

**TEC  
ADM**

APOSTILA COMPILADA

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Fundamentos da Administração

VOLUME ÚNICO



## **Governo do Estado do Rio de Janeiro**

**Governador:** Wilson Witzel

**Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Inovação:** Leonardo Rodrigues

## **FAETEC - Fundação de Apoio à Escola Técnica**

[www.faetec.rj.gov.br](http://www.faetec.rj.gov.br)

**Presidente:** Romulo Mello Massacesi

**Vice Presidente Educacional:** Rogério Tavares Pires

**Assessor de Projetos Especiais VPE:** Rogério de Queiroz Romeiro

**Diretora da Diretoria de Desenvolvimento da Educação:** Márcia Cristina Pinheiro Farinazo

**Coordenadora do Programa Tec Rio:** Bárbara Sales Castelhano

## **Fundação Cecierj**

[www.cederj.edu.br](http://www.cederj.edu.br)

**Presidente:** Gilson Rodrigues

**Vice-presidente:** Marilvia Dansa de Alencar

### **Elaboração de Conteúdo**

Glauco Carvalho Campos

### **Coordenação do Programa Tec Rio**

Priscila de Souza Costa Couto

### **Diretoria de Extensão**

Michelle Casal Fernandes

### **Diretoria de Material Didático**

Bruno José Peixoto

### **Coordenação de Design Instrucional**

Flávia Busnardo da Cunha

### **Diretoria de Material Impresso**

Ulisses Schnaider

### **Revisão Linguística**

Rosane Oliveira

### **Ilustração**

Andre Amaral

### **Capa**

Larissa Averbug e Andre Amaral

### **Projeto Gráfico**

Larissa Averbug

### **Produção Gráfica**

Fábio Rapello Alencar

## **APOSTILA COMPILADA**

### **Composição do material:**

Rede E-TEC Brasil

### **MATERIAL PRINCIPAL:**

**Título:** Fundamentos da Administração  
(Técnico em Logística)

**Autor:** Adriano Stadler  
IFPR, 2011, 120 p., 20 aulas.

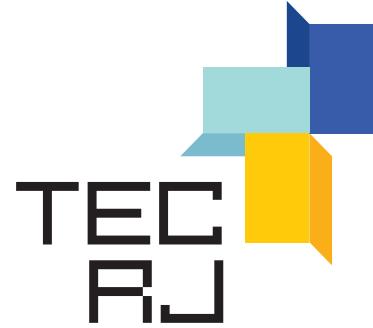
**Link:** <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/463>

### **MATERIAL COMPLEMENTAR:**

**Título:** Fundamentos da Administração - aulas 2 e 3  
(Técnico em Administração)

**Autor:** Antônio Oliveira  
UFMT, 2015, 78 p., 4 aulas.  
**Link:** <http://proedu.rnp.br/handle/123456789/1519>





TEC  
ADM

ORGANIZADOR: GLAUCO CARVALHO CAMPOS

# Fundamentos da Administração

VOLUME ÚNICO

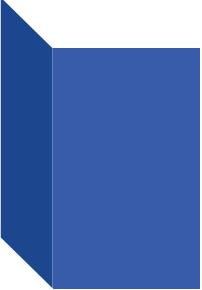


FAETEC

Secretaria de  
Ciência, Tecnologia e Inovação







# Boas Vindas

Prezado(a) Aluno(a),

Seja bem-vindo ao TEC RJ

Você está recebendo o material didático impresso para acompanhamento de seus estudos, contendo as informações necessárias para seu aprendizado, exercício de desenvolvimento e fixação dos conteúdos. Este material foi selecionado e reeditado à partir da vasta gama de materiais disponibilizados pelo Ministério da Educação na Rede e-Tec Brasil. Assim, um único volume impresso pode apresentar aulas oriundas de materiais produzidos por diferentes instituições atuantes da Rede e-Tec Brasil. Sua ordenação final seguiu a orientação dada pelos coordenadores do TEC RJ.

Além do material didático impresso, disponibilizamos um Ambiente Virtual com conteúdos complementares, atividades individuais de reforço e colaboração com seus colegas, e outros materiais que podem auxiliar na sua aprendizagem. Você também pode enviar perguntas pelos fóruns de dúvida ao corpo docente de seu curso.

Tudo isto foi cuidadosamente planejado para que você tenha uma experiência gratuita de alta qualidade, que resulte em sólida formação técnica.

Bons estudos!

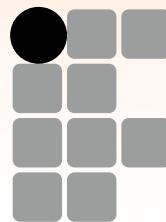






# Fundamentos da Administração

*Adriano Stadler*



**INSTITUTO FEDERAL  
PARANÁ**  
Educação a Distância

**Curitiba-PR  
2011**

**Presidência da República Federativa do Brasil**

**Ministério da Educação**

**Secretaria de Educação a Distância**

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

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

Prof. Irineu Mario Colombo  
**Reitor**

Prof.<sup>a</sup> Mércia Freire Rocha Cordeiro Machado  
**Diretora de Ensino de Educação a Distância**

Prof.<sup>a</sup>. Mara Christina Vilas Boas  
**Chefe de Gabinete**

Prof.<sup>a</sup> Cristina Maria Ayroza  
**Coordenadora Pedagógica de Educação a  
Distância**

Prof. Ezequiel Westphal  
**Pró-Reitoria de Ensino - PROENS**

Prof. Adriano Stadler  
**Coordenador do Curso**

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

Adriana Valore de Sousa Bello  
Fábio Decker  
Karmel Louise Pombo Schultz  
Kátia Ferreira  
Suelem Sousa Santana de Freitas  
**Assistência Pedagógica**

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

Prof.<sup>a</sup> Ester dos Santos Oliveira  
Prof.<sup>a</sup> Linda Abou Rejeili  
Lídia Emi Ogura Fujikawa  
**Revisão Editorial**

Prof. Carlos Alberto de Ávila  
**Pró-Reitoria de Planejamento e  
Desenvolvimento Institucional - PROPLADI**

Diogo Araujo  
**Diagramação**

Prof. José Carlos Ciccarino  
**Diretor Geral de Educação a Distância**

e-Tec/MEC  
**Projeto Gráfico**

Prof. Ricardo Herrera  
**Diretor Administrativo e Financeiro de  
Educação a Distância**

**Catalogação na fonte pela Biblioteca do Instituto Federal de Educação,  
Ciência e Tecnologia - Paraná**

# Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

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

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

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

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada – integradora do ensino médio e educação técnica, – é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010

Nosso contato

[etecbrasil@mec.gov.br](mailto:etecbrasil@mec.gov.br)



# Indicação de ícones

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



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



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



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



**Mídias integradas:** sempre que se desejar que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



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



# Sumário

<b>Palavra do professor-autor.....</b>	<b>11</b>
<b>Aula 1 – Introdução à Administração.....</b>	<b>13</b>
1.1 Conceitos de Administração.....	13
1.2 Os recursos organizacionais.....	15
<b>Aula 2 – Histórico da Administração.....</b>	<b>17</b>
2.1 A Revolução Industrial.....	18
2.2 O período pós-revolução industrial.....	18
<b>Aula 3 – A Evolução da Administração .....</b>	<b>21</b>
3.1 As fases das empresas.....	21
<b>Aula 4 – Teorias da Administração .....</b>	<b>25</b>
4.1 Escola Clássica.....	26
4.2 Escola Burocrática.....	26
4.3 Escolas Comportamentais .....	26
4.4 Escolas Contemporâneas.....	27
<b>Aula 5 – A constituição das Empresas .....</b>	<b>29</b>
5.2 Departamentalização.....	31
<b>Aula 6 – Funções Empresariais .....</b>	<b>33</b>
6.1 Produção.....	33
6.2 Finanças.....	33
6.3 Marketing.....	34
6.4 Recursos Humanos.....	35
6.5 Logística.....	36
6.6 Tecnologia da Informação.....	37
6.7 Função Administrativa .....	37
<b>Aula 7 – O Processo Administrativo.....</b>	<b>39</b>
7.1 Planejamento.....	40
7.2 Organização.....	40
7.3 Direção.....	40

7.4 Controle.....	41
7.5 <i>Feedback</i> .....	41
<b>Aula 8 – O Planejamento Organizacional.....</b>	<b>45</b>
8.1 Planejamento estratégico.....	45
8.2 Planejamento tático.....	46
8.3 Planejamento operacional.....	47
<b>Aula 9 – Administração por Objetivos.....</b>	<b>49</b>
<b>Aula 10 – Análise do Ambiente Externo das Organizações.....</b>	<b>53</b>
<b>Aula 11 – Missão, Visão e Valores.....</b>	<b>57</b>
11.1 Missão.....	57
11.2 Visão.....	58
11.3 Valores.....	59
11.4 Estratégia e implementação estratégica.....	60
<b>Aula 12 – Análise SWOT.....</b>	<b>61</b>
12.1 Forças e Fraquezas.....	62
12.2 Ameaças e Oportunidades.....	63
<b>Aula 13 – Centralização e Descentralização.....</b>	<b>67</b>
13.1 Caso prático de Centralização e Descentralização.....	69
<b>Aula 14 - Mudanças Organizacionais.....</b>	<b>71</b>
14.1 Mudança organizacional.....	71
14.2 Resistência às mudanças.....	72
<b>Aula 15 - Motivação e Relações Humanas no Trabalho.....</b>	<b>75</b>
15.1 Você já tentou definir o que é motivação?.....	75
15.2 Motivação, Qualidade e Produtividade.....	76
15.3 Recompensas Materiais e Simbólicas.....	76
<b>Aula 16 – Habilidades dos Administradores.....</b>	<b>79</b>
16.1 Habilidades Técnicas.....	80
16.2 Habilidades Humanas.....	81
16.3 Habilidades Conceituais.....	81
<b>Aula 17 – Poder, Autoridade e Liderança.....</b>	<b>83</b>
17.1 Liderança.....	84

<b>Aula 18 – Equipes de alta performance.....</b>	<b>87</b>
18.1 Grupos e equipes.....	87
18.2 Processo de desenvolvimento de equipes.....	87
18.3 Características das equipes de alta performance.....	88
<b>Aula 19 – Modelos japoneses de Melhoria Contínua e Qualidade total.....</b>	<b>91</b>
19.1 Qualidade Total e os Princípios de Deming.....	91
<b>Aula 20 - Modelos Contemporâneos de Gestão.....</b>	<b>95</b>
<b>Referências.....</b>	<b>99</b>
<b>Atividades autoinstrutivas .....</b>	<b>103</b>
<b>Curriculum do professor-autor.....</b>	<b>119</b>



# Palavra do professor-autor

Prezado Aluno,

É uma grande honra dar as boas vindas a você e convidá-lo a iniciar uma grande viagem pela história, evolução, desenvolvimento e atualidades da administração de empresas.

