

# Fundamentos de Administração

Paulo Werneck

Agosto 2005

### **Autor**

Auditor fiscal aduaneiro, mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas. Autor de "*Comércio Exterior e Despacho Aduaneiro*", 4 e. e "*Missão da Aduana Brasileira sob a Ótica Empresarial*", publicados pela Editora Juruá, de Curitiba, "*Como Classificar Mercadorias: Uma Abordagem Prática*", pela Edições Aduaneiras, bem como "*Imposto de Importação, de Exportação e outros Gravames Aduaneiros*", pela Freitas Bastos. Escreve no *Sem Fronteiras*, boletim da Aduaneiras.

Blog: [mercadores.blogspot.com](http://mercadores.blogspot.com)

Email: [mercadores@ymail.com](mailto:mercadores@ymail.com)

Página: [www.mercadores.com.br](http://www.mercadores.com.br)

---

Werneck, Paulo

Fundamentos de Administração / Paulo de Lacerda Werneck.  
1. ed. - Rio de Janeiro : [s. n.], 2005. 30 p. Reprográfico.

1. Administração. I. Título

CDD - 658

CDU - 65

---

## Sumário

---

Introdução .....	4
1 Administração & Organizações .....	4
2 Breve História .....	6
Planejamento .....	8
3 Processo Decisório .....	8
4 Planejamento .....	10
5 Estratégia .....	12
Organização .....	14
6 Estrutura .....	14
7 Autoridade .....	16
8 Delegação & Comunicação .....	17
9 Pessoal .....	19
Direção .....	22
10 Motivação & Liderança .....	22
11 Grupos .....	23
Controle .....	26
12 Controle .....	26
Anexo: Modelo de Plano de Negócios .....	28
Bibliografia .....	30

---

---

## Introdução

### 1 Administração & Organizações

---

Esta disciplina destina-se a servir como curso introdutório para o estudante de Administração, assim como foi prevista como matéria eletiva para alunos de outros cursos, objetivando fornecer algumas informações úteis a qualquer pessoa que venha a trabalhar em alguma organização.

Quando abrimos um livro de História, nos deparamos com feitos dos que nos precederam: a descoberta do caminho marítimo para as Índias, pelos portugueses; as guerras púnicas, entre gregos e persas; a construção do templo de Jerusalém, a mando do rei Salomão.

Não podemos conceber esses feitos sem os esforços de incontáveis pessoas, com todos os problemas envolvidos: coordenação de esforços, transmissão de conhecimentos, disponibilização de recursos materiais, operações complexas de logística, desde a alimentação até o transporte de pessoas e bens por distâncias enormes.

A título de exemplo, a esquadra de Cabral contava com 13 embarcações e mais de mil soldados embarcados, a serviço de uma missão militar, peça tática da estratégia portuguesa de afirmação econômica.

#### 1.1 Organizações

---

**Organização** é uma associação de pessoas para atingir uma finalidade definida e predeterminada, sua missão.

As pessoas que compõem a organização são seus sócios, dirigentes, funcionários e voluntários, com objetivos e responsabilidades diferenciados, mas articulados em torno da missão da entidade.

As organizações podem ser públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, permanentes ou temporárias.

Organização pública é aquela mantida pelo poder público, isto é, por qualquer nível de governo, federal, estadual ou municipal. Organização privada é a mantida pela iniciativa privada, isto é, por pessoas, sócias da organização. Também existe a organização mista, onde esforços públicos são combinados com privados.

Organização com fins lucrativos é aquela cujo objetivo é gerar lucro a partir das atividades por ela desenvolvidas, para distribuí-los aos seus sócios. Organização sem fins lucrativos não tem objetivo de lucro, mas outras finalidades, como amparar os necessitados, desenvolver atividades sociais (esportes, lazer), congregar pessoas. O ausência da finalidade de lucro não impede que a organização venda mercadorias ou preste serviços remunerados, mas o lucro dessas atividades deve reverter somente para a organização, jamais para seus proprietários.

Organização permanente é aquela constituída por prazo indeterminado, em princípio para sempre, sem que isso impeça seu desaparecimento. Organização temporária é a constituída com uma finalidade específica, para desaparecer tão logo essa atividade tenha sido concluída.

*A Petrobras é uma organização mista, permanente, com finalidade lucrativa. Um consórcio de empresas de engenharia constituído para construir uma estrada é uma organização privada, temporária, com finalidade lucrativa. Um hospital municipal e uma associação de moradores são organizações permanentes, sem fins lucrativos, o primeiro público e a segunda privada.*

#### 1.2 Administração

---

**Administração** é a coordenação do trabalho das pessoas e dos recursos materiais, colocados à disposição da organização, para que seus objetivos sejam alcançados, com eficácia e eficiência.

*Cuidado! A palavra organização tem duas acepções corriqueiras: associação de pessoas, ou seja, empresas, clubes, órgãos públicos, ONGs, e uma das funções administrativas, estruturação.*

Considera-se **eficácia** a realização, a consecução do resultado final almejado.

Por **eficiência** entendemos o bom aproveitamento de recursos, de modo a que se possa obter uma boa relação entre custo e benefício, ou seja, obtenção dos resultados esperados com menores custos e menos perdas.

Henri Fayol (1841-1925) enumerou cinco elementos da administração:

- previsão: cálculo do futuro e a preparação para ele;
- organização: obtenção dos materiais, equipamentos, ferramentas, pessoal, capitais, úteis e necessários ao funcionamento da empresa;
- comando: o que põe a empresa em marcha, por meio de cada chefe que, estritamente dentro dos interesses da empresa, tira o melhor partido possível dos meios que ela colocou à sua disposição;

- **coordenação:** tem por escopo harmonizar as partes da empresa de modo a facilitar-lhe o funcionamento e a obtenção do sucesso em seus objetivos; e
- **controle:** verificação da conformidade entre o que efetivamente está sendo - ou foi - realizado e o que foi decidido e determinado, bem como se os princípios vigentes na empresa estão sendo seguidos.

Contemporaneamente as **funções administrativas** são agrupadas usualmente em quatro grandes grupos:

- **planejamento:** fixação de metas, estabelecimento de estratégias, determinação de planos de ação;
- **organização:** determinação das tarefas, metodologias e recursos a serem utilizados; definição de hierarquias; atribuição de tarefas e responsabilidades;
- **direção:** comando e coordenação do trabalho das pessoas, incluindo motivação e orientação;
- **controle:** verificação do comportamento e resultados obtidos, comparação desses resultados com os esperados e realimentação dos dados obtidos com vistas a ajustar o planejamento, organização e direção de modo a corrigir o rumo da organização.

Não são muitas as diferenças de enfoque, passados tantos anos: mudanças de nomenclatura e a incorporação da coordenação pelo comando.

### 1.3 Administradores

Henry Mintzberg, importante pesquisador em administração, concluiu que os administradores representam dez papéis interrelacionados em seu trabalho:

Sociais	Figura de autoridade	Representa a organização nas atividades legais ou sociais
	Líder	Motiva os subordinados, capacita-os, orienta-os
	Conector	Cria e mantém as ligações da organização com os contatos externos, trocando informações.
Informativos	Supervisor	Busca informações do exterior (leitura de periódicos, contatos)
	Difusor	Faz circular as informações dentro da organização
	Porta-voz	Leva informações da organização para o exterior
Decisórios	Empresário	Procura oportunidades e estabelece estratégias
	Controlador de perturbações	Estabelece ações corretivas para as disfunções
	Distribuidor de recursos	Distribui os recursos da organização nas diversas atividades
	Negociador	Defende os interesses da organização nas negociações

Robert Kantz sustenta que para desempenhar suas funções, os administradores necessitam de três habilidades:

- **técnicas:** conhecimentos e competências em campos especializados, como finanças, *marketing*, produção;
- **conceituais:** capacidade de pensar, de fazer abstrações, de deduzir e sintetizar;
- **de trato pessoal:** capacidade de se relacionar e trabalhar com pessoas e grupos.

Conforme a posição que ocupem dentro da organização, os administradores podem ser:

- **dirigentes:** os que estão no topo da organização, em cargos da presidência ou diretoria;
- **gerentes médios:** os que estão posicionados nos níveis intermediários;
- **gerentes de linha:** aqueles que estão na base, chefiando diretamente o pessoal da produção.

Todas as três habilidades são necessárias a todos os administradores, mas os dirigentes necessitam mais das habilidades conceituais, os gerentes médios das habilidades de trato pessoal e os gerentes de linha das técnicas.

### 1.4 Questões para fixação

1.1) Escolha uma organização e a classifique segundo os três critérios apresentados: setor, finalidade de lucro e duração.

1.2) João recebeu a incumbência de lavar um carro. Gastou uma caixa de sabão em pó e o carro ficou brilhando. Foi eficaz? foi eficiente? Justifique.

1.3) Pedro é gerente de uma das lojas de uma cadeia de moda masculina. Numa reunião com a diretoria da rede, defendeu a necessidade de receber uma verba para reformar a loja. Que papel exerceu segundo a classificação de Mintzberg?

## **2 Breve História**

---

Administração não é uma novidade, mas seu estudo como disciplina autônoma remonta ao século XX, quando foram "fundadas" as escolas científica e clássica, escolas significando linhas de pensamento.

A classificação que se segue é apenas uma das possíveis.

### **2.1 Administração Científica**

---

A Administração Científica, com ênfase nas tarefas e na organização racional do trabalho, foi fundada por Frederick Taylor (1856-1917), que publicou, entre outras obras, "The Principles of Scientific Management" (Princípios da Administração Científica), em 1911.

A preocupação de Taylor era encontrar "a melhor maneira" de realizar cada trabalho, com ferramentas adequadas, evitando desperdícios e ineficiências.

Seus princípios eram:

- planejamento - definir cientificamente o modo de execução de cada tarefa
- preparo - selecionar cientificamente cada trabalhador e capacitá-lo;
- controle - controlar e cooperar com os trabalhadores para que o trabalho se efetue como planejado e
- execução - dividir trabalho e responsabilidade entre a gerência (planejamento e supervisão) e os trabalhadores (execução), segundo suas capacidades.

Frank e Lilian Gilbreth, inspirados em Taylor, decompueram e classificaram os movimentos dos trabalhadores em 17 movimentos manuais básicos, que denominaram "therbligs". Estudando as seqüências de movimentos necessários para realizar uma tarefa, passavam a eliminar os movimentos inúteis, aumentando a velocidade de produção.

Ainda nessa linha temos a contribuição de Henry Ford (1863-1947), um dos responsáveis pela introdução da produção em massa, notadamente pelo uso da linha de montagem, pela qual o material é levado ao trabalhador, reduzindo o tempo que este gasta com deslocamentos.

### **2.2 Escola Clássica**

---

Numa direção totalmente diversa temos a Escola Clássica fundada por Henri Fayol (1841-1925): este vê a organização como um organismo e a estuda como se fora um fisiologista, dissecando-a, decompondo-a em partes, visualizando suas relações internas. Fayol publicou, em 1916, a obra "Administration Industrielle et Générale" (Administração Industrial e Geral).

