



Fundamentos de Administração

Antônio Oliveira



Cuiabá - MT

2015

Presidência da República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Diretoria de Integração das Redes de Educação Profissional e Tecnológica

© Este caderno foi elaborado pelo Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) - Campus Pelotas Visconde da Graça/RS, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso.

Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

Equipe de Elaboração

Coordenação de Produção de Material
Didático Impresso
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Marta Magnusson Solyszko

Designer Master
Daniela Mendes

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa
Lucas Póvoas Jucá Corrêa Lima

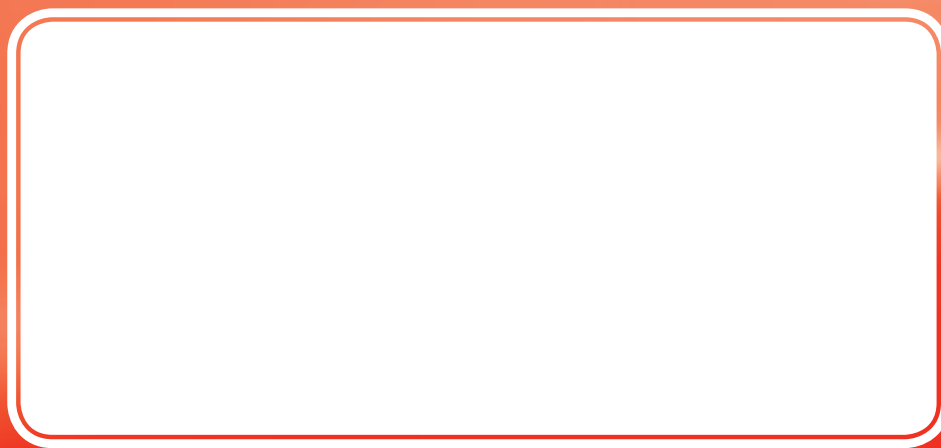
Revisão Final
Daniela Mendes

Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul) -
Campus Pelotas Visconde da Graça/RS

Coordenação Institucional
Cinara Ourique do Nascimento

Coordenador de Curso
Antônio Cardoso Oliveira

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil/UFMT



Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

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

É neste âmbito que as ações da Rede e-Tec Brasil promovem a parceria entre a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e as instâncias promotoras de ensino técnico como os institutos federais, as secretarias de educação dos estados, as universidades, as escolas e colégios tecnológicos e o Sistema S.

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

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

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

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Junho de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de Ícones

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



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



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



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



Mídias integradas: remete o tema para outras fontes: livros, filmes, músicas, *sites*, programas de TV.



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



Refleta: momento de uma pausa na leitura para refletir/escrever sobre pontos importantes e/ou questionamentos.



Palavra do Professor-autor

Prezado(a) estudante:

Foi extremamente gratificante escrever o texto da disciplina *Fundamentos da Administração* e poder compartilhar com você - mesmo se for a distância e de maneira virtual, ou por meio deste texto escrito - sua caminhada ao longo desta disciplina. Os conceitos e os temas que trabalharemos durante o desenvolvimento do conteúdo certamente contribuirão para sua formação profissional e para o entendimento do que realmente significa o trabalho do técnico em administração.

Neste sentido, nossos objetivos são: abordar o surgimento da administração, apresentar principais teorias, caracterizar e conceituar vários aspectos que contribuem para o efetivo desempenho do profissional de administração.

Porém, para que você possa fazer tranquilamente o percurso e observar os prazos a serem cumpridos ao longo da oferta da disciplina, é importante que você organize o seu tempo disponível, distribuindo-o entre a leitura do material didático e a resolução dos estudos de caso e dos exercícios de fixação.

Lembro também que, além dos tutores e da equipe do curso, o professor da disciplina estará à sua disposição (online e presencialmente, quando for possível) para a solução de dúvidas e, conseqüentemente, para seu melhor desenvolvimento na disciplina.

Bom trabalho!





Apresentação da Disciplina

A disciplina de Fundamentos da Administração será desenvolvida ao longo de quatro aulas. Na primeira, trabalharemos os conceitos introdutórios da administração. Na segunda e terceira, serão apresentadas as principais teorias e suas contribuições. Por fim, na última aula, estudaremos aspectos relevantes que fazem parte dos diversos processos de trabalho do técnico em administração.

Fique atento para todas as orientações apresentadas neste material didático, pois elas serão fundamentais para a conclusão eficaz dos trabalhos e seu sucesso no curso.



Sumário

Aula 1. Introdução à administração.....	13
1.1 O que é administração?.....	13
1.2 Objetivos da administração.....	14
1.3 Teorias da administração.....	15
1.4 A administração e suas perspectivas.....	17
1.5 Antecedentes históricos da administração.....	20
Aula 2. Teorias da administração.....	27
2.1 Administração científica.....	28
2.2 Teoria clássica da administração.....	32
Aula 3. Outras abordagens da administração.....	41
3.1 Teoria das Relações Humanas.....	42
3.3 Teoria comportamental.....	46
3.4 Hierarquia das Necessidades Humanas.....	47
3.5 Teoria de sistemas.....	48
3.5 Teoria de sistemas.....	49
3.6 Teoria da contingência.....	50
Aula 4. Processos administrativos.....	57
4.1 Conceito de organizações.....	57
4.2 As empresas.....	58
4.3 O administrador.....	65
Palavras Finais	76
Referências	77
Currículo do Professor-autor.....	78



Aula 1. Introdução à administração

Objetivos:

- identificar os conceitos introdutórios do campo da Administração; e
- reconhecer as características básicas, antecedentes históricos e perspectivas da administração.

Vivemos em uma sociedade composta por organizações. Todos os processos e tarefas ligados à produção de bens (produtos) ou serviços (atividades especializadas) são planejados, coordenados, dirigidos, executados e controlados por elas. Segundo Chiavenato (2006), na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e até morrem nas organizações. Daí a relevância dos conceitos que serão aqui abordados, pois estão diretamente ligados à necessidade cada vez maior de bons profissionais da área de administração por parte do mercado e das organizações.

É evidente a ampla relação que há entre as pessoas e as organizações. A relevância do campo da administração para a sobrevivência e desenvolvimento dessa relação é notória. E é mediante os conhecimentos da administração que as organizações são conduzidas de forma planejada e organizada, ou seja, sem esses conhecimentos as organizações não teriam condições de existir e muito menos de alcançar seus objetivos.

1.1 O que é administração?

Você vai compreender melhor de que trata a administração a partir deste tópico. Leia-o com atenção e, quando necessário, releia-o.

O que é, no seu entendimento, administração?



Pois bem, administração é o processo de planejamento, de organização, de direção e de controle dos recursos organizacionais de maneira eficiente e eficaz, a fim de alcançar os objetivos traçados pela organização.

Ou seja, o grande foco desse processo é uma gestão estratégica em busca do desenvolvimento da organização, como também das pessoas que fazem parte desse processo.

A palavra Administração vem do latim - ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) - e significava, em sua origem, aquele que realiza uma função sob o comando de outro, isto é aquele que presta um serviço a outro.

Mas quais são seus objetivos?

1.2 Objetivos da administração

Para analisarmos melhor os objetivos da administração, tomaremos como referências as explicações de um autor estudioso da área:

Peter Drucker afirma que não existem países desenvolvidos e subdesenvolvidos, mas países que sabem administrar a tecnologia e os recursos disponíveis e potenciais e países que ainda não o sabem. Em outros termos, existem países administrados e países subadministrados. O mesmo ocorre com organizações. Existem organizações excelentes e existem organizações precariamente administradas. Tudo é uma questão de talento administrativo. (CHIAVENATO, 2007, p.9)

Portanto, o sucesso de qualquer organização está diretamente ligado à forma como ela administra seus recursos disponíveis, sejam eles humanos ou físicos. Na realidade, o grande objetivo da administração é ter uma gestão eficiente e, ao mesmo tempo, eficaz dos diversos processos organizacionais.

Qual a diferença entre eficiência e eficácia? Você saberia dizer?





A diferença é muito simples e clara como você poderá perceber na figura abaixo.

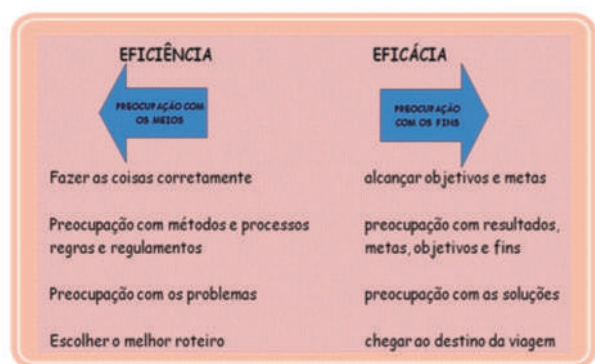


Figura 1
Fonte: autor

Em outras palavras, a *eficiência* está diretamente ligada a como as coisas devem ser feitas (aos meios); e a *eficácia* refere-se aos resultados a serem alcançados pelas empresas (aos fins).

Por exemplo: no campo das políticas, a eficácia fica evidenciada quando os resultados de determinada política pública alcançar seu objetivo. A eficiência se relaciona com o gasto racional dos recursos públicos para obtenção do bem público. Tanto eficácia quanto eficiência significam, basicamente, produção do efeito desejado com o mínimo custo, esforço ou desgaste. Ficou claro agora?

Mas, para que a ação seja eficiente e eficaz, o administrador necessita compreender e fundamentar sua ação em conceitos desenvolvidos por grandes autores no campo da administração.

1.3 Teorias da administração

No campo da administração, como nos diferentes campos do conhecimento, há várias teorias. Trataremos de algumas delas, as mais importantes, nas aulas seguintes. Mas, o que é uma teoria? Você saberia dizer?



O termo “teoria” vem do grego e significa “visão”. É a ação de examinar, de observar. Chiavenato (2006), para analisar propriamente a teoria destinada à administração, busca também explicar o conceito de teoria. Vamos prestar atenção em suas pontuações.

Basicamente, teoria é uma explicação, interpretação ou proposição a respeito de algum aspecto da realidade. Ela funciona como uma visão do mundo e serve de base para construir um modelo capaz de guiar na tomada de decisões em relação a ele. Sem teoria não há como se chegar a algum resultado. Fora disso, tudo é mero palpite. Administração não se faz com palpites, mas com racionalidade. (CHIAVENATO, 2006, p. 3)

Na realidade, temos que ter consciência de que a prática sem embasamento teórico é mero “achismo”. Portanto, não faz sentido separar ou contrapor teoria de prática. Costumamos ouvir por aí: “Na prática a teoria é outra coisa”, não é? A prática vem embasada numa teoria e uma teoria é construída sobre uma prática.

Portanto, temos que buscar conceitos nas teorias da administração que nos orientem no processo de tomada de decisões. As teorias foram criadas em decorrência de experiências práticas com auxílio de métodos científicos como as relações de causa e efeito. Nenhum conceito é desenvolvido sem uma observação e uma análise de seu efeito prático para, posteriormente, ser indicado como ação ideal para busca de determinados objetivos organizacionais.

Reflita um pouco sobre duas definições de teorias da administração – transcritos a seguir - para fortalecer sua relevância para campo organizacional:

As Teorias da Administração prescrevem o que fazer para chegar a um determinado resultado ou para evitar que uma determinada condição indesejável venha a ocorrer. (STODGILL, 1966 apud CARAVANTES, 2008, p.40)

As teorias da Administração são conhecimentos organizados e co-



dificados em decorrência da experiência prática e empírica da administração em organizações. Assim, damos o nome de Teoria Geral da Administração ao conjunto integrado e coerente dessas teorias. (CHIAVENTO, 2006, p.3)



TeGA o campo do conhecimento humano que trata do estudo da Administração das organizações. Acesse <https://www.youtube.com/watch?v=ZDTQLJWambc>

Há alguma diferença?

Como deve ter percebido, os dois autores buscam definir a teoria da administração como

um conjunto de ideias que irão nortear a prática dos profissionais da área ou, ainda, orientar as demais áreas do conhecimento que utilizam os apontamentos do que se convencionou como Teoria Geral da Administração.

1.4 A administração e suas perspectivas

Para melhor compreender as teorias da administração é importante situá-las no contexto em que foram elaboradas e visualizar os conhecimentos produzidos desde sua origem e as perspectivas futuras.

Inicialmente, iremos identificar a administração e suas nuances, no momento atual, e, ao final da aula, apresentaremos um panorama histórico, na tentativa de construir uma base sólida para seu novo aprendizado.

O estágio atual das teorias da administração

Existem várias teorias à disposição dos profissionais que atuam no campo da administração. Teorias com enfoques diferentes, ou seja, com contribuições conceituais que podem ser utilizadas para análise e resolução de variados acontecimentos e questionamentos que emergem no dia a dia das organizações. Pois,

Há um efeito cumulativo e abrangente das diversas teorias com suas diferentes contribuições e enfoques. Todas elas são válidas e atuais, embora cada qual valorize diferentes variáveis. Cada teoria administrativa surgiu como resposta aos problemas empresariais relevantes de sua época e todas foram bem-sucedidas nas soluções específicas para tais problemas. Assim, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais, e o administrador precisa conhecê-las para ter à sua disposição um naipe de alternativas para situação. (CHIAVENATO, 2006, p.12)



A grande vantagem em conhecer e estudar bem as teorias da administração é que com o auxílio dos seus conceitos o administrador responderá com maior agilidade na tomada de decisões.

