de uma disciplina ou campo específico, como Contabilidade, Engenharia, produção ou vendas. Exemplos: programar um computador, operar uma máquina ou preparar declarações financeiras.
- **Habilidades de Relações Humanas:** envolvem a capacidade para compreender outras pessoas e para com elas interagir eficazmente. Precisamos dessas habilidades para criar e manter uma rede de contatos, liderar, motivar e fazer a comunicação com os colaboradores.

Segundo Katz (1974), o profissional de gestão apresenta três grupos principais de habilidades: técnica, humana e conceitual. Nesse sentido é relevante que o gestor ou gerente procure equilibrar essas habilidades para se atingir a eficácia das organizações. À medida que o profissional avança hierarquicamente na empresa cada uma das habilidades terá maior ou menor peso: no nível operacional é a habilidade técnica a mais exigida; e no nível institucional o gerente deve ser um bom líder, deve saber delegar funções e ser eficaz. Já o cargo de gerente, além das habilidades técnicas e humanas, requer mudança de atitude, ou seja, uma orientação maior às pessoas do que às tarefas, sem as quais o administrador pode levar seu trabalho ao insucesso. No entanto, a mudança de atitude, muitas vezes, não é fácil (SILVA, 1995). Essas habilidades exigem aprendizagem sistemática.

Mas será que um líder já nasce pronto?

Não, todo mundo pode se tornar um líder. Segundo Penteado (1992), o líder não nasce pronto; ele deve desenvolver essas habilidades por meio de aprendizado sistemático. E ainda: profissionais com mais experiência dentro da empresa podem contribuir para a formação dos novos líderes. Drucker (1990) também acredita que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida.

TEXTO COMPLEMENTAR

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

- *Habilidades do Administrador* – disponível em: <http://home.furb.br/mariadomingues/artigos/XVIII_ENANGRAD_2007/Competencias_e_Hab._do_Administrador.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2014.

- *Portal da Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração* – neste site você vai encontrar artigos e publicações sobre vários assuntos da Administração, como planejamento, marketing, produção, habilidades etc. Disponível em: <<http://www.angrad.org.br>>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- *Artigo sobre as funções administrativas* – disponível em: <http://dgi.unifesp.br/seplan/templates/docs/seplan-funcoes_administrativas.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2014.
- *Artigo sobre funções da organização pública* – disponível em: <http://www.ip.pbh.gov.br/ANO1_N1_PDF/ip0101lemos.pdf>. Acesso em: 27 jan. 2014.

Resumindo

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

ATIVIDADES

Baseado no conteúdo deste livro didático, e também na seção Complementando, responda às questões a seguir. Lembre-se: em caso de dúvida, faça uma releitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos ou, se necessário, entre em contato com seu tutor.

1. Os Administradores, de um modo geral, exercem quatro funções administrativas, que são: planejamento, organização, liderança e controle. Explique cada uma delas, dando exemplos de atividades, respectivamente.
2. Em 1974, Robert I. Katz definiu a três grandes habilidades dos Administradores, que são: conceituais, interpessoais e técnicas.
 - a) Explique duas dessas habilidades, citando exemplo na área de gestão pública.

- b) Se você é um Administrador de nível estratégico, qual habilidade deve ser mais bem desenvolvida para exercer essa função? Justifique.
3. Em linhas gerais, as organizações são estabelecidas e definidas de acordo com três níveis administrativos: estratégico, tático e operacional.
- a) Explique o significado de dois desses níveis, citando exemplo na área pública.
- b) Se você é um Administrador de Recursos Humanos, em qual dos níveis se enquadra? Justifique.
4. Pesquise em um órgão ou empresa pública, quais as principais funções organizacionais existentes (por exemplo, finanças e orçamentos, recursos humanos), descrevendo sucintamente as atividades exercidas em cada função.

CAPÍTULO III

AMBIENTES ORGANIZACIONAIS
E DA ADMINISTRAÇÃO

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Profa. Neiva de Araújo Marques

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

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

Ambientes Organizacionais

Caro estudante!

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

Bons estudos!

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

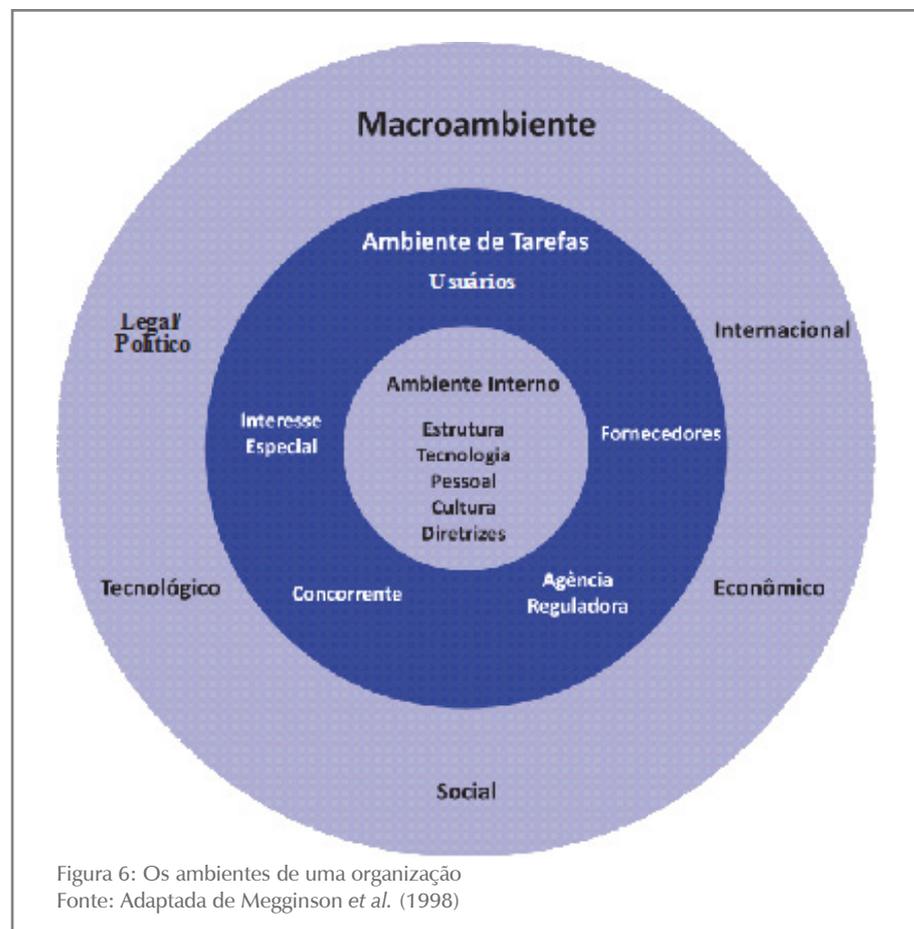
Em 1929, a crise das bolsas de valores foi o primeiro grande impacto que o ambiente econômico causou tanto na iniciativa privada quanto na Administração Pública. Com o fim da Segunda Guerra Mundial, em 1945, as organizações passaram a sofrer influências significativas do seu ambiente externo, com o aumento, por exemplo, da concorrência. Em 1972, com a Teoria da Contingência, diversos autores como Joan Woodward, Lawrence e Lorsch, Burns e Stalker, e Alfred Chandler afirmaram que as organizações que recebiam influências do ambiente externo, como o mercado e as tecnologias, adaptavam suas estruturas e não man-

tinham um único modelo de gestão. Da mesma forma que as organizações recebem influência externa, elas também exercem influência no ambiente externo, como na mudança de comportamento da sociedade. Mas foi principalmente no final dos anos de 1980 que as forças externas e internas influenciaram-se mutuamente. Neste período a globalização e o processo de internacionalização dos negócios imprimiram um novo modo de os administradores observarem o mundo à sua volta. O grau de dinamismo dentro de um sistema aberto varia muito, pois, como ressalta Silva (2005, p. 48),

[...] as organizações podem ser vistas como sistemas abertos, os quais tomam entradas do ambiente (saídas de outros sistemas) e, por meio de uma série de atividades, transformam ou convertem estas entradas em saídas (entradas para outros sistemas) para alcançar algum objetivo.

Na disciplina Teorias da Administração II, apresentada no 2º Período, você vai estudar a Abordagem Sistêmica, que trata dos sistemas abertos.

O cenário apresentado na Figura 6 mostra que o administrador precisa avaliar o impacto que a economia ou a natureza exercem nos negócios; e necessita também avaliar a influência dos concorrentes e fornecedores nas funções e estratégias organizacionais, ou seja, precisa considerar o ambiente e suas variáveis.



Para que você compreenda melhor cada uma dessas variáveis indicadas na Figura 6, elas serão explicadas, uma a uma, com exemplos de casos brasileiros.

Macroambiente

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

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

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

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

- **Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT):** instituída pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de Maio de 1943, durante o governo de Getúlio Vargas. O Artigo 1º explicita que “Esta Consolidação estatui as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho”. Na CLT, estão normatizadas e regulamentadas, dentre outras, o uso da Carteira de Trabalho e Previdência Social, o Contrato de Trabalho, os Livros de Registros de Empregados, a definição de Jornada de Trabalho, o Período de Descanso, o Trabalho Noturno, o Salário Mínimo e a Remuneração, as Férias Individuais e Coletivas, a Segurança e a Medicina no Trabalho, os Equipamentos de Proteção Individual, a Organização Sindical e a Rescisão de Contrato. Desde então, as empresas tiveram que se adaptar à nova legislação, que é o instrumento de defesa dos direitos do trabalhador.
- **Constituição Federal (CF):** promulgada em 5 de Outubro de 1988, no Governo do Presidente José Sarney, ratifica muitos direitos dos trabalhadores urbanos e rurais instituídos na CLT, como a fixação de salário mínimo, a jornada de trabalho (que não deve ser superior a 44 horas semanais), o segurodesemprego, o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, o décimo terceiro salário e a licença à gestante (que mais recentemente foi ampliada para seis meses no setor públi-

co), dentre outros. A CF de 1988 também determina os tributos que devem ser recolhidos e o que compete à União, Estados e Municípios que afeta a Administração Financeira das empresas.

- **Código de Defesa do Consumidor:** Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990, que dispõe sobre as relações de consumo.
- **Leis ambientais:** instituem a política de educação ambiental e determinam outras providências como, por exemplo, **o novo código florestal**.

SAIBA MAIS

Conheça a Lei n. 12.651, de 25 de maio de 2012, disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12651.htm>. Acesso em: 03 ago. 2021.

Em 11 de dezembro de 1990, foi decretada a Lei n. 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da união, das autarquias e das fundações públicas brasileiras, e que, dentre outras prerrogativas, trata da forma de ingresso no serviço público federal, dos direitos e das obrigações dos funcionários. Em 2006, vários decretos e regulamentos foram instituídos, como a obrigatoriedade de máquinas de consulta de preços no varejo, o atendimento nas filas de bancos, instituído em alguns municípios, e a obrigatoriedade dos bancos seguirem o Código de Defesa do Consumidor, entre outros. Em 2008, foi aprovado o Decreto n. 6.523/08, que regula o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) ou *Call Center*. Em outubro de 2011, depois de adiada por diversas vezes, foi decretada a Portaria n. 1.510/2009 do Ministério do Trabalho, que determina o uso de registro de ponto eletrônico para empresas com mais de dez funcionários com carteira assinada.

Agora que você já conhece um pouco mais sobre fatores políticos/legais é hora de aprofundar os estudos nos fatores econômicos. Que tal refletir um pouco sobre este tema?

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

SAIBA MAIS

***Produto Interno Bruto** - valor de mercado de todos os bens e serviços produzidos por um país em determinado período.

Fonte: Lacombe (2004)

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

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

- **Sistema Especial de Liquidação e de Custódia* (Selic):** esta é a taxa básica de juros no Brasil, considerada uma das mais altas do mundo, a qual afeta os gastos com investimentos nas organizações e no consumo do mercado, pois encarece o crédito e o preço do produto final. Segundo Triches e Caldart (2004), a taxa de juros tem se constituído em uma das mais importantes variáveis macroeconômicas na condução da política monetária e no desempenho das economias. Definidas pelo Comitê de Política Monetária (Copom) do Banco Central (BC), as taxas de juros, conforme ressaltam Triches e Caldart (2004), determinam de forma interdependente as demais variáveis globais da economia, como o nível de emprego e as taxas de câmbio e inflação, entre outras. Em junho de 2021, o Banco Central do Brasil fixou a nova taxa de juros (SELIC) em 4,25% ao ano – logo podemos observar que ela exerce papel fundamental na determinação do comportamento dos mercados macroeconômicos.

SAIBA MAIS

***Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic)** - é o depositário central dos títulos emitidos pelo Tesouro Nacional e pelo Banco Central do Brasil e nessa condição processa, relativamente a esses títulos, a emissão, o resgate, o pagamento dos juros e a custódia. Fonte: Banco Central do Brasil (2008).

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

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

SAIBA MAIS

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

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

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

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

Mas o que esses elementos econômicos, como a renda e o aumento do consumo e produção das organizações privadas, têm a ver com a Administração Pública?

Lembre-se de que vivemos em um mundo onde as variáveis são interdependentes e, dessa forma, as organizações públicas são influenciadas pelo aumento da renda e do consumo da população, pois esses elementos permitem maior arrecadação de impostos e tributos, que são a base das receitas do Estado e das empresas públicas. A manutenção de projetos e ações na Administração Pública, seja na área administrativa, de saúde, educação, infraestrutura, depende de recursos financeiros, que têm sua origem na arrecadação de impostos dos produtos e serviços comercializados pela iniciativa privada.

- **Balança comercial:** “[...] registra todas as exportações de mercadorias brasileiras e todas as importações de mercadorias do resto do mundo” (GREMAUD et al., 2004, p. 433). Entre janeiro e julho de 2021, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), a balança comercial brasileira registrou um **superávit*** de US\$ 90 milhões, sendo o pior resultado das séries históricas

SAIBA MAIS

*Superávit - calculado pela diferença entre pagamentos e recebimentos em determinado período, no qual os recebimentos superam os pagamentos. Fonte: Lacombe (2004).

do Ministério do Desenvolvimento e do Banco Central, esta última com início em 1959. Essa queda é ainda reflexo da crise internacional iniciada em 2008, nos Estados Unidos, mas que avançou para outras partes do planeta, como Espanha e Grécia, bem como do aumento da concorrência no mercado internacional. Esse contexto é relevante na Administração Pública, pois influencia decisões governamentais, investimentos públicos e arrecadação fiscal.

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

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

- **Taxa de câmbio:** segundo Gremoud *et al.* (2004, p. 426) “[...] a taxa de câmbio é a medida pela qual a moeda de um país qualquer pode ser convertida em moeda de outro país”. Com a globalização e a abertura econômica a taxa de câmbio passou a representar uma variável forte na economia brasileira e, conseqüentemente, no ambiente das organizações. Desde 30 de abril de 2013, quando a taxa cambial atingiu 2,00 reais, segundo dados do Banco Central, o real vem se desvalorizando frente ao dólar, chegando a 5,13 reais em 02 de agosto de 2021. Quando pensamos em taxa de câmbio é importante destacamos que a valorização impacta positivamente nas exportações, mas para as empresas brasileiras que têm matéria-prima atrelada ao dólar, a situação se inverte. É importante frisarmos que, no contexto da Administração Pública, essa variável econômica influencia nas receitas e nas despesas públicas, e nas reservas importantes para a segurança financeira e econômica do país.
- **Inflação:** esta afeta toda a economia. Segundo Gremaud *et al.* (2004, p. 336), a inflação significa “[...] aumento contínuo e generalizado de preços”. A consequência imediata da inflação é a queda do poder de compra, em função da desvalorização da renda frente ao aumento superior dos preços dos produtos. Para Sorj (2000, p. 39),

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

No Brasil, o índice oficial é o Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo (IPCA), que fechou 2020 com 1,35%; já no acumulado de janeiro a junho de 2021, a alta nos preços chegou a 3,77%. É importante saber que quando a inflação medida supera o reajuste de salários o aumento real da renda efetivamente não ocorre, o que compromete o poder de compra dos consumidores e causa a queda na procura de bens e serviços. O aumento generalizado de preços não afeta apenas a iniciativa privada, mas a Administração Pública, quando, por exemplo, esta é pressionada por sindicatos para dar um aumento nos salários de servidores públicos que contemple pelo menos a reposição da taxa inflacionária, o que acarreta despesas maiores.

SAIBA MAIS

Amplie seus conhecimentos através de notícias e indicadores econômicos, sociais e geociências, dentre outros, no site governamental <<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em 02 ago. 2021.

Na disciplina Macroeconomia, no 2º Período, você estudará os temas inflação, juros e renda, entre outros. E no 5º Período, na disciplina Economia Brasileira, você conhecerá a evolução recente da economia no Brasil, com a implementação dos planos econômicos.