Assim, enquanto Taylor se preocupava com o trabalho dos operários e dos gerentes de linha, Fayol se voltava para o trabalho de todos os administradores.

Enumerou 14 princípios administrativos, a saber:

- divisão do trabalho: a especialização aumenta a eficiência;
- autoridade: direito de dar ordens e de se fazer obedecer;
- disciplina: obediência;
- unidade de comando: cada membro da organização só deve receber ordens de um único chefe;
- unidade de direção: a organização deve ter somente um plano de ação que guie a todos;
- subordinação dos interesses particulares aos gerais: os interesses de empregados ou de grupos devem se submeter aos interesses da organização;
- remuneração: o pagamento deve ser justo;
- centralização:
- hierarquia: linha de autoridade da direção superior até os gerentes de linha e seus subordinados;
- ordem: pessoas e materiais devem estar no lugar correto;
- equidade: os gerentes devem ser corteses e justos com os subordinados;
- estabilidade do pessoal: deve haver um plano de pessoal com ocupação dos cargos que se tornarem vagos;
- iniciativa: os empregados que podem criar e executar planos se esforçam mais; e
- união do pessoal: o espírito de grupo favorece a harmonia e a unidade da organização.

### **2.3 Escola das Relações Humanas**

---

Esta escola tem como personagem central George Elton Mayo (1880-1949), cientista social australiano, que realizou diversas experiências, as mais importantes em Chicago, na fábrica Hawthorne da Western Electric Company.

Suas experiências demonstraram que: 1) os trabalhadores controlavam a própria produção, abrindo mão de ganhos adicionais, em respeito às decisões de seus grupos informais e que 2) modificações nas condições de produção - iluminação, descansos, lanches - influenciavam o volume de produção, mas que fatores

psicológicos e sociais estavam presentes e podiam até ser mais determinantes, refutando a hipótese de existência de "uma melhor maneira" de executar uma tarefa.

---

## 2.4 Escola Neoclássica

---

Essa eclética escola representa um retorno pragmático ao pensamento da Escola Clássica (bem como da Administração Científica), em reação a exageros da Escola das Relações Humanas, sem refutá-la, antes procurando fazer uma síntese das duas linhas que a precederam.

---

## 2.5 Escola Estruturalista

---

Max Weber (1864-1920), autor de "A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo", foi um das mais importantes fontes de inspiração para esta escola. Analisou diversos tipos de sociedade, criando uma tipologia que as dividia em tradicionais, carismáticas e racionais (ou legais ou burocráticas), procurando compreender as formas de manifestação da autoridade e do poder.

Nas sociedades tradicionais predominariam características patriarcais e patrimonialistas, bem representadas na sociedade romana, com as figuras poderosas e hereditárias dos *pater familias*. As carismáticas fundam-se em líderes com características carismáticas ou mesmo messiânicas, representadas por movimentos revolucionários; no Brasil temos o exemplo de Antônio Conselheiro. Nas racionais a base são as normas impessoais, como nas empresas e estados modernos.

Na prática temos combinações desses modelos: o Reino de Portugal, ao tempo do Brasil Colônia, mesmo fortemente patrimonialista, convivia com legislação impessoal; no Brasil de hoje, formalmente uma sociedade racional, encontramos traços patrimonialistas e messiânicos.

Weber definiu extensivamente as características da burocracia (sem sentido pejorativo), enfatizando o caráter legal das normas, a formalidade das comunicações, a impessoalidade das relações, a divisão do trabalho, a hierarquia, a padronização de comportamentos e procedimentos, a previsibilidade dos resultados, a competência técnica, a seleção e promoção por mérito, a profissionalização, a administração separada da propriedade.

A Teoria da Burocracia enfatiza a estrutura das empresas; acrescentando-se uma maior preocupação com as pessoas e o ambiente temos a Teoria Estruturalista.

---

## 2.6 Outras Escolas

---

A Escola Comportamental retoma o estudo do comportamento do homem, analisando suas necessidades, motivações e as formas de conduzir os trabalhadores, verificando os efeitos dos diversos estilos de prática da autoridade, da autoritária à democrática.

Uma de suas vertentes leva ao Desenvolvimento Organizacional, um processo de remodelagem das organizações com base na modificação dos padrões de interação dos membros da organização.

A Informática também influenciou a Administração: desde o processo de modelagem das organizações, utilizando conceitos como o de caixa preta, passando pela utilização de técnicas de Pesquisa Operacional (Teoria dos Jogos, Teoria das Filas, Programação Linear), até a aplicação das teorias de sistemas: trata-se da Escola Sistemática.

A Escola Contingencial desloca o foco para o exterior: o que acontece na organização decorre do ambiente externo, que constrange a administração, impõe limites, abre oportunidades.

Hoje as teorias se sucedem rapidamente, algumas são meros modismos, outras, apresentadas como panacéias, têm qualidades se utilizadas com bom senso: terceirização, empoderamento, qualidade total, entre tantas outras.

---

## 2.7 Questões para fixação

---

2.1) Qual a diferença básica entre o grupo formado por Taylor, Gilbreth, Ford e o formado por Fayol e Weber?

2.2) Taylor definia o trabalhador como alguém cujo objetivo estava centrado na remuneração. Esse pensamento está de acordo com as pesquisas de Mayo?

2.3) Antes da Escola Contingencial as teorias administrativas eram voltadas para dentro das organizações. Você acha que pode administrar sem levar em consideração o ambiente externo? Justifique.

---

---

## Planejamento

### 3 Processo Decisório

---

Uma das atividades centrais do administrador é tomar decisões. Como fazê-lo?

#### 3.1 Tomada de Decisão

---

Podemos sistematizar o **processo** de tomada de decisão da seguinte maneira (entre outras possíveis):

1. Identificação do problema
2. Definição dos critérios de decisão
3. Atribuição de pesos aos critérios
4. Investigação de alternativas de soluções
5. Verificação das alternativas
6. Seleção de uma das alternativas
7. Implementação da alternativa escolhida
8. Avaliação dos resultados

A identificação do problema não necessariamente é simples, pois freqüentemente se confundem com seus sintomas ou mesmo são propositadamente escondidos.

O próximo passo será a definição dos critérios de decisão, ou seja, dos parâmetros a serem posteriormente utilizados na seleção das alternativas. Elementos como custos, tempo de implementação, qualidade, capacidade de produção.

Não existe panacéia universal. Dificilmente uma alternativa será superior à outra em todos os critérios. Desse modo terão de lhes ser atribuídos pesos, para auxiliar no processo de escolha das alternativas.

Neste momento já se conhece o problema e quais os parâmetros de solução (critérios e seus pesos). É o momento de procurar alternativas, ou seja, de buscar hipóteses de soluções para o problema, com a maior liberdade possível, sem maiores preocupações com a qualidade, efetividade ou mesmo viabilidade delas. O importante agora é obter o maior espectro de alternativas, buscar quantidade.

Identificadas as alternativas, elas deverão ser avaliadas. É o momento de descartar as inviáveis. As remanescentes serão mensuradas de acordo com os critérios previamente definidos.

A seleção da alternativa ideal será simples, cumpridos os passos anteriores: basta aplicar os pesos e verificar qual delas obteve melhor resultado.

A implementação, passo seguinte, não faz parte propriamente do processo de decisão, mas é a realização de seu objetivo.

A avaliação dos resultados, último passo, também não faz parte desse processo, mas é importante fonte de reflexão para aperfeiçoar a tomada de novas decisões.

#### 3.2 Tipos de problemas

---

Os problemas podem ser de diversos tipos. São ditos **estruturados** aqueles usuais, relativamente simples e fáceis de decidir. Já os inusitados, que apresentam informação ambígua ou incompleta são denominados problemas **não estruturados**.

Por exemplo, um vendedor conceder ou não desconto a um comprador potencial é um problema estruturado; um montanhista escolher entre duas trilhas desconhecidas será não-estruturado.

Para os problemas estruturados podem ser definidos procedimentos, regras e políticas de solução, que tornem rotineiras as decisões, que se denominarão **decisões programadas**, com baixo risco e baixo custo.

Os problemas não-estruturados são bem mais difíceis. O método pode ser seguido, mas muitas vezes outros fatores o inibem total ou parcialmente: premência de tempo, inexistência ou incerteza quanto às informações. A decisão, nesses casos, passa a depender em doses crescentes de intuição, restringindo sua racionalidade.

#### 3.3 Defeitos nas soluções

---

Diversos erros podem prejudicar uma boa decisão. Eis alguns.

Ocorre excesso de confiança quando a decisão é tomada com informações falhas ou incompletas, com riscos subavaliados e vantagens superavaliadas.

A problema da satisfação imediata é a priorização dos resultados a curto prazo, em detrimento das conseqüências para o futuro.

O efeito de âncora ocorre quando os dados iniciais do problema obscurecem as informações posteriores. Problema semelhante, porém inverso, é quando os dados mais recentes apagam os anteriores: é o prejuízo da disponibilidade.

A percepção seletiva impede a análise imparcial do problema: uma característica ou visão, por preconceito, assume proporções inadequadas.

O erro de confirmação consiste na aceitação das informações que confirmem as opiniões anteriores e no descarte daquelas que as neguem.

O erro de contextualização ocorre quando certos aspectos do problema são enfatizados em detrimento de outros, tão ou mais importantes que aqueles.

O erro de representação consiste em avaliar as alternativas com base em problemas anteriores, que não tenham características semelhantes.

O erro de causa ocorre quando resultados casuais são associados a causas que não lhes dizem respeito.

O erro dos custos realizados decorre da tentativa de resolver situações passadas, que, como tal, sequer podem ser alteradas. Assim se esquece de que as decisões atuais valem sempre e apenas para o futuro.

### **3.4 Boas decisões**

---

São características das boas decisões:

- o enfoque no que é importante;
- ser lógica e congruente, isto é, apropriada ao fim a que se propõe;
- aceita e combina raciocínios subjetivo e objetivo, racional e intuitivo;
- requer e utiliza somente a informação necessária à solução do problema;
- utiliza a informação pertinente;
- é simples, confiável, flexível e fácil de implementar.

### **3.5 Questões para fixação**

---

3.1) Você está fazendo a matrícula na faculdade e precisa escolher quais disciplinas irá cursar. Identifique três critérios que poderia utilizar na seleção das disciplinas.

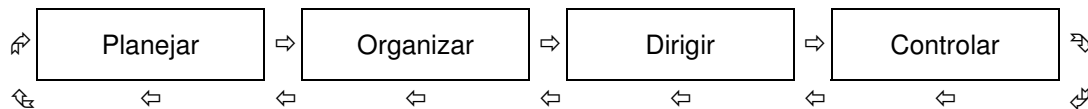
3.2) Um cliente pede um desconto ao vendedor. Esse é um problema estruturado ou não estruturado? Como poderia ser resolvido?