Os diferentes problemas, conflitos e situações inesperadas ocorridos nas empresas, na maioria das vezes, são idênticos aos enfrentados por outras organizações, e mediante o estudo dos teóricos que contribuem com pesquisas e conceitos na área da administração, já temos procedimentos e ações bem sucedidas em situações anteriores, que são sugeridas para solucionar os acontecimentos da atualidade.

Dessa forma, ao projetarmos uma visão sobre a contribuição das teorias da Administração poderemos vislumbrar o assunto a seguir.

Perspectivas futuras da administração

Já estamos atuando em um mercado altamente complexo e mutável, no qual as situações e o contexto em geral, em muitos nichos de mercado, modificam-se de maneira cada vez mais rápida. Mas, ainda, existem focos estagnados, onde as organizações há muito tempo atuam com a mesma estratégia administrativa e com a mesma estrutura organizacional. Portanto, são setores do mercado que ainda não foram afetados pelas diferentes variáveis que trazem consigo grandes necessidades de mudanças, adaptações e competitividade para empresas como requisitos básicos até de sobrevivência como em alguns casos.

Segundo Chiavenato (2006), vários são os fatores que provocam com maior intensidade impactos sobre as organizações, como:

- crescimento das organizações - as organizações bem-sucedidas tendem ao crescimento e à ampliação das atividades, seja em tamanho e recursos, seja na expansão de mercados ou volume de operações. O crescimento é decorrência inevitável do êxito organizacional.
- concorrência mais aguda - na medida em que aumentam mercados e negócios, crescem os riscos da atividade empresarial. O produto ou serviço melhor será o mais procurado. Para criar novos produtos ou serviços serão necessários investimentos em pesquisa, desenvolvimento, novas tecnologias, dissolução de velhos departamentos, criação de novos departamentos, busca de novos mercados e necessidade de competir para sobreviver e crescer.



- sofisticação da tecnologia - o uso das telecomunicações, do computador e dos transportes impele à internacionalização das operações das empresas. A tecnologia proporciona maior eficiência, precisão e liberação das pessoas para tarefas mais complexas que exigem criatividade. A tecnologia introduz processos e instrumentos que causam impactos sobre as organizações.
- taxas elevadas de inflação - os custos da energia, das matérias-primas, do trabalho humano e do dinheiro estão se elevando. Fazer mais com menos. A sobrevivência e o lucro dependerão de maior produtividade e qualidade.
- globalização da economia e internacionalização dos negócios - o esforço de exportar e criar subsidiárias para deitar raízes em territórios estrangeiros é um fenômeno que influencia as organizações e sua administração. A globalização e o intercâmbio planetário tornam a competição um desafio mundial.
- visibilidade maior das organizações - enquanto crescem, as organizações tornam-se competitivas, sofisticadas, internacionalizam-se e aumentam sua influência ambiental. Elas chamam a atenção e passam a ser mais percebidas pela opinião pública. A visibilidade pode ocorrer de maneira positiva (imagem positiva da organização perante o público) ou negativa (imagem negativa). Mas a organização jamais será ignorada pelos clientes, fornecedores, imprensa, sindicatos, governo etc., e isso influenciará seu comportamento.

Assim, verificamos que o trabalho do administrador será cada vez mais complexo e os novos acontecimentos trarão novas exigências de comportamento por parte dos gestores organizacionais. Os administradores deverão ter as mudanças como estímulos e desafios a serem enfrentados.

A atual conjuntura de mercado traz consigo a chamada *administração de incertezas*, segundo a qual a tarefa crucial do gestor é de monitorar a todo instante os novos acontecimentos, adaptar-se às novas exigências e buscar criar novas necessidades para seus clientes, ofertando diferenciados produtos ou serviços visando maior competitividade e, conseqüentemente, gradual desenvolvimento da organização.

Chiavenato (2006) menciona que a sociedade está passando por profundas



mudanças que exigem nova mentalidade dos administradores do futuro e apresenta as modificações do contexto organizacional como forma de megatendências. São elas:

As megatendências do mundo moderno (segundo John Naisbitt – na obra Megatrends, 1982)		
DE	PARA	ALTERAÇÕES
Sociedade industrial	Sociedade da informação	Inovação e mudança
Tecnologia simples	Tecnologia sofisticada	Maior eficiência
Economia nacional	Economia mundial	Globalização e competitividade
Curto prazo	Longo prazo	Visão de negócio e do futuro
Democracia representativa	Democracia participativa	Pluralismo e participação
Hierarquias	Comunicação lateral	Democratização e visibilidade
Opção dual	Opção múltipla	Visão sistêmica e contingência
Centralização	Descentralização	Incerteza e imprevisibilidade
Ajuda institucional	Autoajuda	Serviços diferenciados e autonomia

Fonte: (CHIAVENATO, 2006).

Vamos agora fazer o caminho inverso à projeção e idealização do futuro, a análise do passado, ou seja, uma retrospectiva histórica que nos fornece elementos para entender a nossa prática do presente.

1.5 Antecedentes históricos da administração

Os conceitos que temos hoje como base para o desempenho da profissão de administrador tiveram suas origens de diferentes acontecimentos e campos de atuação. Nesta aula, veremos quais foram as principais contribuições e o que delas podemos utilizar quando nos deparamos com a tarefa de administrar organizações.

Influência da organização militar

A organização militar influenciou muito as teorias da Administração. Há 2.500 anos, Sun Tzu, general e filósofo chinês, escreveu o livro “A Arte da Guerra” no qual trata da preparação dos planos, da guerra, manobras, táticas, do exército em marcha, do terreno, da espada, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da organização do exército. (CHIAVENATO, 2006, p. 23). É um livro muito utilizado por profissionais que atuam com gestão de organizações ou mesmo com gestão de pessoas e trabalha de forma fantástica temas como o desenvolvimento da liderança e o planejamento estratégico, questões cruciais para o sucesso de todo administrador.

Segundo Chiavenato (2006, p. 23), a organização linear originou-se da or-



ganização militar dos exércitos da época medieval. O princípio da unidade de comando (cada subordinado só pode ter um superior) é o núcleo da organização militar. A escala hierárquica (os vários níveis hierárquicos de comando com autoridade e responsabilidade) é típica da organização militar. Quando o volume de operações militares aumentou, cresceu a necessidade de delegar autoridade para níveis mais baixos da organização militar (descentralização). Com Napoleão Bonaparte (1769 - 1821), cada general cuidava da totalidade do campo de batalha. Mas, com as guerras de âmbito continental, o comando das operações exigiu centralização do comando e descentralização da execução.

Assim, a organização militar utiliza o princípio de direção: todo o soldado deve saber o que se espera dele e aquilo que deve fazer. Napoleão nunca deu uma ordem sem explicar o objetivo e certificar-se de que haviam compreendido corretamente, pois a obediência cega nunca leva à execução inteligente. A disciplina é o requisito básico da organização militar.

Podemos verificar que nas poucas contribuições da área militar acima citadas várias foram as influências que fazem parte das teorias atuais da Administração e que servem de embasamento para uma eficaz gestão organizacional.

O impacto da revolução industrial

As duas revoluções industriais (1ª Revolução Industrial ou revolução do carvão e do ferro - 1780 a 1860; 2ª Revolução Industrial ou do aço e da eletricidade – 1860 a 1914) impactaram sobremaneira o mercado.

Para Chiavenato (2006), a Revolução Industrial provocou as seguintes mudanças consideráveis:

- aparecimento das fábricas e das empresas industriais;
- substituição do artesão pelo operário especializado;
- crescimento das cidades e a necessidade de administração pública;
- surgimento dos sindicatos;
- início do marxismo em função da exploração capitalista;
- primeiras experiências sobre administração de empresas;



- consolidação da administração como área de conhecimento.

Influência dos economistas liberais

Para analisarmos a influência dos economistas com pensamentos e práticas liberais, precisamos entender que a partir do século XVII surgiram teorias econômicas focadas na explicação dos fenômenos empresariais (microeconômicos) e baseadas em dados empíricos, na experiência cotidiana e tradições do comércio da época.

A livre concorrência é o postulado central do liberalismo econômico. Adam Smith (1723 - 1790), considerado o fundador da economia clássica, em seu livro “A Riqueza das Nações” (publicado em 1776), apresenta sua ideia principal (a competição) e os princípios da especialização e da divisão do trabalho. (CHIAVENATO, 2006)

Influência dos pioneiros e empreendedores

Mas, no século XIX houve um magnífico desfile de inovações e mudanças no cenário empresarial. O mundo estava em plena mudança e as empresas também. Assim, as condições para o aparecimento da teoria administrativa estavam finalmente se consolidando.

Antes de 1850, as empresas eram pequenas e poucas tinham estrutura administrativa que exigisse os serviços de um administrador em tempo integral. Em geral eram negócios de família em que dois ou três parentes cuidavam de todas as atividades principais. As empresas da época (como agropecuárias, mineradoras, indústrias têxteis, estradas de ferro, construtoras, caça e comércio de peles e os nascentes bancos) faziam parte de um contexto rural que não conhecia a administração de empresas. Os grandes capitães de indústrias não tinham condições de sistematizar seus vastos negócios com eficiência, pois eram empreendedores e não organizadores. A organização era um desafio mais difícil do que a criação dessas empresas. (CHIAVENATO, 2006, p. 26)

Assim, no início do século XIX, grandes corporações sucumbiram financeiramente. Dirigir grandes empresas deixou de ser uma habilidade pessoal. Intuição e palpite não bastavam mais. Era necessária uma ciência que chegaria depois.

A era da competição e da concorrência chegou como decorrência de fatores como:



1. Desenvolvimento tecnológico.
2. Livre-comércio.
3. Mudança dos mercados vendedores para mercados compradores.
4. Aumento da capacidade de investimento.
5. Rapidez do ritmo de mudança tecnológica que reduz custos de produção.
6. Crescimento dos negócios e das empresas.

Todos esses acontecimentos trouxeram consigo a necessidade de uma administração das organizações embasada em conhecimentos teóricos. Conceitos esses que foram desenvolvidos também de forma gradual, tentando solucionar questões complexas que afetavam a gestão das empresas. Tais conceitos formam as chamadas “teorias da administração”.

Resumo

Nesta aula, fizemos uma apresentação do campo da administração e de suas teorias. A análise histórica nos permitiu compreender contribuições importantes como as de Adam Smith – que originou ao que denominamos de economia clássica. Também apontamos como a organização militar influenciou o campo da administração e o impacto das duas revoluções industriais que provocaram diversas mudanças no contexto da administração.

Agora, verifique a compreensão dos temas apresentados nesta aula realizando as atividades de aprendizagem.

Atividades de aprendizagem

Leia o texto abaixo, baseado na matéria publicada na revista Exame PME, 04/2006 e disponível em (baseado em: <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/ntime/29097/>)



“nTime” - A Hora de chamar os administradores

Observamos constantemente profissionais como engenheiros, economistas, contabilistas, advogados ou médicos que conhecem suas respectivas habilidades, sendo promovidos em suas empresas a níveis de supervisão, gerência ou direção tendo que se transformar em administradores.



A história dos donos da “nTime”, dedicada ao desenvolvimento de software e jogos para celular, é típica dos empreendedores que constroem um negócio do zero e o veem crescer numa velocidade muito maior que imaginada inicialmente. Seus donos (todos engenheiros) dominam tudo do produto e têm ideias inovadoras, mas são maus gestores.

Nascida na PUC do Rio de Janeiro, a “nTime” em pouco tempo conquistou clientes importantes e hoje está entre as empresas que mais crescem no seu setor, com o crescimento de 116% de faturamento em relação ao último ano.

Conforme a “nTime” prosperava, ficava claro que algo estava muito errado. Prazos não eram cumpridos e não havia controle de custos. Os clientes, como era de se esperar, demonstravam insatisfação. “Certa vez recebemos um pedido de fora do Brasil e não conseguimos atendê-lo”, afirmou um dos sócios. Em uma outra ocasião, a falha de processos gerou mensagens duplicadas para celulares, e 5.000 usuários de uma grande operadora ficaram com os créditos zerados. Quase perderam o cliente.

O problema central era a forma de uma visão compartilhada entre os sócios. Foi preciso uma debandada de bons profissionais, insatisfeitos com os rumos da empresa, para que os sócios entrassem em um consenso de que colocar ordem na casa era urgente. Havia mais problemas na gestão de pessoas, pois era comum funcionários em cargos semelhantes receberem salários muito diferentes, sem nenhuma explicação. Funcionários contratados com promessa de aumento não tinham os salários reajustados por puro esquecimento.