Outra força que afeta as organizações são os fatores socioculturais. Silva, (2005, p. 55) afirma que estes são

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

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

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

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

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

Simples! Pelo fato de que um órgão público diante dessa realidade precisa adaptar novas práticas, como por exemplo, mudanças na estrutura física de prédios para atendimento ao idoso; serviços específicos para essa camada da sociedade em áreas como saúde e bem-estar e inves-

timentos maiores para atender à grande demanda futura; e melhorar a comunicação e informação com clareza e com letras legíveis em função da diminuição da capacidade de visão e audição dos idosos.

É importante observarmos que as forças sociais dizem respeito a estilos de vida e a valores da sociedade. Logo, a influência da cultura de um povo é direta e significativa nos negócios e na Administração de uma organização privada e na prestação de serviços de uma organização pública. Por exemplo, uma organização pública brasileira que tem em seu quadro de funcionários pessoas de outros países e regiões, como do Oriente Médio, deve respeitar os seus costumes e tradições, como nas questões religiosas.

Do ponto de vista de uma sociedade, explicam Bernardes e Marcondes (2006, p. 21), “[...] a palavra cultura indica o conjunto de comportamentos, crença Já para Laplantine (2005, p. 120) a cultura,

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

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

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

Para exemplificar este item, vale a pena conhecer alguns dados publicados pelo IBGE em 2012 sobre a transformação social Brasileira e analisá-los.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o Brasil segue a tendência de crescimento populacional, de mudanças na expectativa de vida e na estrutura familiar. Em agosto de 2021 estima-se uma população de mais de 213 milhões de pessoas, sendo o Estado de São Paulo o mais populoso e Roraima o menos populoso. Para o futuro as estimativas também seguem a tendência de crescimento, e a previsão é que, em 2050, a população alcance 238 milhões. Em relação às pessoas acima de 60 anos, em 1950 existiam 2,6 milhões; em 2000, 14,5 milhões; e em 2010, 18 milhões, o que corresponde a 12% da população. Para 2030, esse número pode chegar a 41 milhões de habitantes. Quanto à expectativa de vida, em 1980 a média dos brasileiros era de

62,7 anos; em 2010 era de 73,9 anos, um acréscimo de mais de 11 anos em relação a 1980; e para 2020 a estimativa é que chegue a 76,6 anos.

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

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

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

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

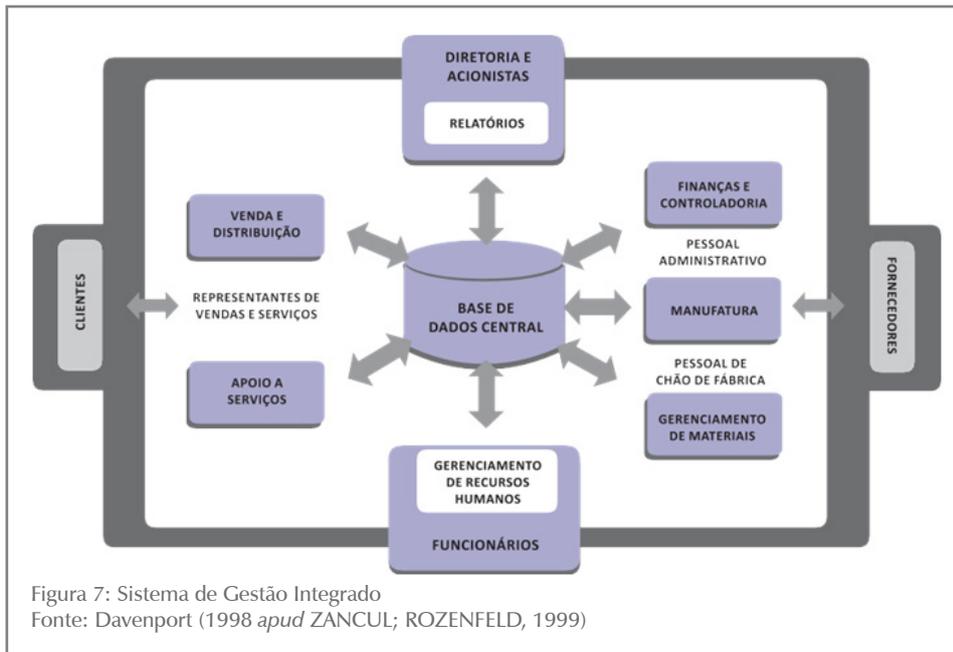
Dessa forma as empresas precisam acompanhar a evolução das tecnologias, como a internet, os bancos de dados e sistemas de informação sofisticados, que modificam a forma de produção, de comercialização, de comunicação, de gerenciamento e de tomada de decisão. Para Laudon e Laudon (2007), os objetivos do uso de sistemas de informações são: excelência operacional; novos produtos, serviços e modelos de negócio; relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; vantagem competitiva; e sobrevivência.

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

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

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

- **ERP (Enterprise Resource Planning) ou SIGE (Sistemas Integrados de Gestão Empresarial, no Brasil):** tecnologia que permite integrar as várias áreas da organização de modo a facilitar a tomada de decisão, otimizar tempo e espaço, atender às necessidades de clientes, fornecedores, funcionários e demais públicos de interesse da organização. De acordo com Cavalcanti (2003, p. 185), “[...] o sistema ERP integra as bases de dados da empresa, as aplicações, interfaces e ferramentas dos processos produtivos e administrativos”. Veja um exemplo desta integração na Figura 7.



Na disciplina *Decisão e Informação no Setor Público*, apresentada no 4º Período, você irá conhecer algumas Tecnologias da Informação, como o Governo Eletrônico, por exemplo.

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

A globalização, além do contexto de negócios, envolve outros aspectos como os culturais, políticos, sociais, tecnológicos e governamentais. Assim, na Administração Pública, especialmente quando consideramos os países como organizações públicas, os fatores internacionais incluem quebra de barreiras alfandegárias, maior abertura para trânsito de pessoas em situações de trabalho em diferentes países, leis comuns em áreas como a saúde, principalmente no combate a epidemias, como foi o caso da pandemia da Covid-19. Por exemplo, a **Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)** é uma autarquia pública que atua na área de saúde pública e recebe influência da globalização, a partir do momento

em que o Brasil exporta e importa produtos de outros países, como por exemplo as vacinas: Coronavac, Oxford/Astrazeneca, Pfizer/Biontech, Janssen.

SAIBA MAIS

Conheça mais sobre a agência, em: <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/anvisa/agencia>>. Acesso em: 3 ago. 2021.

Refleta: qual é a implicação ética na formação de blocos econômicos? Realize uma pesquisa e socialize no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA – os resultados encontrados.

Quanto aos blocos econômicos, conheça os principais:

- **Acordo de Livre Comércio da América do Norte/NAFTA:** em 1988, os EUA assinaram com o Canadá o Acordo de Livre Comércio, que em 1993 passou a incluir o México e entrou em vigor em 1º de janeiro de 1994.
- **Mercado Comum do Cone Sul (Mercosul):** o Governo Collor, em julho de 1990, implementou medidas para a abertura internacional da economia brasileira, como a redução nas tarifas alfandegárias. Em março de 1991, o Tratado de Assunção criou o Mercosul, que previa tarifa zero de importação para a Argentina, em 1995 e Paraguai e Uruguai, em 1996. A Venezuela ingressou no bloco em 2006.

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

- **União Europeia (EU):** em janeiro de 1958, foi estabelecida pelo Tratado de Roma, a Comunidade Europeia, formada pela Bélgica, França, Holanda, Itália, Luxemburgo e Alemanha Ocidental. No decorrer dos anos, outras nações foram ingressando, como Portugal e Espanha em 1986, Finlândia, Suécia e Áustria em 1995. Entre 1987 e 1992, tiveram início os trabalhos para tornar a Europa um único mercado de bens, serviços e capital. O Tratado de Maastricht determinou a criação de moeda única, o Euro, em vigor desde 1º de janeiro de 1999. Em 2004, Estônia, Letônia, Lituânia, Chipre, Eslováquia, Eslovênia, Hungria, Malta, Polônia e República Checa se associaram a UE. Em 2007, ingressaram no bloco Romênia e Bulgária; e em 2013, a Croácia.

Agora é sua vez! Pesquise quais os motivos que levaram outros países da Europa a não fazerem parte da União Europeia. Busque também as razões pelas quais o Reino Unido decidiu se separar do bloco.

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

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

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

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

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

Imagine, por exemplo, que o órgão público onde você trabalha não realiza a coleta adequada do lixo, separando o orgânico do reciclável, e que o descarte inadequado dos resíduos contamine o solo. Assim, essa prática pode afetar a fertilidade e a capacidade de produção de alimentos, o que invariavelmente prejudicará toda a sociedade.

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

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

Em junho de 1992, na Conferência Mundial sobre o Meio Ambiente, que ficou conhecida como Eco-92 ou Rio-92, realizada na cidade do Rio de Janeiro, os problemas ambientais foram discutidos e levados ao conhecimento da população; e em junho de 2012, outra Conferência foi realizada na mesma cidade abordando as mesmas questões ambientais, denominada de Rio+20.

Segundo pesquisa encomendada pelo Serviço Mundial da BBC, que ouviu 22 mil pessoas em 21 países, nove entre cada dez brasileiros acreditam que terão de mudar seu estilo de vida para ajudar a combater o aquecimento global. [...]. De acordo com o estudo, na média global, 41% dos entrevistados afirmaram que, “definitivamente”, teria de haver mudanças, 37% disseram que, “provavelmente”, deverá ocorrer mudanças e 50% acreditam que as pessoas “definitivamente” terão que mudar seus estilos de vida para combater as modificações climáticas (AQUECIMENTO GLOBAL, 2007).

Ainda sobre o comportamento das pessoas frente aos problemas ambientais, outro estudo relevante foi o realizado pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE apud MARKETING, 2006), o qual revela que ainda há uma dissonância de pelo menos 31% entre intenção e hábito, conforme mostra o Quadro 1:

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

Quadro 1: O Estudo – Cidadania Sustentável: um chamado para a ação
Fonte: IBOPE (apud MARKETING, 2006)

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

Você sabe em quais reciclagens o Brasil está à frente de países desenvolvidos? Realize pesquisas em institutos que apresentam a liderança do Brasil na reciclagem de embalagens pós-consumo, como vidro, plástico e alumínio. Compare com outros países e analise o impacto na vida social, econômica e, claro, no meio ambiente. Compartilhe

sua pesquisa com seus colegas de turma e seu tutor no Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA.

Destaca-se a reciclagem como uma das práticas empresariais que contribuem para a conservação ou preservação da natureza. No Brasil esta técnica tem se destacado nas políticas para retorno das embalagens de agrotóxicos. Segundo uma pesquisa do Instituto Nacional de Embalagens Vazias (INPER), fundado em dezembro de 2001, o Brasil liderou, em 2007, o ranking dos países que recolhem as embalagens, com 80% do total. Em segundo lugar, vem a Alemanha com 60%, seguida da Austrália com 50%, França com 45% e Estados Unidos com 20%.

Em 1991, teve início a tramitação do projeto para a criação da Lei n. 9.974/00, sancionada em junho de 2000, que regulamenta o retorno das embalagens de agrotóxico, especificando as responsabilidades do poder público, indústria, fabricante, intermediário (atacadista ou varejista) e agricultor quanto à coleta das embalagens vazias.

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

Um destaque brasileiro é no quesito **reciclagem**, setor que no país movimenta cerca de R\$ 12 bilhões ao ano, com destaque para as latas de alumínio, produto no qual o Brasil é líder. Segundo a **Abralatas**, em 2011 o país reciclou 98,3% das embalagens aqui produzidas, um recorde mundial.

SAIBA MAIS

Conheça mais sobre a experiência brasileira em reciclagem no site: <<http://www.pensamentoverde.com.br/reciclagem/dadossobre-a-reciclagem-nobrasil/>>. Acesso em: 3 ago. 2021.

Conheça mais sobre esta associação no site: <<https://www.abralatas.org.br/>>. Acesso em: 3 ago. 2021.

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

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

Ambiente de Tarefa

O ambiente de tarefa refere-se aos fatores que interagem diretamente com a organização, como clientes, concorrentes, agências reguladoras, grupos de interesse especial e fornecedores. No caso das organizações

públicas, os concorrentes não se fazem presentes e os clientes são os cidadãos atendidos. Para Silva (2005, p. 56),

[...] a diferença entre o ambiente geral e o ambiente de tarefas é que o ambiente geral é o limite onde todas as organizações atuam, e o ambiente das tarefas é aquele mais imediato, no qual uma organização específica deve operar.

No entanto, os limites entre os ambientes não são **estáticos***, já que o ambiente de tarefa de uma determinada organização sofre mais ou menos influência do ambiente geral que outras. Por exemplo, se considerarmos uma empresa pública que atua no setor de educação, veremos que ela exige de seus fornecedores certificados ou registro de órgãos do governo, como o Ministério da Educação, atestando as condições adequadas para a utilização dos livros didáticos recomendados pelo MEC. E se considerarmos uma organização que atua no setor de telecomunicações, vamos perceber que ela recebe a interferência direta dos clientes, uma vez que há legislação específica que regula o atendimento telefônico dessas organizações.

SAIBA MAIS

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

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

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

A seleção de fornecedores nas organizações públicas é feita por meio de licitação, regida pela Lei n. 8.666, de 22 de junho de 1993, que determina as normas dos contratos de fornecimento de produtos e serviços para a Administração Pública, considerando preços, prazos e qualidade, dentre outros.

Nas organizações privadas, para a escolha dos fornecedores leva-se em conta a proximidade, o relacionamento, a interação e os seus recursos, pois estes fatores podem afetar positiva ou negativamente a qualidade dos produtos, os custos de produção e comercialização, o prazo de entrega dos produtos e até a sua aceitação no mercado.

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

Pesquise exemplos de organizações que escolhem seus fornecedores baseados em questões legais e de responsabilidade social.

Dica: as organizações da União Europeia. Leve esses exemplos ao fórum e discuta os motivos das escolhas.

Assim podemos perceber que as organizações, sejam elas públicas ou privadas, não são autossuficientes, pois terão sempre que negociar com seus fornecedores. As empresas privadas negociam com fornecedores; e nas organizações públicas deve-se cumprir o que foi contratado entre as partes no processo de compra e venda.

Por exemplo, uma instituição pública compra mercadorias fundamentais para o seu funcionamento, como material de limpeza e de escritório, móveis e equipamentos etc. Assim, os fornecedores são responsáveis pela administração e operacionalização dessa organização, pois um atraso na entrega do produto pelo fornecedor afeta a prestação dos serviços aos usuários. Isto significa que outro elemento do ambiente de tarefa influencia essa organização: os clientes. Nas organizações públicas denominamos os clientes de cidadãos atendidos ou usuários.

Os clientes, usuários ou cidadãos atendidos são a razão de ser das organizações. Todas elas, sejam públicas ou privadas, devem oferecer ao cidadão produtos e/ou serviços de qualidade, respeitá-los e atender às suas necessidades e desejos com ética. Na Administração Pública, os cidadãos atendidos são considerados na definição das políticas e práticas das organizações.

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

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

Observa-se que esse conceito compreende os clientes finais, considerados aqui as pessoas físicas, que consomem alimentos, roupas e eletrodomésticos e são também os usuários das organizações públicas em serviços de saúde, transporte e educação, e os compradores organizacionais, que são empresas que compram produtos de outras para o seu funcionamento, no qual se incluem também organizações públicas que compram de outras para o seu funcionamento, conforme contextualizado em parágrafos anteriores.

Independentemente do tipo de cliente/usuário ou cidadão atendido no caso das organizações públicas, se é final ou organizacional, as organizações precisam atendê-los com produtos ou serviços de qualidade, de modo a evitar que procurem outros fornecedores. Para isso, numa organização pública, é importante ouvir o cidadão para poder oferecer o melhor serviço. E no caso das organizações privadas é necessário pesquisar o mercado e conhecer suas características e, principalmente, responder aos anseios e necessidades do consumidor. Nesse sentido, frisa Silva (2005, p. 57), “[...] a falha em detectar mudanças nas preferências

dos consumidores pode ser bastante custosa para os resultados organizacionais”. É importante ressaltar que o ambiente político/legal assegura os direitos dos consumidores, que são os atores vitais para as organizações. Logo, podemos perceber o quanto o ambiente geral influencia no ambiente de tarefa das organizações.

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

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

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

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

SAIBA MAIS

***Agências reguladoras** - são órgãos criados pelo Governo para regular e fiscalizar os serviços prestados por empresas privadas que atuam na prestação de serviços que, em sua essência, seriam públicos, tais como: telefonia, energia, rodovias, entre outros.

Fonte: Grotti (2006).

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

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

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

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

SAIBA MAIS

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

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

De acordo com Melo (2005, p. 169), “[...] o sistema de regulação leva em consideração o quadro jurídico, o sistema de relações profissionais, prevalecendo no sistema macro a formação cultural e as práticas sociais a serem levadas em conta, além da ação dos empregados, seja através da mobilização coletiva, seja em nível de racionalidades individuais e de grupos, buscando os melhores resultados numa relação de poder existente na organização.”