3.3) Um ciclone atinge a loja e estraga mercadorias e instalações. Esse é um problema estruturado ou não estruturado? Como poderia ser resolvido?

## 4 Planejamento

### 4.1 Funções da Administração

A administração pode ser dividida em diversas funções, existindo diversas propostas, como a que vemos abaixo:



As funções são:

- Planejar - estabelecer o que deverá ser feito, definir objetivos e metas;
- Organizar - obter recursos e estruturá-los;
- Dirigir - dar ordens para a consecução do plano;
- Controlar - verificar os resultados e, se necessário, alterar as decisões tomadas nas funções anteriores.

Há quem divida organizar e reunir recursos em duas fases distintas, bem como outros desenhos são possíveis. Fiquemos com este: simples e prático.

### 4.2 Planejamento

Conceito: segundo Houaiss, **planejar** é determinar um conjunto de procedimentos, de ações (por uma empresa, um órgão do governo), visando à realização de determinado projeto.

Assim, em primeiro lugar temos que ter **objetivos**, metas a alcançar. O planejamento terá a função de mapa para alcançarmos os objetivos definidos.

Nem sempre temos perfeitamente claro os objetivos, mas pelo menos alguma noção do que desejamos é necessário. Durante a elaboração do planejamento poderemos detalhá-los.

Por que planejar? Nem sempre é necessário tomarmos consciência do processo do planejamento. Um adulto, ao descer uma escada, o faz com naturalidade, um pé em cada degrau, automaticamente. Já uma criança, de tenra idade, desce com muito cuidado, calculando as distâncias, juntando os dois pés num degrau, antes de se aventurar para o próximo: planeja com cuidado os movimentos, com o objetivo de não cair.

Muitas de nossas ações são decididas inconscientemente. Outras já exigem algum raciocínio: "Como vou à festa? Agora a rua Jardim Botânico está congestionada com o pessoal indo para a Barra, melhor ir pela Lagoa".

Na vida das organizações, razoavelmente complexas, o planejamento costuma ser necessário, embora o nível deste varie muito, de acordo com a magnitude dos objetivos gerais e particulares, com as dificuldades colocadas pelo ambiente, com a distância temporal para a consecução dos objetivos.

Por mais detalhados que sejam, os planos têm **limitações**: ninguém tem bola de cristal. Não há como prever exatamente quais serão os preços dos nossos insumos, nem quanto o público está disposto a pagar pelas nossas mercadorias. Também não podemos prever os passos que a concorrência dará. Como bem disse Garrincha, ao ouvir a definição das táticas que o escrete canarinho deveria utilizar, perguntou candidamente se o técnico já havia combinado tudo com os russos.

Mesmo com as limitações, é melhor termos algum planejamento que nenhum, e quanto mais detalhado melhor: fica mais fácil identificarmos onde se situam os problemas, quais seus possíveis efeitos e quais os pontos a corrigir.

### 4.3 Tipos de Planos

Os planos são documentos escritos que definem o que fazer, como fazer, quando fazer e que recursos utilizar.

Os planos podem ser **estratégicos**, que se aplicam à organização como um todo, fixam suas metas e objetivos mais gerais, ou **operativos**, mais detalhados, que demonstram o como cumprir os planos estratégicos.

Os planos podem ser de **longo prazo**, com mais de três anos, de **curto prazo**, aqueles de até seis meses de validade, ou de **médio prazo**, aqueles cujo intervalo temporal seja de mais de seis meses mas não alcance três anos. No Brasil essa classificação fica de certa forma prejudicada, pois a instabilidade legal e econômica é de tal monta que pensar no prazo de seis meses pode ser considerado de longuíssimo prazo.

Com relação ao detalhamento, temos os planos **específicos**, sem margem para interpretações e os planos **direcionais**, que indicam as linhas gerais mas que dão liberdade de decisão e ação aos administradores que os vão implementar.

Um plano **único** é aquele que é desenhado com um dado e específico objetivo, tal como construir uma fábrica.

Um plano **permanente** é aquele que tem validade indeterminada, em princípio é para sempre, definindo uma política ou determinando procedimentos que se repetem continuamente.

#### **4.4 Plano de Negócios**

---

O plano de negócios é um tipo especial de plano estratégico único.

Um primeiro passo no planejamento de uma nova empresa, podendo ser utilizado também no lançamento de um novo produto ou mesmo de uma reformulação geral da organização, é a elaboração de um plano de negócios.

O anexo "Modelo de Plano de Negócios" apresenta um roteiro daquilo que poderia ser considerado o primeiro plano estratégico de uma pequena empresa a ser criada.

#### **4.5 Questões para fixação**

---

4.1) Você é aluno universitário. Qual o seu objetivo?

4.2) Você pode concluir seu curso em mais ou menos tempo, cursando mais ou menos matérias eletivas adicionais, cursando mais matérias por período ou trabalhando em paralelo. Qual o seu plano? Quais objetivos você procura atingir com ele?

4.3) Pense uma empresa que você poderia criar. Faça um esboço do plano de negócios dessa empresa, abrangendo os itens 1 e 2 do modelo de plano apresentado no anexo.

## 5 **Estratégia**

---

A administração estratégica, isto é, a administração com vistas a desempenho da organização a longo prazo, compreende um processo que pode ser desenhado nos seguintes passos:

1. Identificação da missão, metas e estratégias atuais;
2. Análise interna e externa (matriz SWOT);
3. Formulação de estratégias;
4. Implementação das estratégias;
5. Avaliação dos resultados.

### 5.1 **Missão**

---

O conjunto mais denso de objetivos de uma organização é sua **missão**, aquilo que se espera que ela faça. Há quem pense que "gerar lucro" é a missão das sociedades empresárias: até é um dos componentes de sua missão, mas é necessário mais do que isso para que uma organização possa funcionar. Fábricas de sapatos de luxo para senhoras, lojas de materiais para modelismo e restaurantes que vendem comida por peso, são exemplos de organizações que visam o lucro mas que possuem missões totalmente distintas.

Uma definição clara da missão, ou do conjunto de missões, da organização é importante para que o planejamento possa ser bem elaborado, assim como para que as pessoas que nela trabalham possam decidir autonomamente, isto é, sem qualquer supervisão, colaborando para que a organização atinja seus objetivos.

### 5.2 **Estratégia & Tática**

---

**Estratégia** é o caminho, em grandes linhas e prazos largos, que a organização deverá trilhar para alcançar sua missão.

Na implementação da estratégia outras decisões terão que ser tomadas, para aproveitar as oportunidades e fazer frente aos obstáculos que surgirem no dia-a-dia. Essas decisões são **táticas**, de curto prazo.

É claro que decisões táticas podem alterar a estratégia escolhida, seja porque o ambiente previsto quando de sua escolha mostrou-se, na prática, excessivamente distante do ambiente real, seja porque os acertos ou erros táticos anteriores modificaram significativamente a situação, tornando inadequada a estratégia original. Mesmo a missão pode ter de ser alterada em função dos acontecimentos.

O planejamento, seja estratégico ou tático, permanente ou específico, deverá determinar as ações a serem tomadas no devido tempo. Um tipo particular de planejamento é o **orçamento**, que envolve dados financeiros: quantidade de recursos monetários a serem gastos na execução dos planos.

### 5.3 **Metas**

---

Se o planejamento é um mapa para conseguirmos realizar nossa missão, há que determinar metas a alcançar, de modo a podermos verificar se estamos no caminho certo, se estamos tendo um desempenho razoável.

As metas podem ser as mais diversas possíveis, quantitativas e qualitativas: quantidade de produtos vendidos, quantidade de treinamentos oferecidos, domínio em certas áreas do conhecimento, lucro líquido, dividendos distribuídos aos acionistas, imagem pública.

Planejamentos com metas bem definidas podem ser mais facilmente controlados.

### 5.4 **Análise interna e externa (Matriz SWOT)**

---

A transformação da missão em decisões do dia-a-dia é função do planejamento, e pode se beneficiar da matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), ou seja, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, analisando o ambiente externo (política, tecnologia, economia) e interno (pessoal, *know-how*, recursos) e dispondo os resultados em duas colunas, pontos favoráveis ou desfavoráveis.

A empresa deve aproveitar, em particular, os casamentos de oportunidades com forças e atacar com energia as combinações nefastas de ameaças com fraquezas.

A avaliação pode ganhar profundidade pela elaboração das matrizes dos competidores no mercado.

A matriz SWOT, apesar de ter sido desenvolvida tendo em vista empresas que visam o lucro, isto é, organizações empresariais, também pode ser utilizada vantajosamente para organizações públicas e do terceiro setor, e mesmo por indivíduos, para estabelecer planos de carreira, por exemplo.

	fatores positivos	fatores negativos
ambiente externo	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Que mercados estão se abrindo?</p> <p>Quais mudanças tecnológicas podem favorecer a organização?</p> <p>Que mudanças políticas podem favorecer a organização?</p> <p>Que mudanças no ambiente (população, poder aquisitivo, costumes) podem favorecer a organização?</p>	<p><b>Ameaças</b></p> <p>Que obstáculos a organização enfrentará?</p> <p>O que os competidores estão fazendo?</p> <p>Quais mudanças tecnológicas podem prejudicar a organização?</p> <p>Que mudanças políticas podem prejudicar a organização?</p> <p>Que mudanças no ambiente (população, poder aquisitivo, costumes) podem prejudicar a organização?</p>
ambiente interno	<p><b>Forças</b></p> <p>Quais as vantagens da organização?</p> <p>O que a organização faz bem?</p> <p>De que recursos dispõe?</p>	<p><b>Fraquezas</b></p> <p>Quais as desvantagens da organização?</p> <p>O que a organização faz mal?</p> <p>De que recursos carece?</p>

### 5.5 Formulação de estratégias

A estratégia da organização deve ser pensada com base na sua história, aproveitando as forças de que dispõe e aproveitam as oportunidades oferecidas pelo ambiente, corrigindo suas debilidades e evitando as ameaças.

### 5.6 Implementação das estratégias

A implementação das estratégias consiste nas ações de organização e direção, efetuadas de acordo com o plano estabelecido. Essas ações serão vistas na terceira e quarta partes da disciplina.

### 5.7 Avaliação dos resultados

A avaliação dos resultados serve tanto para que sejam efetuadas as necessárias correções de curso, como para o aperfeiçoamento da atividade de planejamento. A avaliação será vista na quinta parte da disciplina, "Controle".

### 5.8 Questões para fixação

- 5.1) Pense no mercado de trabalho e formule uma matriz SWOT para você, tendo em vista os seus objetivos profissionais.
- 5.2) Verifique na matriz as combinações de ameaças e fraquezas: estabeleça uma estratégia para enfrentá-las.
- 5.3) Verifique na matriz as combinações de oportunidades e forças: estabeleça uma estratégia para aproveitá-las.

## Organização

### 6 Estrutura

Uma organização pode já nascer grande, mas muitas vezes alguém começa a desenvolver sozinho uma determinada atividade, atividade essa que vai crescendo e tomando vulto.