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

Assim, a partir de agora, aproveite bem este livro, as aulas, as tutorias, os conhecimentos e as experiências que serão compartilhadas por todos os seus professores e utilize da melhor forma buscando continuamente o seu crescimento pessoal e profissional.

Prof. Adriano Stadler



# Aula 1 – Introdução à Administração

Em nossa primeira aula vamos conhecer os princípios básicos da administração, seus fundamentos e conceitos, e desta forma será possível realizar um comparativo com o dia a dia das empresas modernas, e de modo especial com aquelas que trabalham no setor logístico.

## 1.1 Conceitos de Administração

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

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

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

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

**Toda organização é uma empresa?**

**Toda empresa é uma organização?**

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

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

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



**Figura 1.1: Governo Federal**

Fonte: <http://radiofavelafm.com.br/>

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

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

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



**Figura 1.2: Movimentação de Materiais na Indústria**

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

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



**Figura 1.3: Pastoral da Criança**

Fonte: [www.pastoraldacriança.com.br](http://www.pastoraldacriança.com.br)

## 1.2 Os recursos organizacionais

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

- Recursos Humanos: é formado pelo principal elemento de uma empresa: as pessoas. São elas que operam as máquinas, planejam a produção,

controlam os resultados e organizam todos os demais recursos de uma empresa. Atualmente as pessoas são consideradas como o maior diferencial, sendo chamado também de capital intelectual.

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



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



## Resumo

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



## Atividades de aprendizagem

Levando em conta a sua vivência pessoal e profissional, escreva - com suas próprias palavras - o que é administrar.

---

---

---

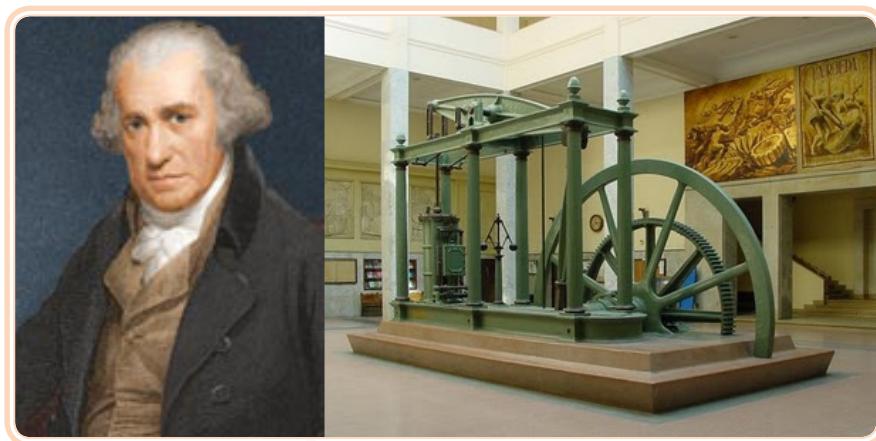
## Aula 2 – Histórico da Administração

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

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

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

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



**Figura 2.1: James Watt e a máquina a vapor**  
Fonte: <http://viktor-aeradasmaquinas.blogspot.com>

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

## 2.1 A Revolução Industrial

Teve seu início na Inglaterra, quando em 1776, James Watt criou um mecanismo que permitiria a máquinas, trens e navios potencializarem seus recursos, por meio do vapor produzido o qual movimentava as engrenagens e então poderia ser aplicada nas mais diversas finalidades.

Esta criação foi mais que uma evolução. Causou uma ruptura no modelo de produção da época, sendo este invento o marco inicial da Revolução Industrial. Em consequência desta revolução, os problemas administrativos também cresceram na mesma proporção em que as indústrias se agigantavam.

Para Chiavenato (2004), a Revolução Industrial teve duas fases:

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

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

## 2.2 O período pós-revolução industrial

Este foi marcado por profundas mudanças positivas e negativas na sociedade. As positivas são bastante evidentes, pois o crescimento industrial, o desenvolvimento da tecnologia, o incentivo a pesquisa e o lançamento de novos produtos fizeram com que toda a sociedade fosse beneficiada por meio do seu crescimento e desenvolvimento.

Entretanto os pontos negativos desta revolução foram os problemas sociais que se iniciaram naquela época, e que até hoje podem ser vistos, por exemplo,

o êxodo rural, pois à medida que as indústrias ofereciam empregos formais e salários fixos, a produção rural e a agricultura familiar deixaram de ser interessante para os jovens, que saíam de suas casas em busca de prosperidade.

Para trabalhar nas grandes indústrias, estas pessoas se instalavam nas proximidades dos empregadores e passavam a desenvolver vilas de operários, que nem sempre tinham a estrutura urbana necessária para alojar os empregados e suas famílias.

Em contrapartida, os empregadores ofereciam condições desumanas de trabalho: jornadas de trabalho superiores às ideais para um ser humano, que eram em média 12 horas diárias; as condições de trabalho não eram propícias para a produtividade, pois em muitos casos havia pouca iluminação, alta umidade, pouca ventilação, e vergonhosas condições de higiene no ambiente de trabalho.



**Figura 2.2: Consequências da Revolução Industrial: trens e navios a vapor**

Fonte: <http://www.anossaescola.com/>

Fonte: <http://revolucaoadmcc.blogspot.com/>

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

Desta forma, o transporte por estradas de ferro, por rios e navios permitiu também o fortalecimento do Comércio Exterior, levando até aos mercados mais distantes, os produtos das indústrias que perceberam a importância de ampliar suas fronteiras e ganhar novos consumidores. Esta atividade permitiu o surgimento e crescimento da Logística Empresarial, pois o que garante a rentabilidade e o sucesso de empresas, que vendem seus produtos para mercados distantes, é a forma como a logística é planejada e operacionalizada.

A atividade logística evoluiu agressivamente desde a Revolução Industrial. Mas não podemos deixar de mencionar que graças a esta grande mudança no cenário empresarial, nos últimos 3 séculos, é que a Logística pode ser considerada como um grande diferencial competitivo para as empresas que a utilizam.

## Resumo

Nesta aula foi possível conhecermos a evolução da sociedade empresarial, desde a era agrícola, onde os produtos eram fabricados de forma artesanal, até o surgimento da Revolução Industrial, ocasionado pela criação da máquina a vapor, que transformou o cenário industrial e fez com que tivéssemos, hoje em dia, um mercado profissionalizado e agressivo, onde o profissional da logística desempenha suas atividades.

### Para refletir

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



## Atividades de aprendizagem

Escrevam, com suas palavras, quais são as principais influências da Revolução Industrial em nosso dia a dia.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 3 – A Evolução da Administração

Nesta aula vamos conhecer de que forma as empresas evoluíram a partir da Revolução Industrial. Precisamos saber quando ocorreram os principais fatos históricos das empresas que causam transformações até nossos dias.

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

## 3.1 As fases das empresas

A partir destes questionamentos vamos conhecer quais foram às fases das empresas. Andrade (2009) nos apresenta este período como sendo a 1<sup>a</sup> e a 2<sup>a</sup> Revolução Industrial:

### 1<sup>a</sup> Revolução Industrial – 1780 a 1860

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

### 2<sup>a</sup> Revolução Industrial – 1860 a 1914

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

Observando historicamente a divisão da Revolução Industrial, podemos entender que as matérias-primas foram importantes para o crescimento das empresas, pois a substituição do ferro e carvão por aço e eletricidade possibilitaram grandes avanços.

Estes avanços são demonstrados por Chiavenato (2004) que divide as fases das empresas da seguinte forma:

### 3.1.1 As fases da história das empresas

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

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

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

**2<sup>a</sup> Fase - Transição do artesanato à industrialização:** este período corresponde à implantação da tecnologia da máquina a vapor no meio industrial, e a partir da utilização deste processo, as pequenas oficinas começaram a crescer incrementalmente. É neste período, de 1780 a 1860 que a matéria-prima básica para a indústria foi o ferro, e a fonte de energia que alimentava a indústria era o carvão.

Assim com o aumento da produção das indústrias e pela necessidade de buscar novos mercados, os transportes ganham grande importância. Com a tecnologia criada por James Watt, as locomotivas e os navios a vapor transportavam o resultado da produtividade destas novas grandes indústrias.

**3<sup>a</sup> Fase - Desenvolvimento Industrial:** nesta fase, considerada como a 2<sup>a</sup> Revolução Industrial, iniciou em 1860 e teve seu término em 1914, data da primeira grande guerra mundial. O ferro que era a matéria-prima básica das indústrias foi substituído pelo aço, e as principais fontes de energia deixam de

ser apenas o carvão, e passam a ser a eletricidade e os derivados do petróleo.

Nesta fase ocorrem as grandes invenções da época, como os motores elétricos e os motores a explosão, fato que determinou o surgimento das primeiras fábricas de automóveis. É nesta fase que os problemas administrativos se agigantam e surge a primeira teoria da Administração: a Teoria Científica da Administração, criada por Frederick Taylor.

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

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

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

**Vivemos neste momento uma nova revolução, que é diferente daquela do século XVIII, agora é a Revolução da Informação, pois o principal componente da tomada de decisões de uma empresa hoje é a informação precisa, clara e acessível no tempo ideal, esta pode ser o grande diferencial na era da Globalização.**

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

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

## Resumo

Na aula de hoje pudemos compreender a evolução das empresas, as fases que elas passaram desde a criação da máquina a vapor por James Watt e seu crescimento e gigantismo no início do século XX. Também pudemos entender que esta evolução trouxe problemas que levaram a criação de teorias da administração, que serviram para trazer maior competitividade e produtividade para as empresas da época. Finalizamos nossa aula percebendo que na era da globalização, a informação é um grande diferencial competitivo e que cabe a cada um de nós a busca por este item.



## Atividades de aprendizagem

Pesquise melhor sobre a era da globalização, e depois comente a respeito dos fatores positivos e negativos deste tema.

---

---

---

---

---

---

---



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



---

---

---

---

---

---

---

# Aula 4 – Teorias da Administração

O crescimento e o gigantismo das indústrias a partir da Revolução Industrial trouxeram não apenas grandes benefícios para a sociedade, como problemas ligados à produtividade provocando o surgimento das Teorias da Administração.

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

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

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

Estes problemas fizeram com que surgissem estudos para corrigir estas falhas. E em 1903 surge o primeiro estudo considerado uma verdadeira Teoria, passando a fazer parte da Escola Clássica.

## 4.1 Escola Clássica

A escola clássica é composta pelas teorias científica e clássica. A primeira teoria criada foi a Teoria Científica de Frederick Taylor em 1903, onde se colocava a ênfase no estudo das pequenas tarefas que compunham um cargo, e assim estudando os “Tempos e Movimentos” buscava-se o aumento da produtividade. Aliado a isto o pagamento diferenciado para quem produzia mais, fazia com que invariavelmente as indústrias aumentassem sua produtividade.