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

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

Essa mudança no foco sobre as pessoas por parte das organizações tem levado os sindicatos à necessidade de modificar a sua postura, deixando o radicalismo quanto a simples questões salariais, para tentar garantir melhorias na qualidade de vida dos trabalhadores dentro e fora das empresas, seja através da concessão de benefícios e/ou participação no dia a dia da vida organizacional, melhorando aspectos como o clima e o desenvolvimento de competências. Desse modo, podemos considerar que os sindicatos têm buscado se aproximar da organização para que juntos possam dar condições melhores de trabalho às pessoas, seja na organização pública ou nas privadas.

Agora é sua vez! Antes de prosseguir seus estudos pesquise o papel das principais agências reguladoras e suas influências na Administração Pública e no atendimento à sociedade.

Microambiente

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

A partir de agora serão mostrados alguns fatores de influência direta na Organização. Os outros fatores serão vistos mais à frente. Por exemplo, estrutura organizacional, no Capítulo 5 desta disciplina; e recursos humanos e cultura na disciplina de Teorias da Administração II, no 2º Período.

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

SAIBA MAIS

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

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

Nessa análise, contamos, de um lado, com a contribuição de Silva (2005), que considera proprietárias todas as pessoas com direitos legais de propriedade daquele negócio. Empregados são todos os recursos de pessoas, do ambiente externo, a partir dos quais uma organização desenvolve a sua atividade. Administradores são todos os que compõem o corpo governante definido pelos acionistas da organização ou escolhido pelo proprietário, encarregado da administração geral da empresa para garantir o desempenho das funções administrativas e os resultados estabelecidos.

De outro lado, Ferreira (2001) assevera que as organizações públicas cumprem seu papel, ou seja, tarefas, objetivos e metas, considerando as normas e os padrões relacionados à legalidade, competitividade, responsabilidade, prestação de serviços de alta qualidade e competência administrativa; e tendo como objetivo a evolução do mercado, da sociedade, das leis e também as possibilidades de crescimento. Seu microambiente corresponde àquele espaço que sofre um controle mais rígido e decisivo pela organização.

Dessa forma, as organizações públicas constituem sistemas dinâmicos que exercem suas atividades de forma a atender, principalmente, sua estrutura interna, as estruturas que estão ao seu redor, além da estrutura mais ampla, que direciona e condiciona suas ações de planejamento, organização, controle e liderança.

A forma como as organizações públicas ou privadas conduzem o negócio e o envolvimento das pessoas e líderes depende, muitas vezes, da cultura organizacional, como seus valores e crenças. Shein (*apud* MAXIMIANO, 2006a) afirma que cultura é a experiência que um grupo adquire à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona suficientemente bem, para ser considerada válida.

Assim, observamos que os elementos do ambiente interno interagem a partir da estrutura organizacional.

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

No 4º Período, na disciplina Organização, Sistemas e Métodos, você verá que os processos organizacionais necessitam de uma estrutura para funcionamento.

TEXTO COMPLEMENTAR

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

- *Globalização e administração pública indireta: agências executivas e a transplantação linguística* – disponível em: <<http://www.direitodoestado.com/revista/REDAE-7-AGOSTO-2006-PAULO%20MODESTO%202.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2014.
- *Agências Reguladoras no Brasil* – disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/sobre/o-brasil/estrutura/agencias-reguladoras>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

- *Sistemas de informações gerenciais* – disponível em: <http://www.infoescola.com/administracao/_sistema-de-informacao-gerencial/>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- *Portal ONG Ambiente Brasil Centro de Estudos* – neste portal você descobre notícias, artigos, estatísticas e projetos voltados ao meio ambiente, além da biodiversidade brasileira. Para saber mais acesse <<http://www.redeambiente.org.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- *Portal do Institucional Ethos de Responsabilidade Social* – disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2014. Neste site você tem a oportunidade de explorar sobre a rede empresarial preocupada com a sustentabilidade.
- *Portal do Banco Central do Brasil* – neste ambiente você encontrará dados econômicos, como taxas de juros, taxa cambial, índices de inflação etc. Para conhecer visite <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

Resumindo

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

ATIVIDADES

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

1. Analise como as variáveis econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, políticas e legais influenciam a administração pública de um país, estado, município ou empresa pública de qualquer natureza. Cite pelo menos um exemplo de como cada variável impacta nessas organizações.
2. Como Administrador Público, o que você poderá fazer para preservar e conservar o meio ambiente a partir das ações da organização na qual atua?

CAPÍTULO IV

PROCESSO ADMINISTRATIVO
INTEGRADO

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Profa. Neiva de Araújo Marques

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

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

Processo Administrativo Integrado

Caro aluno!

Neste Capítulo, você estudará as funções organizacionais de modo integrado, no sentido de perceber que cada uma é parte integrante de um processo, e todas se inter-relacionam e interdependem para atingir os objetivos determinados. Vamos lá? Bons estudos!

Planejamento

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

Você compreenderá mais sobre a APO e seus desdobramentos na disciplina Estratégia das Organizações Públicas, apresentada no 5o Período

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

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

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

O crescimento da população, principalmente a urbana; o acirramento da concorrência; o fenômeno da globalização; o desenvolvimento da administração da qualidade total; a exigência do mercado consumidor; a redemocratização de alguns países, como o Brasil em 1985; a promulgação da Constituição Federal de 1988, que define os direitos, mas também os deveres das organizações, como o respeito ambiental e social; a consolidação da internet e da tecnologia da informação, dentre outros fatores, exigiram uma postura mais estratégica por parte da administração. Internamente, as organizações devem analisar de forma sistêmica e integrada todas as partes que as constituem. Enfim, podemos defini-las como sistemas abertos, que segundo Maximiano (2006a.) são aqueles que mantêm um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente (Teoria Geral de Sistemas) e, portanto, passíveis de adaptação de acordo com o momento.

Estudos realizados por **Alfred Chandler**, entre o final da década de 1940 e início dos anos 1960, definiram três níveis administrativos – estratégico, tático e operacional. Assim, os planos também passaram a ser classificados de acordo com os níveis principais e a abrangência da organização.

SAIBA MAIS

Alfred Chandler - Historiador norte-americano que desenvolveu estudos em grandes empresas dos EUA, no período de 1850 a 1920, para compreender e analisar o processo de formação do capitalismo moderno e o estilo de organização produtiva. O grande auxílio de Chandler para o pensamento administrativo foi sua contribuição para a descentralização, observada durante as décadas de 60 e 70. Fonte: História da Administração (2008).

- **Planos estratégicos:** abrangem toda a organização e sua relação com o ambiente. São planos que estabelecem a missão, os produtos e serviços a serem comercializados no mercado, os clientes e mercados a serem atendidos. A responsabilidade deste plano, caracterizado de longo prazo (acima de quatro anos), é da alta administração.

- **Planos táticos:** traduzem os planos estratégicos em ações especializadas, como marketing, operações, recursos humanos e finanças. A gerência média é a responsável pela implementação, em um período de médio prazo (entre um e três anos). Na Administração Pública, podemos incluir as secretarias municipais, como a de desenvolvimento e promoção social.
- **Planos operacionais:** responsáveis por definir as atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou táticos, como a definição de orçamentos (financeiro), lançamento de um produto (marketing), planos de treinamento (recursos humanos). A responsabilidade é dos supervisores, chefes de setores e cargos afins. Tem duração de até um ano.

O que podemos concluir com esta exposição? Que o planejamento estratégico é um tipo de planejamento que abrange a organização como um todo, daí a razão de um estudo aprofundado do assunto neste Capítulo.

Quanto ao planejamento estratégico, destacamos a seguir duas concepções:

- atividade que envolve a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON *et al.*, 1998); e
- processo de elaboração da estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente, compreendendo a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a Organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer; e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006a).

Outro destaque que precisamos fazer, ao conversarmos sobre planejamento estratégico, permeia o seu processo sistemático, que compreende em:

- **Definição da missão, valores e visão:** a missão organizacional, segundo Megginson *et al.* (1998), refere-se ao propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão de ser da organização – ou seja, ela descreve suas atividades, os usuários ou cidadãos atendidos, os produtos e serviços básicos e seus valores. Tanto as organizações lucrativas como as não lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão. No caso das organizações públicas, a missão deve enfatizar o atendimento ao cidadão, como a missão de uma universidade pública.
- **Análise da situação atual:** ao planejarmos precisamos saber qual a situação da organização em termos orçamentários, operacionais, tec-

nológicos e de colaboradores, quando se trata do setor público; e em termos mercadológicos, financeiros, operacionais, tecnológicos e de colaboradores ao nos referirmos às empresas privadas. Para tanto devemos perguntar: Onde a organização está? Como chegou a esse ponto?

- **Análise do ambiente externo:** envolve os fatores político/legal, econômico, sociocultural, ecológico e tecnológico, conforme vimos na Unidade 3. Assim, o planejamento elabora questões como - quais as ameaças e oportunidades do ambiente no presente e no futuro?
- **Análise do ambiente interno:** como administradores públicos, nós precisamos analisar nossos serviços, nossa estrutura, nossos recursos financeiros, humanos e materiais. Para os administradores de empresas privadas é importante que se analise a marca, nível de lealdade do cliente, lançamentos de produtos, rotatividade de pessoal, tecnologia e custos. Quais os pontos fortes e fracos de nossa organização?

Sobre a análise do ambiente, Biaggio e Batocchio (2005, p. 33) ressaltam que “[...] essa análise, efetuada de forma sistemática, permite à empresa direcionar o futuro do mercado, elaborar as metas e os objetivos que atendam às variações do mercado”.

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

- **Plano estratégico:** fazer um plano estratégico consiste em definir: Para onde ir? O que se deve fazer para chegar lá? Quanto vai custar? Até quando deve-se conseguir?

A resposta a essas questões é o objetivo central da função planejamento. Entendemos por objetivos todos os resultados desejados que orientam o intelecto e a ação. Segundo Megginson *et al.* (1998), os objetivos são os resultados ou metas para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas.

As organizações em geral têm vários objetivos amplos, em longo prazo e abrangentes, entre eles a lucratividade, a fatia de mercado e boas relações com os empregados. Baseado em Maximiano (2006a), com adaptações ao setor público, o objetivo pode ser:

- uma situação futura na organização pública, como: melhorar a qualidade dos serviços, ampliar a sede da organização, reestruturar o setor de compras e licitação pública;
- a realização de um produto, físico ou conceitual, como: construir um prédio, ampliar o horário de atendimento ao público, implantar um sistema de estoque; e

- a realização de um evento, como: organizar e realizar uma competição esportiva para os funcionários da organização, promover oficinas de qualificação para os colaboradores.

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

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

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

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

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

Após delimitarmos os objetivos, definimos as metas, políticas, diretrizes, programas e estratégias. Encontramos, nas organizações contemporâneas, estas definições marcadas por um quadro complexo e imprevisível, na maioria dos casos.

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

- **Metas:** são alvos a serem atingidos em curto prazo. Devem ser específicas, desafiadoras e realistas. Quando necessário, as metas têm de ser quantitativas. Formuladas em termos numéricos, associadas a indicadores específicos de desempenho, como a quantidade, data, nível de qualidade ou ordem de grandeza e importância e vinculadas a um prazo. As metas mais comuns em organizações públicas são o número de serviços executados; cumprir o orçamento público etc.
- **Políticas:** referem-se a uma colocação dos objetivos ou intenções na organização como guias orientadores da ação administrativa.

- **Diretrizes:** são princípios estabelecidos para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos. Como os objetivos são fins, as diretrizes servem para balizar os meios adequados para atingi-los e canalizar as decisões. Por exemplo, diretrizes de pessoas (como recrutar e selecionar os futuros funcionários).
- **Programas:** são atividades necessárias para atingir cada uma das metas. Por exemplo, o programa dos serviços a serem executados, como matrículas em universidades públicas, que podem envolver no programa diversos setores para atender à demanda em curto prazo.
- **Estratégias:** de acordo com Porter (*apud* Maximiano, 2006a, p. 344) a “[...] estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente. Ela se distingue da eficiência operacional, que compreende os indicadores de produtividade e qualidade”. Já Igor Ansoff (1989 *apud* Cavalcanti, 2003, p. 45), acrescenta que a estratégia consiste basicamente em “[...] um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto e mercado”. Em suma, podemos dizer que as estratégias são as diretrizes ou caminhos que a empresa utiliza para alcançar os objetivos. Já as táticas são planos de ação que proporcionam a execução das estratégias. Sobre esse assunto, Chiavenato (2006, p. 301), afirma que “[...] a estratégia organizacional é um dos conceitos mais sofisticados e complicados de toda a teoria administrativa, devido ao alto grau de abstração e de complexidade envolvido”.

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

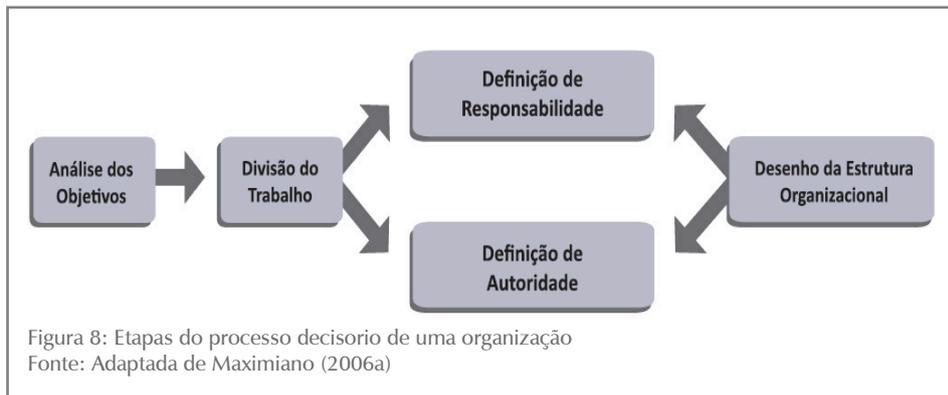
Organização

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

O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo

algum critério ou princípio de classificação. Significa alocar os recursos – pessoas, dinheiro, equipamentos, matéria-prima, informação e tecnologia – para as áreas diversas, de modo que todas contribuam para a execução dos planos e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos.

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



Na fase da divisão do trabalho, temos a divisão das tarefas, em partes, a serem realizadas por grupos ou pessoas. As atividades podem ser agrupadas em Departamentos, Coordenações, Projetos, etc. como, por exemplo, vendas e logística (setor privado) ou Aquisições e Pessoas (setor público), onde cada indivíduo realiza determinada tarefa.

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

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

Dependendo do tamanho da organização, um departamento pode ter vários cargos ou apenas um. Chiavenato (2004) afirma que, hoje, os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas, transformando-as em **equipes multidisciplinares***. Podemos analisar os cargos numa maneira global, onde todas as atividades são executadas por um ocupante que se situa em determinada posição no organograma organizacional. A posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante, como também a quem reportará suas ações e sobre quem exercerá autoridade.

SAIBA MAIS

***Equipe multidisciplinar** - equipe que se compõe de pessoas de várias especialidades e experiências diferentes. Fonte: Lacombe (2004).

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

SAIBA MAIS

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

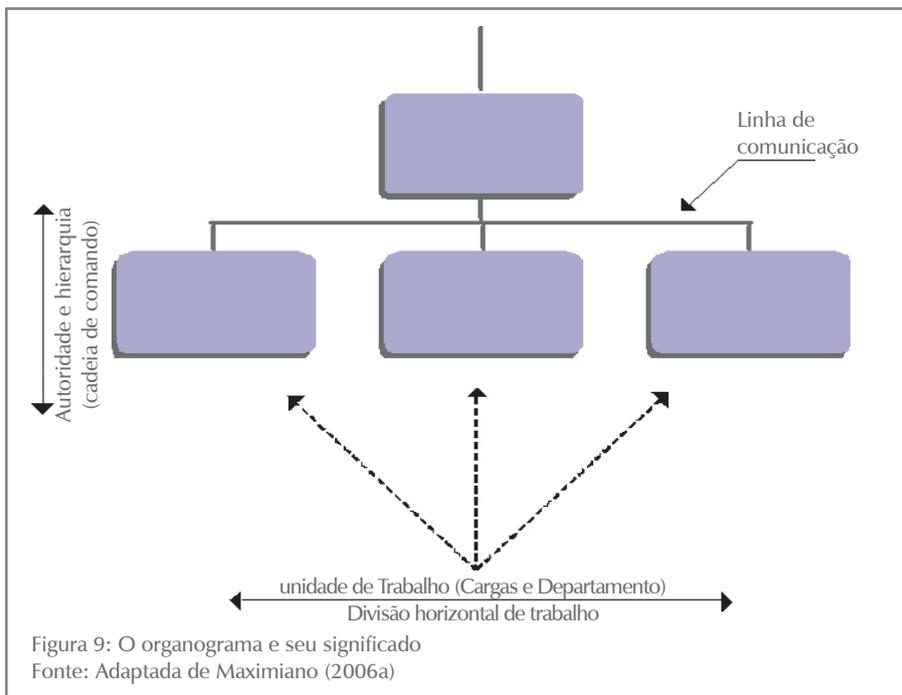
- **Hierarquia:** divide as autoridades de forma vertical, por nível. As pessoas que estão em qualquer nível têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima. Por exemplo, os ministros do governo federal devem prestar contas ao presidente da República.
- **Amplitude de controle:** refere-se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

SAIBA MAIS

***Psicólogo organizacional** - tem como atividade principal a combinação de pesquisa, consultoria e desenvolvimento de programas para melhorar a descrição e a eficiência no trabalho. Fonte: Davidoff (2001).