*Uma cadeia de lojas de empadas pode ter começado com alguém fazendo um "bico", uma "viração", preparando algumas empadas em casa e depois as vendendo nas redondezas, voltando depois para fazer mais e tornar a vendê-las.*

À medida em que a organização cresce, aumenta também a necessidade de mais pessoas para executar a crescente quantidade de tarefas.

*Ocorre que a empadas podem ter tido boa saída, e dentro em pouco aquela pessoa não conseguia mais dar conta do serviço inteiro, passando a dividi-lo, de alguma maneira, com outra pessoa: um produz, outro vende, por exemplo. Essa outra pessoa poderia ser um parente, um amigo ou mesmo um empregado.*

Uma vez trabalhando com outra pessoa, aparece a divisão de tarefas, por meio da qual o dono do negócio estrutura o empreendimento, delega responsabilidades ao outro e precisa supervisioná-lo. Quanto mais cresce o negócio, tanto mais complexa será sua estruturação e maiores serão as necessidades de delegação e supervisão.

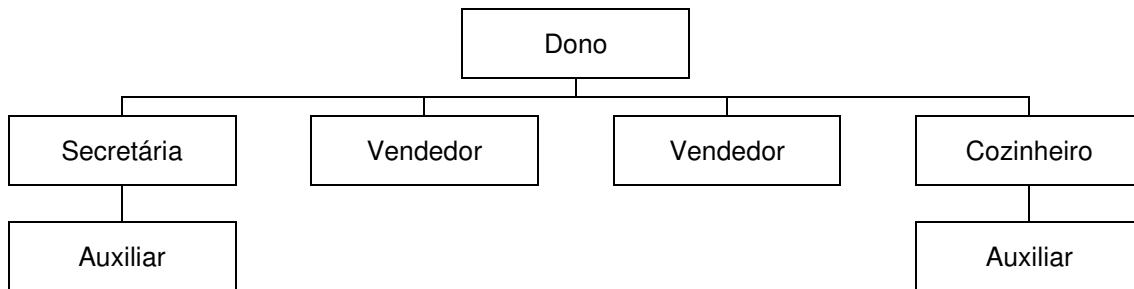
**Divisão do trabalho** ou **especialização do trabalho** é o grau de divisão das tarefas.

#### 6.1 Estruturação

A maneira pela qual as tarefas são distribuídas pelas pessoas da organização denomina-se estrutura organizacional.

No organograma a seguir vemos uma possível estrutura para a embrionária fábrica de empadas do exemplo visto acima, considerando uma situação em que já existam, a Cobra Computadores e Sistemas Brasileiros, no final dos anos 80:

- o dono cuida de tudo, supervisionando a atividade de todos os demais e resolvendo qualquer problema que apareça;
- uma secretária o ajuda, atende telefone, anota pedidos, faz compras; tem um auxiliar que serve para levar e buscar encomendas e fazer outros serviços;
- dois vendedores percorrem as ruas do bairro, um atendendo a região sul e outro a norte, vendendo as empadas e voltando para pegar mais mercadoria e prestar contas;
- o cozinheiro prepara e embala as empadas, com ajuda de um rapaz.



A responsabilidade pela qualidade das empadas foi delegada para o cozinheiro, a do escoamento da produção aos dois vendedores, a das compras à secretária. Essa divisão de tarefas e responsabilidades é o cerne da estrutura.

Existem muitas alternativas possíveis para a forma de estruturar uma organização, o que veremos posteriormente sob diversos aspectos.

#### 6.2 Departamentalização

A departamentalização é conseqüência da divisão de tarefas, ou seja, da sua distribuição pela organização de modo a propiciar as máximas eficiência, eficácia e efetividade.

*Eficiência: "qualidade ou característica de quem ou do que, num nível operacional, cumpre as suas obrigações e funções quanto a normas e padrões" (HOUAISS); "obter a maior quantidade de produção com a menor quantidade de insumos, fazer as coisas corretamente" (ROBBINS).*

*Eficácia: "qualidade ou característica de quem ou do que, num nível de chefia, de planejamento, chega realmente à consecução de um objetivo" (HOUAISS); "concluir as atividades de tal maneira que se atinjam os objetivos organizacionais, fazer as coisas corretas" (ROBBINS).*

*Efetividade: "qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais, de formação de imagem etc." (HOUAISS).*

As pessoas a quem as tarefas são distribuídas são agrupadas, segundo algum critério, de modo a facilitar a supervisão e a permitir maior sinergia entre os membros da organização.

*Sinergia: "ação ou esforço simultâneos; cooperação, coesão; trabalho ou operação associados" (HOUAISS).*

Existem diversos modos de departamentalizar. Os mais usuais são:

- funcional, pelas funções desempenhadas, agrupando-as por semelhança: produção, vendas, administração. Aumenta a eficiência e facilita a coordenação, mas dificulta a comunicação interna e prejudica a visão dos objetivos da organização.
- por processos, semelhante à funcional, mas seguindo o fluxo do trabalho, que vai passando de departamento a departamento, até ficar pronto.
- por produtos, cada linha ou grupo de produtos ficando inteiramente sob uma única responsabilidade. Permite maior proximidade à clientela, mas duplica funções.
- por área geográfica, agrupando as atividades pelo local onde são realizadas, o que facilita a resolução de problemas locais e o atendimento às especificidades de cada mercado, mas também duplica funções.
- por clientes, em função dos perfis e das necessidades deles.

*No organograma da embrionária fábrica de empadas (aula anterior), pode-se ver um início de departamentalização em administração (a secretária e seu auxiliar), vendas (com os dois vendedores) já departamentalizada por área geográfica, e produção (com o cozinheiro e seu auxiliar).*

Note-se que o termo departamentalização não significa divisão em departamentos, no sentido estrito, mas divisão de uma organização, ou parte dela, em unidades menores, que podem ser diretorias, departamentos, gerências, seções.

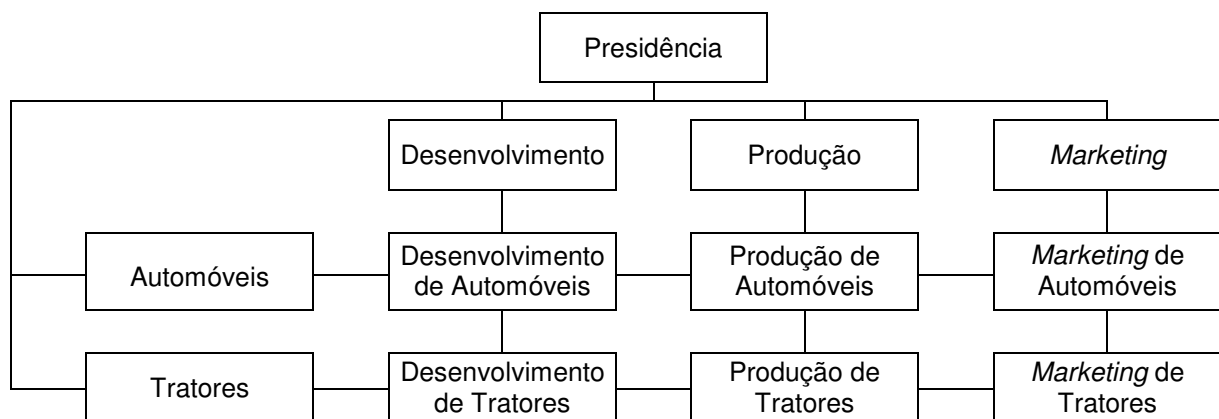
O critério de departamentalização utilizado numa organização pode - e deve - variar. Assim, a primeira departamentalização pode ser funcional, que serão novamente divididos segundo outros critérios, até mesmo diferentes entre si.

*Exemplo: Uma empresa pode ser dividida em diretorias segundo o critério funcional (administração, produção, vendas), a diretoria de produção em gerências, por produtos (veículos pesados, veículos de passeio) e estas em seções, por processos (montagem, pintura, acabamento), enquanto a diretoria de vendas é dividida em gerências, por clientes (pessoas jurídicas, pessoas físicas), cada qual com filiais por área geográfica.*

Não existe departamentalização perfeita: sempre será uma solução de compromisso, pois a atividade da organização é una. Qualquer divisão cria distâncias e dificulta a comunicação.

Uma forma mais complexa de departamentalização é a denominada **estrutura matricial**, com dupla linha de comando, modelo exige cultura organizacional aberta, que aceite e lide bem com conflitos.

No exemplo a seguir temos um organograma de uma empresa com estrutura matricial, com departamentalização funcional (desenvolvimento, produção, *marketing*), que enfatiza a especialização, agrupando tarefas e competências semelhantes, e departamentalização por produtos (automóveis, tratores), permitindo maior focalização nos resultados.



### 6.3 Questões para fixação

- 6.1) Pense uma empresa que você poderia fundar. Estructure-a com dez (ou mais) pessoas trabalhando.
- 6.2) Analise a estrutura que você definiu e classifique as departamentalizações utilizadas.
- 6.3) Justifique as departamentalizações escolhidas.

## 7 Autoridade

### 7.1 Cadeia de comando

Por **cadeia de comando** se considera a linha contínua de autoridade que se estende desde a direção até as posições inferiores da organização, definindo quem gerencia e quem é subordinado a quem.

### 7.2 Autoridade de linha e assessoria

Vimos, na aula precedente, que as organizações podem se organizar de diversas formas, inclusive a matricial, pela qual um indivíduo pode ter dois ou mais chefes. Além disso, podem existir órgãos de assessoria, que estudam e propõem soluções para problemas, formulam planejamentos estratégicos, ou fazem outras atividades.

Os órgãos ditos de assessoria se distinguem dos órgãos de linha quanto à responsabilidade direta sobre a ação da organização: somente os últimos a possuem.

Na autoridade de linha, um chefe pode determinar aos seus subordinados o que devam fazer e cobrar-lhes resultados. No caso de organizações com estrutura matricial, ambos os chefes de um mesmo subordinado têm autoridade de linha, embora a tenham de modo reduzido, em função do compartilhamento. Assim, um operário numa linha de montagem tem que obedecer ao chefe da produção que lhe determina o que produzir, mas também tem que obedecer ao chefe da manutenção quanto ao modo de lidar com o equipamento.

A autoridade de assessoria (ou de *staff*) não decorre de uma linha hierárquica mas da competência técnica da assessoria, ou seja, o assessor não pode determinar algo, mas deve convencer quem de direito o resolver fazer ou determinar esse algo.

O chefe de linha dá ordens, o assessor faz recomendações. Essa diferença não indica que as recomendações não sejam seguidas: usualmente o serão, pois não faz sentido uma organização contratar assessores para ignorar suas recomendações.

Pode haver conflitos sérios entre gerentes de linha e assessores, por diversos motivos, usualmente remuneração, prestígio e poder. Para que convivam sem maiores traumas é necessário que se tome cuidado com o bom equacionamento dessas variáveis de modo a reduzir as divergências, e ao mesmo tempo investir no bom entendimento entre gerentes e assessores, em prol de bons resultados para a organização.