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

Estas duas teorias tinham um mesmo foco, a de que as pessoas trabalhavam só pela necessidade do salário, também chamado de *Homo Economicus*, onde a motivação era somente para satisfazer as necessidades financeiras.

## 4.2 Escola Burocrática

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

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

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

## 4.3 Escolas Comportamentais

São as teorias da administração que enfatizam as pessoas como forma de aumentar a produtividade e a eficácia dos negócios. Assim, enfatizando a motivação e o fator psicológico, as empresas conseguiam, e conseguem até hoje, alcançar seus objetivos.

A Teoria das Relações Humanas e a Pirâmide de Maslow se destacam por serem as mais conhecidas e mais utilizadas. Por meio destas duas teorias a palavra Motivação é um processo de indução de pessoas ou grupo de pes-

soas a realizar atividades que são de interesse da organização. **Isto mesmo, sob o ponto de vista da empresa, motivar é induzir!** Vale esclarecer que a cada ano surgem novos títulos e novos modelos para estas teorias que já são bastante antigas.

## 4.4 Escolas Contemporâneas

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

Estas escolas começaram a surgir a partir do momento em que se percebeu que as empresas dependem destes elementos externos, e assim o foco da administração mudou consideravelmente, pois agora é necessário monitorar o ambiente externo para tomar decisões internas.

Destacamos nesta teoria o autor Peter Drucker, que foi o pai da administração moderna e teve uma grande contribuição para o desenvolvimento das teorias da administração e contribuiu para a sociedade como um todo.

**Quadro 4.1: Evolução das teorias da administração**

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

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

Analisando a figura acima, podemos perceber que houve uma grande evolução a partir de 1903, quando surgiu a primeira teoria da administração, e graças a estes estudiosos e pesquisadores, atualmente as empresas podem utilizar todos estes conhecimentos no dia a dia do trabalho.

Uma empresa não usa esta ou aquela teoria. Elas vão se acumulando e passam a fazer parte do planejamento e da gestão dos administradores. Assim, o profissional em administração precisa estar sempre se atualizando e buscando novidades para utilizar em favor da empresa.

## Resumo

Aprendemos, nesta aula, um pouco mais sobre o histórico da administração, por meio de suas teorias. Assim, foi possível compreender a evolução do pensamento administrativo, e aprender a planejar o futuro das empresas.



## Atividades de aprendizagem

Escreva como as teorias podem ser percebidas na administração de uma empresa. Faça uma relação entre teoria e prática.

---

---

---

---

---

---

---

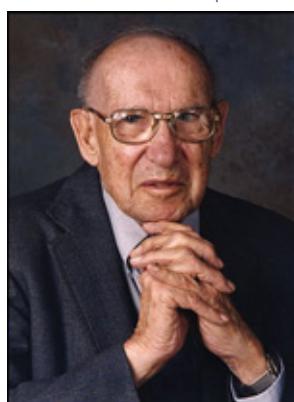
---

---



Para saber mais:

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



---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 5 – A constituição das Empresas

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

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

Já estudamos as diferenças entre as organizações do primeiro, segundo e terceiro setor da sociedade civil. Vimos também que as empresas se enquadram como segundo setor. Assim, empresa é uma “organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro.” (SANDRONI, 2002 p. 204)

Podemos categorizar as empresas em três setores da economia:

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

**A-Z**

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

Fonte: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u96765.shtml>

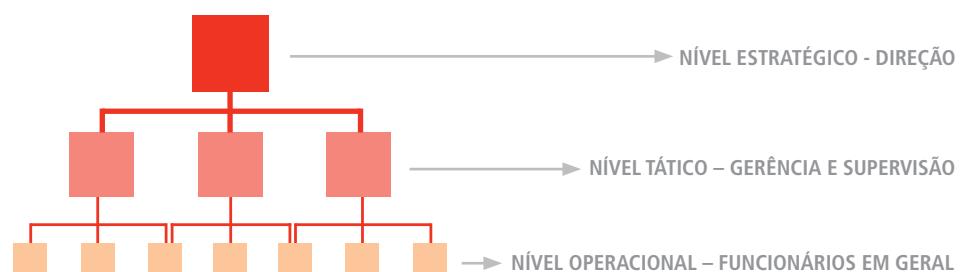
Assim podemos entender a importância deste tipo de organização para sociedade e valorizar a Administração como forma de melhorar o gerenciamento do negócio buscando sempre aumentar a produtividade e lucratividade para o empregador.

## 5.1 Organograma

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

Pode parecer um pouco difícil de compreender, mas vejamos:

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



**Figura 5.1: Níveis Hierárquicos**

Fonte: Elaborado pelo Autor

Na figura 5.1, podemos observar que o nível mais elevado da organização é o nível estratégico, ou de direção. Neste patamar o seu ocupante deve tomar as decisões que são importantes para a organização como um todo, ou seja, que podem afetar os rumos e o futuro (a longo prazo) de todos que fazem parte dela. Por isso dizemos que é estratégico, pois traça e define os planos mais relevantes.

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

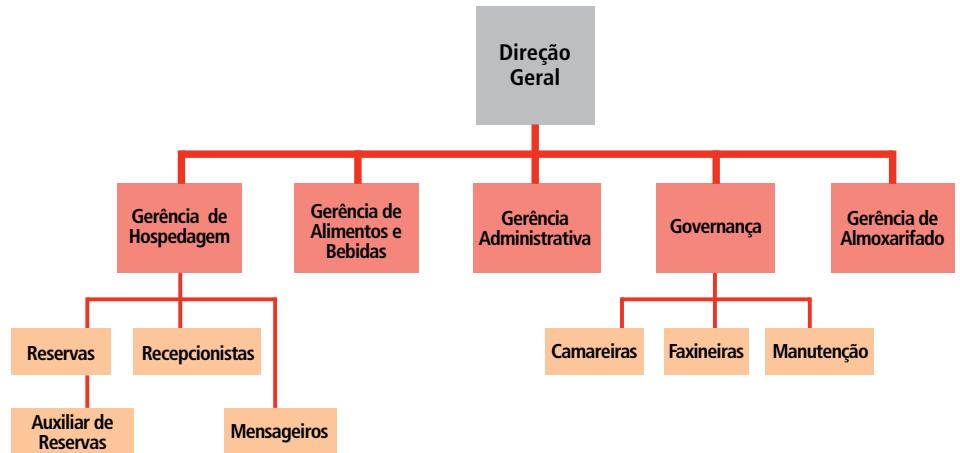
## 5.2 Departamentalização

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

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

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

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



**Figura 5.2: Organograma de um hotel**

Fonte: Elaborado pelo autor

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

## Resumo

Nesta aula foi possível compreender melhor a estruturação das empresas, a constituição dos organogramas, a departamentalização e a definição dos níveis hierárquicos. Assim devemos entender que uma empresa é formada por vários cargos que devem trabalhar em sincronia, e o sucesso de qualquer empresa é resultado do somatório de todos os seus participantes.



## Atividades de aprendizagem

Com base nos conhecimentos da aula de hoje, procure desenhar o organograma de uma empresa que você conhece, e tente compreender qual é a lógica que define a criação dos cargos e departamentos.

---

---

---

---

# Aula 6 – Funções Empresariais

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

As empresas possuem algumas funções que são fundamentais e necessárias para que se atinjam os resultados que elas se propõem. Assim vamos conhecer a partir de agora as funções adotadas:

## 6.1 Produção

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



**Figura 6.1: Produção**

Fonte: <http://www.maranhao hoje.com.br/>

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

## 6.2 Finanças

A função financeira é decorrente da função de produção, ou seja, a partir do momento em que fabrica ou vende um produto ou serviço há a geração de renda, e assim existe a função financeira na empresa. Ela está relaciona-

da com a entrada e saída de capitais, o fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, investimentos, empréstimos e demais formas de geração de rendimentos.



**Figura 6.2: Finanças**

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

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

### 6.3 Marketing

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



**Figura 6.3: Marketing**

Fonte: <http://targettrust.com.br/>

Marketing é:

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

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

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

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

A *American Marketing Association* define marketing como:

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

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

## 6.4 Recursos Humanos

Esta é a função empresarial, sendo responsável pelo gerenciamento de pessoas, desde quando há a necessidade de criar novas vagas de emprego, o processo de recrutamento e seleção, a ambientação, treinamento e desenvolvimento de competências e habilidades, administração de cargos e

salários, higiene, saúde e qualidade de vida no trabalho e finalmente o desligamento do funcionário.



**Figura 6.4: Recursos humanos**

Fonte: <http://www.mundodastribos.com/>

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

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

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

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

## 6.5 Logística

A função logística na empresa pode ser a atividade principal (linha) ou de apoio (staff). Para indústrias, comércios, prestadoras de serviços a função

logística é um órgão de apoio, seja para os setores de compras, estoques, transportes, movimentação e armazenagem, distribuição e toda e qualquer atividade que seja suporte para a empresa. No entanto, existem empresas onde a logística é a atividade fim, ou seja, órgão de linha, por exemplo, é o caso da empresa de transporte, a América Latina Logística - ALL, ou a DHL considerada uma das maiores empresas de logística do mundo. Neste caso, a função principal da empresa é a própria logística.

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

## 6.6 Tecnologia da Informação

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

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

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

## 6.7 Função Administrativa

Esta é responsável por sincronizar todas as demais funções da empresa, a ponto de torná-las rápidas, ágeis e competitivas, permitindo a produção de produtos e serviços com o mínimo de **dispêndio** de recursos.

A função administrativa é planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos da empresa, visando o alcan-

A-Z

**Dispêndio**

Gasto, consumo; despesa; dispêndio de dinheiro

ce dos objetivos de longo prazo, que sejam positivos tanto para a empresa, quanto para os seus funcionários e demais envolvidos.

Vamos conhecer melhor a função administrativa ao longo das nossas próximas aulas.

## Resumo

Nesta aula aprendemos sobre as principais funções de uma empresa, também conhecidos como departamentos ou setores de negócios. Vimos que a principal função é a Produção e que a Administrativa é responsável por sincronizar todas elas.

## Atividades de aprendizagem



Pesquise no *site* das duas grandes empresas de logísticas citadas nas aulas e conheça um pouco mais sobre seus processos de gestão. Anote suas principais conclusões.

---

---

---

---

---

---

---



Para saber mais sobre as empresas de logística citadas nesta aula, acesse os *sites*:  
[www.all-logistica.com](http://www.all-logistica.com)  
[www.dhl.com.br](http://www.dhl.com.br)

---

---

---

---

---

---

---



# Aula 7 – O Processo Administrativo

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

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

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

Anos mais tarde, Peter Drucker atualizou o processo administrativo, sendo aceito até nossos dias como: Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar. Observe no quadro 7.1, uma descrição resumida do que vem a ser um processo administrativo.