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

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



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

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

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

No próximo Capítulo, você vai estudar com mais detalhes a estrutura organizacional e os departamentos.

Liderança

No tópico anterior, abordamos a autoridade formal como um dos mecanismos para organizar os recursos necessários à tomada de decisão

relativa ao planejamento das empresas. Mas para integrar as pessoas é preciso mais do que autoridade constituída legalmente pelo cargo; é preciso liderança.

A capacidade de liderar, conforme ressalta Maximiano (2006a), é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal.

Para Megginson *et al.* (1998), a liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais. Denominada por Silva (2005) como direção, a liderança significa a influência para que outras pessoas realizem suas tarefas de modo a alcançar os objetivos estabelecidos, envolvendo energização, ativação e persuasão daquelas pessoas. Na concepção de Maximiano (2006a, p. 277), a liderança

É a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Diante dessas exposições podemos afirmar que a liderança é um processo complexo que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação.

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

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

- **Abordagem dos estilos de liderança:** é uma forma simples de estudar liderança que define quatro abordagens básicas utilizadas pelos líderes. Os estilos são:
 - **Autocrático:** muitas vezes, chamados de autoritários, são aqueles líderes que tomam decisões sozinhos sem permitir que seus seguidores participem delas. Esses líderes são muitas vezes comparados com um instrutor militar ou “sargento”. Ainda podemos encontrar esse estilo de liderança, seja nas organizações públicas ou privadas. Não podemos considerar apenas que haja aspectos negativos ou positivos em relação a essa maneira de liderar pessoas, pois depende muito do contexto em que a organização está inserida e do comportamento das pessoas no ambiente de

trabalho. No entanto, este estilo de liderar pode causar situações de pressão e provocar o medo nas pessoas.

- **Democrático ou participativo:** neste modelo de liderança ocorre a participação dos seguidores no processo de decisão. Usam o envolvimento grupal para estabelecer as funções dos cargos. Esse estilo de liderança ocorre em várias organizações, sejam estas públicas ou privadas, no qual se busca maior interação das pessoas às ações organizacionais. Pode ser positivo quando também há responsabilidade entre líderes e liderados e todos têm em mente os resultados finais da organização, que no caso da pública é atender à sociedade com serviços de qualidade.
- **Laissez-faire ou liberais:** aqui temos os líderes frouxos e permissivos, que deixam os seguidores fazerem o que querem. Para que ocorra esse tipo de liderança sem prejuízos à organização, as pessoas precisam ser responsáveis e prestarem contas de suas tarefas, já que têm autonomia para tomar as decisões.
- **Paternalista:** nesse contexto, a liderança ocorre de maneira semelhante ao que ocorre entre pais e filhos, o que pode se tornar prejudicial em uma organização que tem objetivos a serem atingidos. No caso das organizações públicas, esse estilo de liderança pode ser combatido com o modelo burocrático, regido por normas e regras; e muitas vezes, as relações tendem a ser impessoais, conforme você vai estudar na disciplina Gestão de Pessoas no setor público.
- **Orientação para o trabalho:** essa forma de classificação se dá pelo exame das atitudes dos líderes na realização de um trabalho. Alguns dão ênfase à tarefa, outros enfatizam os seguidores e subordinados ou os dois juntos. Consideramos líderes orientados para tarefas ou para a produção aqueles que focalizam o trabalho a ser feito. Dão ênfase ao planejamento, programação e processamento do trabalho, e exercem controle cerrado de qualidade. Já os líderes orientados para pessoas ou colaboradores estão preocupados com o bem-estar e os sentimentos de seus seguidores, têm confiança em si e uma forte necessidade de desenvolver e dar poder aos membros de seus grupos.

Na disciplina Gestão de Pessoas no Setor Público, no 5º Período, você conhecerá mais sobre liderança e gestão de equipe, entre outros assuntos.

Execução e Controle

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

- elaborar planos;
- organizar uma equipe;
- cumprir uma tarefa operacional, como preencher um formulário, elaborar um pedido de compra e atender aos usuários;
- realizar pesquisas de satisfação do usuário;
- elaborar orçamento público; e
- ministrar aulas.

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

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

Para mensurar o resultado do plano continuamente, é importante que se faça o controle. Quando dissemos que o planejamento deve ter prazos definidos e que as metas sempre que possível devem ser quantificáveis, é para definirmos melhor os mecanismos de controle e desempenho das estratégias. O processo de controle está ligado à realização de objetivos e metas. E para alcançá-los, são necessárias informações. Nesse sentido, o sistema informatizado deve ser utilizado para assegurar a realização dos objetivos.

Neste sentido, Maximiano (2006a) apresenta alguns elementos do processo de controle. Veja a seguir:

- **Definição de padrões de controle:** permite avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. Por exemplo, aprimorar a competitividade da empresa, conquistar novos clientes ou aumentar o nível de satisfação dos clientes são os objetivos.
- **Aquisição de informações:** referente às atividades que estão sendo executadas. Por exemplo, dispositivos mecânicos ou eletrônicos de contagem e medição, tais como: catraca, cartões de ponto e sistemas computadorizados de informações. Outra situação comumente utilizada pelas empresas refere-se ao sistema computadorizado de Recursos Humanos, que informa sobre o desempenho dos funcionários e onde nós, como administradores públicos, podemos saber, por exemplo, se aumentou a satisfação do usuário em relação aos serviços de atendimento após a capacitação dos funcionários responsáveis.
- **Comparação e ação corretiva:** a informação sobre o desempenho real é comparada com os objetivos ou padrões e, assim, inicia-se uma ação para corrigir ou reforçar uma atividade. Por exemplo, na área de logística, o que pode ser feito em relação a isso? Diminuíram as perdas de materiais durante o transporte e o manuseio? Será que os equipamentos de uma escola chegaram dentro do prazo, ou seja, antes do início das aulas?

- **Recomeço do ciclo de planejamento:** a informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Na prática, quando daremos início a um novo ciclo? Por exemplo, suponhamos que o setor público, no qual trabalhamos, fez o lançamento de um novo serviço que foi um sucesso e agora, como administrador, você terá como meta ampliar sua área geográfica para oferecer o tal serviço.

Para finalizarmos, precisamos ressaltar que o formato do sistema de controle depende também do nível hierárquico e dos tipos de planejamento. Diante desta análise dividimos o controle em três níveis:

- **Estratégico:** enfoca o desempenho da organização em relação à sua missão e acompanha os ambientes internos e externos que influenciam a organização. Nesse controle é possível determinar os pontos fortes e fracos (internos) e as ameaças e oportunidades (externas).
- **Administrativo:** focaliza as áreas funcionais, como marketing, produção, finanças, recursos humanos etc. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisões em cada uma dessas áreas.
- **Controle operacional:** enfoca as atividades e o controle de recursos em qualquer área funcional. Por exemplo, cronogramas de desenvolvimento da implantação de um novo serviço na prefeitura de um município.

TEXTO COMPLEMENTAR

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

- *Os desafios de uma liderança digital.* Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62103/os-desafios-de-uma-lideranca-digital>>. Acesso em: 03 ago. 2021.
- *Análise da Influência da Cultura Organizacional no Planejamento Estratégico Participativo de uma Universidade Estadual Multicampi na Região Centro-Oeste do Brasil.* Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62027/analise-da-influencia-da-cultura-organizacional-no-planejamento-estrategico-participativo-de-uma-universidade-estadual-multicampi-na-regiao-centro-oeste-do-brasil>>. Acesso em: 03 ago. 2021.
- *Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial de uma Agência de Turismo de Campo Grande – MS sob a Ótica do Gestor.* Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/61630/efeitos-da-cultura-organizacional-no-controle-gerencial-de-uma-agencia-de-turismo-de-campo-grande---ms-sob-a-otica-do-gestor>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

Resumindo

Neste Capítulo você aprendeu que as funções administrativas são integradas em um processo único, que envolve informação, pessoas, estrutura, tecnologia e tomada de decisão. Aprendeu também que o planejamento é uma função administrativa que define as ações futuras da organização e o diagnóstico dos ambientes internos e externos da empresa. Aprendeu ainda que, com os objetivos e estratégias estabelecidos, o processo requer uma estrutura organizacional que contribua para o alcance dos resultados e que, para isso, precisa definir as áreas funcionais; os líderes; as pessoas que irão trabalhar em cada área; as atividades de cada uma; além dos demais recursos, como dinheiro, matéria-prima, peças, móveis e equipamentos. Viu também que, com os planos elaborados e a estrutura definida, o papel do líder é essencial para conduzir as atividades e o envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho, o que comporta a efetiva execução das estratégias e ações do dia a dia que permitirão atingir os objetivos do planejamento. Por fim, aprendeu sobre o controle e o acompanhamento das ações e resultados alcançados, que têm como finalidade corrigir eventuais falhas do processo.

ATIVIDADES

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

1. Como podem ocorrer os planejamentos estratégico, tático e operacional em um órgão público?
2. Por que uma organização pública necessita de organograma formal?
3. Descreva algumas ações que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais.
4. Em sua opinião, como deve ser o controle da execução de obras públicas, para que sejam efetivamente concluídas?

CAPÍTULO V

COMPOSIÇÃO ORGANIZACIONAL
E ESTRUTURAL

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Profa. Neiva de Araújo Marques

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Definir a estrutura formal de organizações, como a hierarquia e linhas de comando;
- Descrever os tipos de organização e departamentalização; e
- Analisar os princípios fundamentais relacionados à delegação, poder e responsabilidade.

Composição Organizacional e Estrutural

Caro estudante!

Vamos iniciar mais um Capítulo. A partir de agora você aprenderá como se organiza a estrutura formal de uma empresa ou organização; compreenderá que o desenho da organização vai indicar a sua tipologia (linear, funcional etc.), a qual reflete o modo como é feita a sua departamentalização; como está distribuído o poder internamente; e, ainda, qual o nível de centralização desse poder e como está organizada a questão da sua delegação. Você está pronto? Podemos começar?

Estrutura Formal da Organização

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

As organizações são representadas formalmente pelos organogramas. Estes mostram vários aspectos-chave da organização, incluindo a divisão do trabalho ou especialização, vias de comando, unidades de comando e níveis da administração.

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

A palavra sinergia deriva do grego *synergía*, *sýn*, cooperação, juntamente com *érgon*, trabalho. Em uma definição simples, significa que o todo é maior do que a soma das partes. É o trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa. A sinergia é considerada a essência do sucesso do trabalho em equipe. Ela catalisa, unifica e libera os poderes existentes dentro das pessoas (COVEY, 1990).

Segundo Megginson *et al.* (1998), há sinergia quando duas ou mais pessoas, trabalhando de forma coordenada e cooperativa, podem realizar mais do que qualquer uma delas o faria isoladamente.

Vejamos o caso da Administração Pública Federal, por exemplo, onde os objetivos não são alcançados apenas pela ação do presidente da República, mas pelo resultado conjunto de ministérios, agências reguladoras e empresas públicas. Em uma universidade pública, nenhum chefe de departamento, por exemplo, vai melhorar a qualidade do curso isoladamente, mas sim pelo envolvimento de todo o corpo docente, da coordenação, do colegiado de curso, da pró-reitoria de graduação, do setor de capacitação de técnicos e professores.

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

SAIBA MAIS

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

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

Essa relação autoridade-responsabilidade que une os superiores e subordinados é chamada de cadeia de comando e flui do executivo no topo da organização até o colaborador do nível mais baixo. Nesse processo formal, a hierarquia é respeitada e, para isso, Fayol define a unidade de comando como um princípio pelo qual cada empregado em uma organização se reporta e recebe ordens só de um superior imediato.

Reveja a Figura 9 da Unidade IV, verificando o significado do organograma, que é constituído por diferentes níveis administrativos. Observe que as linhas verticais de um nível para outro refletem os diferentes graus de autoridade e responsabilidade. Para o respeito e obediência na estrutura formal, as organizações públicas e privadas utilizam a burocracia para normatizar e legalizar os cargos, os ocupantes e as atribuições de cada um.

Mas, para você o que significa o termo burocracia?

Muito bem, o termo “burocracia” é uma conjunção do termo francês *bureau*, que significa “escritório” ou “espaço de trabalho”, com o sufixo grego *kratia*, que se refere ao poder, à regra. É uma forma de organização do trabalho presente em vários tipos de organizações, como o Estado, os órgãos públicos e as igrejas. Para Max Weber (*apud* PECCI; SOBRAL, 2008), a burocracia é o modelo ideal descritivo cujas características nunca se encontram na sua forma pura na prática. A burocracia busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada. A Administração Burocrática consiste no exercício da dominação baseado no saber.

Sob este olhar podemos dizer que as estruturas burocráticas são muito eficientes, pois proporcionam ordem e direção. Mas atenção, tarefas altamente especializadas podem se tornar monótonas; as regras muitas vezes são desnecessariamente restritivas e os administradores não devem ser sempre impessoais. A formalidade burocrática significa a rotina oficial e os procedimentos marcados por uma complexidade excessiva, resultando em demora desnecessária. Este cenário nos dá hoje uma conotação extremamente negativa associada à burocracia.

A disciplina Administração Pública, do 2º Período irá contemplar esse assunto.

Tipos de Organização

Para compreendermos o desenho organizacional, vamos examinar os tipos de organização mais comuns, de acordo com Chiavenato (2006); Maximiano (2006a); e Megginson *et al.* (1998).

- **Linha ou linear:** caracterizado como um dos modelos mais antigos, pois já era utilizado pelos exércitos antigos e outras organizações medievais tais como as religiosas e eclesiásticas (Igreja Católica). Tem a forma piramidal ou verticalizada, na qual estão claras as linhas de autoridade, comando, comunicação, ordem e obediência. Inclui também como características a centralização, as regras e sistemas de punições. Faz referência aos departamentos de uma organização que desempenham atividades mais intimamente relacionadas à sua missão ou propósito.
- **Funcional:** este tipo de organização aplica os princípios da especialização funcional e tem como características a **autoridade funcional***

de acordo com a área (recursos humanos, operações, jurídico, informática, atendimento), de forma horizontal, ou seja, no mesmo nível. Apresenta linha direta de comunicação com o responsável pela área, como também a descentralização das decisões para cada função, ao invés de centralizar na alta administração. Por exemplo, o pessoal do atendimento ao usuário deve ser reportar ao chefe do setor e os técnicos administrativos de uma universidade pública devem se reportar aos chefes de departamentos.

SAIBA MAIS

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

- **Linha-assessoria (ou staff):** “[...] é o resultado da combinação dos tipos de Organização linear e funcional para incrementar as vantagens desses dois tipos de Organização e reduzir suas desvantagens” (CHIAVENATO, 2006, p. 112). Assim, podemos observar este modelo onde existe posição de assessoria para servir aos departamentos de linha básicos a fim de alcançar os objetivos da organização de forma mais eficaz. Por exemplo, imagine uma autarquia pública que amplia suas atividades com a inserção de novos serviços e necessita contratar contadores para dar assessoria às atividades de linha e funcionais na organização.

São dois os tipos de assessoria: o pessoal e o especializado. A assessoria pessoal implica aconselhar, ajudar e prestar serviço a um determinado administrador, enquanto a assessoria especializada, aconselha, assiste e presta serviço à linha e todos os elementos da Organização. A sua função é limitada e o pessoal é visto como constituído de peritos. Exemplos: especialista em pessoas, segurança, jurídico e ambiental. Agora, conheça as principais funções de *staff*:

- a) **Serviços:** atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda etc. realizadas e executadas pelo *staff*.
- b) **Consultoria e assessoria:** atividades especializadas, como assistência jurídica, métodos e processos, consultoria trabalhista etc., que são fornecidas pelo *staff* como orientação e recomendação.
- c) **Monitorização:** monitorar significa acompanhar e avaliar uma determinada atividade ou processo sem nela(e) intervir ou influenciar. O *staff* geralmente se incumbem de levantamentos de dados, elaboração de relatórios e pesquisas, acompanhamento de processo etc.
- d) **Planejamento e controle:** quase sempre, as atividades de planejamento e controle são delegadas aos órgãos de *staff*. O planejamento

e o controle financeiro ou orçamentário, o planejamento e o controle de produção, o planejamento e o controle de manutenção de máquinas e equipamentos, controle de qualidade, são desenvolvidos pelo *staff* (HAMPLAS *apud* CHIAVENATTO, 2006, p. 113).

Sabemos que a alta administração ou as áreas funcionais precisam de apoio e assessoria, sejam externos ou internos. Por exemplo, a área de vendas pode assessorar a área de recursos humanos no processo de contratação de novos vendedores. A área de operações pode focalizar seu negócio central e transferir para o *staff* outras tarefas, como a manutenção das máquinas de produção. Mas é preciso que o *staff* tenha **expertise*** para aconselhar, recomendar, assessorar.