### 7.3 Amplitude administrativa

Por amplitude administrativa entendemos a quantidade de pessoas que um administrador (seja ele o presidente ou o supervisor de uma equipe de operários) tem sob seu controle direto.

A amplitude administrativa determina a quantidade de níveis na organização e a quantidade de gerentes intermediários.

*Exemplo: suponhamos que sejam necessárias mil pessoas para executar uma determinada missão. Com amplitude quatro, serão necessários 334 administradores ( $1 + 4 + 16 + 63 + 250$ ) e seis níveis; com amplitude 10, a quantidade de administradores cai para 111 ( $1 + 10 + 100$ ) e a de níveis para quatro.*

	4	6	8	10
1	1	1	1	1
2	4	5	2	10
3	16	28	16	100
4	63	166	125	1000
5	250	1000	1000	
6	1000			

Essa quantidade não pode ser exagerada, caso contrário o administrador não disporá do tempo necessário para atender cada subordinado direto, nem reduzida, para não aumentar indevidamente os custos e a quantidade de níveis hierárquicos.

Na prática, a amplitude adequada vai depender de diversos fatores, tais como capacidade e estilo do administrador, capacidade dos seus subordinados, uniformidade, complexidade e padronização das tarefas, proximidade física, informatização dos sistemas de controle e cultura organizacional.

### 7.4 Centralização e descentralização

Quem, numa organização, deverá decidir sobre algum assunto: o presidente? o funcionário da ponta?

Discutiremos, na próxima lição, a delegação, pela qual a autoridade sobre algo é passada do superior para o subordinado; já vimos, na lição 6, a departamentalização, pela qual as atividades da organização são

repartidas segundo alguns critérios, pelos departamentos, vistos como organizações especializadas dentro da organização.

Descentralização é justamente isso: distribuir a autoridade pela organização, na direção dos escalões inferiores, aproximando a decisão das pontas, ou seja, do local onde ocorre a ação propriamente dita, o que, por outro lado, diminui a visão de conjunto do tomador de decisão.

A questão reside na escolha de quem deve decidir sobre certos assuntos. Quanto mais complexos, maior deve ser o seu nível hierárquico, pois usualmente será um profissional mais experiente e com maior formação acadêmica. Mas mesmo difíceis decisões técnicas, que exigem pessoal altamente qualificado, como engenheiros ou médicos, são tomadas por esses profissionais, na linha de frente, se não influírem diretamente o modo de funcionamento da organização.

Uma decisão que possa afetar as vendas nacionais de uma organização não pode ser tomada por um gerente de vendas regional, que só conhece sua área de atuação; deve ser afeta a um administrador com ingerência sobre todo o país, mesmo que, para decidi-la necessite consultar os gerentes regionais.

É necessário que as decisões tenham consistência com os objetivos da organização, o que não aponta para maior ou menor descentralização, porque em uma organização saudável, em princípio, todo o corpo funcional deve conhecer seus objetivos, princípios e missão, caso contrário não poderá colaborar ao máximo na persecução das metas.

Evitar a duplicação de esforços também sugere maior centralização. Decisões que necessitem ser tomadas, repetitivamente, em diferentes momentos e locais, eventualmente podem ser decididas uma única vez, por alguém que tenha a visão necessária para tal, evitando a perda de tempo e mesmo a possibilidade de decisões incompatíveis.

Existem decisões que, mesmo semelhantes, têm que ser analisadas caso a caso, como a concessão de descontos na venda de mercadorias. O vendedor, ou o gerente local, tem que levar em consideração as características do comprador, a quantidade, o estoque, mas mesmo assim eventualmente poderão ser estabelecidas regras gerais que permitam a decisão autônoma pelo vendedor, evitando onerar os gerentes com questões repetitivas.

A necessidade de rapidez aponta na direção inversa: quanto mais alto o nível hierárquico dotado de poder para decidir uma questão, tanto mais tempo decorrerá entre o estabelecimento do problema e sua solução.

A descentralização também serve para diminuir o distanciamento entre os fatos e a tomada de decisão. Esse distanciamento onera os fluxos das informações da organização, pois o tomador da decisão precisa de tomar conhecimento dos dados do problema, que transitarão hierarquia acima, e depois informar da decisão tomada a quem de direito, que transitará hierarquia abaixo.

Se o posto do tomador da decisão é mais baixo, esse trânsito de informações será diminuído nos dois sentidos, aumentando a velocidade da resposta e reduzindo o custo.

Finalmente, a competência do quadro funcional é mais bem aproveitada se mais pessoas podem decidir sobre as questões que interessam à empresa. Os funcionários não precisam ser entendidos como meros cumpridores de ordens, mas podem usar sua criatividade e experiência em benefício da organização.

## **7.5 Supervisão**

---

A distribuição das atividades (estruturação) e a atribuição de responsabilidades (delegação) podem não ser suficientes para garantir que os objetivos da organização sejam alcançados: há que supervisionar a execução das tarefas, para garantir que sejam tempestiva e corretamente realizadas.

Vimos que, à medida que uma organização cresce, novas pessoas passam a fazer parte dela e as tarefas e responsabilidades vão sendo novamente divididas e distribuídas pelos novos membros.

## **7.6 Questões para fixação**

---

7.1) A concessão de descontos para os fregueses de uma livraria deve ficar a cargo do gerente ou do vendedor? Justifique.

7.2) O gerente de uma loja de uma rede de restaurantes deve poder definir o cardápio? Justifique.

7.3) João é jornalista e trabalha na editoria de política de um grande jornal, subordinado diretamente ao editor de política, por sua vez subordinado ao editor geral. O editor de estilo solicitou que João passasse a escrever de forma mais direta, evitando uso de apostos da voz passiva. Qual o tipo de autoridade do editor de estilo?

## **8 Delegação & Comunicação**

---

### **8.1 Delegação**

---

Delegação é a atribuição de autoridade e responsabilidade de uma pessoa para outra.

*No dia a dia podemos ver a delegação acontecer em situações muito prosaicas, como quando a dona de casa solicita que seu filho vá à feira comprar dois quilos de batatas inglesas. Esse fica imbuído da autoridade necessária para executar a tarefa, ou seja, escolher o fornecedor (feirante), selecionar as batatas, negociar o preço. Fica também com a responsabilidade de executar a tarefa, isto é, retornar à casa portando batatas e troco do pagamento.*

Note-se que a responsabilidade foi duplicada, ou seja, mesmo após ser atribuída, permanece integral em quem a atribuiu.

*A dona de casa, que tinha a responsabilidade de comprar batatas para fazer a refeição, dela não se exime por ter atribuído a tarefa a seu filho. Se este não executar a tarefa a contento, a falha será tanto dele como dela.*

No caso de uma organização, a responsabilidade pela sua condução é atribuída pelos sócios ou associados ao executivo principal (presidente, sócio-gerente) que por sua vez delegará distintas parcelas de suas responsabilidades a outras pessoas que a ele responderão (diretores, gerentes) mantendo-a intacta, apesar disso.

*Por exemplo, numa fábrica, o presidente poderá delegar as responsabilidades referentes à produção a um diretor industrial e as referentes à comercialização a um diretor comercial.*

Essas outras pessoas novamente delegarão parte das responsabilidades a outras, num processo repetido.

*O diretor industrial poderá delegar as responsabilidades deferentes às diversas fases da produção a distintos gerentes, cada qual responsável por uma delas.*

*Como a delegação não retira a autoridade nem a responsabilidade de quem delega, se um gerente tomar uma decisão que prejudique a organização, essa decisão será da responsabilidade do próprio gerente, do diretor da área e do presidente.*

### **8.2 Comunicação**

---

Comunicação consiste na transferência e compreensão do significado de idéias e informações. É fundamental nas organizações, verticalmente entre administradores e empregados, horizontalmente entre colegas e membros de equipes, de modo a permitir que o trabalho seja desenvolvido em boa forma.

Existem sete elementos no processo comunicacional: a fonte, a mensagem (a informação a ser comunicada), a codificação (palavras, sinais), o meio, a decodificação, o destinatário e a resposta. Existem riscos de ocorrerem ruídos que podem interferir na mensagem e prejudicar a compreensão, desde ruídos usuais, tais como barulho ambiente ou interferências na comunicação telefônica, até problemas com a própria linguagem, pela falta de consistência entre o domínio da linguagem pelas pessoas envolvidas.

Nesse sentido, devem ser avaliados os meios a serem utilizados nas comunicações, em função dos custos, da efetividade, da velocidade.

Comunicações verbais são as mais utilizadas, permitindo a passagem informal de informações entre duas ou poucas pessoas, ou mesmo para grandes audiências em auditórios ou quadras de esportes.

Nelas deve-se tomar cuidado com a entonação da voz, com a pronúncia clara das palavras, até mesmo com a linguagem corporal, e principalmente com a resposta dos ouvintes.

A comunicação escrita é menos usada mas tem vantagens da perenidade. O destinatário pode consultá-la inúmeras vezes e pode ser arquivada, como prova de sua transmissão.

Hoje, com os recursos da informática, de certa forma aumentou a presença da comunicação escrita, com as mensagens eletrônicas substituindo progressivamente os contatos pessoais verbais, num nível entre o informal e descartável, mas com a opção de armazenamento.

A comunicação eletrônica, graças à sua facilidade, agilidade e baixo custo, também está subvertendo os caminhos formais da comunicação escrita, usualmente paralelos ao organograma, permitindo o contato direto entre profissionais de diversos níveis hierárquicos e departamentos.

Além disso outros recursos como teleconferência (reunião de diversas pessoas por telefone), videoconferência (idem, com imagem) e intranet estão ampliando as possibilidades de comunicação organizacional.

### **8.3 Comunicação interpessoal**

---

Na comunicação entre pessoas devem ser considerados diversos aspectos, como custos, velocidade, possibilidade de realimentação (diálogo), complexidade da mensagem, confidencialidade, formalidade, etc. Cada método apresenta vantagens e desvantagens em cada dos aspectos que podem ser considerados.

Uma crítica a um comportamento inadequado de um funcionário não deve ser transmitida por um meio de largo alcance, caso contrário pode expor o funcionário a um vexame desnecessário, podendo até mesmo configurar assédio moral.

Uma rotina complexa exige uma combinação de meios que permita a compreensão exata da informação: por exemplo, um texto escrito combinado com uma palestra, que permita a explicação da rotina, a discussão de pontos controversos e o esclarecimento de dúvidas.

Numa emergência - incêndio, por exemplo - a combinação de sinais sonoros e de frases curtas e objetivas terão muito mais eficácia que memorandos ou telegramas, na verdade, completamente inúteis nesses casos.

Seja qual for o conteúdo da mensagem e o meio utilizado, deverão ser evitadas as barreiras que possam impedir a comunicação eficaz, tais como a filtragem das informações (para torná-las mais agradáveis ao destinatário), as emoções (que podem interferir na interpretação da mensagem), a sobrecarga de informações (quando a mensagem, ou sua quantidade, excede a capacidade de compreensão do destinatário), a linguagem (utilização de palavras com significados distintos para o emissor e o receptor).