Quadro 7.1: Descrição do Processo Administrativo	
PROCESSO	DESCRIÇÃO
PLANEJAMENTO	é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
ORGANIZAÇÃO	é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
DIREÇÃO	é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
CONTROLE	é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano (2000)

## 7.1 Planejamento

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

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

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

## 7.2 Organização

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

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

## 7.3 Direção

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

Dirigir significa coordenar e comandar todas as pessoas dos demais recursos, e que agora estão sendo efetivamente executados. Esta execução é a etapa operacional do processo administrativo pois envolve todos os funcionários, e aí a Liderança é um fator chave para o alcance dos resultados propostos. O líder deve ser um conciliador dos interesses entre empregados e empregadores; deve ter conhecimento amplo das normas da empresa, da relação com os demais envolvidos, ter diálogo eficiente e, principalmente, motivar todos os funcionários na execução do trabalho.

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

## 7.4 Controle

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

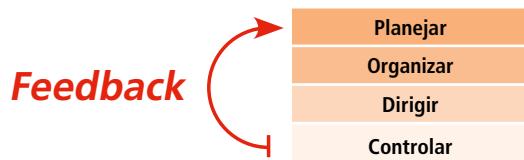
Devemos perceber que muitas vezes há excesso de planejamento e falta de controle. Por isso, quando o profissional estiver planejando, organizando e dirigindo qualquer tipo de atividade em seu trabalho, lembre-se de criar mecanismos claros, rápidos e eficazes para a elaboração do controle. É a partir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

## 7.5 Feedback

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

falhas. Tal análise não permitirá mais que os erros façam parte do processo. E agindo desta forma, está se implantando um programa de melhoria contínua, por meio da utilização do *feedback*.

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



**Figura 7.1: Etapas do controle**

Fonte: Elaborado pelo autor

O propósito da figura 7.1 é ajudar o profissional a descrever a forma de utilizar os resultados disponíveis na etapa do controle, e auxiliar nos novos planejamentos. Esta figura (nos) mostra também que o processo administrativo deve ser cíclico em busca da melhoria contínua.

## Resumo

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

## Atividades de aprendizagem

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





# Aula 8 – O Planejamento Organizacional

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

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

## Mas, você sabe verdadeiramente o que é planejar?

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

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

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

## 8.1 Planejamento estratégico

### Você já pensou no sentido da palavra Estratégia?

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

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

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

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

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

## 8.2 Planejamento tático

Os planos táticos de uma organização são as etapas ou passos que serão seguidos para colocar em prática o que foi definido no planejamento estratégico. Estes planos são de médio prazo, ou seja, períodos de tempo inferiores ao do estratégico, e que podem se adaptar à realidade do momento e podem ser facilmente ajustados. No planejamento tático, o profissional deve utilizar planos práticos, viáveis e de fácil compreensão para os funcionários, pois é necessário que eles entendam o que se pretende com o plano para que então se envolvam na busca dos objetivos.

Se uma empresa realizou um plano estratégico para 5 anos, é natural que o plano tático dure 1 ano. Desta forma, as empresas em geral se reúnem no final do ano para determinar quais serão os objetivos para o ano seguinte.

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

## 8.3 Planejamento operacional

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

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

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



Figura 8.1: Processo de planejamento estratégico, tático e operacional

Fonte: Stadler (2010)

O planejamento ocorre em três níveis: estratégico, tático e operacional. O estratégico é de longo prazo, que dura em média 5 anos, o qual determina os objetivos de longo prazo da a empresa. Posteriormente, é dividido em planos táticos, que são de médio prazo, sendo estes as metas departamentais, que são uma parte do que foi determinado como objetivo estratégico. Finalmente, os planos operacionais referem-se ao dia a dia do ambiente de trabalho, são metas determinadas a médio prazo, os cronogramas de trabalho e a determinação do quanto deve ser produzido são a curto prazo.

## Resumo

Você aprendeu nesta aula os três tipos de planejamento: estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo). Também percebeu que todos eles são decorrentes do Estratégico e que quanto mais próximo da execução, mais facilmente se pode alterar os objetivos estratégicos e adaptar conforme as condições do ambiente onde a empresa está inserida.



## Atividades de aprendizagem

De que forma as empresas realizam o planejamento? Você conhece alguma empresa que não realiza o planejamento? De que forma esta empresa toma decisões? Anote suas considerações.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 9 – Administração por Objetivos

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

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

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

- a) Estabelecimento de objetivos entre a direção e gerentes:** Há o envolvimento da direção com a equipe de trabalho na determinação dos objetivos para o departamento.
- b) Estabelecimento de objetivos para cada departamento:** Cada departamento da empresa estabelece seus objetivos, que devem ser uma parte do objetivo estratégico da empresa, e devem ser expressos em termos quantitativos.
- c) Interligação dos objetivos departamentais:** Os objetivos devem ser interligados, pois a empresa é a mesma, e o somatório do trabalho de todos os setores vai representar o alcance do objetivo global da organização.
- d) Planos táticos e operacionais focados na mensuração e controle:** O sucesso da APO depende da constante mensuração e controle dos resultados que estão sendo alcançados ao longo de todo o período, pois verificar constantemente os resultados pode lhe oferecer condições de corrigir as falhas e chegar ao final do processo com sucesso.

- e) **Avaliação contínua, revisão e reciclagem dos planos:** Um plano não deve ser estático, deve constantemente procurar formas de melhorar, corrigir e até alterar os objetivos que foram planejados no início do ciclo, é preciso ter tempo para detectar as falhas e corrigi-las.
- f) **Importante participação dos líderes:** O líder tem papel fundamental no sucesso da APO, pois ele deve incentivar os funcionários no alcance dos objetivos, deve dar o exemplo e sempre estar à frente do processo. A comunicação precisa ser clara e a motivação deve mesclar recompensas simbólicas (elogios, reconhecimento) e recompensas materiais (prêmios, bônus).
- g) **Apoio constante para a equipe:** É necessário que os empregados tenham apoio em todo o desenvolvimento da APO, pois como se trata da busca de objetivos audaciosos, deve-se dar todo o suporte que a equipe necessita, de modo especial no início do ciclo da APO.



O ciclo da APO (figura 9.1) tem início no âmbito departamental, ou seja, focado nas necessidades de cada departamento ou setor da empresa e com um prazo médio que, em geral, é de um ano.

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

Quadro 9.1: Benefícios e problemas com a implementação da APO	
BENEFÍCIOS	PROBLEMAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aclareamento dos objetivos</li> <li>● Melhoria do planejamento</li> <li>● Padrões claros para controle</li> <li>● Aumento da motivação</li> <li>● Avaliação mais objetiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coerção sobre subordinados</li> <li>● Aprovação de objetivos incompatíveis</li> <li>● Papelório em excesso</li> <li>● Focalização sobre resultados mais facilmente mensuráveis do que sobre resultados mais importantes</li> <li>● Perseguição rígida de objetivos que poderiam ser abandonados</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2004, p. 200)

Existem benefícios claros com a utilização da APO, mas também existem alguns problemas que devem ser evitados, os quais podem atrapalhar a busca pelos objetivos traçados no início deste tipo de planejamento tático. Tais pro-

blemas devem ser percebidos e corrigidos ao longo de todo o processo, para que os funcionários não trabalhem apenas para cumprir as normas, pois assim estaremos fugindo do propósito desta ferramenta que é ser democrático e envolver todos na busca pelo crescimento e sucesso dos negócios.

## Resumo

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



## Atividades de aprendizagem

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

---

---

---



Para saber mais sobre a Administração por Objetivos, sugiro que leia o livro Introdução à Teoria Geral da Administração, de Idalberto Chiavenato. É uma obra bastante técnica que descreve as principais teorias e técnicas de administração de empresas.



---

---

---

---

---

---

---

---

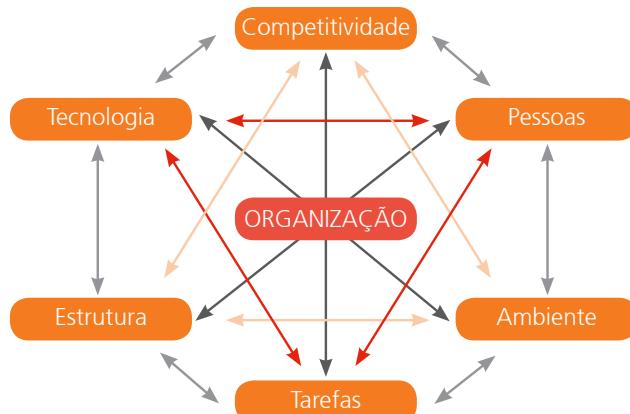
# Aula 10 – Análise do Ambiente Externo das Organizações

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

Como já mencionado anteriormente, as empresas são sistemas abertos, isto é, possuem interação com fatores externos. Tal constatação é derivada da Teoria dos Sistemas, que nos ensina que as empresas dependem das “condições ambientais” para se iniciar, desenvolver, prosperar no mercado.

Estas condições são a existência de bons produtos ou serviços, tecnologia apropriada, profissionais qualificados, boa qualidade da administração, conhecimento do mercado e do comportamento dos consumidores. Mas estas condições também podem ser ameaçadoras para as empresas, por exemplo, a concorrência, o surgimento de novos produtos substitutos, a mudança de tecnologia, a criação de novas leis e normas, etc.

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



**Figura 10.1: A organização e as influências externas**

Fonte: Chiavenato (2000)

Observando a figura 10.1, podemos perceber que a empresa é rodeada de influências que podem ser positivas ou não, mas que de qualquer forma devem ser reconhecidas e monitoradas pelos seus gestores.

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

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



**Figura 10.2: Os ambientes organizacionais**  
Fonte: Stadler (2010)

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

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

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

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

- **Funcionários:** é o público interno da empresa, responsável direto pela qualidade dos produtos e serviços que se coloca no mercado consumidor. Deve ser valorizado, reconhecido e recompensado para que assim sua produtividade seja maior e com mais qualidade.
- **Consumidores:** representam o público-alvo a que se destinam os produtos e serviços das empresas, independente se a organização é governamental, privada ou de terceiro setor. O consumidor é a razão da existência das organizações.
- **Fornecedores:** são fundamentais para a qualidade do produto ou serviço, pois a não conformidade com o que se espera das matérias-primas irão influenciar a imagem da empresa perante seus consumidores.
- **Concorrentes:** representam todos os competidores que disputam diretamente os consumidores que estão no mercado. O concorrente deve ser monitorado constantemente, pois a partir desta análise é possível compreender qual é o posicionamento competitivo da empresa.
- **Agências reguladoras:** são organizações que de alguma forma interferem nos negócios da empresa; podem ser sindicatos, órgãos de defesa do consumidor, organismos governamentais que são responsáveis por fiscalizar determinadas empresas, como a ANVISA que regulamenta as organizações ligadas à saúde.