Foi, então, que seus donos entenderam que precisavam de ajuda, sendo contratados três executivos: um diretor administrativo e financeiro, um responsável pela área de produção e pela tecnologia, e outro para o cargo de diretor comercial. Os executivos encontraram muito o que fazer. Na área de recursos humanos, a nTime equiparou os salários com o mercado e implantou um plano de carreira com regras para promoções, remuneração e benefícios. O problema dos prazos foi atacado. Agora, cada projeto é coordenado por equipes, que seguem um rígido cronograma.

Com a chegada dos executivos foi definida uma estratégia de médio prazo. O plano é multiplicar o faturamento por 12 nos próximos 4 anos,



aumentar a presença no mercado interno e exportar para América Latina e Europa. As mudanças já começaram a surtir resultados: as metas do primeiro trimestre foram cumpridas, os clientes começaram a notar o progresso e os próprios sócios começaram a sentir a diferença. Agora eles se concentram em criar produtos e viajar pelo mundo em busca de novidades. A tarefa de gerir a empresa ficou a cargo de quem é especializado nisso: os administradores”.

1. Responda as questões acerca do texto:

a) Quais foram os principais fatores que influenciaram na decisão dos sócios de transformar o modelo de gestão?

b) Quais foram as principais decisões tomadas pelos sócios da empresa na efetivação das mudanças organizacionais?

c) Liste os objetivos que foram traçados pelo nível estratégico da empresa.

2. Responda as seguintes questões relativas ao conteúdo abordado nesta aula:

a) O que é a administração?



b) Qual é o principal objetivo da administração?

c) Diferencie eficiência de eficácia.

d) O que são as Teorias da Administração? Qual a sua importância para os profissionais de administração?

Na próxima aula abordaremos as principais teorias administrativas, evidenciando suas principais características e contribuições para a área da administração.

Aula 2. Teorias da administração

Objetivos:

- explicar duas das principais teorias no campo da administração: a administração científica e a teoria clássica; e
- identificar as funções básicas da empresa.

Caro(a) estudante:

Nesta unidade abordaremos duas das principais teorias da administração, com o objetivo de evidenciar as raízes dos conceitos que são adotados pelos profissionais da área. Cada uma dessas teorias buscou trabalhar questões específicas do campo, com diferentes enfoques e abordagens e surgiram para colaborar com a eficiência e a eficácia da gestão das organizações. Continue atento a cada nova informação e não deixe de realizar as atividades de aprendizagem ao final da aula.

Abordagem clássica da administração

No despoitar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito do campo da administração, cada um deles propondo uma teoria própria.

O engenheiro mecânico de Filadélfia (USA) Frederick Winslow Taylor (1856-1915) iniciou a escola da *administração científica*, cujo objetivo é aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário.

O engenheiro de minas francês Henri Fayol (1841-1925) é considerado o pai da *teoria clássica* que propõe aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e aplicação de princípios gerais da administração.

Embora não tenham se comunicado e partissem de pontos de vista diferentes, suas ideias constituem as bases da chamada abordagem clássica da administração, cujos postulados dominaram o panorama administrativo das



organizações nas quatro primeiras décadas do século XX (CHIAVENATO, 2006, p.30) e que desenvolveremos a seguir, conforme a figura abaixo.

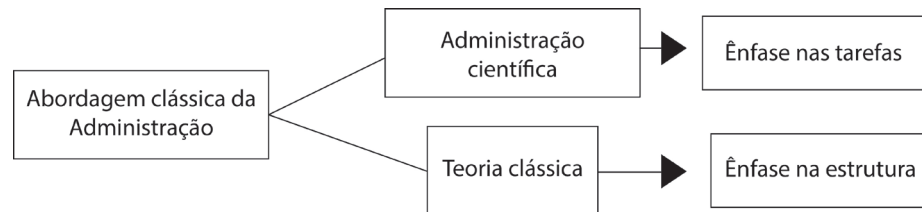


Figura 2

Fonte: autor



Frederick Winslow Taylor
iniciou sua carreira como operário, tendo um percurso de promoção na carreira no qual primeiramente foi capataz, depois contramestre até chegar a engenheiro.
Assista: <https://www.youtube.com/watch?v=6Zgw6kkbIXQ>



Frederick Winslow Taylor

Fonte: www.tutorexecutivo.com

2.1 Administração científica

Como mencionamos, a administração científica foi iniciada no começo do século XX por **F. W. Taylor**, considerado o fundador da moderna Teoria Geral da Administração e provocou uma revolução no mundo industrial de sua época. Sua preocupação original foi eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias e elevar a produtividade pela aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. (CHIAVENATO, 2006, p.33)

Naquele tempo, a forma de pagamento era executada pelo sistema de pagamento por peça ou por tarefa. Dessa forma, os patrões procuravam ganhar o máximo na hora de fixar o preço da tarefa, enquanto os operários reduziam o ritmo de produção para contrabalançar o pagamento por peça determinado pelos patrões. Esse modo de funcionamento levou Taylor a estudar o problema de produção para tentar uma solução que atendesse tanto aos patrões como aos empregados (CHIAVENATO, 2006).

Taylor teve sua obra enfatizada nas tarefas organizacionais porque seu surgimento profissional foi realmente no “chão de fábrica”, ou seja, no nível operacional da organização.

Vamos conhecer um pouco desta história em dois tempos, ou melhor, em dois períodos.

Primeiro período de Taylor

Após seus estudos, Taylor publica, em 1903, o livro *Shop Management* (Administração de Oficinas) em que ele explica as técnicas de racionalização do trabalho operário, por meio do estudo de tempos e movimentos (*motion-time study*).



É interessante observar que Taylor iniciou na base, fazendo uma análise das tarefas de cada operário, decompondo seus movimentos e processos de trabalho para aperfeiçoá-los e racionalizá-los. Assim, ele conseguiu identificar – por meio da observação e de estudo - que o operário médio com o equipamento disponível produzia menos do que era potencialmente capaz e chegou à conclusão que, se o operário mais produtivo percebe que obtém a mesma remuneração que seu colega menos produtivo acaba se acomodando, perdendo o interesse e não produzindo de acordo com sua capacidade (CHIAVENATO, 2006).

Chegou, assim, às seguintes conclusões:

1. O objetivo da administração é pagar salários melhores e reduzir custos de produção.
2. Para tal objetivo, a administração deve aplicar métodos científicos de pesquisa para formular princípios e estabelecer processos padronizados que permitam o controle das operações fabris.
3. Os empregados devem ser cientificamente selecionados e colocados em seus cargos com condições de trabalho adequadas.
4. Os empregados devem ser cientificamente treinados para aperfeiçoar suas aptidões e executar uma tarefa para que a produção normal seja cumprida.
5. A administração precisa criar uma atmosfera de cooperação com os trabalhadores para garantir a permanência desse ambiente psicológico.

Vamos correlacionar agora o chamado segundo período de Taylor e perceber as características mais importantes dessa fase.

Segundo período de Taylor

O segundo período corresponde à publicação de outro importante livro de Taylor: *The Principles of Scientific Management* (Princípios de Administração Científica), em 1911. Nessa obra ele chega à conclusão de que para haver racionalização do trabalho operário racional era necessária uma estruturação geral na empresa coerente com a aplicação de seus princípios.

Segundo Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males:



1. “Vadiagem” sistemática dos operários, que reduziam a produção para evitar a redução de salários pela gerência, devido às seguintes causas:

- o engano disseminado entre os trabalhadores de que o maior rendimento do homem e da máquina provoca o desemprego;
- o sistema defeituoso de administração que força os operários à ociosidade no trabalho a fim de proteger seus interesses pessoais;
- os métodos empíricos ineficientes utilizados nas empresas, com os quais o operário desperdiça grande parte de seu esforço e tempo.

2. Desconhecimento pela gerência das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização.

3. Falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

Como Taylor percebia, então, a administração?

Para Taylor, a administração deve ser tratada cientificamente. A improvisação devia ceder lugar ao planejamento, e o empirismo à ciência: a ciência da administração.

O mérito de Taylor reside em encarar sistematicamente o estudo da organização. Foi o primeiro a analisar os tempos e os movimentos do trabalho, a estabelecer padrões de execução, realizar treinamento dos operários e especializar equipes como a da gerência. Em outras palavras, podemos dizer que foi o primeiro em ter atitude metódica na análise e na organização do trabalho da base até o topo da organização. (CHIAVENATO, 2006)

Seus estudos eram sistematizados e organizados. Essa forma de perceber o trabalho na fábrica colaborou para que elaborasse os princípios da Administração Científica.

Quais são estes princípios?

1. Princípio de planejamento: substituir o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática por métodos baseados em procedimentos científicos; isto é, substituir a improvisação pela ciência por meio do planejamento do método de trabalho.



2. Princípio de preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores, de acordo com suas aptidões, e prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado. Preparar máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional.

3. Princípio do controle: controlar o trabalho para confirmar que está sendo executado de acordo com os métodos estabelecidos e segundo o plano previsto. A gerência deve garantir que a execução seja a melhor possível.

4. Princípio da execução: distribuir atribuições e responsabilidades para disciplinar a execução do trabalho. O gerente planeja, e o operário executa.

Pois ele acreditava que a administração tinha o grande objetivo de assegurar a prosperidade tanto do patrão como também do empregado, ou seja, deveria criar uma identidade de interesses entre empregador e empregado.

Taylor tem grande importância no campo da Administração porque foi um dos pioneiros a pensar a Administração de forma planejada e organizada. Teve o foco de baixo para cima da pirâmide organizacional, ou seja, teve uma visão inicial mais focada no nível operacional das empresas. É importante ressaltar que seus conceitos servem de base para administradores do mundo todo e apesar de não serem amplamente abrangentes, pois deixou algumas questões à margem de sua discussão, merece grande atenção por parte dos estudantes e profissionais de Administração.

Antes de concluirmos este tópico, queremos fazer menção a alguém, de um empreendedor estadunidense que se apoiou nas ideias e propostas de Taylor. Certamente você ouviu falar muito em “fordismo”, na linha de montagem em série de Henry Ford, não é?



Figura 3

Fonte: www.mundoadministrativo.com.br



Para complementar seu estudo sobre este tópico, além de você pesquisar em sites da Internet, sugerimos o texto que encontrará em:
<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tempos-modernos/47519/>
Acesso em: 08 nov. 2010.



Devido à grande expansão das indústrias, Ford (1863-1947) realizou a produção em massa de automóveis, ou seja, produzindo-os em grande quantidade e sem nenhuma diferenciação. Baseou-se em alguns princípios que nortearam e permitiram a produção em massa:

- **Princípio da Intensificação** - menor tempo de produção mediante o emprego total de equipamentos e matéria-prima.
- **Princípio da Economicidade** - menor estoque de matéria-prima, velocidade de fabricação rápida.
- **Princípio da Produtividade** - especialização do trabalhador na linha de montagem aumentando a capacidade de produção.

Em outras palavras, produzir em menos tempo e a um custo menor.

Tanto os princípios da administração científica como da linha de montagem receberam enorme aceitação nas indústrias, pois permitiram uma notável expansão da atividade industrial.

E para finalizarmos este tópico sobre a abordagem da escola da Administração Científica, podemos dizer que se baseou com ênfase nas tarefas organizacionais e que recebeu esse nome porque aplicou métodos científicos, como a observação e a mensuração, com o objetivo de maximizar a eficiência industrial.



Henri Fayol

Nasceu em Constantinopla e faleceu em Paris, vivendo as consequências da Revolução Industrial e, mais tarde, da Primeira Guerra Mundial. Na sua formação acadêmica, cursou engenharia de minas e entrou para uma empresa metalúrgica e carbonífera onde fez sua carreira.

2.2 Teoria clássica da administração



Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916, surgia na França, espalhando-se pela Europa, a Teoria Clássica da Administração. Mas quem foi seu fundador ou teórico?

Henri Fayol (1841-1925) foi considerado o fundador da Teoria Clássica da Administração.

Figura 4 - Henri Fayol

Fonte: <http://www.cairn.info/>



Segundo Chiavenato (2006), se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa executada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente. O objetivo das duas teorias era o mesmo: a busca da eficiência das organizações. A Teoria Clássica partia da organização como um todo e da sua estrutura para garantir a eficiência a todas as partes envolvidas.

É interessante salientar que Fayol, ao contrário de Taylor, conseguiu ter visão mais abrangente da organização, focando mais para a parte estrutural das empresas, pois seu desenvolvimento profissional ocorreu praticamente todo em funções de chefia.

Mas, em que se fundamenta sua teoria?

Para Fayol toda empresa apresenta seis funções (apud CHIAVENATO, 2006);

1. Funções técnicas - relacionadas à produção e à manufatura de bens e serviços.
2. Funções comerciais - relacionadas à compra, venda e troca.
3. Funções financeiras - relacionadas à procura e à gerência de capitais.
4. Funções de segurança - relacionadas à proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. Funções contábeis - relacionadas a inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. Funções administrativas - relacionadas à integração de cúpula das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam e sincronizam as demais funções da empresa, pairando sempre acima delas.