SAIBA MAIS

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

Departamentalização

Você já observou que há diferentes modos de agrupar as atividades de uma organização? E que essas várias formas resultam em diferenças fundamentais entre uma e outra?

O processo organizacional de determinar o agrupamento das atividades se chama departamentalização. Os departamentos são áreas, divisões, setores, segmentos, nos quais um administrador tem autoridade e poder para desempenhar suas funções.

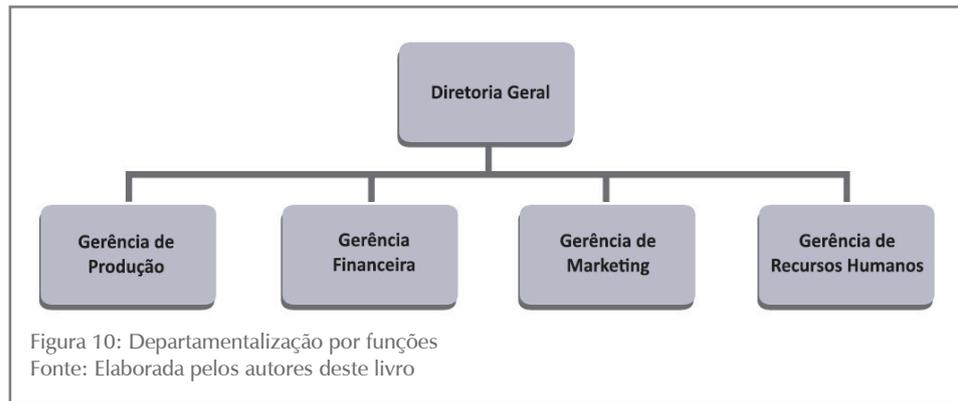
Vamos conhecer os principais tipos.

Departamentalização Funcional

Agrupa funções comuns ou atividades semelhantes para formar uma unidade organizacional. Definida por **Luther Gulick**, em 1937, este tipo de departamentalização ocorre quando reunimos pessoas em um mesmo trabalho, em um mesmo processo, para uma mesma clientela, em um mesmo lugar. Assim, todos os indivíduos são agrupados conforme a semelhança nas funções. Por exemplo: o pessoal do atendimento a clientes, o pessoal do Recursos Humanos, o pessoal do financeiro/orçamentário, o pessoal de compras e licitação pública etc., conforme mostra a Figura 10.

SAIBA MAIS

Luther Gulick (1892-1983) - Foi o teórico de posições menos dogmáticas, considerando como elementos fundamentais na caracterização de uma organização a divisão do trabalho e a coordenação. Quanto às funções administrativas, propôs a seguinte divisão: planejamento; organização; administração de pessoal; coordenação; informação e orçamento. Fonte: Duarte (2008).

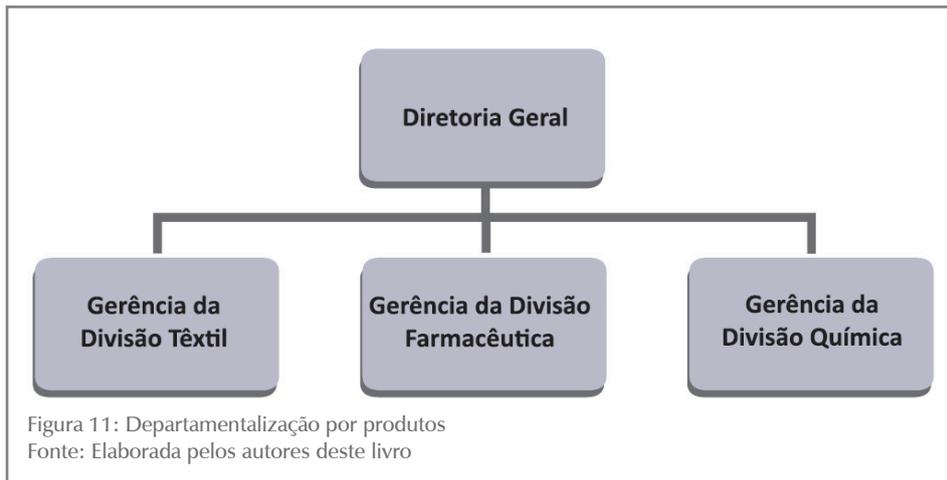


Agora que você já sabe o que é departamentalização por função, vamos conhecer as suas principais vantagens e desvantagens.

- **Vantagens:** manter o poder e prestígio das funções primordiais, criar eficiência através do princípio da especialização, centralizar o conhecimento dos especialistas, permitir um controle mais cerrado da alta administração sobre as funções e diminuir a duplicação de pessoal e equipamento. Por exemplo: reunir o pessoal de compras e licitação em um único departamento é menos dispendioso do que permitir que vários departamentos tenham que supervisionar seu próprio equipamento e sistema.
- **Desvantagens:** a responsabilidade pelo desempenho total fica nas mãos da alta administração, a coordenação entre as funções torna-se mais complexa e difícil à medida que a organização cresce, e os indivíduos se identificam com suas responsabilidades funcionais mais limitadas.

Departamentalização por Produto ou Serviço

A departamentalização por produto ou serviço é a forma pela qual são agrupadas as funções associadas a uma única linha de produto (SOBRAL; PECCI, 2013) – veja sua exemplificação na Figura 11. É criada para transformar a organização em tamanho menor e mais rápida nas decisões. Quando é preciso tomar decisões rápidas, a abordagem funcional deixa a desejar. Por exemplo, alguns produtos que a alta administração considera de grande potencial podem não receber a atenção que merecem. Na área pública, esse tipo de departamentalização pode ocorrer quando é dada ênfase aos serviços, como em um hospital público que direciona o atendimento para serviços de baixa, média ou alta complexidade.

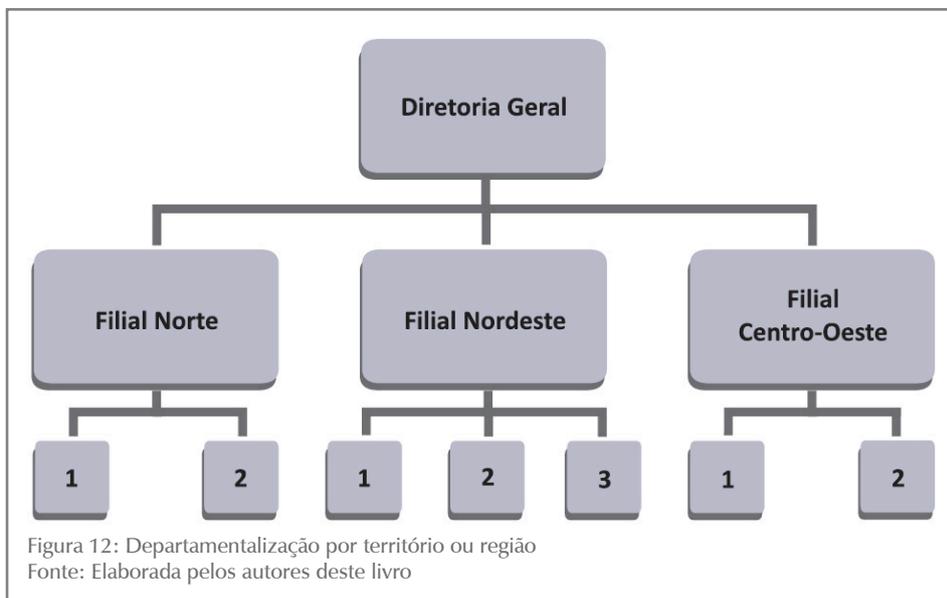


Assim como em qualquer outro processo, a departamentalização por produtos apresenta vantagens e desvantagens. Vamos conhecer as principais?

- **Vantagens:** dar maior atenção a linhas de produtos ou serviços específicos, melhorar a coordenação de funções no nível de divisão de produtos, e determinar melhor a responsabilidade pelo lucro. A departamentalização por produto permite também o emprego de tecnologia, máquinas, equipamentos, materiais, informação e conhecimento e pessoas.
- **Desvantagens:** exigência de mais pessoal e recursos materiais e possível duplicação desnecessária de recursos e equipamentos.

Departamentalização Geográfica ou Territorial

Às vezes chamada de regional, por área, ou geográfica, consiste no agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde são localizadas as operações (SOBRAL; PECCI, 2013). Veja a Figura 12.

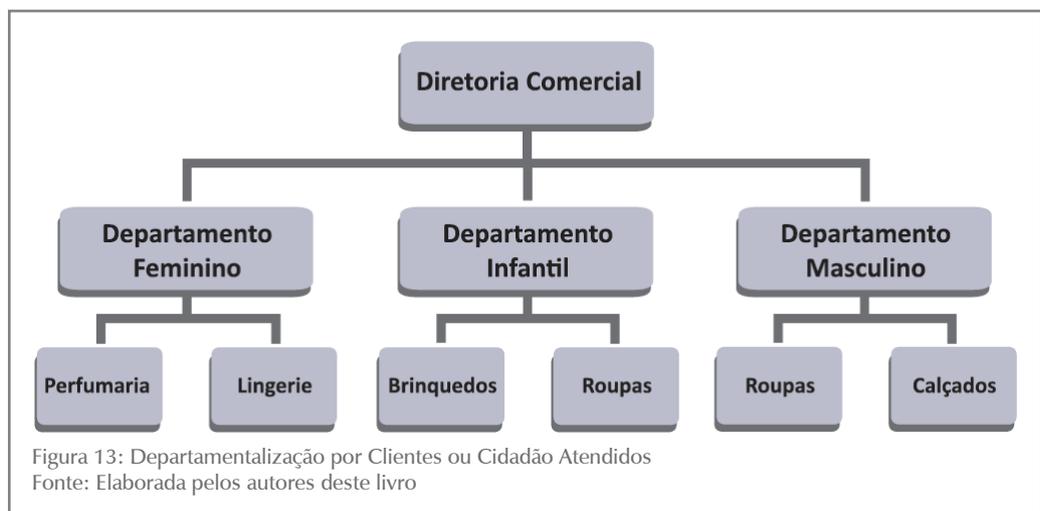


Podemos observar que este agrupamento permite uma divisão focalizada nas necessidades específicas da região, como a cultura, tradições, costumes e valores, porém exige um grau considerável de coordenação e controle da administração regional. No caso das organizações públicas, outros valores são considerados, como o atendimento rápido aos cidadãos, como a instalação de unidades das universidades federais em todos os Estados Brasileiros e, muitas vezes, dentro do mesmo Estado, de modo que essa universidade, dividida geograficamente, atenda a diversas partes do território definido.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 119), esta forma de departamentalização “[...] é mais indicada para a área de produção (operação) e de vendas, sendo pouco utilizada pela área financeira, que nem sempre permite descentralização”.

Departamentalização por Clientes ou Cidadãos Atendidos

Consiste em agrupar atividades de tal forma que focalizem o uso de determinado produto ou serviço. Esse método é utilizado, principalmente, no agrupamento de vendas ou serviços, no caso do setor privado. Por exemplo, as lojas de departamentos podem ter uma loja de jovens, além de departamentos infantis. Na área pública, esse tipo de departamentalização pode ser usado focando o atendimento ao usuário, como nos Departamentos de Trânsitos no Brasil, que podem criar departamentos por tipo de usuário a ser atendido e suas demandas. Veja a Figura 13.

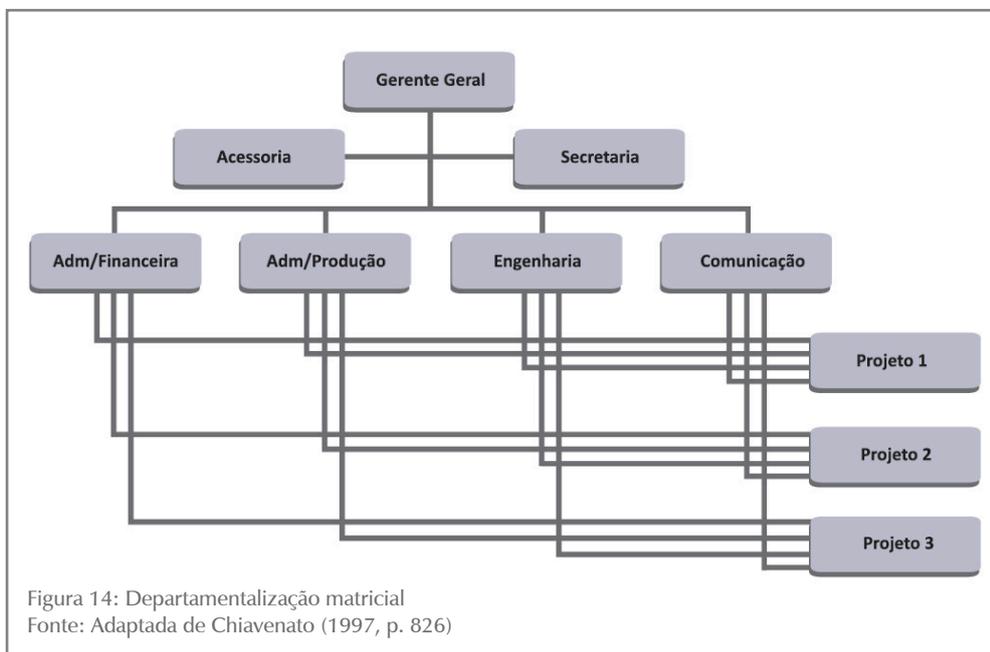


Neste modelo de departamentalização, encontramos algumas vantagens e desvantagens. Veja a descrição, das principais:

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

Departamentalização Matricial

É um tipo híbrido de departamentalização onde o pessoal de várias especialidades é agrupado para completar tarefas de tempo limitado. Surge comumente de um ou mais tipos de departamentalização e é usado em resposta a exigências em caso de combinações especiais de habilidades e especializações diferentes na organização. Por exemplo, imagine uma empresa que tem de completar um projeto com um trabalho integrado entre vários setores funcionais. No caso de organizações públicas, a Petrobrás tem muitos projetos que instituem esse tipo de departamentalização. Os cursos a distância, com a oferta de cursos temporários em determinados polos, como foi o caso do Projeto Piloto de Administração, criado em 2006 e que funcionou até 2010; são exemplos típicos dessa estruturação. Agora observe a Figura 14 para melhor entender.



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

- **Vantagens:** permitir uma comunicação livre e a coordenação de atividades entre os principais especialistas funcionais; oferecer flexibilidade para que a organização responda rapidamente a mudanças; vantagem para indústrias e organizações públicas orientadas para a alta tecnologia.
- **Desvantagens:** violação da unidade de comando e introdução de conflitos inevitáveis de duplicidade e supervisão, enfraquecendo a cadeia de comandos e a coordenação vertical, enquanto tenta-se melhorar a coordenação lateral. A rigor, o desenho matricial impõe uma nova cultura organizacional, uma nova mentalidade e um novo tipo de comportamento dentro da Organização (CHIAVENATO, 1997, p. 827).

Para que a estrutura funcione é importante que os líderes e as autoridades permitam que as pessoas possam participar mais do processo decisório. Nesse sentido, iremos contextualizar a delegação nas organizações.

Delegação e Poder

Você sabe o que é delegar? Como ocorre a delegação? Por que os administradores não delegam? Estudaremos estas e outras questões a partir de agora.

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

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

Para entendermos esse conceito, é importante ainda que definamos os termos autoridade e responsabilidade.

Entendemos por autoridade o direito de fazermos algo, ou de mandarmos alguém fazê-lo a fim de alcançarmos os objetivos organizacionais (MEGGINSON *et al.*, 1998). Já no que diz respeito à responsabilidade consideramos esta como sendo a obrigação inerente ao processo de delegação, pois quando delega, o administrador naturalmente espera que o funcionário cumpra de forma eficiente e eficaz a tarefa.

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

Megginson *et al.* (1998) afirmam que a delegação ocorre da seguinte forma:

- o administrador determina objetivos e deveres para um funcionário de nível hierárquico mais baixo;
- o administrador lhe dá a autoridade necessária para atingir os objetivos e cumprir os deveres;
- o colaborador aceita a delegação, criando, portanto, uma obrigação ou responsabilidade; e
- o administrador atribui ao empregado a responsabilidade pelos resultados.

Agora que você já sabe o que é delegação, reflita: será que todo administrador consegue delegar? Quais as principais razões que muitas vezes nos impedem de delegar?

Nem sempre conseguimos delegar. Existem algumas razões para explicar este fato: na maioria das vezes nos sentimos mais poderosos quando temos a exclusividade no processo decisório; temos receio que os funcionários não cumpram bem a tarefa atribuída; acreditamos ser mais viável agirmos sozinhos, pois, muitas vezes, julgamos que os funcionários não têm capacidade para uma boa decisão; acreditamos que muitos são os empregados que preferem não ter muita responsabilidade para decidir; e podemos rezear também o fato de que os colaboradores, desempenhando as tarefas delegadas com eficácia, ameacem nossa posição na empresa.