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

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

## Resumo

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

## Atividades de aprendizagem



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

---

---

---

---

---

---

---

---

---



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

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 11 – Missão, Visão e Valores

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

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

Podemos verificar na figura 11.1, que estes níveis funcionam como uma pirâmide, onde tudo está apoiado na busca por resultados positivos e que os “valores” permeiam todas as etapas, pois são essenciais em qualquer nível e em todos os momentos.



**Figura 11.1: Os níveis da gestão estratégica de uma organização**  
Fonte: Adaptado de Stadler (2010)

## 11.1 Missão

A missão da organização representa sua essência, seu propósito maior de existir, seu significado para a sociedade. É como se fosse a identidade da organização, são características que a diferenciam das demais, que agregam valor e que fazem sentido de existir.

Toda empresa eficaz deve possuir uma missão clara a todos, quer sejam eles funcionários, clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade em geral. Para Oliveira (2006), missão é a deliberação do motivo principal da existência da organização, focada em seu público-alvo.

A missão deve ser entendida por todos os membros da organização, pois ela incorpora valores, crenças de seus fundadores e acionistas, enfim, os princípios norteadores que atribuem a identidade da organização, o que com certeza irá refletir na cultura organizacional (GRAMMS, 2004 p. 82). A missão fornece também subsídios para a elaboração do planejamento de longo prazo de qualquer tipo de organização.

### **Missão da Nestlé:**

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

Fonte: [www.nestle.com.br](http://www.nestle.com.br)

## **11.2 Visão**

A visão deve apresentar aonde a empresa quer chegar em termos quantitativos, em posicionamento de mercado, como ela quer ser vista pelos clientes e público em geral, qual posição competitiva quer ocupar dentre os demais concorrentes.

A visão apresenta um objetivo, um propósito a ser perseguido pelo planejamento estratégico e consequentemente pelos planos táticos e operacionais.

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

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

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

## 11.3 Valores

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

Os principais valores organizacionais são:

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

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

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

Fonte: [www.nestle.com.br](http://www.nestle.com.br)

## 11. 4 Estratégia e implementação estratégica

A estratégia de uma organização representa o conjunto de decisões a serem tomadas que orientam e proporcionam um rumo, um caminho, norteando todas as ações que serão realizadas pelos colaboradores de uma organização.

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

- Analisar cuidadosamente o seu setor
- Conhecer seus clientes
- Conhecer seus concorrentes
- Listar todos os recursos da empresa
- Avaliar suas condições financeiras básicas.



### Mídias integradas

Visite o site da Empresa Stihl ([www.stihl.com.br](http://www.stihl.com.br)) e procure o que a empresa entende como missão, visão e valores. Também verifique como ela gerencia as influências externas, isto é, os fornecedores, clientes, natureza, etc.

## Resumo

A missão, visão e valores das organizações devem ser estrategicamente planejados e comunicados aos seus públicos de interesse: interno e externo. As pessoas devem estar alinhadas neste processo, pois é por meio delas que as empresas atingem os seus objetivos



## Atividades de aprendizagem

Escreva o que você aprendeu sobre missão, visão e valores. Relate quais os principais valores que são essenciais para sua vida profissional.

---

---

---

---

# Aula 12 – Análise SWOT

Como você já aprendeu a analisar o ambiente externo das organizações e monitorar suas influências, agora é necessário que entenda como realizar o diagnóstico do ambiente interno e avaliar as forças e fraquezas. Ao final da aula você está apto a utilizar a análise SWOT.

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

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

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

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



### **SWOT significa:**

**S:** (*strengths*) – Forças do Ambiente Interno

**W:** (*weaknesses*) – Fraquezas do Ambiente Interno

**O:** (*opportunities*) – Oportunidades do Ambiente Externo

**T:** (*threats*) – Ameaças do Ambiente Externo



#### **Você já ouviu falar no livro A Arte da Guerra?**

"Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas."

(Sun Tzu, filósofo chinês, tornou-se general há 2.500 anos. É autor do livro 'A Arte da Guerra'.)



### **12.1 Forças e Fraquezas**

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

Neste processo de diagnóstico interno, quando são identificados pontos fortes devemos reconhecer, valorizar e ressaltar o que se faz de bom. Porém quando se detecta pontos fracos, devemos ter humildade suficiente para reconhecer, analisar e corrigir os erros, a fim de minimizar os efeitos de longo prazo.

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

## **12.1.1 Exemplos de forças e fraquezas**

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

## **12.2 Ameaças e Oportunidades**

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

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

### **12.2.1 Exemplos de ameaças e oportunidades**

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

## Sugestões de questões importantes para realizar o diagnóstico na empresa.

Todo profissional deve elaborar um relatório contendo a real situação do ambiente interno. Elencamos alguns questionamentos para ajudar na análise:

- Minha estrutura física é adequada?
- Atendo a contento a necessidade dos consumidores?
- Ouço constantemente os consumidores sobre suas preferências?
- Invisto em treinamento e qualificação de profissionais?
- O clima organizacional é positivo? Há sinergia entre a equipe?
- Existe plano de carreira para os funcionários?
- A empresa é idônea no mercado? Qual a visão que a comunidade tem da empresa?
- A gerência da empresa é aberta para as mudanças? Há monitoramento das mudanças?
- Os processos são morosos, travados ou há rapidez e agilidade nas atividades e fluxos de informações?
- Há disposição para inovar, arriscar e buscar novos meios de prestar os serviços?
- Os sistemas de informações servem para auxiliar o planejamento ou apenas para emissão de relatórios?

Após estas perguntas é possível que você, profissional da Administração, diagnostique o que são **FORÇAS** e **FRAQUEZAS** para a sua empresa, pois como dito anteriormente, há forças que com o passar do tempo ou dependendo do tipo de cliente que se atenda, podem se tornar fraquezas, e vice versa.

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

## Resumo

Conhecer as influências que impactam o negócio da empresa é a base para as atividades do dia a dia dos administradores, pois atualmente não podemos mais tomar decisões com base em suposições ou intuição. Afinal, não se toma decisões com base em “achismo”.

Quer dizer, quem não pesquisa, coleta informações e analisa as mudanças no ambiente interno e externo, pode tomar decisões erradas, mas devemos alertar que no mercado não tem mais espaço para amadores.

## Atividades de aprendizagem

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



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



# Aula 13 – Centralização e Descentralização

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

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

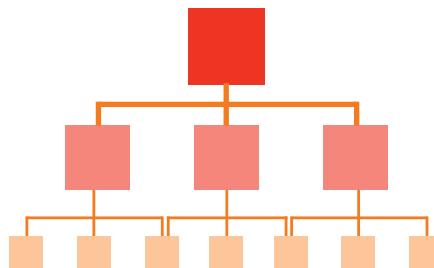
A centralização do poder e autoridade, nos mais altos níveis da hierarquia, é uma realidade comum nos diversos tipos de empresa. Centralizar significa reter e concentrar as decisões nas mãos dos diretores e gerentes, não dando autoridade para os níveis mais baixos tomar decisões que poderiam ser facilmente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

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

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

Ainda na visão de Stadler:

- Centralizar significa concentrar o poder para a tomada de decisões nos altos cargos de uma empresa, não dando autonomia para os cargos mais baixos tomarem decisões táticas e operacionais.
- Descentralização é um processo planejado de atribuir responsabilidades pela tomada de decisão de questões táticas e operacionais para os níveis mais baixos da hierarquia, deixando com que os cargos mais elevados ocupem seu tempo com questões que são estratégicas para o negócio.



**Figura 13.1: Organização descentralizada**

Fonte: Stadler (2010)

Observando a figura 13.1, podemos perceber que a cor mais escura está concentrada no nível intermediário da empresa, isto quer dizer que ela utiliza a descentralização, pois os níveis mais elevados ficarão responsáveis por questões que envolvem os rumos da empresa, o planejamento de longo prazo e questões que são estratégicas para o negócio. Desta forma os níveis intermediários estão mais próximos dos funcionários e do “chão de fábrica”, isto quer dizer que quando os problemas acontecem neste nível, os gerentes estão mais próximos à cena da ação, e assim eles resolverão os problemas mais rapidamente.



**Figura 13.2: Gerente Centralizador**

Fonte: <http://fantasticos4e1.blogspot.com/>

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

## 13.1 Caso prático de Centralização e Descentralização

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

### Resumo

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

### Atividades de aprendizagem

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



---

---

---

---



# Aula 14 - Mudanças Organizacionais

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

## 14.1 Mudança organizacional

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

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

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

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

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

## 14.2 Resistência às mudanças

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

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

## 14.2.1 Fatores que impedem a mudança

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

- I. Insegurança: Geralmente a insegurança é o fator chave para impedir uma mudança, as pessoas acomodam-se e não conseguem a segurança para assumir os desafios que são apresentados num processo de mudança organizacional. Esta insegurança deve ser trabalhada pelos gestores, apresentando ao grupo as vantagens que um novo projeto ou nova atividade trará a todos os componentes do grupo.
- II. Preocupação com prejuízo pessoal: As pessoas acreditam que a mudança poderá trazer prejuízos pessoais, quando na realidade acompanhar e acreditar na mudança são a chave para esta pessoa permanecer na empresa e prosperar. Exemplificando: A empresa compra um novo software e alguns funcionários são resistentes à utilização deste software e não aprendem a trabalhar nele imediatamente. Assim, aqueles que não são resistentes, logo aprendem a lidar no aplicativo e se tornam referência nesta atividade, sendo bem visto pela chefia pela atitude proativa.
- III. Crença de que ela não interessa à organização: Muitas mudanças que ocorrem em empresas concorrentes ou em setores concorrentes, em geral servem e interessam para a sua organização também. E a crença que esta mudança não se aplica ao seu setor ou empresa, pode deixá-la, a médio prazo, obsoleta, perdendo competitividade e gerando prejuízos maiores a todos os envolvidos.
- IV. Imagem de que sua atual ação é a correta: Precisamos visualizar nosso negócio de forma holística, ou seja, com uma visão global, conseguindo enxergar além do nosso ponto de vista. Assim poderemos entender como o cliente quer nossos produtos, como o acionista quer nossa empresa lucrativa, como nossos clientes devem nos ver mais competitivos.

## Resumo

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



## Atividades de aprendizagem

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Leia o artigo do Prof. Júlio César Santos e conheça um pouco mais sobre a Logística Empresarial. Você vai gostar!

Acesso em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/o-novo-papel-da-logistica-empresarial/49249/>

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 15 - Motivação e Relações Humanas no Trabalho

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

## 15.1 Você já tentou definir o que é motivação?

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

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

É isso mesmo - Motivar é induzir!