Além de identificar estas funções na empresa, descreveu as funções da administração como sendo as de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Vejamos, em que consistem estas funções:

1. Prever: visualizar o futuro e traçar o programa de ação a médio e longo prazo.



2. Organizar: constituir a estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa.
3. Comandar: dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa.
4. Coordenar: ligar e harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.
5. Controlar: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa

Ao estabelecer estas funções e centrar sua observação na estrutura mais ampla da empresa, Fayol manifesta uma outra concepção de administração. Você conseguiu perceber?

Para Fayol a função administrativa não pode ser conceituada como aquela que se concentra apenas no topo da empresa, muito menos a que privilegia somente os diretores. Ao contrário, consegue distribuir-se igualmente entre todos os níveis hierárquicos.

À medida que se desce na escala de hierarquia, mais aumenta a proporção das outras funções administrativas; e à medida que se sobe na escala hierárquica, mais aumenta a extensão e o volume das funções administrativas. Ou seja, quanto mais elevado o nível hierárquico, maior a necessidade de dominar a função administrativa.

Fayol, assim como Taylor, também entende que a Administração da mesma forma que as demais ciências deve ter como base leis ou princípios. Assim, definiu os “princípios gerais” de Administração, sistematizando-os sem muita originalidade, porquanto os coletou de diversos autores de sua época.

Fayol adota a denominação “princípio”, afastando dela qualquer ideia de rigidez, pois nada existe de rígido ou absoluto em matéria administrativa. Tudo em Administração é questão de medida, ponderação e bom senso. Os princípios são universais e maleáveis e adaptam-se a qualquer tempo, lugar ou circunstância. (CHIAVENATO, 2006)

Quadro – Os 14 princípios gerais da Administração

I	DIVISÃO DO TRABALHO	Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separações dos poderes.
II	AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE	A primeira é o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. A segunda, a sanção - Recompensa ou Penalidade - que acompanha o exercício do poder.
III	DISCIPLINA	Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
IV	UNIDADE DE COMANDO	De forma que cada pessoa tenha apenas um superior.
V	UNIDADE DE DIREÇÃO	Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam o mesmo objetivo.
VI	INTERESSE GERAL	Subordinação do interesse individual ao interesse geral.
VII	REMUNERAÇÃO DO PESSOAL	De forma equitativa, e como base tanto em fatores internos quanto externos.
VIII	CENTRALIZAÇÃO	Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos seus subordinados
IX	CADEIA ESCALAR (LINHA DE COMANDO)	Hierarquia, a série de chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (A Ponte de Fayol).
X	ORDEM	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
XI	EQUIDADE	Tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
XII	ESTABILIDADE DO PESSOAL	Manutenção de equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
XIII	INICIATIVA	Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
XIV	ESPÍRITO DE EQUIPE	Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho.

Fonte: (Maximiano, 2007, p.40)

Os princípios citados por Fayol servem de orientação e reflexão para administradores desenvolverem suas estratégias de gestão. São conceitos que agregam ideias nos diferentes aspectos que fazem parte da área da administração das organizações como pode observar na figura abaixo.



Figura 5

Fonte: autor



Os autores clássicos partem do pressuposto de que a simples adoção dos princípios gerais de administração, como a divisão do trabalho, a especialização, a unidade de comando e a amplitude de controle, permitem uma organização formal da empresa capaz de proporcionar-lhe a máxima eficiência possível. (CHIAVENATO, 2006)

Entre os princípios acima listados, iremos destacar o Princípio Escalar. Por quê?

No Princípio Escalar, Fayol demonstra que existe uma distribuição proporcional das funções administrativas, do topo até a base, sendo que é máxima no topo e vai se distribuindo até a base.

Para Chiavenato (2006), precisamos considerar que Fayol colaborou muito na estrutura organizacional e sua teoria enfatiza a forma de estrutura reconhecida até hoje como organização Linear, onde a autoridade está delimitada em linhas, baseada na unidade de comando e seu desenho apresenta uma forma piramidal, como na figura que segue.

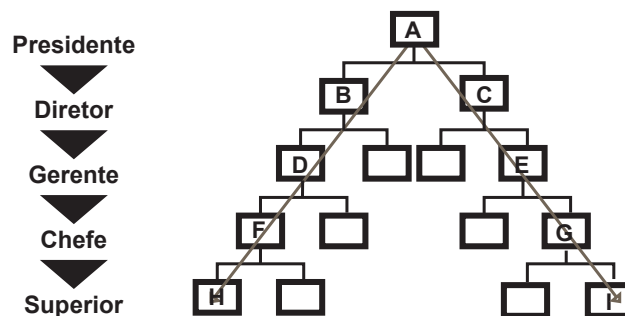


Figura 6
Fonte: autor

A estrutura organizacional constitui uma cadeia de comando, ou seja, uma linha de autoridade que interliga as posições da organização e define quem se subordina a quem. A cadeia de comando (também denominada cadeia escalar) baseia-se no princípio da unidade de comando, que significa que cada empregado deve se reportar a um só superior. (CHIAVENATO, 2006)

Assim, chegamos ao fim de nossa segunda aula. Apresentamos dois dos principais estudiosos que contribuíram para a formação da Teoria Geral da Administração: Taylor e Fayol. Vamos recapitular esta aula?

Resumo

A teoria da Administração precisa ser lembrada por dois grandes autores e estudiosos: Taylor e Fayol. A teoria científica de Taylor pode se dividir em dois períodos, sendo que os dois foram demarcados pela publicação de seus livros. No primeiro período, publica “Shop Management” (1903) em que demonstra especificamente técnicas de racionalização do trabalho do operário mediante o “Estudo de Tempos e Movimentos” (Motion-Time Study). No se-



gundo período divulga a obra “Princípios da Administração Científica”, em 1911, chegando à conclusão de que a racionalização do trabalho operário precisava ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa para que tornasse coerente a aplicação dos seus princípios.

Já Fayol teve uma visão diferente de Taylor, até mesmo por suas experiências profissionais diferenciadas, que o colocaram sempre em funções administrativas mais gerenciais. Sua teoria foi denominada de Teoria Clássica, segundo a qual os aspectos organizacionais são analisados de cima para baixo (da direção para execução) e do todo para as partes (da síntese para análise), exatamente ao contrário da abordagem da Administração Científica.

Atividades de aprendizagem



Leia o texto abaixo relacionado ao Caso “KAKO COMÉRCIO LTDA” e retirado de: <http://pt.scribd.com/doc/75517896/Manual-Do-Professor-ITGA-7a>. Em seguida, realize as questões do estudo deste caso.

Cuidado com sua política de remuneração variável.

No início do século XX, Taylor o fundador da Administração Científica, desenvolveu planos de incentivos salariais individuais, pelos quais a remuneração baseada no tempo deveria ser substituída pela remuneração baseada na produção de cada operário.

No início da década de 1990, o Brasil atraiu multinacionais que já adotavam políticas generosas de remuneração para funcionários e assim começou a ganhar espaço a remuneração variável. A necessidade de fortalecer o compromisso entre empregado e empregador fez com que as empresas compartilhassem os resultados obtidos.

Seguindo essa tendência, a empresa KAKO Ltda implementou uma ferramenta de gestão, com base no desempenho individual. De forma geral, cada vendedor teria uma premiação mensal caso atingisse determinados valores de venda, a partir de R\$ 11.000,00 (onze mil reais), conforme tabela a seguir:

METAS DE VENDAS		
VALOR DA VENDA (R\$)	PREMIAÇÃO (R\$)	PERCENTUAL (%)
11.000,00	275,000	2,50
12.000,00	300,00	2,50
15.000,00	390,00	2,60



18.000,00	510,00	2,83
21.000,00	630,00	3,00
25.000,00	830,00	3,32
30.000,00	1.110,00	3,70
35.000,00	1.370,00	3,91
40.000,00	1.680,00	4,20
Acima de 40.000,00	A calcular	4,20

Adicionalmente, foi estipulado um processo de avaliação relativa, em que os vencedores seriam comparados mensalmente entre si dentro de um mesmo departamento. Caso um vendedor fosse o pior do seu departamento por três meses consecutivos ou estivesse entre os dois piores por seis meses seguidos, ele seria indicado ao desligamento da empresa por desempenho insatisfatório. Os diretores da empresa acreditavam que esse modelo pudesse, ao mesclar incentivos com punições, despertar nos funcionários um sentimento de desafio e superação de limites.

Entretanto, os gestores da empresa se depararam com um fato inusitado e não planejado. Descobriu-se que os funcionários do departamento comercial praticavam um acordo tácito pelo qual as vendas eram “distribuídas” entre os vendedores para que a soma das premiações de todos eles fosse a maior possível e para que nenhum dos vendedores fosse o pior colocado por mais de dois meses consecutivos.

Esse acordo previa também a distribuição das premiações entre eles, de acordo com as vendas reais de cada um.

a) O comportamento dos funcionários foi antiético ou eles agiram dentro da legalidade, buscando brechas no sistema?

b) Quais atitudes devem ser tomadas com relação aos funcionários?



c) O sistema de remuneração variável deveria ser alterado? Quais melhorias poderiam ser propostas?

Agora, responda as seguintes questões relativas ao conteúdo abordado nesta unidade:

a) Como é dividida a Abordagem Clássica da Administração e quais foram seus principais teóricos?

b) Quais as principais conclusões citadas por Taylor em seu primeiro período de trabalho em que utilizou principalmente o estudo de tempos e movimentos na busca da racionalização do trabalho?

c) Em seu segundo período, Taylor evidenciou que as indústrias sofriam de três males. Quais eram esses males?

d) Qual era o grande objetivo que a Administração deveria assegurar segundo os conceitos de Taylor?



e) Cite e explique quais eram as funções do administrador definidas por Fayol.

f) Escolha e caracterize 5 dos 14 Princípios da Administração desenvolvidos por Fayol.

g) Por que Taylor desenvolveu seus estudos com ênfase nas tarefas, enquanto Fayol deu ênfase na estrutura organizacional?

Assim, finalizamos mais um bloco de conteúdo e com ele avançamos rumo à sua formação profissional. Perceba que a cada nova aula, novos panoramas de análise se formam e você está mais habilitado para entender os processos administrativos. Vamos em frente.



Aula 3. Outras abordagens da administração

Objetivos:

- compreender a abordagem humanística na administração;
- identificar as mais significativas teorias da administração; e
- diferenciar diversas teorias no campo da administração.

Caro(a) estudante:

Nesta terceira aula continuaremos abordando as Teorias da Administração. Lembrando que cada teoria tem um enfoque particular e com isso contribui de maneira diferente na formação dos conceitos disponíveis aos profissionais da área da administração para utilização.

As informações que você receberá a seguir são importantes para a sua formação e qualificação profissional. Continue disciplinado em seus estudos e volte ao conteúdo anterior se ficar em dúvida para prosseguir.

Abordagem humanística da administração

Vimos na aula 2 que na abordagem clássica da Administração - desenvolvida principalmente por Taylor e Fayol -, a ênfase era colocada nas tarefas (Administração Científica) ou na estrutura organizacional (Teoria Clássica). Com o desenvolvimento da abordagem humanística, a administração passou a ter o seu foco para o bem intangível mais valioso das organizações na atualidade, ou seja, as pessoas.

Em que esta abordagem se difere das anteriores? Em que ela consiste?

Segundo Chiavenato (2006),

a abordagem humanística faz com que a preocupação com a máquina e com o método de trabalho e a preocupação com a organização formal e os princípios de Administração cedam prioridade para a preo-



cupação com as pessoas e os grupos sociais. Há uma migração dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

Em palavras simples e como o próprio termo já aponta, a preocupação do administrador deve ser com a dimensão “humana” no processo de produção, o trabalhador percebido em seu aspecto como pessoa (com suas emoções e relações) e não simplesmente como executor de tarefas, como uma espécie de máquina a serviço da produção.

A partir desta nova abordagem, teorias despontam. Vejamos de maneira resumida algumas delas.

3.1 Teoria das Relações Humanas

Segundo Geraldo Caravantes (2008), esta teoria surgiu como consequência de uma realizada pelo cientista social George Elton Mayo (1880–1949) que, juntamente com seus colaboradores, nas décadas de 1920 e 1930, desenvolveu uma pesquisa longa e complexa em uma fábrica da Western Electric Company no bairro de Hawthorne, em Chicago.

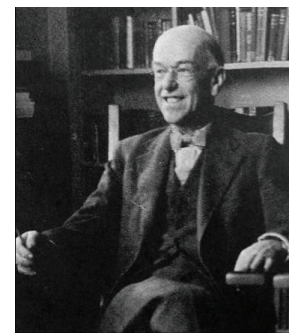


Figura 7 - George Elton Mayo

Fonte: image.haosou.com

A pesquisa tinha por objetivo responder à seguinte questão: quais fatores, presentes no ambiente físico e social de uma pessoa que trabalha em uma organização, são capazes de afetar seu desempenho no trabalho e sua satisfação pessoal com a tarefa realizada?