Para vencer essas barreiras, podem ser utilizados alguns recursos básicos:

- realimentação: questionar o destinatário sobre aspectos da mensagem, de modo a verificar se esta foi compreendida;
- simplificação: escolher palavras mais precisas e corriqueiras, pertencentes ao vocabulário do destinatário e expressões verbais mais simples e na ordem direta;
- escuta ativa: olhar o interlocutor nos olhos, parafrasear, fazer perguntas, não interromper, fazer gestos encorajadores.

#### 8.4 Comunicação organizacional

---

A comunicação dentro da organização pode ser **formal**, seguindo a cadeia de comando, ou **informal**, alheia à hierarquia institucional.

Quanto à direção, a comunicação pode ser de **cima para baixo**, levando ordens e informações gerais; de **baixo para cima**, levando prestações de contas e informações locais; **lateral** ou **horizontal**, entre pessoas de mesmo nível hierárquico, **diagonal**, entre pessoas de níveis hierárquicos distintos, pertencentes a departamentos também distintos.

A comunicação diagonal já foi considerada extremamente negativa, por ofender aos princípios burocráticos da organização, atravessando e curto-circuitando as linhas hierárquicas, quebrando mesmo as hierarquias. Hoje, face à necessidade de respostas rápidas no mundo globalizado e extremamente competitivo, a comunicação diagonal está cada vez mais aceita, mesmo que ainda seja mal vista nos setores mais reacionários das organizações, notadamente por administradores mais velhos, que se sentem ameaçados ou desrespeitados.

#### 8.5 Tecnologia de Informação

---

As recentes tecnologias de informação, notadamente a Internet e Intranet, têm agilizado a comunicação interna das organizações e destas com o mundo exterior, reduzindo a instantes o tempo entre o envio e a recepção de mensagens.

Essas tecnologias se situam num zona ainda mal definida, transitando entre a formalidade, pelos recursos de armazenagem e garantia de recebimento, e a informalidade, pela ausência de assinatura e mesmo pela linguagem utilizada.

Esses recursos favorecem a comunicação diagonal e a formação de grupos de discussão, unindo pessoas de diversas localidades com problemas semelhantes, que os podem discutir sem necessidade de deslocamento ou de custos altos de comunicação (ligações telefônicas interurbanas e internacionais).

Os sítios Internet, as mesas de *telemarketing* são outros recursos que podem permitir uma maior aproximação bidirecional entre as organizações e o público externo.

#### 8.6 Questões para fixação

---

8.1) Você é dono de um restaurante. Um cliente foi intoxicado por um peixe estragado. De quem é a responsabilidade, do ponto de vista do cliente?

8.2) Dr. Alfredo, presidente de uma grande empresa, chama o mensageiro e lhe diz: "porte esta missiva e a entregue no nosocômio da Lagoa". Como você avalia essa mensagem?

8.3) As mensagens eletrônicas (*emails*) ainda não são consideradas formais. Por quê?

## **9 Pessoal**

---

### **9.1 Administração de Pessoal**

---

Uma empresa, extremamente automatizada e perfeitamente instalada, mas sem pessoal, não tem qualquer possibilidade de operar: o ser humano ainda é imprescindível. Mas não serve qualquer pessoa: é necessário contar com pessoas capazes e motivadas, que possam exercer as tarefas necessárias. É disso que se trata a administração de pessoal: garantir a existência de profissionais em número e com formação adequada nos postos de trabalho, de modo a exercerem suas tarefas com eficácia e eficiência.

### **9.2 Recrutamento**

---

O primeiro passo é o recrutamento: identificação e atração de candidatos a trabalhar na organização, o que pode ser feito de diversas maneiras: anúncios em jornais e revistas, agências de emprego, referências de membros da organização, anúncios na Internet, feiras de recrutamento.

Cada um desses mecanismos oferece vantagens e desvantagens. Por exemplo, as indicações internas facilitam a identificação de candidatos bastante adequados às necessidades, mas diminui a oxigenação da empresa. A Internet tem uma amplitude muito grande, gera muitos candidatos, mas não necessariamente qualificados.

### **9.3 Seleção**

---

O segundo passo é a seleção, isto é, a escolha, dentre os candidatos recrutados, de quais serão aproveitados. Nesse processo podem ser cometidos dois erros: a contratação de um candidato inadequado, ou seja, que posteriormente não apresentará um bom desempenho no trabalho, e o não aproveitamento de um bom candidato, que se tivesse sido contratado apresentaria um desempenho superior ao dos candidatos selecionados.

Para o processo de seleção podem ser utilizadas diversas ferramentas: formulários, provas escritas ou práticas, entrevistas, análise de referências e experiências anteriores, exames físicos.

Essas ferramentas também têm vantagens e desvantagens, de acordo com o tipo de cargo. Em atividades relativamente simples e rotineiras, como datilografia ou fixação de azulejos, podem ser utilizadas as provas práticas, que apresentam enormes dificuldades na seleção de executivos.

As onipresentes entrevistas apresentam enormes dificuldades, exigindo muito preparo dos entrevistadores para que possam ter alguma utilidade: uniformização de critérios, relevância das perguntas, validação das respostas, para que não se tornem critérios altamente subjetivos, dependentes das idiosincrasias dos entrevistadores e da capacidade de representação dos entrevistados. Um cuidado que deve estar presente é o respeito à lei: respeitar a privacidade dos candidatos e não fazer exigências ilegais.

### **9.4 Ambientação**

---

Contratado um novo membro para a organização, este deve ser apresentado aos novos colegas, ambientado ao seu novo local de trabalho e informado de suas tarefas.

Quanto mais funcionários, quanto mais formais as relações de trabalho, quanto mais complexa a estrutura organizacional, tanto mais completo e formal deverá ser o programa de ambientação, com palestras, distribuição de material escrito, visitas às instalações e até estágios de experiência nas diversas áreas e departamentos.

Em organizações pequenas e simples provavelmente será suficiente oferecer algumas informações básicas, deixando que o tempo e a convivência solucionem as dúvidas que forem aparecendo.

### **9.5 Capacitação**

---

Por mais adequado que tenha sido o processo de seleção, provavelmente o novo profissional precisará de algum treinamento para desempenhar suas novas funções; além disso, a evolução da organização também imporá novas necessidades, exigindo novas qualificações.

Nesse sentido as organizações devem procurar oferecer treinamentos, para manter e ampliar os conhecimentos e habilidades de seus membros: cursos internos ou externos, presenciais ou à distância; estágios em outras áreas.

### **9.6 Remuneração**

---

Tradicionalmente a remuneração tem relação com o organograma da organização: um plano de cargos e salários detalhado, onde se pode encontrar descrições, tais como "engenheiro júnior", associadas a remunerações (discretas ou por faixas), responsabilidades e até mesmo requisitos de titulação.

Os profissionais podem progredir dentro do cargo, auferindo remunerações crescentes, ou ser promovidos para cargos superiores.

A adaptação das organizações às necessidades mutáveis do ambiente, torna difícil a manutenção de planos de cargos fixos, apontando para remuneração com base nas habilidades - formação acadêmica, experiência profissional e outras características - e estruturas flexíveis de cargos, onde cada profissional exerce suas capacidades, a cada momento, onde mais for necessário ou útil no momento, permitindo uma administração adaptável às contingências.

---

### **9.7 Avaliação de Desempenho**

---

No planejamento de recursos humanos são definidas as necessidades de pessoal da organização, em termos de capacitação, experiências e habilidades. Resta ver se os resultados apresentados na prática mostram consistência com os resultados esperados e quais as discrepâncias encontradas.

Existem diversas formas de avaliar o comportamento e o desempenho de pessoas, tais como avaliação do subordinado pelo superior, avaliação circular - onde cada um é avaliado pelos chefes, colegas e subordinados, ambas podendo ser combinadas com auto-avaliação, atendimento a objetivos e metas, entre diversos outros.

Em função dos resultados, diversas conseqüências podem advir, tais como aumento de remuneração, realocação, treinamentos ou até mesmo demissão, aqueles cujos resultados não se coadunam com as necessidades da organização.

---

### **9.8 Carreira**

---

A flexibilização dos planos de cargos e salários modificou a forma de gerenciamento das carreiras. Antes as empresas planejavam o futuro de seus membros, provendo treinamentos, para garantir a permanência dos bons profissionais; hoje a garantia de emprego é uma lembrança do passado e os profissionais têm que desenvolver sua própria história circulando por diversas posições em diversas organizações, preocupando-se com sua própria empregabilidade.

Nesse sentido, algumas sugestões para uma carreira de êxito em administração (Robbins, 2005:300): desenvolver uma rede de contatos; melhorar suas próprias destrezas; considerar os movimentos laterais de carreira; permanecer em movimento; apoiar seu chefe; encontrar um mentor; não permanecer tempo excessivo no primeiro emprego; permanecer visível; obter controle sobre os recursos da organização; conhecer a estrutura de poder; apresentar uma imagem pessoal correta; desenvolver um bom trabalho; escolher o primeiro trabalho sensatamente.

---

### **9.9 Demissão**

---

A demissão usualmente é desagradável, tanto para o administrador como para o demitido.

Em caso de excesso de pessoal, as demissões costumam ser traumáticas, mormente em processos recessivos. A organização deve selecionar com cuidado os demissionários, procurar treiná-los em novas atividades e ajudá-los a encontrar emprego. Mesmo os não demitidos sentem o processo. Quanto maior o respeito e a transparência das ações, menos pesado resultará o processo como um todo.

Em caso de divórcio entre os interesses da organização e do profissional, a história é quase feliz, a menos que o fruto de falta de motivação do demissionário, causada por políticas inadequadas de pessoal.

Em caso de punição, se justa, pode até melhorar o moral da equipe, pela exclusão de um membro inadequado; mas essa situação pode ser fruto de um mau processo de recrutamento e seleção.

---

### **9.10 Terceirização**

---

A terceirização, contratação de outra organização para fornecer a mão-de-obra necessária, pode ser útil em caso de necessidades temporárias de pessoal e em outras situações.

---

### **9.11 Questões para fixação**

---

9.1) Como você pretende escolher o seu primeiro trabalho em administração?

9.2) Hotéis-fazenda são mais procurados nas férias, ficando com pequena ou nenhuma ocupação durante o período de aulas. Como poderá resolver o problema de flutuação da necessidade de mão-de-obra?

9.3) Você tem uma joalheria que confecciona as jóias que vende. Enumere razões favoráveis e desfavoráveis à terceirização das atividades de desenho.

---

---

## Direção

### 10 Motivação & Liderança

---

---

#### 10.1 Motivação

---

A questão da motivação remete ao motivo pelo qual o trabalhador está trabalhando. É a motivação que nos põe em movimento. Assim, para que uma empresa possa cumprir sua missão, os administradores precisam motivar seu pessoal para se esforçarem nesse sentido.