### 15.1.1 E por que a motivação é tão importante no ambiente de trabalho?

Pois além da empresa pagar os salários em dia, ela precisa despertar a vontade dos funcionários de produzirem mais e melhor, e incentivá-los a permanecerem na empresa.

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

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

## 15.2 Motivação, Qualidade e Produtividade

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

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

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

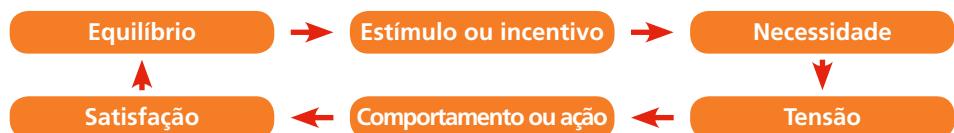


Figura 15.1: Ciclo da motivação

Fonte: Stadler (2010)

Observe, na figura 15.1, que sem motivação as pessoas permanecem num estado de **equilíbrio**; quando há um estímulo ou um incentivo que vai ao encontro das **necessidades das pessoas**, cria-se uma tensão, que é a vontade de agir, ou seja, gera o **comportamento das pessoas – a ação**, e consequentemente a pessoa chega ao estado de **satisfação**.

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

## 15.3 Recompensas Materiais e Simbólicas

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

- **Recompensas materiais:** é toda a remuneração em dinheiro, comissões, bônus e prêmios que a empresa oferece, seja como parte fixa da remuneração ou como adicional por produtividade. As empresas que possuem o PLR, ou participação nos lucros e resultados consegue extrair

de seus funcionários um grande comprometimento, pois quanto mais se trabalhar, maior será a recompensa.

- **Recompensas simbólicas:** são os incentivos não tangíveis que a empresa dispensa a seus funcionários, sejam elas sanções sociais, reconhecimento, prestígio, progresso profissional, responsabilidade, desafios e demais ações que não têm valor material, mas que podem trazer grande satisfação para os funcionários de uma empresa.

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

É dever dos gestores motivar seus funcionários, e mantê-los satisfeitos no trabalho, esta é tarefa daqueles que são verdadeiramente líderes.

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

## Resumo

A motivação é a capacidade de induzir uma pessoa ou um grupo de pessoas a alcançar os objetivos propostos pela empresa. Você percebeu que a motivação é uma estratégia utilizada para recompensar de forma material ou simbólica, buscando sempre manter os funcionários incentivados a agirem em prol deles e da empresa para quem eles trabalham.

## Atividades de aprendizagem

Pesquise mais sobre motivação e anote abaixo suas impressões a respeito.





# Aula 16 – Habilidades dos Administradores

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

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

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

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

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

A resposta é - deve ter as 3 habilidades. E elas só vão acontecer na vida profissional, à medida que o funcionário sobe de cargo e cresce dentro da organização.

É importante apresentarmos as diferenças entre conhecimentos e habilidades:

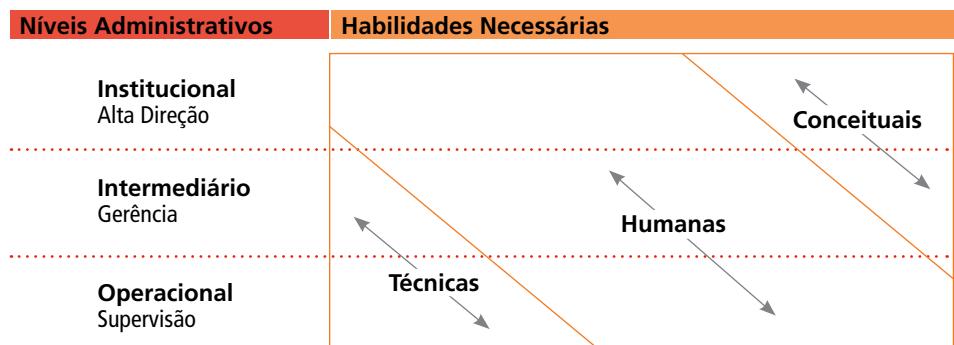
- Conhecimento é o somatório de todas as informações que foram adquiridas ao longo da vida pessoal e profissional, que ocorrem pela realização de cursos, ou pela aplicação na prática de tarefas e atividades que se tornam conhecimentos relevantes para a vida.

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

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

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

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



**Figura 16.1: As habilidades dos administradores nos 3 níveis hierárquicos**

Fonte: CHIAVENATO (2000)

## 16.1 Habilidades Técnicas

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

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

## 16.2 Habilidades Humanas

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

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

## 16.3 Habilidades Conceituais

São as habilidades dos diretores e presidentes das empresas, ou seja, os cargos mais elevados numa escala hierárquica. São responsáveis pelo planejamento e gestão da organização como um todo. Estas habilidades permitem aos cargos mais elevados tomarem decisões que são decisivas para a empresa, ou seja, são estratégicas para o negócio.

Para os altos cargos de uma empresa, espera-se que seu ocupante consiga entender o comportamento do mercado, da economia, das mudanças tecnológicas e todas as demais influências que trazem impactos para a empresa. E depois planejar e tomar decisões pensando nos rumos da organização como um todo.

Esta habilidade se adquire por meio da educação formal, como os cursos técnicos, tecnológicos e bacharelados na área em que a empresa desempenha seus negócios e por meio do somatório da experiência que a pessoa adquire no trabalho propriamente dito, que são as habilidades técnicas e humanas. Por isso, os diretores e presidentes para desempenhar um bom trabalho, devem ter passado por todos os cargos numa empresa, desde a base até o topo, e é muito comum dizer que “para saber mandar, tem que saber fazer”.

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

quando a empresa precisa de profissionais para os cargos de gerência, ela busca estas habilidades.

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

## Resumo

Nesta aula você conheceu as 3 habilidades mais importantes para o trabalho nas organizações: técnicas, humanas e conceituais. Aprendeu que, quanto mais elevado for o cargo ocupado na escala hierárquica maior será a incidência das habilidades humanas e conceituais. E quanto mais baixo for o cargo, maior será a concentração das atividades humanas e operacionais.



## Atividades de aprendizagem

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

# Aula 17 – Poder, Autoridade e Liderança

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

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

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

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

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

Podemos citar três tipos de autoridade:

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

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

## 17.1 Liderança

A liderança é decorrente da utilização do poder e autoridade nas empresas, aliás, é um assunto muito discutido atualmente nas empresas, e há uma preocupação em desenvolver habilidades de liderança entre os funcionários. Isto ocorre, pois é claro que um profissional com habilidades de líder traz mais produtividade para a empresa.

A liderança é uma característica que pode ser desenvolvida. O líder não nasce pronto; ele deve ter como ponto de partida a vontade de contribuir para o desenvolvimento da empresa, da equipe de trabalho, e deve buscar pelos objetivos globais da organização.

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

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

Fonte: Hunter (2004, p.105)

### 17.1.1 Papel do Líder

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

- Incentivar o trabalho em equipe
- Comunicar eficazmente no ambiente de trabalho
- Ser exemplo para os liderados
- Gerenciar conflitos entre os membros da equipe
- Incentivar, reconhecer e recompensar os funcionários
- Desenvolver habilidades nas pessoas
- Manter a motivação e o clima organizacional positivo.

Vejamos a frase de Margareth Thatcher:

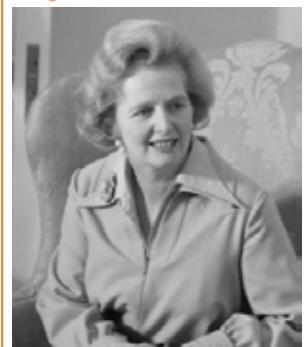
**"Estar no poder é como ser uma dama.  
Se tiver que lembrar às pessoas que você é, você não é.**

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

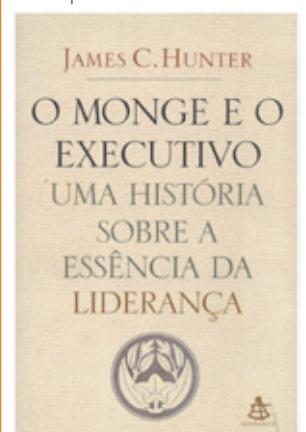
- a) Liderança Autocrática:** é um líder centralizador, possessivo, controlador e impõe ordens ao grupo e faz jus ao ditado “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. É a legítima autoridade burocrática, onde o líder impede a criatividade e cooperação no trabalho, fazendo com que a motivação diminua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



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



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



## Resumo

A liderança é um assunto moderno e importante no meio empresarial. (assim temos que saber exatamente) Aprendeu o que é poder e autoridade para implementar a liderança entre os funcionários das empresas. Viu quão necessário é desenvolver as capacidades de liderança. Afinal de contas, liderança é algo que se aprende e se desenvolve.

## Atividades de aprendizagem

Após ler o livro O Monge e o Executivo, escreva quais foram as principais contribuições da Liderança Servidora para a sua vida pessoal e profissional.

---

---



# Aula 18 – Equipes de alta performance

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

## 18.1 Grupos e equipes

Um grupo de pessoas numa empresa tem objetivos divergentes, onde cada um tem objetivos pessoais que não estão associados e alinhados com os objetivos da empresa. Já uma equipe trabalha por uma causa maior, um projeto coletivo. Uma equipe reconhece as contribuições individuais, e também objetiva um resultado total.

É importante percebermos que o trabalho em equipe acontece quando as pessoas trabalham unidas por laços de lealdade, confiança e comprometimento dos membros da equipe.

## 18.2 Processo de desenvolvimento de equipes

Toda equipe eficaz deve fazer parte de uma organização que possua uma missão clara. Missão é a deliberação do motivo principal da existência da organização, focada em seu público-alvo. (Oliveira, 2006)

Katzenbach e Smith (2001) estudaram centenas de equipes de trabalho e concluíram que a maioria não tinha uma visão clara nem da missão e nem dos objetivos, ou (e/ou) de como eles poderiam ser alcançados - funcionavam simplesmente como “grupos de trabalho”.

Assim, todo profissional precisa conhecer muito bem qual é a missão da empresa na qual trabalha, e comunicar claramente para os funcionários, para que eles entendam de que forma podem contribuir para que a empresa alcance seus objetivos.

**Lembre-se: toda equipe deve ter sinergia!** Esta ‘sinergia’ é obtida por meio do trabalho em equipe, da cooperação e do somatório das competências e habilidades das pessoas em uma organização.

## O que são equipes de alta performance?

Até aqui você conheceu a diferença entre grupos e equipes, e as estratégias usadas pelas empresas para incentivar o desenvolvimento de equipes eficazes. Agora, vai conhecer, na visão de Dreher *et al* (2008), o que são equipes de alta performance.