O que Mayo estava testando era o efeito da iluminação na produção global, uma preocupação muito ao estilo de Taylor e outros integrantes da Escola Clássica. O resultado inicial mostrou, surpreendentemente, que não há relação entre as duas variáveis: produção e iluminação. Após a análise do resultado, Mayo julgou que o planejamento da pesquisa devia ter algum erro na concepção inicial.

Num outro momento, o processo foi aprimorado, a partir da criação de um grupo de controle e um grupo de teste, de modo a garantir resultados mais fidedignos. Além disso, trabalharam com temáticas diferentes, além dos aspectos da iluminação, tais como pausas para descanso dos empregados e



mudança nas horas de trabalho.

Caravantes (2008) narra um dos momentos da pesquisa e que poderá auxiliar na sua compreensão sobre a pesquisa de Mayo em Hawthorne. Acompanhe o relato.

Durante o processo de montagem de relés para telefone, a redução da iluminação teoricamente deveria reduzir a produtividade dos trabalhadores envolvidos no processo; ou, então, com a diminuição dos intervalos para descanso, e como consequência da fadiga, o trabalhador deveria reduzir sua produção. O que a pesquisa mostrou é que essas hipóteses iniciais não se materializaram, pois a produção continuou a crescer, independentemente dos fatores adversos introduzidos. Mas, por quê?

É que outros fatores, e não meramente uma relação de causa e efeito de caráter mecânico, estavam presentes na realização do trabalho e no desempenho do colaborador. Que fatores foram estes? Fatores ligados ao homem, à sua motivação, ao seu envolvimento maior ou menor com a tarefa. Os estudos realizados por Mayo e sua descoberta recebeu o nome de *efeito Hawthorne*.



Se tiver interesse em conhecer melhor esta experiência, ficou conhecida como a "Experiência Hawthorne". acesse <https://www.youtube.com/watch?v=0BLk5lyRttE>

Para Caravantes (2008) o que Mayo e seu grupo efetivamente fizeram foi colocar em cheque os pressupostos da Teoria Clássica, estabelecendo as seguintes proposições:

- o incentivo econômico não é a única força motivadora a que o trabalhador responde. Sua produção é fortemente influenciada por suas relações com os outros companheiros de trabalho e por seus problemas pessoais, dentro e fora da fábrica;
- o trabalhador não se comporta como um ser isolado, mas sim como membro de um grupo. Essas interrelações criam aquilo que chamamos de "organização informal".
- a especialização funcional não cria, necessariamente, a organização mais eficiente. Tanto que a rotação de cargos, em que o indivíduo alterna tarefas a serem executadas, contribui para seu melhor desempenho.

A teoria das relações humanas mostrou-se muito importante, pois, além de questionar as conclusões desenvolvidas pela escola clássica da administra-



ção, elaborou conceitos relevantes na área das relações humanas. Porém, deixou muitos questionamentos na parte comportamental dos trabalhadores nas organizações.

O grande mérito da Escola de Relações Humanas foi desvendar ao mundo que o homem, o grupo e suas interrelações eram vitais para os resultados buscados pelas organizações (CARAVANTES, 1998, p. 55).

3.2 Teoria da burocracia

Outra importante teoria da Administração é a Teoria da Burocracia. De que se trata e quando surgiu?

A partir da década de 1940, a Teoria Clássica começou a ser criticada pela sua visão mecanicista e a Teoria das Relações Humanas também passou a ser questionada por seu romantismo ingênuo. Isso revelava a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente que servisse de orientação para o administrador.

Mecanicismo – do latim, máquina – é uma teoria filosófica (início do séc. XVII) segundo a qual todos os fenômenos se explicam pela causalidade mecânica, o mundo funcionando como uma máquina.



Figura 8 - Max Weber
Fonte: www.outraspalavras.net

Assim, alguns estudiosos foram buscar nas obras do economista e sociólogo Max Weber (1864-1920) a inspiração para essa nova teoria da organização. Surgiu, assim, a Teoria da Burocracia na Administração que tem força nas suas ideias e seus pressupostos.

Segundo Chiavenato (2006), a burocracia seria entendida como a maneira de organização humana que tem base na racionalidade, ou seja, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos.

Ao mencionarmos o termo burocracia, imediatamente podemos lembrar de processos lentos e rígidos que geram atrasos no andamento das tarefas e atividades organizacionais. Para Max Weber, a burocracia é exatamente o



contrário. A busca pela eficiência e pela eficácia é o objetivo principal desses conceitos. Na realidade o que estamos acostumados a confundir com a burocracia, são as disfunções dessa teoria.

O sociólogo estadunidense Robert King Merton (1910-2003), ao estudar as consequências previstas (ou desejadas) da burocracia que a conduzem à máxima eficiência, notou também consequências imprevistas (ou não desejadas) e que levam à ineficiência e às imperfeições. Chamou de disfunções da burocracia essas anomalias de funcionamento, responsáveis pelo sentido pejorativo que o termo burocracia adquiriu junto aos leigos no assunto.

Pois, segundo Merton, os cientistas deram ênfase aos resultados positivos da organização burocrática e descuidaram das tensões internas. O leigo, ao contrário, exagera as imperfeições da burocracia. (CHIAVENATO, 2006)

De fato, o conceito popular de burocracia faz pensar que o grau de eficiência desse sistema social racional é baixíssimo. A figura abaixo é um exemplo do que o “leigo” pode vivenciar no seu dia a dia quando procura algum serviço.



Figura 9

Fonte: www.cartunista.com.br

Weber não previu essas disfunções da burocracia quando desenvolveu sua teoria. A maioria dos problemas que a organização burocrática nos traz no andamento dos processos organizacionais, como lentidão e ineficiência, são consequências do comportamento das pessoas que operam nessas atividades.



Parar Weber, com a burocracia, o trabalho é profissionalizado, o nepotismo é evitado e as condições de trabalho favorecem a moralidade econômica e dificultam a corrupção. Há equidade das normas burocráticas, sempre baseadas em padrões universais de justiça e tratamento igualitário. As pessoas cumprem regras porque os fins visados pela organização são valorizados e cada qual deve fazer a sua parte para que o objetivo global seja alcançado. (apud CHIAVENATO, 2006)

Todavia, a burocracia nos ajuda a padronizar e organizar os processos, mas ela não é inflexível e rígida em sua aplicação, principalmente no processo de tomada de decisões. O problema está na falta de pró-atividade e na busca pela rotina e pela “mesmice” no trabalho que são evidenciadas no comportamento de grande parte das pessoas. Muitos colaboradores aproveitam as normas e regulamentos para executarem suas atividades sem o esforço e a dedicação necessária.

Podemos utilizar a burocracia como uma ferramenta de estruturação, padronização e consequentemente planejamento das diferentes atividades que são executadas nas organizações, buscando sempre agilidade e organização dos processos. E é responsabilidade dos gestores a análise e reformulação dos processos obsoletos e ineficientes que prejudicam as empresas.

3.3 Teoria comportamental

A-Z

Behaviorismo vem do inglês behavior (comportamento). Por isso também é chamada de comportamentalismo: a cada estímulo há uma resposta!

Outra teoria que compõe as teorias da Administração e que conquistou destaque foi a Teoria Comportamental (ou *Teoria Behaviorista*) que trouxe nova concepção e novo enfoque dentro da teoria administrativa.

O que propõe esta teoria?

Propõe a abordagem das ciências do comportamento e o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (teoria Clássica, das Relações Humanas e da Burocracia), bem como a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase nessa abordagem baseia-se nas pessoas dentro de um contexto organizacional mais amplo. (CHIAVENATO, 2006)

A Teoria Comportamental toma como princípio básico o comportamento individual das pessoas para explicar em seguida o comportamento organizacional e um dos seus temas fundamentais é a motivação humana. Pois, a motivação pode ser utilizada como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações. Para isso, o administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano.

A contribuição da teoria comportamental foi um dos momentos mais importantes da área da administração, pois essa teoria

- agregou fundamentos relevantes na parte de gestão de pessoas;

- evidenciou e explicou como as pessoas se comportam e porque agem de diferentes formas dentro das empresas.

A partir do momento em que se introduz a importância de se considerar a motivação humana nas questões relativas ao desempenho e funções do trabalhador na administração, é importante e de extrema relevância entender outra teoria, a de Abraham Maslow que trata da hierarquia das Necessidades Humanas. É o que você estudará a seguir.

3.4 Hierarquia das Necessidades Humanas

O psicólogo americano Abraham Maslow (1908-1970) apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em ordem de importância, como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão localizadas as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas), e no topo as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização) que se relacionam ao sucesso profissional, por exemplo.

Vamos analisar cada uma das necessidades expostas por Maslow e descritas por Chiavenato (2006):

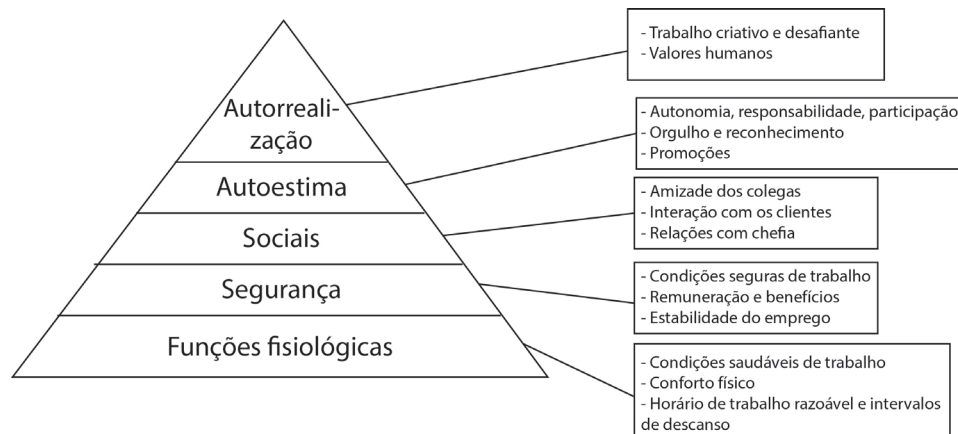


Figura 10
Fonte: autor

- Necessidades Fisiológicas - constituem o nível mais baixo da hierarquia como as necessidades de alimentação (fome e sede), sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), desejo sexual, etc. Estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a conservação da espécie. São instintivas e já nascem com o indivíduo. São as mais prementes de todas



as necessidades humanas; quando não são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento.

- Necessidades de segurança – como as de segurança, estabilidade, busca de proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.
- Necessidades sociais - surgem quando as necessidades mais baixas encontram-se relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação, amizade, afeto, amor e aceitação por parte dos colegas. Quando não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil, com relação às pessoas que o cercam. A sua frustração conduz à falta de adaptação social, isolamento e solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano.
- Necessidades de estima - estão relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia. Envolve autoapreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social e de respeito, status, prestígio e consideração. Incluem, ainda, o desejo de independência e autonomia. Sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, desamparo ou desânimo.
- Necessidades de autorrealização - são as mais elevadas e estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo da pessoa. É o impulso para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Até aqui tivemos contato com algumas das teorias da Administração. Mas há outras ainda, e que são importantes você conhecer para que sua formação seja mais completa.



3.5 Teoria de sistemas

Em meados de 1950 e 1968, surgem ideias provindas dos trabalhos do biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffy (1901-72) que apresentava um olhar sistêmico sobre a empresa. Esse enfoque sistêmico passou a ver a empresa como um sistema aberto, ou seja, que está sempre em integração, comunicação com o ambiente interno e externo que a envolve. (MAXIMIANO, 2009, p.47)



Se quiser conhecer um pouco mais sobre esta teoria, pesquise na Internet ou assista ao vídeo postado em https://www.youtube.com/watch?v=zUU_7LsNq14

O que é “sistema”?

“Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função” (OLIVEIRA, 1993, p.23), isto é, um conjunto de partes que interagem e funcionam como um todo.

Um administrador, então, se quiser “pensar sistematicamente”, necessita perceber que para tudo existe uma relação de troca e que em todo o sistema há uma entrada de dados, um processamento e uma saída de resultados, o que, certamente, é muito conhecido por você e que está representado na figura abaixo.



Figura 11

Fonte: autor

Segundo Maximiano (2007), a teoria de sistema flexibiliza a visão da administração, ou seja, permite que o administrador utilize sua criatividade e inove na tomada de decisão, pois

- os todos são formados de partes interdependentes;
- a natureza dos sistemas é definida pelo observador;



- para enfrentar a complexidade é preciso ter a capacidade de enxergá-la;
- quem utiliza o enfoque sistêmico aprende a “enxergar sistemas” e a sua complexidade.

É relevante que os administradores visualizem as organizações como sistemas em que a integração dos diversos setores e com o trabalho individual dos colaboradores é que possibilitará a consecução dos objetivos organizacionais. Pois, tudo que é realizado dentro das empresas terá consequências positivas ou negativas em outras atividades organizacionais.