Por outro lado, nem sempre os colaboradores aceitam a delegação. Em primeiro lugar, a delegação representa um acréscimo de responsabilidade. Em segundo lugar, há sempre a possibilidade de que terão desempenho fraco e serão criticados por isso. Em terceiro, alguns funcionários não têm autoconfiança e sentem uma pressão forte quando lhes dão maior autoridade para tomar decisões e/ou lhes confiam deveres ou tarefas adicionais. Finalmente, a delegação pode significar um aumento de tensão nos colaboradores. Eles se tornam mais visíveis e todos devem se tornar mais produtivos.

Mas qual a relação entre delegação e poder? Você já teve alguma experiência na qual o poder exerceu influência sobre sua vida?

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

Para obtermos poder, segundo French e Raven (apud Maximiano, 2006a), dispomos de seis premissas:

- **Poder de recompensa:** surge do número de recompensas positivas que um líder controla ou parece controlar, como dinheiro, proteção etc.
- **Poder coercitivo:** resulta da expectativa das pessoas com relação ao castigo que sofrerão se não seguirem as ordens, como demissão, repreensão etc.
- **Poder legítimo:** valores interiorizados, que determinam que o líder tenha o direito inerente de influenciar seus colaboradores. De acordo com esse ponto de vista, o subordinado tem a obrigação de aceitar essa influência simplesmente porque vem de um chefe ou líder.
- **Poder de controle de informação:** deriva da posse de conhecimento que os outros não têm. Algumas pessoas exercem esse tipo de poder quando dão ou retêm a informação necessária.

- **Poder de referência:** procede da identificação com um líder ou no que “o líder” representa ou simboliza. Carisma pessoal, encanto, coragem e outros traços são fatores importantes no exercício do poder referencial.
- **Poder técnico:** resulta do conhecimento ou experiência do líder em uma área em que ele deseja influenciar outras pessoas.

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

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

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

Responsabilidade, *Accountability* e Prestação de Contas

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

Responsabilidade é a obrigação criada quando o empregado aceita a delegação de autoridade que lhe faz o administrador. Já prestação de contas refere-se ao fato de que os empregados serão avaliados pelo cumprimento de suas responsabilidades (MEGGINSON *et al.*, 1998). No contexto da Administração Pública, o termo *accountability*, segundo Matias-Pereira (2007), pode ser aceito como o conjunto de mecanismos e procedimentos que induzem os dirigentes governamentais a prestarem contas dos resultados de suas ações à sociedade, garantindo-se dessa forma um maior nível de transparência e a exposição pública das políticas públicas. Os administradores de empresas privadas devem ser éticos, responsáveis, corretos na condução da organização, mas o nível de responsabilidade aumenta quando abordamos o administrador público, que é remunerado pela sociedade para prestar o melhor serviço, por meio da administração eficiente, eficaz e efetiva.

Logo prestar contas significa ser responsável perante o supervisor, que tanto pode punir como recompensar, dependendo de como se exerceu a **autoridade delegada**. Neste âmbito, um princípio organizacional que precisamos considerar é que ninguém pode assumir ou aceitar a responsabilidade de outra pessoa para realizar um trabalho. Na Babilônia, o Código de Hamurabi (1.800 a.C.) determinava o princípio de que responsabilidade não se delega e que as regras devem ser por escrito.

SAIBA MAIS

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

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

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

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

Centralização e Descentralização

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

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

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

- Presidente;
- Vice-Presidente;
- Gerente de Divisão;
- Gerente de Unidade/Área;

- Chefe de Departamento;
- Supervisor; e
- Empregado.

No caso das organizações públicas, como uma universidade pública, podemos considerar tais funções:

- Reitoria;
- Pró-reitorias;
- Diretores de Institutos ou Faculdades;;
- Chefe de Departamento;
- Coordenação de Curso; e
- Técnicos Administrativos.

Nas organizações centralizadas, uma proporção maior de decisões importantes é tomada nos níveis altos – presidente, vice-presidente e gerente de divisão. Nas organizações descentralizadas, uma proporção maior de decisões importantes é tomada em níveis mais baixos – gerente de unidade, chefe de departamento, supervisor e funcionário.

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

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

Esses vários fatores podem afetar em graus diferentes as divisões e departamentos e devem mudar de acordo com o ambiente interno e externo, como o econômico, o social, o político e o natural. Por exemplo, os técnicos administrativos podem decidir qual a melhor forma de conduzir o processo de um aluno que fez uma determinada solicitação, por estarem mais próximos do usuário.

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

TEXTO COMPLEMENTAR

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

- *Delegar na Administração Pública* – de Cleomar Mesadri. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Cleomar%20Mesadri.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2014.
- *Centralização e Descentralização* – disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1963/63-Centralizacao_Descen-tralizacao.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2014.

Resumindo

Neste Capítulo 5 você estudou que as empresas precisam de uma estrutura organizacional formal para que se determinem as áreas ou departamentos funcionais, a divisão do trabalho, a especialização do funcionário, a cadeia de comando, a autoridade, as relações entre os departamentos, o poder, a responsabilidade de cada membro da empresa e as atividades. Aprendeu ainda que, dependendo do tamanho, da área de atuação, das unidades de negócios, dos clientes, dos produtos e dos projetos, a organização pode escolher um tipo de departamentalização que seja adequado para competir no mercado, atender eficazmente seu mercado-alvo, diminuir seus custos e otimizar investimentos e recursos. Observou também que muitas organizações mantêm suas estruturas extremamente formais, autoritárias e centralizadoras, não permitindo a participação das pessoas na tomada de decisão, mantendo-as apenas como meras executoras e obedientes da chefia imediata. E identificou que as mudanças no ambiente externo têm permitido alterações na administração de modo que já é possível descentralizar ou delegar tarefas importantes para os níveis da base da organização. Para isso, é necessário que o funcionário preste contas e seja responsável, como também haja sinergia, envolvimento e cooperação entre as pessoas.

ATIVIDADES

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

1. Pesquise organizações públicas que podem apresentar as departamentalizações por funções, por produtos/serviços, por clientes/cidadãos atendidos, geográfica e matricial.
2. Apresente argumentos, como futuro administrador público, justificando por que se deve delegar ou não delegar tarefas.
3. Pesquise em um órgão público - pode ser uma prefeitura, uma secretaria municipal, uma autarquia, etc. - as funções de comando desde o nível estratégico (o mais alto) até o nível operacional (o mais baixo) e identifique se essa organização é centralizadora ou não.

CAPÍTULO VI

O PAPEL DO ADMINISTRADOR
FRENTE ÀS MUDANÇAS
NA SOCIEDADE

Prof. Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro
Profa. Neiva de Araújo Marques

Objetivos Específicos de Aprendizagem

Ao finalizar este Capítulo, você deverá ser capaz de:

- Analisar a Administração nos novos tempos marcados pela alta concorrência e tecnologia avançada;
- Contextualizar os paradigmas tradicionais e os novos paradigmas da Administração, como o foco no cliente e no meio ambiente; e
- Avaliar o papel dos Administradores a partir de vários estudiosos como Peter Senge, Robert Kaplan e David Norton, dentre outros.

O Papel do Administrador Frente às Mudanças
na Sociedade

Caro estudante!

Chegamos ao último Capítulo deste livro, onde você vai estudar a Administração nos novos tempos e os seus reflexos nos novos modelos de gestão exigidos para atender a um mundo globalizado com novas demandas e novos problemas que requerem soluções eficazes e efetivas. Para tanto, apresentaremos os paradigmas da Administração e o Papel dos Administradores, analisados à luz do pensamento de alguns renomados estudiosos, tais como Peter Senge, Robert Kaplan e David Norton, entre outros.

Administração nos Novos Tempos

A partir do fenômeno da globalização é natural haver tanta transformação nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, com vários reflexos na vida em sociedade.

Desde o final da década de 1970 e início dos anos 1980 vivemos na Era da incerteza, quando nos referimos às organizações e ao contexto da sociedade como um todo, principalmente em face das mudanças tecno-

lógicas, do comportamento social e do consumo; das relações entre pessoas e organizações; da interdependência entre as organizações; além de fatores como **ética***, responsabilidade social e ambiental, aprendizagem organizacional e estratégia organizacional.

SAIBA MAIS

***Ética** - do grego, *ethos* = moral, ou do latim *mores* = moral, é o código de princípios morais ou valores que estabelece o que é certo ou errado na conduta de uma pessoa, grupo ou organização, e desse modo, guia o seu comportamento. Fonte: Elaborado pelos autores deste livro.

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

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

SAIBA MAIS

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

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

A partir do final da década de 1990, novas relações entre empresas e alianças estratégicas foram construídas, visando, principalmente ao posicionamento no mercado globalizado. Nesse cenário tivemos fusões de empresas, como foram os casos da Brahma e da Antártica, em 1998,

criando a Ambev, do Itaú e do Unibanco, em 2009, que mantiveram suas marcas; da Sadia e da Perdigão, em 2009, surgindo a Brasil Foods; das Casas Bahia, do Pão de Açúcar e do Ponto Frio, em 2009, surgindo grandes corporações.

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

SAIBA MAIS

***Privatização** - transferência das operações de uma empresa estatal para uma entidade privada sem transferência da propriedade.

Fonte: Lacombe (2004).

Nos Governos de Fernando Henrique Cardoso (FHC), nos períodos de 1995 a 1998 e de 1999 a 2002, foi executada a maior parte do Plano Nacional de Desestatização, no qual foram vendidas diversas empresas da União, como as empresas de telecomunicações, a Companhia Vale do Rio Doce, a Rede Ferroviária Federal, dentre outras de setores como petroquímica, transporte e financeiro. Com as mudanças decorrentes do processo de privatização o governo FHC criou várias agências reguladoras – já abordadas na Unidade III, sobre os Ambientes –, para fiscalizar as empresas que prestam serviços essenciais à sociedade, como a Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL), a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) e a Agência Nacional da Água (ANA). Foram mudanças significativas que desafiam o papel dos gestores públicos, os quais dependem de organizações privadas e outras públicas para oferecer serviços de qualidade ao cidadão, antes de exclusiva responsabilidade do setor público.

No governo Dilma a partir de janeiro de 2011 retoma-se a política de privatização e concessões, a exemplo dos aeroportos, rodovias e ferrovias. Observa-se que o público e o privado têm mantido uma parceria estreita em busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Diante desse cenário destaca-se a importância de o administrador atual ser eficaz e efetivo para solucionar ou superar os problemas que se apresentam. Sobre esse posicionamento Chiavenato (2006, p. 13) assinala que:

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

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

Paradigmas da Administração

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

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

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

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

SAIBA MAIS

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

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

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

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

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

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

- **Papel dos administradores e gerentes:** nos anos 1980 a tendência foi a eliminação de níveis hierárquicos de modo a diminuir custos e melhor alocar os recursos. Com isso, o papel dos administradores e gerentes passou a viabilizar a simplificação dos processos, delegando funções e poderes de decisão para funcionários operacionais (*empowerment*).
- **Interdependência e visão sistêmica mundial:** a globalização não apenas aumentou a concorrência, mas também a interdependência entre os países. Problemas econômicos em países fortes e frágeis deixaram de ser pontuais e passaram a afetar outras partes do planeta. Em 2007 e 2008, nos Estados Unidos, a crise do setor imobiliário naquele país derrubou as bolsas de valores no mundo inteiro. Em outras crises, como as do México (1994), da Ásia (1997), da Rússia (1998/99) e a crise cambial brasileira (1999) ou mais recentemente a pandemia da Covid-19 (2020), os mercados também foram afetados.
- **Administração informatizada:** a partir de 1990, principalmente, a tecnologia da informação passou a estar presente em todos os processos administrativos, produtivos e operacionais. Operações financeiras, tiragem de pedidos e fabricação de peças passaram a ser executadas por máquinas ou robôs. As grandes estruturas para arquivar papéis e relatórios contábeis e financeiros foram desfeitas, compactando as informações em registros digitais. O suprimento de mercadorias passou a ser automático à medida que os estoques são vendidos e os computadores se comunicam para processar tais atividades.
- **Empreendedorismo e Administração:** o desemprego aumentou significativamente desde 1990. Esta perda de emprego e a falta de expectativas estimularam muitas pessoas a abrirem seus próprios negócios. Porém é importante destacar que o pensamento voltado para o

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

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

Papel dos Administradores

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

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

Os papéis dos administradores nos novos tempos devem considerar aspectos como ética, responsabilidade social, estratégia, meio ambiente, aprendizagem organizacional, conhecimento e competências.

Segundo Silva (2005, p. 15), “[...] papéis são o conjunto de expectativas de comportamento de um indivíduo, em situações específicas”. Nesse sentido, o administrador público tem um papel importante porque envolve um contexto complexo, que compreende as demandas sociais: ao mesmo tempo em que ele toma decisões, precisa avaliar o impacto social de suas ações.

No que diz respeito à Ética, o que é importante para você, futuro administrador público, saber? Por que é importante no exercício de seu papel ser ético?

Para Maximiano (2006a), a **ética** é a disciplina ou campo do conhecimento que trata da definição e avaliação do comportamento de pessoas e organizações.

Cada sociedade ou organização estabelece os preceitos e normas onde se enquadra o comportamento ideal, ou seja, aquele que é aprovado por estar de acordo com tais normas. A reprovação se dá quando as atitudes diferem ou destoam dos princípios éticos e morais de um grupo social. Segundo Maximiano (2006a), o **comportamento ideal** é definido por meio de um código de conduta, ou código de ética, implícito ou explícito.

A ética nas organizações e na administração reflete os costumes, atos e decisões que os administradores tomam no exercício da sua gerência. As organizações criam seus próprios problemas que esbarram no dilema ético, e nesse sentido necessitam de seus códigos de conduta ética, a fim de guiar as ações e comportamentos de seus profissionais. Naturalmente, a ética e a moral vão influenciar na rotina de trabalho de um indivíduo.

Mas o que é o Código de Ética?

Maximiano (2006a) define **código de ética** como um conjunto de normas de conduta que procuram oferecer diretrizes para decisões e estabelecer a diferença entre certo e errado.

Para que o **código de ética** encoraje decisões e comportamentos éticos das pessoas são necessárias duas providências (CHIAVENATTO, 2006):

- As organizações devem comunicar o seu código de ética a todos os seus parceiros, isto é, às pessoas de dentro e de fora da organização;
- As organizações devem cobrar continuamente comportamentos éticos de seus parceiros, seja através do respeito aos seus valores básicos, seja através de práticas transparentes de negócios.

Cada profissão tem desenvolvido seus códigos de ética, como são os casos da Propaganda, que proíbe os anúncios enganosos e abusivos, e da Administração. O código dessa última foi aprovado pela **Resolução Normativa da autarquia nº 537/2018. No Anexo 1** – o código afirma:

O exercício da atividade dos Profissionais de Administração implica em compromisso moral com o indivíduo, cliente, empregador, a sociedade e a sustentabilidade das organizações, impondo deveres e responsabilidades indelegáveis.

SAIBA MAIS

Conheça melhor o código, disponível em: <https://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_537_2018_665.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2021.

Um administrador que segue o código de ética profissional, bem como uma organização ética, podem se beneficiar de muitas formas, como: o aumento da produtividade à medida que a transparência das ações e a atitude ética por parte da organização refletem direta e positivamente na percepção dos funcionários; a melhoria da imagem organizacional, uma vez que práticas éticas repercutem positivamente perante os parceiros externos, como os fornecedores e usuários; além da redução e minimização do impacto de leis e regulamentos governamentais na organização, já que esta consegue manter um comportamento correto.

Mas qual a dimensão da ética no papel do administrador?

A dimensão da ética na administração abrange diversos níveis, desde a relação com os funcionários até a relação com a sociedade. E em cada categoria, questionamentos éticos são levantados a respeito das decisões empresariais, como a demissão em massa quando são automatizados os processos e a influência de um empresário na administração pública para obter vantagens e benefícios.

A ética na administração, segundo Megginson *et al.* (1998), refere-se aos padrões usados para julgar o que é certo ou errado no comportamento dos administradores em relação aos outros.

No caso do Serviço Público há o Código de Ética do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal – Decreto n. 1.171, de 22 de junho de 1994, porém cada Estado ou Município define o próprio código, existindo, assim, vários deles no Brasil, todos dispendo sobre normas de conduta nos serviços públicos federal, estadual e municipal.

O padrão ético de comportamento nas organizações condena atitudes como propina, espionagem, furto industrial, propaganda enganosa e abusiva e conluio.

A propina é a oferta de valores – prêmios, brindes, dinheiro – a uma pessoa, de modo a influenciar seu comportamento e conduta em favor de interesses particulares.

Espionagem e furto industrial significam copiar processos ou produtos de uma empresa, ou seja, apropriação de informação sigilosa envolvendo concorrentes. A Lei n. 9.279/96 - Lei de Propriedade Industrial - disciplina a espionagem industrial no Brasil.

O Código de Defesa do Consumidor (Lei n. 8.078, de 11 de setembro de 1990) e o Conselho de Autorregulamentação Publicitária – CONAR – (ONG criada no final da década de 1970) proíbem a propaganda enganosa e abusiva. A propaganda enganosa ocorre quando se omite parcial ou totalmente informações a respeito de produtos e serviços. A propaganda abusiva refere-se a anúncios que incitam o medo, a violência e a superstição.