São equipes compostas por indivíduos comprometidos, e que confiam uns nos outros.

- Eles têm um claro sentido de propósito em relação ao trabalho.
- São eficazes comunicadores dentro e fora da equipe.
- Certificam se que todos estão envolvidos nas decisões do grupo.
- Seguem um processo que lhes permitem planejar, tomar decisões e garantir a qualidade do trabalho

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

## 18.3 Características das equipes de alta performance

Os itens abaixo mostram características de uma equipe verdadeiramente eficaz :

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

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

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

### **18.3.1 Desenvolvimento de equipes de alta performance**

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

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

### **18.3.2 Benefícios da equipe de alta performance**

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

- Há comprometimento entre os membros da equipe, pois há vínculo emocional entre todos.
- Proporcionam o alcance de resultados audaciosos para a empresa.
- Além de elevar a própria autoestima e a motivação dos funcionários, membros da equipe.

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

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

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

## Resumo

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

## Atividades de aprendizagem

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



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

---

---

---

---

---

# Aula 19 – Modelos japoneses de Melhoria Contínua e Qualidade total

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

A administração evoluiu de maneira surpreendente após a II Guerra Mundial, os mercados cresceram e a tecnologia avançou consideravelmente, criando novas matérias-primas, novos meios de produção e modernas ferramentas de gestão. Tudo isso em busca do aumento da produtividade e qualidade, pois a competitividade estava cada vez mais acirrada.

Assim, os modelos de administração japonesa são a melhoria contínua e a qualidade total.

A expressão ‘melhoria contínua’ surgiu em decorrência do Kaizen (palavras japonesas Kai – melhoria, zen – bom). “O Kaizen é uma filosofia de melhoria contínua de todas as pessoas da organização, de maneira que a execução das tarefas é a melhor a cada dia.” (CHIAVENATO, 2004 p. 454)

Kaizen significa o aprimoramento contínuo e gradual no processo de gestão, onde há o envolvimento de todos os participantes. É buscar fazer as coisas da melhor forma possível, utilizando indicadores específicos, por exemplo, a eliminação do desperdício de tempo, esforço, material e dinheiro – os quais irão impactar na redução de custos de fabricação, estoques e distribuição.

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

## 19.1 Qualidade Total e os Princípios de Deming

Em 1950, William Edwards Deming foi ao Japão ministrar um curso de estatística para a indústria, cujo objetivo era sensibilizar os altos dirigentes das principais empresas do Japão que a Melhoria Contínua era o caminho para a prosperidade, pois com a Melhoria Contínua seria possível o aumento da

produtividade, redução de custos de produção e logística, a conquista de novos clientes e expansão para outros mercados. (MAXIMIANO, 2000)

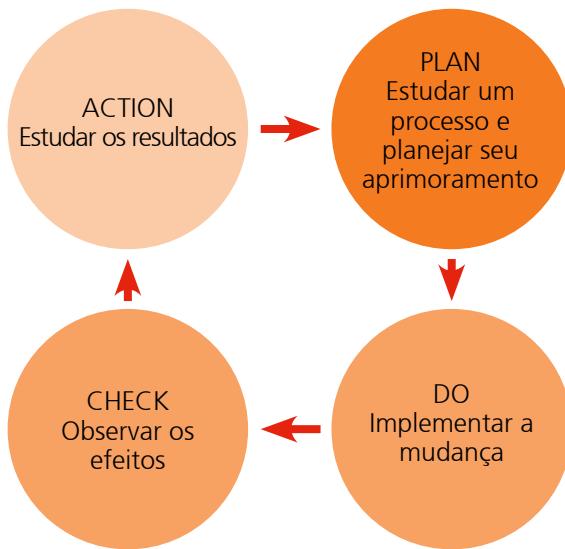
A lógica de William era que dentro da empresa existem vários processos que são sequência um do outro. Assim, no processo produtivo era preciso tratar a etapa anterior como Fornecedor, e a etapa logo adiante como Cliente. Desta forma, no Processo de Produção haveria a preocupação máxima em melhorar continuamente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

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

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

Fonte: Chiavenato (2004, p. 456)

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



**Figura 19.1: Ciclo PDCA**

Fonte: Maximiano (2000, p.77)

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

A administração japonesa tem sua base nos processos de melhoria contínua e de qualidade total, onde a Toyota foi uma indústria que se apropriou destes conceitos, redimensionando as ideias de Ford no início da moderna Teoria da Administração. Assim, surgia o Sistema Toyota de Produção ou o que foi popularmente chamado de Toyotismo, que consiste em eliminar os desperdícios de produção de veículos com qualidade, onde 3 princípios foram utilizados, e de acordo com Maximiano (2000) são os seguintes:

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

## Resumo

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



## Atividades de aprendizagem

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

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Leia mais sobre o Toyotismo,  
navegando pelo site:  
[http://www.infoescola.com/  
industria/toyotismo/](http://www.infoescola.com/industria/toyotismo/)

---

---

---

---

---

# Aula 20 - Modelos Contemporâneos de Gestão

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

A administração é uma ciência mutante. Podemos perceber que a todo o momento estão surgindo novas técnicas, novas ferramentas, novos modelos de gestão; enfim, assuntos que depois de bastante estudados, e seus efeitos forem comprovadamente positivos, podem se tornar uma teoria.

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

A partir da década de 80, os modelos japoneses de administração tornaram-se populares por todo o mundo, e fizeram a diferença nas empresas, por meio dos princípios de Qualidade Total. Posteriormente, pela criação da série de Normas ISO 9000, elas trouxeram padronização aos processos de trabalho e, consequentemente, a qualidade foi sendo buscada, sempre baseado nos princípios de melhoria contínua.

Nos anos de 2000, surgiu a Gestão Social e Ambiental. Em poucos anos este conceito se tornou tão popular e fundamental para a gestão empresarial, que está se tornando uma verdadeira teoria da administração.

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

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

Responsabilidade Social é formada pelas seguintes responsabilidades:

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

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

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

Vejamos na sequência (abaixo) os 3 pilares do Desenvolvimento Sustentável.

## DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



**Figura 20.1: Os Pilares da Sustentabilidade**

Fonte: Stadler (2010)

Para saber mais, acesse o site do Instituto Ethos de Responsabilidade Social e pesquise o que são os Indicadores Ethos. Acesso em: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br)



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

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



**Figura 20.2 - Gestão baseada nos princípios do Desenvolvimento Sustentável**

Fonte: Elaborado pelo autor

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

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

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

Isto é importante, pois vivemos num momento onde a necessidade pela ética, respeito às minorias, às diferenças; a acessibilidade e respeito à individualidade estão sendo muito discutidos em nossa sociedade. E como as

empresas são grupos sociais, é importante também que todos nós reconheçamos a necessidade delas de terem uma conduta ética.

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

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

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

## Resumo

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

## Atividades de aprendizagem



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



Para saber mais visite o site da Controladoria Geral da União do Governo Federal e conheça o programa empresa, e verifique se sua empresa pode ou não ter atitudes mais éticas no seu cotidiano.

---

---

---

---

# Referências

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

2009.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

STADLER, Adriano. Introdução à Administração. Araras: Editora Proescola, 2010.

STADLER, Adriano. Teoria da Administração. Araras: Editora Proescola, 2011.

## **Referências das figuras**

Figura 1.1 – Governo Federal

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

Figura 1.2 – Movimentação de Materiais na Indústria

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

Figura 1.3 – Pastoral da Criança

Fonte: [www.pastoraldacrianc%C3%A7a.com.br](http://www.pastoraldacrianc%C3%A7a.com.br) – Acesso em 06/07/2011

Mídias integradas – Aula 1

Imagen do livro: Teoria geral da administração

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

Figura 2.1 – James Watt

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

Figura 2.2 - Consequências da Revolução Industrial: trens e navios a vapor

Fonte: [http://www.anossaescola.com/cr/webquest\\_id.asp?questID=1778](http://www.anossaescola.com/cr/webquest_id.asp?questID=1778)  
[http://revolucaoadmcc.blogspot.com/2010/03/revolucao-industrial\\_25.html](http://revolucaoadmcc.blogspot.com/2010/03/revolucao-industrial_25.html) - Acesso em 11/07/2011

Mídias integradas – Aula 3

Imagen de Charles Chaplin

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

Mídias integradas – Aula 4

Imagen de Peter Drucker

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

Figura 6.1 – Produção

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

Figura 6.2 – Finanças

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

Figura 6.3 - Marketing

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

Figura 6.4 – Recursos humanos

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

Mídias integradas – Aula 6  
Imagen de trem da ALL  
Fonte: [www.all-logistica.com](http://www.all-logistica.com)  
Imagen de avião da DHL  
Fonte: [www.dhl.com.br](http://www.dhl.com.br)

Figura 8.1 - Processo de planejamento estratégico, tático e operacional  
Fonte: Stadler (2010)

Figura 9.1 - Ciclo da APO  
Fonte: Chiavenato (2004)

Figura 10.1 – A organização e as influências externas  
Fonte: Chiavenato (2000)

Figura 10. 2 – Os ambientes organizacionais  
Fonte: Stadler (2010)

Figura 11.1- Os níveis da gestão estratégica de uma organização  
Fonte: Adaptado de Stadler (2010)

Mídias integradas – aula 11  
Imagen de Sun Tzu  
Fonte: <http://duvet-dayz.com/archives/2008/01/31/536/>

Figura 13.1 - Organização descentralizada  
Fonte: Stadler (2010)

Figura 13.2 - Gerente Centralizador  
Fonte: <http://fantasticos4e1.blogspot.com/2009/09/centralizacao.html> - Acesso em 14/07/2011

Figura 15.1 – Ciclo da motivação  
Fonte: Stadler (2010)

Figura 16.1 – As habilidades dos administradores nos 3 níveis hierárquicos  
Fonte: CHIAVENATO (2000)

Mídias integradas – Aula 17  
Imagen de Margareth Thatcher  
Fonte: <http://london.fleishmanhillard.com/2010/06/25/business-should-take-note-of-australias-first-female-pm/>

Mídias integradas – Aula 17  
Imagen do livro: o Monge e o Executivo  
Fonte: <http://www.livrariasampliar.com.br/o-monge-e-o-executivo.html>

Figura 19.1 – Ciclo PDCA  
Fonte: Maximiano (2000, p. 77)

Figura 20.1 – Os Pilares da Sustentabilidade  
Fonte: Stadler (2010)

Figura 20.2 - Gestão baseada nos princípios do Desenvolvimento Sustentável  
Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 4.1 – Evolução das teorias da administração  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004) e Maximiano (2000)

Quadro 7.1 - Descrição do Processo Administrativo  
Fonte: Maximiano (2000)

# Atividades autoinstrutivas

## 1. Os recursos que formam uma empresa são:

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

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

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

## 3. Sobre a Revolução Industrial, assinale a alternativa correta.

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

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

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

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

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

**6. Assinale a alternativa que apresenta algumas características do período que corresponde a 2ª Revolução Industrial.**

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

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

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

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

- a) Teoria Neoclássica e Motivacional.
- b) Teoria das Relações Humanas e Pirâmide de Maslow.