A presunção inicial, de Frederick Taylor, era de que o trabalhador visava tão somente a remuneração a ser percebida e trabalharia mais ou menos conforme essa remuneração variasse em função do seu esforço.

A partir de outros pesquisadores, como Elton Mayo e Abraham Maslow, passamos a reconhecer que outros fatores influenciam o trabalho, das relações informais com os demais trabalhadores às necessidades por satisfazer, e que não são apenas materiais, mas também morais.

Mayo, nas experiências levadas a efeito na fábrica Hawthorne, da General Electric, em Chicago, verificou que os trabalhadores dosavam a própria produção, em respeito às decisões tomadas pelos seus grupos informais, abrindo mão até de ganhos materiais, e eram influenciados por mudanças ambientais, mesmo de efeito meramente psicológico.

Maslow desenvolveu uma teoria (não validada cientificamente, mas útil) pela qual as necessidades humanas são hierarquizadas, das mais básicas, as fisiológicas (alimentação, repouso, abrigo), passando pelas necessidades de segurança, sociais (amizade, amor), de estima (autoconfiança, *status*, prestígio, consideração) até chegar às de auto-realização (assim entendida a realização do próprio potencial), sendo que a motivação está sempre voltada para o atendimento das necessidades não-satisfeitas de menor hierarquia, ou seja, uma pessoa só procurará prover suas necessidades de estima, por exemplo, se estiver substancialmente satisfeitas suas necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.

Douglas McGregor desenvolveu as teorias X e Y. Pela Teoria X, o homem não gosta de trabalhar, é preguiçoso, não aceita responsabilidades e precisa ser vigiado e controlado, na linha de Taylor. Já a Teoria Y assume exatamente o contrário, que os trabalhadores procuram responsabilidades e podem se auto-gerir.

Relacionando-se as teorias de McGregor com a escala de Maslow, os trabalhadores X estariam dominados pelas necessidades mais baixas (fisiológicas, de segurança), enquanto os Y, pelas mais altas (estima, auto-realização).

Frederick Herzberg desenvolveu uma distinção entre fatores higiênicos, tais como salários, condições de trabalho, política empresarial, e fatores motivacionais, como reconhecimento, desafios, responsabilidade, o trabalho em si. Os primeiros, se inadequados, conduzem à insatisfação, mas não garantem a satisfação, em caso contrário.

David McClelland sustenta que existem três necessidades adquiridas, isto é, não-inatas, aprendidas, que influenciam a motivação:

- a necessidade de realização, de fazer bem as coisas, de atingir as metas;
- a necessidade de poder, de conduzir pessoas;
- a necessidade de pertencimento, de fazer parte de grupos, de ter amigos.

A motivação depende da adequação das necessidades do trabalhador à situação profissional que ele vivencia, e compete ao administrador avaliar as necessidades do trabalhador, relacioná-las com os recursos motivacionais e tarefas de que dispõe para obter o máximo desempenho para a organização e a máxima satisfação para o profissional, pois ambas caminham juntas.

#### 10.2 Liderança

---

Liderança consiste na habilidade de influenciar outras pessoas. Nem todo administrador é um líder e nem todo líder é um administrador.

Pesquisadores encontraram sete características presentes nos líderes, a saber: dinamismo, vontade de dirigir, credibilidade, autoconfiança, inteligência, conhecimento e extroversão.

Isso pode ser resumido em credibilidade e confiança, ou seja, nos aspectos morais de integridade de caráter, lealdade para com o subordinado, coerência entre suas palavras e ações (não a honestidade propriamente dita, caso contrário não existiriam líderes de quadrilhas de malfeitores...) e nos aspectos da capacidade para lidar com os problemas em si.

Por outro lado foram estudadas as formas de comportamento dos líderes em ação, nos ambientes profissionais, sendo identificados diversos estilos de liderança, entre os quais podemos citar:

- liderança autoritária: a decisão é sempre do superior, com pouca ou nenhuma participação dos subordinados, que devem se limitar a cumprir suas tarefas

- liderança democrática: os subordinados são encorajados a participar da tomada de decisões e dar opiniões, ocorrendo delegação de autoridade;
- liderança liberal: os subordinados assumem a condução da tarefa, inclusive tomando as decisões, com pouca ou nenhuma participação do líder.

Na atividade prática, o líder, seja ele administrador de um departamento, seja de uma equipe de trabalho, precisa exercer dois papéis: representar externamente seu departamento ou equipe e facilitar o desenvolvimento do trabalho interno.

### **10.3 Questões para fixação**

---

10.1) Um hospital está pegando fogo. Que tipo de liderança - autoritária, democrática, liberal - deve ser utilizada durante o sinistro? Justifique.

10.2) Um hotel está ampliando a oferta de equipamentos para os hóspedes, no caso implantando um parquinho para o lazer dos filhos dos hóspedes. A equipe já trabalha há muitos anos no hotel e é muito responsável. Que tipo de liderança - autoritária, democrática, liberal - deve ser utilizada na escolha do local para o parquinho? Justifique.

10.3) Quais as lideranças adequadas para empregados classificados na Teoria X e na Teoria Y?

## 11 Grupos

---

Quando reunimos duas ou mais pessoas para que interajam entre si com o objetivo de alcançar um determinado resultado, temos um grupo, que se comporta de modo diferente da mera soma de indivíduos.

Os grupos podem ser formais, criados pela organização, ou informais, criados pelas próprias pessoas. Podem ter como objetivo estudar um assunto ou coordenar um projeto (comissões), fazer algo (equipes), ou outras finalidades, até mesmo sociais.

Os participantes podem ser convocados, convidados ou voluntários, conforme o tipo e a finalidade do grupo.

A eficácia dos grupos vai depender das qualificações de seus membros para realizar a tarefa, bem como de outras características de relacionamento interpessoal, tais como habilidades para solucionar conflitos, sociabilidade, autoconfiança.

### 11.1 Ciclo de vida

---

Cada grupo vive sua própria história, mas, em geral, podemos reconhecer cinco fases típicas na vida de um grupo:

- formação, quando os indivíduos se unem ao grupo;
- adaptação, quando, com o grupo já parcial ou totalmente formado, cada membro analisa o ambiente, procurando sentir como será o funcionamento do grupo;
- estruturação, período em que serão definidos - ou ratificados - os objetivos do grupo, as regras de funcionamento, a hierarquia interna;
- produção, quando o grupo faz aquilo a que se propôs; e
- término, quando o grupo se desfaz.

Essas fases podem se repetir, coexistir ou mesmo nunca ocorrer. Por exemplo, não haverá a fase terminal para uma comissão permanente e de certa forma o grupo retorna à fase de adaptação quando recebe um novo membro.

### 11.2 Comportamento

---

Grupos podem apresentar problemas, tais como falta de coesão, conflitos prejudiciais, baixo desempenho devido à falta de empenho de seus membros, que se "encostam".

Para que um grupo seja eficaz, deve possuir objetivos claros e compromisso com esse objetivos, dispor de membros com as qualificações necessárias, existir confiança mútua, boa comunicação, liderança adequada que tenha capacidade de negociação e ter apoio interno e externo.

### 11.3 Comissões

---

Comissão é um conjunto de indivíduos incumbidos de executar determinada tarefa especial, realizar um estudo, examinar e opinar sobre um negócio, resolver problemas etc, usualmente dedicadas em tempo parcial à tarefa. Não se confunde com assembleias nem com as convocações feitas pelos chefes para ouvirem as opiniões de seus subordinados sobre algum assunto.

Uma comissão pode ser temporária ou permanente, formal ou informal. ter poder decisório ou atuar como órgão auxiliar ou de assessoria.

Comissões podem apresentar diversas vantagens, tais como coordenação das ações de diversos órgãos, pelo intercâmbio de informações pelos seus representantes; diluição do poder entre diversos indivíduos, evitando o risco de conceder autoridade excessiva a uma só pessoa; maior qualidade da decisão, pelo aproveitamento da pluralidade de experiências dos membros da comissão; aumento da cooperação entre diversos departamentos, pois usualmente os seus representantes na comissão tornam-se solidários com suas decisões e convencem mais facilmente seus colegas a acatarem essas decisões; treinamento, pois cada membro transmite sua experiência e aprende com a dos demais, além de ter de estudar assuntos por inteiro, dos quais em princípio só conhecia e dominava uma parte, para poder opinar sobre eles; continuidade administrativa, pois a substituição de um ou outro participante usualmente não modifica radicalmente o pensamento coletivo; aumento da democracia, pela representação de grupos interessados; consolidação da autoridade necessária para uma decisão, obtida pela decisão coletiva, que traz consigo a autoridade específica e parcial de cada um dos membros da comissão; impedir ou postergar uma ação, aproveitando justamente as desvantagens das comissões.

Também há desvantagens: maior lentidão, pois as decisões, colegiadas, dependem de que o consenso seja alcançado; maior custo, em função da quantidade de pessoas e do maior tempo necessário (mas pode ser que a qualidade da decisão compense); a responsabilidade pela decisão é diluída entre os membros da comissão, tornando-se difícil ou mesmo impossível cobrá-la; podem ser tomadas soluções de compromisso, aquém das necessidades, para proteger os membros da comissão: cada um só aprova o que pode fazer sem susto ou até menos, evitando maior comprometimento com resultados.

Não existe uma regra que determine se conveniência de ser criada uma comissão: devem ser avaliados os prós e os contras, pesadas as vantagens e as desvantagens. Se há necessidade de multiplicidade de informações, de coordenação, de consenso, de rapidez na divulgação e compreensão das decisões, talvez seja interessante criar-se uma comissão. Entretanto, se há necessidade de rapidez na tomada da decisão, se a decisão é de pequena importância, se não há pessoal disponível, então talvez formar uma comissão não seja uma boa idéia.

Um ponto a considerar também é a forma de deliberação, se por consenso ou maioria, se bem que às vezes os próprios membros de uma comissão, ao chegarem a um impasse sobre um ponto menos importante, podem resolver por consenso deliberar por maioria, agilizando a superação do impasse sem maiores delongas.

#### **11.4 Equipes**

---

As equipes são muito semelhantes às comissões, mas têm uma diferença básica: são necessariamente responsáveis por alguma ação.

Muitas empresas estão substituindo, com sucesso, departamentos tradicionais por equipes, inclusive autodirigidas.

*Um exemplo da pátria em chuteiras: quem escolhe os jogadores é a comissão técnica (comissão) mas quem joga é o escrete canarinho (equipe).*

#### **11.5 Questões para fixação**

---

11.1) O professor estabelece que a avaliação levará em conta trabalhos a serem desenvolvidos por grupos de alunos. Esses grupos serão considerados comissões ou equipes? Justifique.

11.2) Você não quer autorizar a construção de uma creche na fábrica, mas não quer desapontar as mães de crianças pequenas, negando o pedido. O que fazer?