Outra preocupação ética refere-se ao conluio, que é um acordo secreto entre duas ou mais empresas ou pessoas para prejudicar outras. Um caso comum que ocorre é o conluio de preço, no qual empresas combinam preços do produto, caracterizando claramente a formação de cartel.

Agora vamos abordar outra questão importante no papel do administrador e das organizações: a responsabilidade social. Vamos ver juntos o que ela significa?

As organizações têm restrições quanto às decisões e comportamentos. Elas devem prestar contas aos funcionários, ao governo, à sociedade, aos acionistas, aos fornecedores ou outros públicos de interesse. Problemas como desemprego, corrupção, poluição e desmatamento, qualidade de vida, Índice de Desenvolvimento Humano, vêm despertando a discussão da ética e da responsabilidade social das organizações.

Segundo Chiavenatto (2006), responsabilidade social significa o grau de obrigações que uma organização assume através de ações que protejam e melhorem o bem-estar da sociedade na medida em que procura atingir seus próprios interesses. E Megginson *et al.* (1998) afirmam: responsabilidade social representa a obrigação da administração de estabelecer diretrizes, tomar decisões e seguir rumos de ação que são importantes em termos de valores e objetivos da sociedade.

A discussão da Responsabilidade Social é importante na formação do Administrador Público, pois mesmo sendo a missão principal do setor público atender à sociedade, vivemos em um mundo globalizado em que as organizações dependem umas das outras, e no qual podemos inserir a relação interdependente das organizações públicas e das privadas. Os gestores públicos precisam compreender qual o seu papel na cobrança às organizações privadas sobre a responsabilidade social com a comunidade em que estão inseridas.

Da mesma forma que a responsabilidade social, outro papel essencial do administrador público é com a questão ambiental. Mas por que é importante compreendermos o contexto do meio ambiente na formação do Administrador?

Com o início da produção em massa, que vem afetando o ecossistema e, conseqüentemente, a qualidade de vida das pessoas, começa a discussão a respeito da responsabilidade ambiental das organizações, a qual vem ganhando força à medida que surgem grupos ativistas que defendem o meio ambiente, a sociedade e a integridade das pessoas, como:

- Greenpeace (chegou ao Brasil em abril de 1992);
- Instituto de Defesa do Consumidor IDEC (criado em 1987); e
- Projeto Tamar (criado em 1980), em defesa das tartarugas marinhas.

Vale destacar o meio ambiente, porque é da natureza que as organizações retiram a matéria-prima para a produção de bens e serviços. Assim, qualquer ação de indivíduos ou organizações que venha a impactar negativamente a natureza hoje representa a descontinuidade da vida amanhã. Em 2007, com o relatório divulgado pela Organização das Nações Unidas (ONU) sobre o clima no planeta, as sociedades - civil e corporativa - perceberam os estragos causados por tantos anos de agressão ao meio ambiente.

Nesse contexto, o papel do administrador atual deve considerar o desenvolvimento sustentável, expressão cunhada em 1987 pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento.

Mas o que significa desenvolvimento sustentável? Você tem ideia?

Segundo Viederman (*apud* MAXIMIANO, 2006), desenvolvimento sustentável significa,

Um processo participativo que almeja uma visão de comunidade que respeita e usa com prudência todos os recursos – naturais, humanos, feitos pelas pessoas, sociais, culturais, científicos e assim por diante. A sustentabilidade procura garantir, o máximo possível, que as gerações atuais tenham um elevado grau de segurança econômica e possam ter democracia e participação popular no controle das comunidades. Paralelamente, as gerações atuais devem manter a integridade dos sistemas ecológicos dos quais dependem toda a vida e a produção. Devem assumir responsabilidades em relação às gerações futuras, para deixar-lhes a mesma visão.

Por fim, o desenvolvimento sustentável retrata a interdependência econômica, social e natural. Em outras palavras, para um país crescer e se desenvolver economicamente, as pessoas precisam ter acesso a emprego, saúde, educação e ao meio ambiente preservado e conservado, fatores que proporcionam o desenvolvimento contínuo e sólido.

O administrador público precisa conhecer a legislação brasileira a respeito do meio ambiente, a fim de cumprir seu papel com efetividade.

A primeira lei brasileira em defesa do meio ambiente foi editada em 1981, sob o n. 6.938 (Lei da Política Nacional do Meio Ambiente). Os instrumentos ambientais utilizados são:

- **Licenciamento ambiental:** é o procedimento administrativo pelo qual o órgão ambiental competente licencia a localização, instalação, ampliação e operação de empreendimentos e atividades que utilizam recursos ambientais, mas são considerados efetiva ou potencialmente poluidores, ou daqueles que, sob qualquer forma, possam causar degradação ambiental.
- **Avaliação de impacto ambiental:** acontece sempre que houver a possibilidade de degradação ambiental, como na construção de estradas, ferrovias e oleodutos. Por exemplo, a construção da estrada Transpantaneira, na década de 70, para ligar o Pantanal Norte, em Poconé – MT ao Pantanal Sul, em Corumbá – MS, até hoje é alvo de críticas quanto ao impacto no bioma. A obra ficou inacabada, e o trecho construído parou em Porto Jofre, na divisa dos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.
- **Responsabilidade civil ambiental:** é o poluidor obrigado, independentemente da existência de culpa, a indenizar ou reparar os danos causados ao meio ambiente e a terceiros, afetados por sua atividade. A legitimação dos processos fica a cargo do Ministério Público.

O Conama – Conselho Nacional do Meio Ambiente –, criado e regido por essa mesma lei, é um órgão consultivo e deliberativo cuja missão é assessorar, estudar e propor diretrizes de políticas ambientais, bem como deliberar sobre normas e padrões de controle ambiental.

A Lei n. 7.347, de 1985, permitiu a legitimação de outras entidades para apurar a responsabilidade civil ambiental, como as ONGs ambientais. Estas passaram a ser autoras de ação civil pública visando à reconstituição do bem lesado ou à indenização pelo dano causado ao ambiente.

Em 5 de outubro de 1988 foi promulgada a nova carta magna brasileira: a Constituição Federal de 1988, a qual estabelece em seu artigo 225:

Todos têm direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à qualidade de vida, impondo-se ao Poder Público e à coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para as presentes e futuras gerações.

Em 1989 foi criado o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Renováveis (Lei n. 7.735, de 22 de fevereiro de 1989), órgão executor da política e das diretrizes federais do meio ambiente; em 22 de novembro de 1992 criou-se o Ministério do Meio Ambiente (Lei n. 8.490); e em 1998 foi aprovada a Lei n. 9.605, conhecida como Lei dos Crimes contra o Meio Ambiente.

Continuando nosso estudo sobre o papel do administrador nos novos tempos, temos outros fatores importantes no exercício da profissão, que são a gestão do conhecimento, a aprendizagem organizacional e as competências.

Mas o que vem a ser esse contexto do conhecimento e da aprendizagem? Como ocorre? Quando começou a ser importante nas organizações?

A ciência de administração é constituída de diversas teorias, que são abstrações do mundo real que objetivam determinar um conjunto de características que explicam o funcionamento das organizações. A Administração Científica, a Teoria Clássica, a Teoria Geral dos Sistemas, por exemplo, cada uma a seu modo, procuram explicar o ambiente das empresas e suas inter-relações. E cada teoria formulada é consequência de estudos, pesquisas e construção do conhecimento. Essas e outras teorias você estudará nos próximos períodos do curso.

Nos anos 90, a abordagem baseada no conhecimento ganha destaque no mundo dos negócios em função dos acontecimentos mundiais como a globalização, o neoliberalismo e as mudanças de comportamento das pessoas como cidadãos e consumidoras de produtos. Para Fleury e Oliveira Jr. (2001), a função central da organização é administrar esse ativo – conhecimento – de forma a otimizar o desempenho organizacional. Por exemplo, conhecer o usuário do serviço público permite desenvolver ações efetivas que atendam às suas necessidades; e a organização deve continuar analisando o comportamento do seu público-alvo para aprender como lidar com o mesmo.

Para Sanches e Heene (1997 p. 5 *apud* FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001 p. 132), conhecimento organizacional é definido como “[...] o conjunto compartilhado de crenças sobre relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo”.

Importante ressaltar que, o conhecimento não vem pronto, não é absoluto e determinístico. Ele se caracteriza pela dinamicidade e flexibilidade, que depende de outros fatores e causas, como a mente das pessoas, da estrutura organizacional, da cultura, das políticas de recursos humanos e da tecnologia, dentre outros.

No que diz respeito às competências, o que significam? Qual a sua relação com o conhecimento?

Muitos estudiosos têm procurado analisar o que torna uma organização competente, como psicólogos (McClelland) e educadores (Boyatzis). Prahalad e Hamel (1990) enfatizam as competências essenciais como as habilidades e tecnologias, que habilitam uma companhia a proporcionar um benefício para os clientes. Para Rumelt (1994 *apud* FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001), as competências se caracterizam pela abrangência corporativa, envolvendo toda a organização; pela aprendizagem ao fazer,

aperfeiçoando dia-a-dia os processos; e pelo diferencial competitivo em torno do conhecimento, ação e aprendizagem.

A gestão de competência nas organizações deve investir em novos conhecimentos e práticas, ao mesmo tempo mantendo antigas competências que continuam dando resultados. A sociedade muda rapidamente em função de novas tecnologias, do comportamento sociocultural, das novas leis e regulamentos e do ambiente em geral. Dessa forma, a organização deve instituir uma cultura organizacional voltada para o conhecimento, e, principalmente, para a sua aplicabilidade. Por exemplo, a sociedade cada vez mais procura qualidade de vida, e alguns municípios brasileiros têm procurado investir na qualidade de transportes públicos, saúde pública, limpeza urbana, apesar de ainda serem poucos os casos, o que é lamentável.

Para Fleury e Fleury (2000 *apud* FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001 p. 190), competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Segundo Zarifian (1999 *apud* FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001 p. 190), a competência é “[...] a inteligência prática de situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações”.

Os conceitos demonstram a dinamicidade da competência e a forma como deve ser gerida pelos administradores, diretores e todas as pessoas envolvidas em uma organização. E para ser eficaz, a competência deve estar evoluindo e mudando constantemente por meio da aprendizagem organizacional. É um ciclo que não para: cada novo conhecimento possibilita uma nova aprendizagem, tornando a organização competente em desenvolver estratégias para atender seus usuários, melhorar processos administrativos e operacionais, financeiros e pessoais.

Zarifian (1999 *apud* FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- Competências sobre **processos**: os conhecimentos sobre o processo de trabalho.
- Competências **técnicas**: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.
- Competências sobre a **organização**: saber organizar os fluxos de trabalho.
- Competências de **serviço**: aliar à competência técnica a pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final?

- Competências **sociais**: saber lidar, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas – autonomia, responsabilidade e comunicação.

Essas competências compreendem todos os níveis da organização, como o estratégico, o tático e o operacional. Deve-se enfatizar a visão sistêmica e holística na organização, com o impacto que cada departamento tem nos demais e, principalmente, nas pessoas.

Com o conhecimento e a competência, os administradores conseguem gerir uma organização que aprende. Mas como assim? Uma organização pode aprender? Pense um pouco, reflita e depois continue a leitura para realmente saber a resposta.

A aprendizagem no âmbito das organizações vem ocorrendo desde os anos 70, quando as pesquisas se voltavam para a influência do ambiente externo nas companhias. Nesse período, surge a Teoria da Contingência, que você irá estudar nos próximos períodos, com seus princípios de relatividade e de mudanças organizacionais. Nesse sentido, as empresas passaram a aprender com suas próprias experiências e com o conhecimento e informações advindos de fora. É o processo de coleta, armazenagem e interpretação das informações essenciais para as estratégias e os planos de ação.

Nos anos 90, a aprendizagem organizacional (ou *Learning Organization*) ganhou destaque na elaboração de planos estratégicos, uma vez que as organizações passaram a gerenciar seus negócios em um ambiente instável e mutável, em que o planejado deveria ser executado e administrado de forma mais rápida, sistemática e alinhado aos objetivos definidos.

Um dos insumos fundamentais para as organizações de sucesso no mundo contemporâneo é o **conhecimento**. Este não deve ser buscado de forma aleatória, e sim, de modo sistematizado, permitindo um aprendizado contínuo, adquirido dia após dia, com a prática, a teoria e as pesquisas. Isso significa que as organizações são também centros de aprendizagem, porque são formadas essencialmente por pessoas inteligentes, que se revelam a cada dia como um capital intelectual capaz de colocar uma organização em nível de excelência.

Entretanto, para se alcançar esse nível, primeiro, deve-se valorizar o ser humano; segundo, compreender o ambiente, identificando as fontes de informações, coletando, registrando e interpretando; terceiro, reunir os esforços de cada membro para tomar decisões corretas e envolvê-los na metodologia de aprendizado contínuo.

Para Chiavenatto (2006),

A aprendizagem organizacional permite que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para a mudança e a renovação contínua e se caracteriza como a principal vantagem competitiva de uma organização. Ela conduz

à criatividade e à inovação. [...] A vantagem competitiva de uma organização somente é sustentável através do que ela sabe, como ela consegue utilizar o que sabe e a rapidez com que aprende algo novo.

Uma organização é um sistema, constituído de diversos elementos interdependentes. O processo de uma organização como sistema aberto, conforme já comentamos, requer informações, e estas precisam ser corretas, integradas e transmitidas entre os membros. Dessa forma, o ser humano tem competência e habilidade para adquirir, pensar, agir, interpretar e transmitir conhecimentos e informações essenciais para a empresa, desde que a mentalidade do aprendizado contínuo seja praticada. O relacionamento, a vivência, o interesse e a experiência são fatores chave para desenvolver o conhecimento e a aprendizagem corporativa.

Você sabia que Peter Senge é um dos principais autores que pesquisaram sobre a Aprendizagem Organizacional?

Em seu livro, *A Quinta Disciplina* (1990), Peter Senge propõe cinco disciplinas para construir a capacidade de aprendizagem nas organizações, a saber:

- **Domínio pessoal:** é uma disciplina de aspiração. É a formulação de um conjunto coerente de resultados que as pessoas desejam alcançar como indivíduos (sua visão pessoal) em um alinhamento com o estado atual de suas vidas (sua realidade atual). Cultivar a tensão entre a visão pessoal e a realidade externa aumenta a capacidade de fazer melhores escolhas e alcançar melhor os resultados escolhidos.
- **Modelos mentais:** é uma disciplina de reflexão e questionamento. Eles focalizam o desenvolvimento de atitudes e percepções que influenciam o pensamento e a interação entre as pessoas. Ao refletir aspectos do mundo, as pessoas ganham mais capacidade de governar suas ações e decisões.
- **Visão compartilhada:** é uma disciplina coletiva sobre propósitos mútuos. As pessoas aprendem a nutrir um senso de compromisso em um grupo ou organização desenvolvendo imagens do futuro que pretendem criar e os princípios e práticas orientadoras pelas quais elas esperam alcançá-lo.
- **Aprendizagem de equipes:** é uma disciplina de interação grupal. A aprendizagem é feita através de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, aprender a mobilizar energias e ações para alcançar objetivos comuns e desenvolver inteligência e capacidade maiores do que a soma dos talentos individuais.
- **Pensamento sistêmico:** é uma disciplina de aprendizagem. As pessoas aprendem melhor compreendendo a interdependência e a mudança para lidar com as forças que produzem efeitos em suas ações.

Pensamento sistêmico é baseado na retroação e na complexidade. Trata-se de mudar sistemas na sua totalidade e não mudar apenas detalhes.

Por fim, vamos analisar o papel dos administradores do ponto de vista estratégico. O Administrador Público moderno deve aprender sobre estratégia e sua implementação, para desempenhar bem seu papel. Assim, vamos estudar sobre o Balanced Scorecard.

Mas o que vem a ser o Balanced Scorecard (BSC)? Quando surgiu essa ferramenta? Pode ser aplicada na Administração Pública?

Em 1992, Kaplan e Norton desenvolvem o Balanced Scorecard, uma ferramenta dinâmica de gestão, que evolui continuamente de forma a incorporar a aprendizagem e os novos conhecimentos decorrentes de sua implementação em diversas organizações espalhadas pelo mundo e das pesquisas realizadas.

Para Robert Kaplan e David Norton, criadores do Balanced Scorecard, as organizações não conseguem os resultados esperados porque o verdadeiro problema não é a formulação da estratégia, mas as falhas existentes em sua execução, como mostra a Figura 15. E as dificuldades se acentuam quando são relacionadas aos bens intangíveis, àqueles difíceis de serem mensurados, como a imagem e a marca de uma organização.

Tanto nas organizações privadas quanto nas públicas, os planos não são executados. São visíveis os casos na gestão pública de obras inacabadas, de programas que não são continuados.

Um exemplo positivo na Administração Pública em relação ao planejamento foi o Plano de Metas do governo de Juscelino Kubitschek (1956-1960), um plano embasado em obras públicas abrangendo setores como energia, transporte, alimentação, dentre outros, que foi executado em grande parte.