Por fim, a última teoria que abordaremos.

3.6 Teoria da contingência

A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para avaliar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas.

Segundo Chiavenato (2006), essas pesquisas pretendiam confirmar se as organizações eficazes seguiam os pressupostos clássicos (como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade etc.) e se os resultados levariam a uma nova concepção de organização.

No entendimento desta outra teoria, a estrutura e o funcionamento da organização dependem da interface com o ambiente. Não há um único e melhor jeito ou um modelo de organizar para alcançar os objetivos da organização. Tudo depende da situação onde a organização está inserida.

Segundo o mesmo autor, a Teoria da Contingência apresenta os seguintes aspectos básicos, a saber:

1. A organização é de natureza sistêmica, isto é, ela é um sistema aberto.
2. As características organizacionais apresentam uma interação entre si e com o ambiente. Isso explica a íntima relação entre as variáveis externas e as características da organização.
3. As características ambientais funcionam como variáveis independentes, enquanto as características organizacionais são variáveis dependentes.

Ambiente



Organização



INFLUÊNCIA



Figura 12

Fonte: autor

Em outras palavras, a organização atua a todo instante influenciando e sendo influenciada pelo ambiente. Por isso, o papel do administrador é monitorar constantemente o ambiente em que sua organização está inserida e identificar qual a melhor estratégia de atuação neste mercado.

As empresas atuam em ambientes complexos e extremamente dinâmicos, então é questão de necessidade e de sobrevivência, planejar e readequar seus planejamentos de acordo com variações que surgem a todo o momento no ambiente organizacional.

Portanto, o fator ambiente é relevante no desempenho das funções administrativas. E é sobre ele que agora iremos discorrer para finalizarmos esta terceira aula.

De acordo com Chiavenato (2006), ambiente é o contexto que envolve externamente a organização (ou o sistema). É a situação dentro da qual uma organização está inserida. Como a organização é um sistema aberto, ela mantém transações e intercâmbio com seu ambiente. Isso faz com o que ocorra externamente no ambiente passe a influenciar internamente no que ocorre na organização. Assim, temos dois tipos de ambiente:

- **Ambiente Geral:** é o macro ambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações. Tudo que acontece no ambiente geral afeta diretamente todas as organizações de maneira genérica. O ambiente geral é constituído de um conjunto de condições comuns para todas



Pesquise na Internet textos que tratam da Teoria da Contingência ou leia o texto disponível em: http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/108028/11293/Teoria_da_Contingencia.txt - acesso em 20.5.2015



as organizações como condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

- **Ambiente de Tarefa:** é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Constitui o segmento do ambiente geral do qual a organização extrai suas entradas e deposita suas saídas. É o ambiente de operações de cada organização e é constituído por fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras.

Agora, vamos retomar resumidamente todos os conteúdos aqui estudados. Preste atenção e faça novamente a leitura da aula, caso sinta necessidade.

Resumo

Nessa aula vimos diversos assuntos relacionados a outras abordagens, num viés mais humanístico da administração. Tratamos da Teoria das Relações Humanas que possibilitaram a criação de novas perspectivas para a administração, visto que idealizavam conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores, bem como estudar a formação de grupos. É importante considerar que até então o trabalhador era visto e tratado de uma maneira muito mecânica, em função da visão repassada pela Teoria Clássica.

Abordamos também o que vem a ser Teoria da Burocracia e Teoria Comportamental, e percebemos que ambas contribuíram para que se buscasse no estudo das motivações humanas a análise dos processos de melhoria no desempenho e nas relações do homem com o trabalho. Então Maslow nos apresenta a teoria da “Hierarquia das Necessidades Humanas”.

Também vimos sobre Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência e, por fim, os aspectos do ambiente nas organizações.



Atividades de aprendizagem

Leia o texto abaixo – publicado em HSM Management (09/2005) e disponível em <http://pt.scribd.com/doc/75517896/Manual-Do-Professor-ITGA-7a>

Em seguida, realize as questões do Estudo de Caso.



“Cirque du Soleil - identificando atributos na busca da inovação”

Enquanto o negócio de circo encontra-se em declínio, ameaçado pela competição das diversões eletrônicas e pelos elevados custos de logística, o Cirque Du Soleil dá uma aula de gestão. Com mais de 3.000 funcionários, produções itinerantes em todo o mundo e um público superior a 50 milhões de pessoas, o Cirque Du Soleil em seus 22 anos de existência ultrapassa o faturamento de US\$500 milhões.

Segundo a teoria de Chan Kim e Renée Maubogne, professores da escola de administração francesa Insead e autores do livro *A Estratégia do Oceano Azul*, através de uma estratégia inovadora, distante das convencionais praticadas no seu setor, O Cirque Du Soleil se destacou da concorrência e achou o seu oceano azul, espaço reservado às empresas que, através da diferenciação e movimentos estratégicos denominados inovação de valor, cham um mercado (oceano) inexplorado e escapam do oceano vermelho marcado pelas estratégias convencionais e um mercado aglomerado e concorrente.

A receita mágica do sucesso começou a dar certo quando seus fundadores reconheceram que criar um espetáculo era tão importante quanto gerar recursos para produzir outros e promovê-los. A empresa, ao contrário das demais companhias artísticas, propôs-se desde o início ter uma empresa na qual a arte pudesse conviver com os negócios. O fundamental é não perder o equilíbrio entre o comercial e o artístico: “Se os aspectos comerciais ganhassem muita importância, perderíamos a nossa essência; se o artístico crescesse além do comercial, perderíamos dinheiro. Definitivamente, trata-se de preservar o equilíbrio”, afirmou Guy Liberte, titular do departamento de criação.

Ainda que os espetáculos conservem alguns elementos típicos (tenda, palhaços e acrobatas), deixou de lado outros (notadamente números com animais), dando ênfase à música, ao figurino e à cenografia.

O fato de não trabalhar com animais lhe permitiu reduzir os levados custos com cuidados, escapar das críticas dos defensores de seus direitos e destinar os recursos que sobram para valorização do produto perante os clientes. A companhia eliminou atributos que antes eram considerados indispensáveis em apresentações circenses e que não agregavam o valor esperado.



Como resultado, atraiu um público que não era espectador de circo. Os espetáculos têm muito de ópera, balé e música clássica, e levam a plateia a outros mundos com preços similares aos de uma apresentação na Broadway.

Questões:

a) Qual a relevância para a empresa de encontrar o seu “oceano azul”, ou seja, desenvolver uma estratégia inovadora em seu mercado de atuação?

b) Em quais pontos você ressaltaria que houve uma inovação de valor?

c) O que Maslow buscou apresentar com o desenvolvimento da Hierarquia das Necessidades Humanas?

d) Vimos que as organizações são constantemente influenciadas pelas variáveis que contemplam o ambiente em que estão inseridas. Nesta unidade apresentamos tipologias diferentes de ambiente. Diferencie os tipos de ambientes que envolvem as organizações.



Com esta atividade terminamos mais uma etapa do seu estudo e de nossa parceria em direção à sua formação profissional. Esperamos ter contribuído, e você, se dedicou o suficiente?

Então, vamos para nossa última aula.



Aula 4. Processos administrativos

Objetivos:

- assinalar e compreender os diversos conceitos do campo da Administração; e
- caracterizar as competências e habilidades do administrador.

Caro(a) estudante:

Nesta última aula, estudaremos diversos aspectos que fazem parte do dia a dia das empresas, aspectos que compõem os chamados processos administrativos. Abordaremos o conceito e os tipos de organização, as diversas características das empresas e o papel, competências e habilidades do administrador.

4.1 Conceito de organizações

Para poder compreender os processos administrativos, é importante você analisar como funciona e quais os principais aspectos que fazem a organização ser como e quem ela é.

O que é uma organização? Você saberia dizer?

Nas palavras de Chiavenato (2007), podemos considerar que dentro de uma abordagem mais ampla,

a organização é uma unidade social (ou agrupamento humano), intencionalmente construída e reconstruída com o fim de atingir objetivos.



Isso significa que as organizações são propositada e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, e também são reconstruídas e reelaboradas, ou seja, reestruturadas e redefinidas, conforme se descobrem meios melhores para atingi-los com menor custo e menor esforço e menor tempo. Portanto, uma organização nunca constitui uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito continuamente a mudanças.

Porém, nem sempre as organizações têm como objetivo o lucro.

Organizações lucrativas e não-lucrativas

Chiavenato (2007) nos aponta que existem organizações com objetivos lucrativos e outras com objetivos não-lucrativos.

Há as que foram moldadas explicitamente para atingir objetivos do lucro, como forma de se autossustentarem pelo excedente de resultados financeiros e de proporcionarem o retorno de investimentos ou de capital aos proprietários ou acionistas. O que é mais comum encontrar.

No entanto, existem organizações que não têm o lucro como objetivo central como as voltadas para o bem-social, para a comunidade, para interesses profissionais, para filantropia, esportes, cultura, entre outros. As empresas públicas, repartições públicas, clubes esportivos, associações filantrópicas, organizações não governamentais (ONGs) são exemplos de organizações voltadas para o social.

E o que é uma empresa?

4.2 As empresas

As empresas constituem uma das complexas e admiráveis instituições sociais criadas pelo homem, um tipo de organização focada no lucro.

As empresas de hoje são diferentes das de ontem e, provavelmente, amanhã e no futuro distante serão ainda mais diferentes. Não há duas empresas semelhantes, pois a principal característica das empresas é a sua enorme diversidade, podendo assumir diferentes tamanhos e estruturas organizacionais.

Existem empresas dos mais diversos ramos de atividade que utilizam diferentes tecnologias para produzir bens ou serviços dos mais variados tipos, vendi-



dos e distribuídos de muitas formas para os mais diversos tipos de mercados, a fim de serem utilizados pelos mais diversos consumidores.

Segundo Chiavenato (2007), as empresas operam em diferentes ambientes e sofrem as mais variadas coações e contingências, que se modificam no tempo e no espaço, precisando reagir dentro de estratégias e comportamentos diferentes para alcançar resultados extremamente diferentes. Tudo isso faz com que as empresas - além da sua enorme diversidade - apresentem incrível complexidade. Como se não bastasse serem diferentes entre si, elas enfrentam uma variedade de impactos e influências em seu contexto de atuação.

Porém, não basta entender o conceito de empresa. Você precisa analisar e identificar os níveis de atuação de cada uma das empresas, como veremos a seguir.

Os níveis das empresas

Mencionamos que as empresas constituem sistemas complexos destinados a atingir objetivos também diferenciados e complexos. Como fazer isto?

Por meio da divisão do trabalho e a especialização de atividades dos órgãos e dos participantes.

Chiavenato (2007) nos indica que é possível definir diversos níveis de atuação dentro da empresa, cada qual desenvolvendo diferentes enfoques quanto aos objetivos empresariais. As empresas podem ser analisadas sob o prisma de três diferentes partes ou níveis hierárquicos: o nível institucional, o nível mediador ou gerencial e o nível técnico. Preferimos chamá-los, respectivamente, de nível institucional, nível intermediário e nível operacional.



Figura 12

Fonte: autor



a) Nível institucional - é o nível estratégico, o mais elevado nível da empresa, composto dos diretores, dos proprietários ou acionistas, dos altos executivos, os que proporcionam suporte direto para pessoal do topo e, na maioria dos casos de sociedades anônimas, também o conselho administrativo. São pessoas e órgãos que definem os objetivos empresariais quanto às estratégias globais necessárias para atingi-los adequadamente.

Sua função é visualizar o cenário ambiental e suas condições, traçar ou procurar traçar as manobras empresariais necessárias para neutralizar as ameaças e coações no ambiente que trazem inseguranças, para tratar as contingências ambientais que trazem incerteza e aproveitar as situações favoráveis de oportunidades no ambiente.

Em outras palavras, este nível é responsável pela definição dos objetivos e das estratégias da empresa e pelas principais decisões empresariais. É o nível que mantém contato e interação com as forças ambientais. Lida com a incerteza, exatamente pelo fato de não ter poder ou controle algum sobre os eventos ambientais presentes e muito menos capacidade de prever com razoável precisão os eventos ambientais futuros.

b) Nível intermediário: é também chamado mediador gerencial, ou tático. Está colocado entre o institucional e o operacional, cuida da articulação interna entre os dois níveis respectivamente colocados no topo e na base da organização empresarial e cuida também da escolha e da captação dos recursos necessários, bem como da distribuição e da colocação do que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado.

É geralmente composto pela média administração da empresa, isto é, as pessoas ou os órgãos que transformam as estratégias elaboradas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação, pois o nível institucional costuma estar ligado ao nível operacional por uma cadeia de administradores de linha média com autoridade formal.