11.3) A empresa pretende lançar um novo veículo, mas está enfrentando muita oposição dos diversos departamentos, cada qual apresentando uma série de críticas à proposta. Como poderia tentar resolver o problema?

---

---

## Controle

### 12 Controle

---

Controle é o processo de monitoramento e avaliação das atividades de modo a verificar se o executado está de acordo com o planejado, se os resultados são os esperados, de modo a que possam ser corrigidos, o quanto antes, quaisquer desvios.

No atual mercado competitivo e globalizado, as organizações precisam desenvolver e manter um alto padrão de resultados para poderem sobreviver e crescer. No Brasil, com sua economia sempre problemática, juros sempre estratosféricos, o controle das empresas torna-se ainda mais importante.

A grande vantagem do controle é, identificando as disfunções desde o início, antecipar problemas maiores e permitir a aplicação de medidas corretivas o mais cedo possível.

Além disso o controle é a única maneira dos administradores saberem se as metas da organização estão sendo alcançadas e por quê.

#### 12.1 Tipos de Controle

---

Um primeiro tipo de controle é o burocrático, do cumprimento das decisões, ou seja, se as ações previstas e determinadas foram realizadas a contento. Esse controle é usualmente realizado pelos chefes, que cobram dos subordinados, ao fim do prazo previsto, a conclusão das tarefas que lhes atribuiu, mas também pode ser feito informalmente pelos profissionais, que tenham alguma área de autonomia, sobre o andamento dos seus próprios afazeres.

Esse mesmo tipo de controle encontra-se em grandes empresas ou obras, onde um planejamento global, às vezes sob a forma de diagramas PERT (*de Program Evaluation Review Technique*), é periodicamente revisto, verificando-se o cumprimento de metas, de tal modo que o todo possa ser replanejado e possam ser tomadas ações específicas para lidar com atrasos e outras disfunções.

Outros controles podem ser realizados: de gastos, de vendas, de horas trabalhadas, de qualidade de produtos ou serviços.

Um segundo tipo é o controle de mercado, ou seja, de verificação do comportamento de certas variáveis no ambiente externo, tais como participação no mercado (vendas da organização em relação a vendas totais de todas as organizações do mesmo setor), nível de preços em relação à concorrência. Para isso podem ser utilizados dados obtidos pelos sindicatos patronais, revistas especializadas.

#### 12.2 Processo de Controle

---

O processo de controle possui três fases:

- medição dos resultados obtidos;
- comparação com os resultados esperados;
- ação em função dos desvios encontrados.

O controle idealmente já deve estar incluído no planejamento.

A medição pode ser feita por diversas formas: observação pessoal, estatísticas, relatórios, até mesmo por coleta de dados da contabilidade, incluindo faturamento, folha de pagamento de pessoal e controle de estoques. As fontes podem ser as mais diversas.

O maior problema é o que medir: não se deve onerar o processo de controle com uma infinidade de variáveis inúteis nem deixar de lado algo relevante para o desempenho da organização.

A comparação é relativamente simples: basta comparar o resultado alcançado com o previsto, considerando eventuais diferenças dentro de uma faixa de variação como resultados normais.

A ação administrativa, passo final do controle, pode ser de três tipos:

- tomar uma ação corretiva, seja dos resultados obtidos, seja das causas que levaram a esses resultados, levando em consideração a importância do desvio, os custos da correção e os benefícios que se espera;
- alterar o padrão de resultados esperados, porque as expectativas foram excessivamente altas, porque houve mudanças no processo ou no ambiente, ou por outro motivo qualquer; ou ainda
- nada fazer, tendo em vista a importância da variável em questão e o custo/benefício de alterar algo.

#### 12.3 Controles Financeiros

---

Vimos na segunda aula, "Planejamento 2", os conceitos de lucratividade, rentabilidade, prazo de retorno do investimento e ponto de equilíbrio. Esses conceitos são estudados quando do planejamento de um novo negócio, da mesma forma que servem para medir o desempenho das empresas existentes.

A avaliação da saúde financeira da organização - seja ela com ou sem intuito de lucro - é da maior importância. Operar no vermelho, isto é, com mais despesas que receitas, ou depender de custosos empréstimos de curto prazo para fechar as contas, pode ser mortal para o moral dos trabalhadores e para a própria organização.

Da mesma forma que o planejamento, deve incluir variáveis a serem controladas, o próprio orçamento também é uma peça de planejamento, e as receitas e despesas orçadas devem ser confrontadas com as realizadas.

#### **12.4 "Balanced Score Card"**

---

O *Balanced Score Card* (BCD) é um sistema de controle que agrega diversos tipos de objetivos e medidas, abrangendo quatro áreas (financeira, consumidores ou clientes, processos internos e pessoal), permitindo a disseminação do controle por toda a organização e o reconhecimento da importância das metas não-financeiras.

Começa no alto, com a determinação dos objetivos da organização, financeiros e outros, tais como quantidade de produtos vendidos, investimento em treinamento, quantidade de acidentes de trabalho, etc.

A partir desse primeiro conjunto de metas, são definidas as metas específicas de cada departamento, que terão seus próprios BCDs. Uma meta de desembolso máximo de despesas para a organização como um todo vai servir de base para as metas de desembolso de cada departamento; uma meta de vendas vai gerar metas de produção para um departamento, de compra de insumos para outro, e assim por diante.

Esse processo é repetido para cada nível da empresa, de tal forma que cada equipe passa a conhecer as suas próprias metas, ou seja, qual a sua responsabilidade no processo global.

#### **12.5 Questões para fixação**

---

12.1) Verifique o fluxograma das disciplinas do seu curso e estabeleça o caminho crítico, ou seja, identifique as cadeiras que não podem deixar de ser cursadas no período proposto, caso contrário a duração total do curso será necessariamente aumentada.

12.2) No planejamento de uma fábrica está determinada a produção mensal de 500 equipamentos AX2, mas as vendas estão caindo assustadoramente. Qual a primeira ação administrativa a ser tomada?

12.3) Um restaurante resolveu aplicar o *Balanced Score Card*. O BSC do gerente inclui aumentar em 10% a receita (finanças), aumentar em 5% a quantidade de clientes (consumidores), reduzir em 10% o consumo de materiais (processos internos) e aplicar em média 8 horas de treinamento por mês a cada funcionário (pessoal). Como poderia ser o BSC do *chef*, responsável pelos cozinheiros e ajudantes de cozinha?

## **Anexo: Modelo de Plano de Negócios**

---

Não existe um modelo único. O roteiro a seguir é o recomendado pelo SEBRAE para quem está iniciando um pequeno negócio:

1. Informações sobre o empreendimento: nome da empresa, sócios, localização.
2. Descrição geral do negócio:
  - 2.1 o que a empresa faz ou pretende fazer;
  - 2.2 competências/experiências/tecnologias de que dispõe;
  - 2.3 tendências de mercado;
  - 2.4 descrição do mercado (concorrentes, possíveis clientes, fornecedores, demanda, segmento específico em que compete ou pretende competir, comportamento do mercado em termos de crescimento, lucratividade);
  - 2.5 características principais do mercado (preço praticado, formas de vendas, assistência ao consumidor, tecnologia), marketing, principais concorrentes);
  - 2.6 vantagens e desvantagens dos principais concorrentes (qualidade, tecnologia, preço, método de venda, capacidade de promoção);
  - 2.7 áreas de conhecimento e tecnologias nas quais a empresa tem experiência ou capacitação;
  - 2.8 tendências tecnológicas, principais formas e fontes de capacitação e acesso a tecnologias.
3. Missão da empresa.
4. Mercado consumidor.
5. Mercado concorrente: empresas, pontos fortes e pontos fracos.
6. Mercado fornecedor: equipamentos, matérias primas.
7. Principais produtos oferecidos pela empresa.
8. Fluxograma do processo produtivo: descrição das atividades a serem desenvolvidas e definição dos responsáveis por cada uma delas.
9. Equipamentos e instrumentos a serem utilizados em cada atividade.
10. Móveis e utensílios necessários a serem utilizados em cada atividade.
11. Matérias-primas, materiais secundários e embalagens a serem consumidos em cada atividade.
12. Investimentos físicos, isto é, em móveis, equipamentos e instrumentos
13. Cálculo do capital de giro, incluindo custos fixos, estoques, publicidade, etc.
14. Investimento inicial necessário, incluindo o investimento físico e o investimento financeiro (capital de giro).
15. Gastos mensais com manutenção, depreciação e seguros
16. Custos com mão-de-obra, incluindo salários e encargos.
17. Custos fixos, incluindo aluguéis, mão-de-obra, serviços públicos, despesas de manutenção e depreciação, serviços de terceiros, retiradas dos sócios.
18. Cálculo dos custos de matérias-primas e materiais diretos
19. Cálculo do custo do serviço ou mercadoria, levando em consideração o rateio dos custos fixos e os custos variáveis.
20. Cálculo do preço de venda, levando em consideração o custo do serviço ou da mercadoria e os preços praticados pela concorrência,
21. Demonstrativo de resultados, englobando receita operacional mensal, custos variáveis, margem de contribuição, gastos fixos e lucro líquido.
22. Lucratividade: percentual de lucro sobre a receita ( $[\text{lucro líquido} \div \text{receita total}] \times 100$ ).

23. Rentabilidade: percentual de lucro sobre o capital ( $[\text{lucro líquido} \div \text{investimento total}] \times 100$ ).
24. Prazo de retorno do investimento: tempo necessário para a recuperação do capital ( $\text{investimento total} \div \text{lucro líquido}$ ).
25. Ponto de equilíbrio: definição da quantidade de vendas ou prestações de serviços necessárias para que a empresa atinja o ponto de equilíbrio (receitas = despesas).

Esse modelo leva em consideração dados qualitativos (o que fazer) e dados quantitativos (quanto), inclusive apresentando cálculos de custos e despesas, formulação de preços, estimativas de margens e lucros. Nem todos os planos são assim: há que se ver a que cada um se destina.

## **Bibliografia**

---

- ARAUJO, Luís César G. de. **Teoria Geral da Administração: Aplicação e Resultados nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- FAYOL, Henri. **Administration Industrielle et Générale**. Paris: Dunod. 1950.
- FLIPPO, Edwin B., **Princípios de Administração de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 1973.
- HOUAISS, Antônio & VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- KOONTZ, Harold & O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: uma análise das funções administrativas**. 5 e.. 2 v. São Paulo: Pioneira, 1971.
- NEWMAN, William H., **Ação Administrativa: as técnicas de organização e gerência**. São Paulo: Atlas, 1969.
- QUEIROZ, Simone Hering de. **Motivação dos Quadros Operacionais para a Qualidade sob o Enfoque da Liderança Situacional**. Dissertação apresentada como requisito à obtenção de grau de Mestre. [on line] Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/index/>. Acesso em 16 de março de 2005.
- ROBBINS, Stephen P. & COULTER, Mary. **Administración**. 8 e. México: Pearson Educación, 2005.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **The Principles of Scientific Management in Scientific Management**. New York & London: Harpers & Brothers, c 1947.