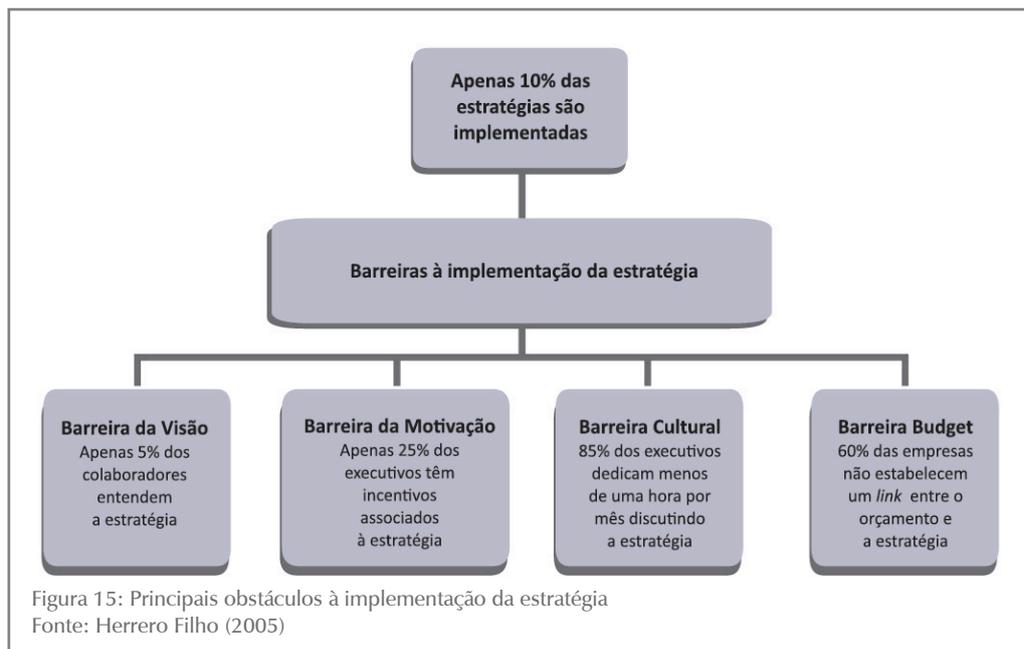


Figura 15: Principais obstáculos à implementação da estratégia
Fonte: Herrero Filho (2005)

As mudanças causadas pelo fenômeno da globalização, surgimento da Internet, desregulamentação, fusões, redes de negócios e mudanças sociais influenciaram diretamente no planejamento estratégico das organizações, que tiveram que se adaptar e aprender a lidar com o ambiente externo. Saúde financeira deixou de ser a única variável de garantia e sustentabilidade; outros fatores como os usuários e os colaboradores passaram a incorporar o pensamento estratégico nas organizações.

Kaplan e Norton (*apud* HERREIRO FILHO, 2005) afirmam que o BSC,

[...] deve contar a história da estratégia, começando pelos objetivos financeiros de longo prazo e relacionando-os depois à seqüência de ações que precisam ser tomadas em relação aos processos financeiros, dos clientes, dos processos internos e, por fim, dos funcionários e sistemas, a fim de que, a longo prazo, seja produzido o desempenho desejado.

Esta metodologia busca o equilíbrio entre os objetivos, de curto e longo prazos; o ambiente interno e externo; e as medidas quantitativas (desempenho financeiro) e qualitativas (capital intelectual).

O BSC é uma tentativa de incluir mensurações sobre ativos intangíveis, além dos tangíveis tradicionalmente utilizados. Em outras palavras, busca construir novos modelos para envolver os bens intangíveis, como a marca, que impulsionam o valor nas organizações e refletem positivamente no mercado. Além da mensuração e implementação, esta ferramenta visa desenvolver um modelo de gestão estratégica integrada, caracterizada pelo pensamento sistêmico nas organizações.

Você conhece as quatro perspectivas do BSC? Por que são importantes para os administradores exercerem seu papel?

O BSC é uma ferramenta de administração focada no equilíbrio organizacional e se baseia em quatro perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem (KAPLAN; NORTON *apud* CHIAVENATTO, 2006; HERREIRO FILHO, 2005). Vamos conhecer cada uma delas?

Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira, segundo Herreiro Filho (2005), indica se a estratégia de uma empresa e sua implementação estão gerando valor econômico agregado para os acionistas e demais *stakeholders*. No caso do setor público, o contexto passa a ser o orçamento público otimizado e bem aplicado em serviços traduzidos à sociedade.

O objetivo maior é mostrar se as alternativas escolhidas estão proporcionando o aumento de valor econômico para a organização e dinheiro para os acionistas. Entretanto, a perspectiva financeira não exclui os ativos intangíveis, como a satisfação do cliente e a inovação, pois a metodologia busca a gestão integrada das estratégias e o atendimento das necessidades de outras variáveis como o meio ambiente, o governo e a comunidade.

Vamos verificar alguns exemplos da perspectiva financeira:

- Aumentar o rendimento do orçamento público voltado para a saúde (**objetivo**);
- Razão entre os valores totais e os aplicados no setor de saúde (**medida**);
- Aumentar em 15% os investimentos na área de saúde até o final de 2015 (**metas**);
- Conhecer profundamente as necessidades e desejos dos usuários desses serviços, a fim de desenvolver estratégias adequadas e de valor (**iniciativas**).

Perspectiva do Cliente (usuário)

O cliente procura algo de valor no processo de compra. E mensurar o valor não é uma tarefa fácil, pois as variáveis nem sempre são quantificáveis. Os benefícios procurados em um produto ou serviço podem ser uma entrega rápida, um atendimento de qualidade, o relacionamento que se estabelece com a organização ou até um fator extremamente subjetivo como o estado mental em que se encontra a pessoa após adquirir determinado bem. Na Administração Pública, o cidadão busca atender suas necessidades com os serviços públicos.

Segundo Herrero Filho (2005), a **perspectiva do cliente** avalia se a proposição de valor para os segmentos alvos dos clientes está sendo concretizada.

Vamos verificar alguns exemplos da perspectiva do usuário e cidadão:

- Atender à população com serviços de educação pública fundamental (**objetivo**);
- Número de novos estudantes atendidos em um ano (**medida**);
- Aumentar o número de cidadãos atendidos na educação pública fundamental na proporção de 15% até o final de 2015 (**metas**);
- Implantar novos serviços como aula de informática, aulas de artes e esportes. (**iniciativas**).

Perspectiva dos Processos Internos

O líder do executivo e as equipes formadas no desenvolvimento de projetos devem analisar os processos internos de modo a permitir que a criação de valor alcance os resultados financeiros, a satisfação do cliente, a qualidade das operações, produtos e serviços. O foco é a eficácia na produtividade, que, se executada adequadamente, faz com que a criação

de valor se estenda para o público-alvo e outros *stakeholders*, como os acionistas, fornecedores e revendedores. No caso das organizações públicas, para os colaboradores, cidadãos atendidos e fornecedores.

Para Herrero Filho (2005), a **perspectiva dos processos internos** indica que processos internos são críticos para a geração de valor percebido pelo cliente e para aumentar a riqueza do acionista.

Vamos verificar alguns exemplos da perspectiva dos processos internos:

- Reduzir o tempo para atendimento nos postos de saúde do município (**objetivo**);
- Controlar o tempo de entrada do usuário e o momento do atendimento (**medida**);
- Reduzir o tempo para no máximo duas horas (**metas**);
- Treinar e capacitar os funcionários, implantar um novo sistema de informação gerencial, contratar mais profissionais e ampliar a estrutura (**iniciativas**).

Perspectiva da Aprendizagem/Crescimento Organizacional

As organizações podem aprender com suas estratégias. Estas permitem a construção contínua de conhecimento essencial para o desempenho das empresas e sua competência organizacional. A competência é medida pelo nível de conhecimento e pela forma de sua aplicabilidade. Nesse sentido, o capital intelectual torna-se fator crítico na evolução das organizações na Era do conhecimento e da informação.

Para Herrero Filho (2005), a **perspectiva de aprendizado e crescimento** indica qual é o valor do empregado em razão de sua capacidade de aprender, criar e compartilhar conhecimentos e como suas competências contribuem para a geração de valor de forma integrada, em todas as perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Vamos verificar alguns exemplos da perspectiva da aprendizagem e do conhecimento:

- Desenvolver competências estratégicas em inovação no setor de transporte público (**objetivo**);
- Calcular a razão entre as inovações desenvolvidas e a competência dos resultados, como novos modais de transporte público – Veículo Leve sobre Trilhos. (**medida**);
- Alcançar pelo menos 90% de aprovação da população com o novo modal de transporte (**metas**);

- Realizar parceria com empresas do setor, implantar a nova estrutura, adquirir os novos meios de transporte (**iniciativas**).

Chegamos ao final deste Capítulo e esperamos que você tenha aprendido sobre os novos paradigmas da Administração e os fatores relevantes no mundo atual para o Administrador desempenhar bem o seu papel.

TEXTO COMPLEMENTAR

Amplie seus conhecimentos através das leituras propostas a seguir:

- *Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública* – de Carolina Andioni. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v10n1/03.pdf>>. Acesso em: 29 jan. 2014.
- *O Perfil e a Formação do Administrador Público: uma Análise Curricular em Seis Instituições de Ensino Superior do Brasil* – de Vanessa Brulon Soares, Pierre Ohayon, Gerson Rosenberg. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2009/ENEPQ178.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2014.
- *Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência* – de Silvio Ghelman e Stella Regina Reis da Costa. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/422_Adapt%20BSC%20efic%20eficacia%20e%20efetivid.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2014.
- *BSC para o Setor Público*. Disponível em: <http://www.3gen.com.br/uploads/BSC_para_o_setor_p%C3%BAblico.pdf>. Acesso em: 29 jan.2014.

Resumindo

Com o estudo deste Capítulo foi possível percebermos que os acontecimentos ocorridos, principalmente após o final dos anos 1970, consolidaram o processo de globalização da economia, o que provocou mudanças na forma de administrar as empresas públicas, privadas e do terceiro setor. Vimos ainda que novos paradigmas se estabeleceram na administração, tais como: foco no cliente, qualidade total, qualidade de vida, mundo digital, preservação ou conservação do meio ambiente, visão holística e sistêmica em oposição aos paradigmas tradicionais que privilegiam a divisão, fragmentação e visão linear, características do car-

tesianismo. Nesse cenário novos papéis dos administradores foram identificados por estudiosos como Peter Senge, Norton e Kaplan. São papéis que evidenciam a comunicação, a informação, o respeito ao ser humano e ao que está ao seu redor, e o envolvimento na tomada de decisão. É a Administração Participativa, que envolve as pessoas no planejamento e ação, e estimula o pensamento de forma estratégica e sistêmica.

ATIVIDADES

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

1. Identifique em uma organização pública a influência dos novos paradigmas em sua Administração.
2. Qual comportamento é importante para você ser ético como administrador público?
3. Descreva a partir de uma organização pública as quatro perspectivas do Balanced Scorecard, com suas medidas.

Considerações Finais

Parabéns!

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

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

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

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

Além disso, observamos que há uma ambiência organizacional interna e externa, que interage continuamente refletindo e recebendo reflexos das transformações ocorridas nesses ambientes. E são essas interações que exigem uma integração entre todas as partes da organização para possibilitar tomadas de decisão apoiadas em informações confiáveis.

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

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

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

REFERÊNCIAS

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

AQUECIMENTO GLOBAL. **O Brasileiro e o Aquecimento Global**. São Paulo: Editora On Line, Ano I, n. 3, p. 3, 2007.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Sistema Especial de Liquidação e de Custódia (Selic)**. [2008]. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?SPBSELIC>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

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

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

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

BRASIL. **Lei n. 9.790, de 23 de março de 1999**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9790.htm>. Acesso em: 24 jan. 2014.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: AGE, 1998.

_____. **et al. Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

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

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

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

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

CFA. **CÓDIGO DE ÉTICA E DISCIPLINA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO**. Disponível em: <https://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_537_2018_665.pdf>. Acesso em 04/08/2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. São Paulo: Campus, 2004.

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

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

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

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

CORRÊA, H. C.; CORRÊA, C. A. **Administração de Produção e Operações – Manufatura e Serviços:** uma abordagem estratégica. São Paulo: Atlas, 2009.

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

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia.** 3. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.

DELFIN NETO, A. Sobre Jeunos e Neoclássicos. **Revista Carta Capital.** São Paulo: Editora Confiança, Ano XIV, n. 484, p. 17, 27 fev. 2008.

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

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

DUARTE, Hugo de Oliveira. **Os estudos de Fayol:** pontos positivos. [2008]. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAepV-gAK/os-estudos-fayol>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

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

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

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

FERREIRA, L. E.; CARVALHO, R. M.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, C. B. Análise da Influência da Cultura Organizacional no Planejamento Estratégico Participativo de uma Universidade Estadual Multicampi na Região Centro-Oeste do Brasil. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 13, n. 2, p. 230-249, 2021.

FERREIRA, S. M. M. Liderança no Século XXI. **Revista do Programa Gestão Participativa**. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público – ISP, Salvador, vol. 1, n. 1, set.-dez. 2001.

FIGUEIREDO, J. A. L. **Os desafios de uma liderança digital**. Revista de Administração Contemporânea, v. 25, n. 4, p. 1-4, 2021.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org). **Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOHN, Maria da Glória. **Movimentos e Lutas Sociais na História do Brasil**. São Paulo: Loyola, 1995.

GREMAUD, Amauri Patrick et al. **Manual de Economia**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

GROTTI, Dinorá Adelaide Musetti. **As agências reguladoras**. 2006. Disponível em: <www.direitodoestado.com.br/codrevista.asp?cod=113>. Acesso em: 27 jan. 2014.

HERRERO FILHO, E. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO. **Alfred DuPont Chandler Jr.** [2008]. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/48-alfred-dupont-chandler-jr>>. Acesso em: 28 jan. 2014.

KARZ, R. L. Skills of an effective administrator. **Haward Business Review**, n. 52, p. 90-102, sep./oct. 1974.

KERLINGER, Fred N. **Foundations of behavioral research**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LADIM, Leilah (Org.). **Sem Fins Lucrativos: as organizações não-governamentais no Brasil**. Rio de Janeiro: Iser, 1988.

LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 2005.

- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane L. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 7. ed. Pearson Prentice Hall, 2007.
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARKETING. **O Estudo – Cidadania Sustentável**: um chamado para a ação, São Paulo: Editora Referência, Ano 42, n. 428, p. 99, set. 2006.
- MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo, Atlas, 2006a.
- _____. **Administração para Empreendedores**: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006b.
- MEGGINSON, Leon C. **et al. Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MELO, M. A. **Ingovernabilidade**: desagregando o argumento. In: VALLADARES, Lícia; COELHO, Magda (Org.). **Governabilidade e Pobreza no Brasil**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2005.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 33. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.
- O ORIGINAL. **Jornal do Sindicato dos Trabalhadores em Editoras de Livros de São Paulo**, ed. n. 50, abr.-mai.-jun. 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **História da Administração**: como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração. São Paulo: Atlas, 2012.
- PENTEADO, Jose Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PRAHALAD, C. R; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. **Haward Business Review**, v. 90, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.
- SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1985.
- SANTOS, Boaventura de Souza. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas Empresas**: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, P. G. **Levantamento da Percepção quanto às habilidades necessárias ao gerente de projeto**: uma aplicação a organizações governamentais de pesquisa e desenvolvimento no setor aeroespacial brasileiro. 1995. 172 f. Tese (Mestrado), São José dos Campos – SP, Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, 1995.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SIMON, Herbert. A. **Administrative Behaviour**. New York: The Free Press, 1965.

_____. **A Razão nas Coisas Humanas**. Lisboa: Gradiva Publicações, 1989.

SKOUSEN, Mark. **Peter Drucker**, o outro austríaco. 2009. Disponível em: <http://cavaleirodotemplo.blogspot.com.br/2009_03_10_archive.html>. Acesso em: 24 jan. 2014.

SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2013.

SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

SOUZA, E. R. F.; MARIANI, M. A. P.; ARRUDA, D. O.; SANTOS, L. M. R. D. Efeitos da Cultura Organizacional no Controle Gerencial de uma Agência de Turismo de Campo Grande – MS sob a Ótica do Gestor. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, p. 1-26, 2021.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TRICHES, Divanildo; CALDART, Wilson Luis. **As Teorias da Estrutura a Termo das Taxas da Economia Brasileira**: uma análise da causalidade de setembro de 1999 a setembro de 2004. Caxias do Sul-RS: IPES/UCS, 2004.

VOLPI, Alexandre. **A História do Consumo no Brasil**: do mercantilismo à era do foco no cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ZANCUL, Eduardo; ROZENFELD, Henrique. **Sistemas ERP**. [1999]. Disponível em: <http://www.numa.org.br/conhecimentos/conhecimentos_port/pag_conhec/ERP_v2.html>. Acesso em: 27 jan. 2014.