Essa cadeia de autoridade é escalar, pois liga, por uma linha simples, o topo à base da organização, fazendo com que cada subordinado tenha apenas um superior. Cabe ao nível intermediário administrar o nível operacional e cuidar das decisões nos níveis departamentais relacionadas com o dimensionamento e a alocação dos recursos necessários às atividades da empresa.

c) Nível operacional - também denominado nível técnico, está localizado



nas áreas inferiores da empresa e ligado à execução cotidiana e eficiente das tarefas e operações da empresa. Envolve o trabalho básico relacionado diretamente com a produção dos produtos ou serviços da empresa.

Porém, o nível operacional não se encontra exclusivamente na área de produção de bens e serviços, mas está situado em todas as demais áreas empresariais, como finanças, mercadológica, recursos humanos, etc. (CHIAVENATO, 2007)

No entanto, não basta entender somente os níveis organizacionais em termos de estrutura. As empresas também requerem uma conjunção de crenças, ideias, princípios e valores que lhes dão consistência e identidade própria. Quais são?

O alinhamento organizacional

Para que uma organização ou empresa tenha sucesso precisa deixar claro qual sua missão, sua visão de futuro, seus valores, seus objetivos, pois todos os parceiros necessitam saber exatamente o que fazer, como, quando e onde.

Chiavenato (2007) sustenta que quando tudo está definido e estabelecido, o negócio se torna mais racional uma vez que todas as decisões e ações são regidas e orientadas para o alcance de determinados fins almejados. A racionalidade decorre da escolha dos meios certos para atingir fins específicos.

A ideia de estabelecer missão, visão, princípios e objetivos organizacionais é para criar um caminho a ser percorrido pela empresa de forma planejada. É realmente escolher como a organização pretende buscar o desenvolvimento de sua estrutura e quais são os objetivos que deverão ser alcançados.

Vamos entender mais profundamente cada um desses tópicos que compõem o alinhamento organizacional?

Missão organizacional

Segundo Chiavenato (2007),

a missão organizacional significa a razão de ser do próprio negócio, ou seja, ela especifica o porquê de a organização ter sido criada e para que ela existe.



O empreendedor pode abrir um negócio por muitas razões, como prestar um novo e diferente serviço à sociedade, satisfazer novas expectativas dos consumidores, aproveitar e incrementar novas tecnologias, ajudar a comunidade em determinados setores mais carentes ou expressar criatividade e inovação.

A IBM surgiu no início do século passado como um negócio de relógios de ponto, depois migrou para máquinas de escritório, após para computadores de grande porte, entrou com relativo atraso nos PCs e agora está migrando para a informática e Internet. Hoje, a missão da IBM não é exatamente produzir computadores ou máquinas, mas oferecer soluções rápidas e criativas para problemas de gerenciamento da informação para os seus clientes. Os computadores e máquinas são apenas os meios e ferramentas para que ela atenda à sua missão.

Esse caso vem reafirmar que a missão de uma organização não é definitiva nem estática, pois sofre mudanças ao longo da sua existência. A missão geralmente define os produtos/serviços, os clientes/mercado e os principais valores e princípios da empresa.

Abaixo estão exemplos de missão de algumas empresas:

- McDonald's: servir alimentos de qualidade com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável;
- Danone: assegurar que as pessoas possam crescer, viver melhor e ser providas diariamente com alimentos melhores, uma grande variedade de sabores, para uma saúde melhor;
- Caixa Econômica Federal - CEF: promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade com a intermediação de recursos financeiros;
- Revista Exame: transformar a informação em conhecimento; dar sentido a coisas aparentemente desconexas; antecipar ideias e conceitos.

Observe agora do que trata a visão organizacional

Visão organizacional

A visão é a imagem definida pela organização a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser.



Muitas organizações colocam a visão como projeto de futuro do que elas gostariam de ser em um determinado período de tempo, algo em torno de cinco anos. O conceito de visão remete necessariamente ao conceito de objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2007)

A visão é extremamente relevante, pois evidencia onde e como a empresa quer estar em um determinado período. Serve de embasamento para a elaboração dos objetivos organizacionais e para o restante de todo planejamento estratégico da empresa. Quanto mais disseminada for a visão organizacional para os colaboradores da empresa, mais estes saberão quais são suas metas e objetivos e o que dever ser feito para serem alcançados tais elementos.

Analise no quadro abaixo o exemplo elaborado por Chiavenato (2007, p. 27) a esse respeito.

O que somos hoje	O que queremos ser no próximo ano	O que queremos ser daqui a dois anos
Somos uma empresa que publica revistas de moda feminina	Queremos ser uma das melhores revistas de moda feminina do país	Queremos ser a melhor revista de moda feminina do país.

Ficou mais claro agora? E percebeu a diferença entre missão e visão?

Enquanto a missão trata da filosofia básica da organização, a visão serve para vislumbrar o futuro que se deseja alcançar.

Você já ouviu falar de princípios e valores organizacionais? Eles também fazem parte do alinhamento organizacional que vimos nessa mesma aula.

Princípios e valores organizacionais

Irá perceber que princípios e valores organizacionais são ideias bastante subjetivas e que precisam ser visualizadas no contexto das relações que se estabelecem na empresa, de forma explícita e implícita. Por quê? O que são princípios e valores? Você saberia diferenciar?

Chiavenato (2007) considera que valores são crenças e atitudes básicas que ajudam a definir o comportamento individual. Os valores variam entre as



pessoas e empresas.

Os princípios já têm caráter de preceitos universais, como paz, liberdade. A própria palavra já diz: “o que está no início, no começo”. Definem como determinada sociedade deve se orientar tanto no âmbito pessoal como profissional.

Neste sentido, muitas organizações procuram manter elevados padrões éticos nas suas atividades cotidianas com a introdução de códigos formais de ética, cursos internos sobre ética profissional, desenvolvimento de uma cultura ética e apoio total da alta direção.

O Código de ética é um documento escrito que estabelece os valores e padrões éticos para servirem de guia para o comportamento dos funcionários.

Chiavenato ainda expõe que os códigos de conduta ética costumam identificar os comportamentos esperados em termos de cidadania, boas relações com os clientes, atendimento estrito à legislação vigente, prevenção de atos ilegais e clareza absoluta nos negócios.

Na realidade os princípios e os valores da empresa enfatizam o que esta entende como comportamento correto de atuação no mercado. Apresenta o que deve e o que não deve ser feito pelos colaboradores e parceiros da organização. Estes valores e princípios são responsáveis pela formação da cultura da organização e esta é determinante para o desenvolvimento da empresa.

Por fim, vamos compreender a importância de se delinear os objetivos organizacionais e o quanto estão relacionados com o sucesso da empresa. É interessante perceber que até mesmo na instituição empresarial é preciso ter clareza de onde se quer chegar, ou seja, o estabelecimento de metas e funções que irão compor o planejamento estratégico por exemplo. Tudo isso está interligado com o conteúdo que apresentaremos a seguir.

Objetivos organizacionais

A partir do conceito de visão organizacional decorrem os objetivos globais da empresa. Podemos analisar que os objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar na instituição organizacional. Ou seja, quando o objetivo é alcançado, ele deixa de ser algo desejável para se tornar realidade e aí deve-se definir um outro objetivo, provavelmente mais desafiador e complexo do que o anterior.



Este mesmo estudioso nos aponta que para colocar as coisas em ordem, muitas empresas definem hierarquias de objetivos de acordo com suas prioridades e importâncias relativas. De maneira geral, as empresas definem três tipos de objetivos:

a) Objetivos globais ou estratégicos - são os objetivos mais importantes da empresa, pois a envolvem como um todo e se estendem em longo prazo, um período de três a cinco anos. Exemplo: ter em até 24 meses cerca de 1 milhão de clientes ou produzir 1 milhão de garrafas por mês em cerca de três anos ou ainda aumentar o faturamento da empresa.

b) Objetivos táticos ou departamentais - são os objetivos de cada divisão ou departamento da empresa, como os financeiros (lucro, despesa anual), os mercadológicos (vendas, participação de mercado), os administrativos (aumento da eficiência, produtividade), os de produção (produção mensal, custos industriais mensais), entre outros. São na maioria das vezes objetivos de médio prazo, um período contábil de um ano.

c) Objetivos operacionais - são os objetivos de cada tarefa ou atividade da empresa, os cotidianos de cada atividade ou produto da empresa, como produção diária, vendas diárias, estoque diário, tempo médio de atendimento ao cliente, etc.

Até aqui conversamos sobre as organizações e as empresas. Mas, e o administrador? Qual seu papel? O que lhe compete? Que competências e habilidades lhe são requeridas ou desejadas?

4.3 O administrador

Na verdade, o papel do administrador é extremamente multivariado e contingencial. Analise algumas diferentes situações apontadas por Chiavenato (2007) e as respectivas funções:

- Se ele é um supervisor de primeira linha situado no nível operacional da empresa, precisa estar mais voltado para rotinas, normas e procedimentos responsáveis por regular a atividade dos seus subordinados que executam tarefas ou então lidam com as tecnologias utilizadas pela empresa.
- Se ele é um gerente situado no nível intermediário da empresa, precisa estar mais voltado para a elaboração de planos táticos, organização de



diferentes atividades, direção de determinados departamentos ou unidades da organização e para o controle dos resultados departamentais.

- Se é um diretor localizado no nível institucional da empresa, então precisa estar voltado para as demandas do ambiente externo e para a adequação da empresa como um todo às oportunidades que ele deve entrever e às ameaças e contingências que ele precisa pressentir nesse ambiente, tendo em vista as forças e limitações de sua empresa

Existem competências que podem facilitar o desempenho das funções do administrador, vamos analisar algumas.

As competências do administrador

Segundo Chiavenato (2007), o administrador precisa ter uma série de requisitos que o auxiliam no desenrolar de suas atividades profissionais. O administrador precisa reunir e desenvolver certas competências fundamentais para que sua administração atinja resultados com os recursos disponíveis.

O autor destaca algumas destas competências:

1. Conhecimento - é o saber acumulado pela aprendizagem. Representa hoje a maior riqueza do mundo moderno. Para tanto, o administrador deve ter capacidade de aprender cada vez mais, mais rapidamente e continuamente, fazendo com que toda experiência pessoal seja convertida em conhecimento.

Em suas atividades, o administrador deve ampliar sempre mais o seu conhecimento e, dentro do possível, transmitir e compartilhar com seus subordinados o conhecimento que adquiriu. Contudo, o conhecimento só tem valor quando pode ser aplicado por meio das habilidades. Este é o aspecto pragmático do conhecimento: ser útil para ter valor.

2. Habilidades - é o saber fazer, é a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido seja na solução de problemas, na melhoria da situação ou em inovação para fazer algo completamente diferente. Significa colocar em prática o conhecimento e torná-lo rentável e agregar valor por ele.

3. Julgamento - é o saber analisar cada situação, obter dados e informação a respeito e ter espírito crítico suficiente para poder ponderar com equilíbrio, definir prioridades e tomar decisões a respeito. Com o julgamento, o admi-

nistrador define exatamente o que, como, quando e por que fazer algo.

4. Atitude - é o saber fazer acontecer. Envolve atitude empreendedora no sentido de sair da zona de conforto, assumir riscos e lutar para atingir um determinado objetivo ou resultado. É o que faz um administrador: defender seus pontos de vista, argumentar, convencer os outros e impor seu estilo pessoal. Por ela, o administrador torna-se um formador de opinião e um agente de mudança na organização.

COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Conhecimento	Habilidade	Julgamento	Atitude
- Aprender a aprender - Aprender continuamente - Ampliar conhecimento - Transmitir conhecimento - Compartilhar conhecimento	- Aplicar conhecimento - Visão global e sistêmica - Trabalho em equipe - Liderança - Motivação - Comunicação	- Avaliar a situação - Obter dados e informação - Ter espírito crítico - Julgar os fatos - Ponderar com equilíbrio - Definir prioridades	- Atitude empreendedora - Inovação - Agente de mudança - Assumir riscos - Foco em resultados - Autorrealização

Figura 13

Fonte: autor

Falamos das competências do administrador. Elas envolvem habilidades. E quais são as habilidades necessárias para o administrador?

As habilidades do administrador

Chiavenato (2007) aponta algumas habilidades básicas para o Administrador, como:

- **Habilidades Técnicas** - consistem em usar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos para realização de tarefas por meio da experiência profissional. É a habilidade de fazer as coisas concretas e práticas, como desenhar um projeto, compor um cronograma, elaborar um programa de produção, entre outras.
- **Habilidades Humanas** - consistem na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas em equipe. Estão relacionadas com a interação com pessoas e envolvem a capacidade de comunicar, motivar, coordenar, liderar e resolver conflitos pessoais ou grupais para obter cooperação na equipe, participação e envolvimento das pessoas.



- **Habilidades Conceituais** - consistem em capacidade para lidar com ideias e conceitos abstratos e estão relacionadas com o pensar, raciocinar, diagnosticar situações e formular alternativas de soluções dos problemas. Representam as capacidades cognitivas que permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades onde ninguém enxerga coisa alguma.

A combinação dessas habilidades varia na proporção em que o administrador sobe na escala hierárquica, e vão de posições de supervisão a posições de alta direção. Conforme se direciona para os níveis mais elevados da organização, diminui a necessidade de habilidades técnicas e aumenta a necessidade de habilidade conceitual. Nos níveis inferiores, os chefes e supervisores precisam de habilidades técnicas para lidar com as tarefas concretas do dia a dia. Nos níveis mais altos, os executivos precisam gradativamente de habilidades conceituais para decidir sobre os destinos e estratégias de sua organização.



Figura 14

Fonte: autor

O administrador precisa reunir competências e habilidades. Mas afinal, qual (quais) é o papel do administrador?

Os papéis do administrador

Para Mintzberg (1973 apud CHIAVENATO, 2007), o administrador desempenha vários papéis em cada organização. Ao tomarmos mais literalmente o conceito, teremos que

“papel é um conjunto de expectativas de cada organização a respeito

do comportamento de uma pessoa. Cada papel representa atividades que as pessoas realizam para cumprir seu trabalho". (CHIAVENATO, 2007, p.43)

Mintzberg identifica, então, dez papéis específicos em três categorias, como apresentado no quadro abaixo.

Os papéis do administrador		
Papéis	Papel do Administrador	Atividades
Interpessoal	Representação	Assume deveres cerimoniais e simbólicos, representando a organização, assinando documentos legais.
	Liderança	Dirige e motiva pessoas, treina, aconselha, orienta e se comunica com seus subordinados.
	Ligação	Mantém redes de comunicação dentro e fora da organização, usa malotes, telefonemas e reuniões.
Informacional	Monitoração	Manda e recebe informações, lê revistas e relatórios, mantém contatos pessoais.
	Disseminação	Envia informações para os membros de outras organizações (memorandos e relatórios), telefonemas e contatos.
	Porta-voz	Transmite informações para pessoas de fora através de conversas, relatórios e memorandos.
Decisional	Empreende	Inicia projeto, identifica ideias e oportunidades, assume risco, delega.
	Resolve Conflitos	Toma ações corretivas em disputas ou crises, resolve conflitos entre subordinados, adapta o grupo a crises e a mudanças.
	Alocações de Recursos	Decide a quem atribuir recursos. Programa, orça e estabelece prioridades
	Negociações	Representa os interesses da organização em negociações com sindicatos, em vendas, compras ou financiamentos.

Fonte: (apud Chiavenato, 1999, p.2)

Vamos interpretar um pouco o quadro.

1. Papéis interpessoais - representam as relações com outras pessoas e estão relacionados com as habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus subordinados.

2. Papéis informacionais - descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador intercambia e processa suas informações.

3. Papéis decisórios - envolvem todos os eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção e tomar uma decisão. Mostram como o administrador utiliza a informação como base para tomar decisões.



Missão cumprida, finalizamos mais uma aula. Agora vamos retomar os pontos principais no resumo e realizar as atividades propostas.

Resumo

Nesta aula, estudamos os processos administrativos e verificamos que as organizações podem ser definidas como uma unidade social coordenada, consciente, composta por duas ou mais pessoas, que trabalha com relativa constância de propósito para alcançar uma meta ou um conjunto de objetivos comuns. Analisamos dois tipos de organizações em relação à sua finalidade: lucrativa ou não lucrativas. Apresentamos também o conceito de empresa e os aspectos do alinhamento organizacional e todos os seus componentes (missão, visão, valores e objetivos). Por fim, identificamos as competências e habilidades do administrador e seu papel no sucesso e funcionamento das organizações.



Atividades de aprendizagem

Transcrevemos dois textos que tratam de pontos fortes e fracos na atuação de uma pessoa, de um gestor. Faça leitura atenta e em seguida responda às questões colocadas ao final dos textos.

A- Exagerar nos pontos fortes pode se tornar uma armadilha para o profissional. Saiba como manter-se em equilíbrio.

Valorize seus pontos fortes. Provavelmente, você já recebeu essa orientação algumas vezes em sua carreira. É um ótimo conselho e faz todo o sentido. Afinal, se você já tem uma aptidão natural, investir nessa habilidade parece ser o caminho mais eficaz para obter bons resultados. Pelo mesmo raciocínio, tentar aprimorar pontos fracos soa como perda de tempo, já que você dificilmente se tornará excelente naquilo em que tem pouca ou nenhuma vocação. Esse é o senso comum que baseia escolhas de carreira e decisões diárias da maioria dos profissionais. Esse modo de pensar e agir não está errado, mas tem limites e pouca gente percebe isso.

Se você se apoia demais em uma competência, corre o risco de pecar pelo excesso. E aí o que era qualidade vira defeito. "Ao se concentrar em um determinado comportamento que julgam positivo, os profissionais são incapazes de perceber o próprio exagero", diz em entrevista a VOCÊ S/A o consultor americano Robert E. Kaplan (não confundir com



o guru quase homônimo Robert S. Kaplan, criador do método Balanced Scorecard), que publicou um artigo recente sobre o assunto na edição americana da revista Harvard Business Review. Dono de uma ferramenta de avaliação de desempenho 360°, Kaplan fez uma pesquisa com 1.200 gerentes e diretores e constatou que 55% deles são acusados por pares e subordinados de exagerar na dose em pelo menos um comportamento.

As pessoas tendem a se focar em um determinado comportamento, algo que pode ter sido reconhecido como qualidade em alguma empresa ou que favoreceu o profissional em uma determinada situação. “O que funcionou no passado serve como um reforço de imagem para o profissional”, diz Marcelo Cuellar, gerente da divisão de RH da Michael Page. Como exemplo, basta pensar em um executivo de vendas que tem como característica o espírito empreendedor, no qual coloca suas fichas. Ao se concentrar apenas na execução, ele deixa de pensar nos assuntos estratégicos — e aí seu desempenho cai.

A culpa não é apenas do profissional. Segundo Robert Kaplan, os processos de desenvolvimento de liderança e de avaliação de desempenho, na maioria das vezes, dividem as qualidades entre fortes e fracas e ignoram quando o pêndulo da balança pende exageradamente para o extremo mais favorável ao profissional. “Os instrumentos de avaliação não consideram uma lição fundamental de décadas de investigação sobre falhas comportamentais: o mais não é sempre melhor, e executivos perdem seus empregos quando seus pontos fortes viram fracos com o uso exagerado”, diz o especialista. Kaplan diz que é possível detectar e corrigir os excessos, e que este exercício exige atenção diária e leva tempo. Trata-se de uma escolha complexa: como abandonar um hábito que até agora era visto como positivo. Kaplan sugere perguntar aos colegas: “O que mais preciso fazer?”, “O que devo parar de fazer?” e “O que devo continuar fazendo?”.

Fonte: http://www.pucminas.br/iec/iec_com_voce/materia.php?codigo=5287&PHPSESSID=5e4b6bd2c8a9c62f39cabff295d7e14d



B - Como descobrir se você exagera na dose

1. Incentive o *feedback*

Incentive os colegas a lhe darem *feedback*. “As pessoas é que vão dar o sinal amarelo”, diz David Lingerfelt, diretor da consultoria Mariaca, de São Paulo. Robert Kaplan sugere perguntar aos colegas: “O que mais preciso fazer?”, “O que devo parar de fazer?” e “O que devo continuar fazendo?”.

2. Questione-se

Quais as características que você gostaria de ter como líder? Faça uma lista e cheque se você está utilizando-as em excesso. Segundo Robert Kaplan, o exercício força a pensar em um novo caminho, em desafiar alguns de seus paradigmas sobre liderança. Depois de diagnosticar o problema e tomar consciência da necessidade de mudança, é preciso exercer o novo comportamento. “Desfaça o gatilho antes de agir de determinada maneira, sempre com muita disciplina e determinação”, diz Fernanda Pomin, sócia-diretora da Korn/Ferry.

3. Busque o equilíbrio

Quanto maior a sua preferência por um estilo de liderança, maior a falta de afinidade com o seu oposto. “Aprender outro comportamento é um exercício para se criar um novo repertório”, diz a diretora de desenvolvimento da Right Management, Marisabel Ribeiro. Assim, você terá dois repertórios e será hábil para escolher o mais apropriado diante de uma nova situação.

Exageros mais comuns

Politiqueiro - Tem talento para o jogo corporativo. Mas, de tanto fazer política, começa a soar falso. Fala muito e entrega pouco. As ações são diferentes do discurso.

Como corrigir: As pessoas esperam opinião, decisão e assertividade desde que na medida certa. Não se comprometa com tarefas que você não é capaz de concluir.



Autoconfiante - A confiança é um componente do sucesso. Mas o excesso dela leva o profissional a ignorar ou a menosprezar opiniões divergentes, prejudicando o próprio trabalho.

Como corrigir: “Valorizar-se demais é uma defesa às próprias fraquezas”, diz Fernanda Pomin, sócia-diretora da consultoria Korn/Ferry, de São Paulo. Procure enxergar as qualidades de cada integrante da equipe e imaginar como eles podem colaborar com o seu desenvolvimento.

Bicão - Ser comunicativo é bom. Abusar dessa qualidade, não. Você pode parecer intrometido e carreirista.

Como corrigir: Comunicar-se bem é saber falar e, principalmente, ouvir. Você precisa perceber como o seu comportamento está sendo assimilado pelas pessoas a sua volta.

Centralizador - O sujeito sabe que é competente, mas centraliza porque só confia em si mesmo na hora de decidir.

Como corrigir: A responsabilidade é sua, mas aprenda a delegar. “É preciso praticar a confiança”, diz Laura Castelhana, diretora-geral da BPI, consultoria de outplacement, de São Paulo.

Proativo - Mesmo com a intenção de ajudar e ser resoluto, exagerar na iniciativa pode causar a impressão de que se está passando por cima de um colega ou da equipe.

Como corrigir: Observe o impacto de suas atitudes. Quando alguém disser “Calma!” ou “Deixa comigo!”, pode estar querendo dizer para você não ir além daquele ponto.

Condescendente - A compreensão é uma qualidade. O exagero, nesse caso, é ser bonzinho demais. Como a centralização, a falta de direção também prejudica a equipe.

Como corrigir: Sem virar um tirano, organize a equipe em torno do resultado. Se a pessoa pede para sair mais cedo, deixe, mas pergunte quando ela poderá repor se for necessário.

Rígido - Organização, pensamento lógico e rotina são importantes para



o gestor. Mas o excesso de rigidez prejudicará o desempenho quando ocorrer algo fora do script.

Como corrigir: Procure entender que é impossível prever tudo. Quem é organizado já está bem preparado para os imprevistos, falta-lhe apenas aceitar que eles acontecem.

Fonte: Joana Porto - redacao.vocesa@abril.com.br - 12/08/2009.

QUESTÕES:

Texto A - Qual a relevância para o profissional de administração da avaliação de seus pontos fortes e fracos?

Texto B - A utilização demasiada dos pontos fortes pode atrapalhar o bom desempenho do gestor organizacional? Justifique sua resposta.

C- Responda as seguintes questões relativas ao conteúdo abordado nesta unidade:

1. Caracterize os três níveis organizacionais.



2. Qual a importância dos elementos que compõem o alinhamento organizacional para o desenvolvimento das empresas?

3. Para atingir os objetivos propostos no alinhamento organizacional, o administrador necessita adquirir algumas competências essenciais. Cite e explique as competências do administrador.

4. Relacione as habilidades do administrador com os níveis organizacionais de acordo com o maior grau de necessidade e aplicação de cada habilidade nos níveis existentes.

5. Selecione três dos dez papéis do administrador apresentados por Mintzberg (1973) e justifique a sua escolha.

Chegamos ao final de nossa última aula. Esperamos ter realmente contribuído com sua jornada rumo ao conhecimento. Bons estudos!



Palavras Finais

Estimado(a) estudante:

Foi uma boa caminhada e muito conteúdo foi exposto. A aprendizagem é um processo gradativo e precisa de manutenção constante. Assim, é importante fazer leituras e trocar ideias com seus colegas a respeito do conteúdo que está sendo absorvido por você. Confie no seu potencial, faça seu melhor e siga em frente.

As informações contidas neste material didático são muito importantes na sua formação profissional, mas a competência emocional também precisa ser desenvolvida para seu sucesso. Esta característica se constrói no cotidiano mediante seu esforço, bem como das tentativas e erros nas relações interpessoais.

Bons estudos!





Referências

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; KLOECKNER, M. C. **Comportamento organizacional e comunicação**. Porto Alegre: AGE, 2008 .

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração para Empreendedores**. 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.



Currículo do Professor-autor



Antônio Cardoso Oliveira possui graduação em Administração e Especialização em Gestão de Pessoas pela Faculdade Anhanguera Atlântico Sul Pelotas. É professor da carreira de ensino básico, técnico e tecnológico do Campus Pelotas - Visconde da Graça do Instituto Federal Sul-rio-grandense. Atualmente é Coordenador do Curso de Técnico em Administração do programa e-Tec Brasil.