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

**9. Com relação à departamentalização, é correto afirmar que:**

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

**10. O significado de organograma é:**

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

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

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

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

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

**13. O processo administrativo é formado por:**

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

**14. Em relação ao processo administrativo é correto afirmar que:**

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

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

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

**16. Assinale a alternativa incorreta.**

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

**17. (Em relação ao tempo de realização do planejamento, o Estratégico pertence a qual das opções abaixo?) Assinale a alternativa que identifica o tempo que o item Estratégico leva para ser efetivado.**

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

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

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

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

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

**20. Assinale a alternativa que apresenta características da administração por objetivos (APO):**

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

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

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

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

(\_\_\_\_) Ambiente geral é o macroambiente, ou seja, o ambiente genérico e comum a todas as organizações.

(\_\_\_\_) Ambiente geral é constituído por condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas e culturais.

(\_\_\_\_) Ambiente tarefa é o ambiente mais próximo e imediato de cada organização. É o ambiente de operações de cada organização, de onde ela extrai as suas entradas e deposita suas saídas.

(\_\_\_\_) Ambiente tarefa é constituída por fornecedores de entradas, clientes ou usuários, concorrentes, entidades reguladoras.

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

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

**23. Assinale a alternativa que preenche a lacuna da frase:**

“ \_\_\_\_\_ é o efeito genérico e abrangente para todas as organizações. Escapa do controle, da previsão e da compreensão das organizações”.

- a) Microambiente
- b) Fatores econômicos
- c) Planejamento Estratégico
- d) Macroambiente
- e) Sistema aberto

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

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

**25. Bem difundidos, os valores promovem a uniformidade na atitude dos funcionários da empresa, influenciam seu comportamento mercadológico com clientes, parceiros, fornecedores e comunidade, regulam conflitos, atraem talentos, garantem previsibilidade, que é traduzida na satisfação dos clientes, e finalmente exercem papel fundamental na manutenção da “essência da marca” durante seu proces-**

**so contínuo e delicado de construção. Considerando os impactos dos valores em uma organização, é incorreto afirmar:**

- a) São formados líderes que cultivam os valores propagando-os entre os funcionários e dirigentes que auxiliam na priorização e direcionam a tomada de decisões.
- b) Constitui-se uma área de recursos humanos que facilita contratações.
- c) A área de atendimento ao cliente vocaliza, para os clientes, tudo de bom que acontece dentro da empresa.
- d) Os valores são ativos intangíveis e não devem ser considerados no planejamento organizacional.
- e) Os investidores não consideram a boa prática gerencial ao decidir pela aplicação de suas reservas financeiras.

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

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

**27. A análise SWOT é uma sigla que significa:**

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

**28. Em relação à análise SWOT, assinale a alternativa correta.**

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

**29. Com relação à descentralização, coloque (V) para as vantagens e (D) para as desvantagens:**

- (\_\_\_\_) Permite aumentar a eficiência aproveitando melhor o tempo e aptidão dos funcionários.
- (\_\_\_\_) Falta de equipe apropriada ou de funcionários no campo de atividades.
- (\_\_\_\_) A quantia e gastos com papelório do pessoal dos escritórios centrais

podem ser consideravelmente reduzidos.

(\_) Insuficiente aproveitamento dos especialistas. Geralmente, os maiores especialistas estão concentrados nos escritórios centrais.

(\_) Os gastos de coordenação podem ser reduzidos devido à maior autonomia para tomar decisões.

**A alternativa correta é:**

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

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

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

**31. Em relação à Mudança Organizacional, assinale V para as alternativas verdadeiras e F para as Falsas:**

1. Ocorrem por imposição do mercado/social ou da legislação.
2. Ocorrem por mudanças decorrentes das Leis;
3. Ocorrem pela alteração no formato organizacional;
4. Ocorrem pelas alterações nos processos de trabalho;

**A sequência correta é:**

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

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

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

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

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

**34. A motivação, para a organização acontece nas seguintes situações:**

- Para o ingresso de pessoas na organização.
- Para a busca do aumento da produtividade.
- Para manter as pessoas na organização.

**Assinale a alternativa correta:**

- a) A motivação é percebida pelos funcionários, e a empresa não pode interferir neste processo.
- b) O único objetivo da motivação é aumentar a produtividade dos funcionários.
- c) Um bom plano de carreira na empresa não pode ser uma forma de motivação.
- d) a motivação serve para atrair talentos, aumentar a produtividade e para mantê-los na organização.
- e) Motivação é um tema que se aplica em organizações de grande porte.

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

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

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

- a) habilidades humanas
- b) habilidades técnicas
- c) habilidades manuais
- d) habilidades conceituais
- e) habilidades holísticas

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

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

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

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

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

- a)** a mudança é algo óbvio para todos, sendo necessária liderança apenas nos períodos iniciais de qualquer planejamento.
- b)** a atuação do líder em todos os períodos de implementação de qualquer ferramenta é fator determinante para o sucesso da organização.
- c)** os líderes devem usar apenas de métodos autocráticos para conseguir a adesão de todos os colaboradores aos processos de mudança.
- d)** como em qualquer outra tarefa na organização, a liderança tem papel apenas motivacional, não tendo influência no alcance dos resultados estratégicos da organização.
- e)** a liderança tem o poder de influenciar as pessoas a produzirem mais apenas nos estágios iniciais das organizações, pois com o passar do tempo a cultura organizacional é que predomina.

**40. Assinale a alternativa que apresenta a definição dada por Max Weber sobre poder e autoridade.**

- a)** Poder é a habilidade de forçar alguém a obedecer uma ordem a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.
- b)** Autoridade é quando os comandos não são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.
- c)** Autoridade a utilização do cargo do funcionário para demonstrar a sua influência sobre as pessoas.
- d)** Quem tem poder, tem autoridade automaticamente.
- e)** Poder é um dom, que é concedido a poucas pessoas que se destacam nos grupos de trabalho.

**41. Analise as frases sobre Poder e Autoridade, e depois assinale a alternativa correta.**

- 1.** Poder é a habilidade de impor a disciplina utilizando as habilidades, como a simpatia, comunicação e as recompensas simbólicas.
- 2.** Autoridade é a condição básica para a existência das habilidades dos líderes.

- 3.** Poder é a habilidade de forçar alguém a obedecer uma ordem a despeito de resistência, pelo uso da força, da imposição ou da coação.
- 4.** Autoridade é quando os comandos são voluntariamente obedecidos por aqueles que os recebem.
- a)** 1, 3, 4  
**b)** 1, 2, 4  
**c)** 1, 4  
**d)** 2, 3, 4  
**e)** 2, 4

**42. A liderança ocorre quando há num mesmo profissional:**

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

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

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

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

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

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

- a)** A qualidade é um elemento ligado ao processo produtivo, sendo que não envolve processo de distribuição ou pós venda.  
**b)** A qualidade é um elemento subjetivo, sendo que para conquistar e reter os clientes é necessário superar as expectativas que os mesmos têm do produto ou serviço em questão.

- c) A qualidade pode ser mensurada apenas por meio de pesquisas de satisfação com clientes, funcionários e fornecedores, não envolvendo o processo produtivo, já que com a inovação tecnológica a produção é muito semelhante entre as empresas.
- d) A qualidade em serviços é uma obrigação das empresas, não podendo mais alterar a composição final do preço do produto ou serviço.
- e) A qualidade de serviços públicos não pode ser mensurada, já que não se objetiva a obtenção de lucros.

**46. O termo Kaizen significa:**

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

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

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

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

- a) gestão por competências.
- b) sustentabilidade.
- c) responsabilidade social corporativa.
- d) ética profissional.
- e) equipe de alta performance.

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

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

**50. A sustentabilidade do negócio “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as futuras gerações satisfazerem suas próprias necessidades”, afirma a Comissão Brundtland (1987). De que itens é composta a sustentabilidade do negócio:**

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



# Curriculum do professor-autor

## **Adriano Stadler**

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

# Anotações

# 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

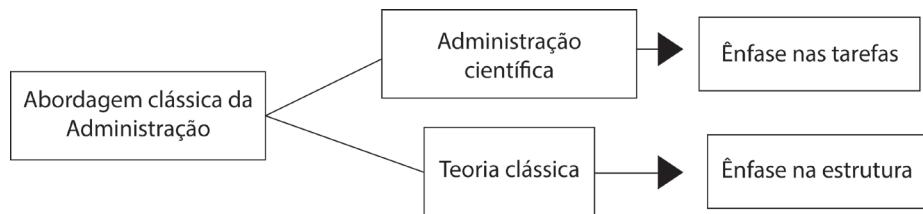
No despontar do século XX, dois engenheiros desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito do campo da administração, cada um deles propondo uma teoria própria.

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.



#### Frederick Winslow Taylor

Fonte: [www.tutorexecutivo.com](http://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?



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.

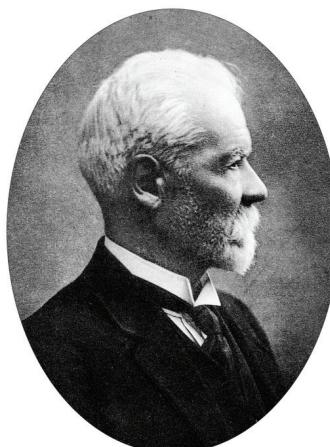
E para finalizarmos este tópico sobre a abordagem da escola da Administração Científica, podemos dizer que se baseou com ênfase nas tarefas organizacionais e que recebeu esse nome porque aplicou métodos científicos, como a observação e a mensuração, com o objetivo de maximizar a eficiência industrial.



## 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



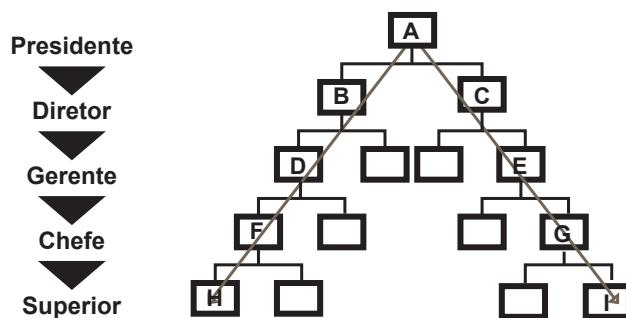
Os autores clássicos partem do pressuposto de que a simples adoção dos princípios gerais de administração, como a divisão do trabalho, a especialização, a unidade de comando e a amplitude de controle, permitem uma organização formal da empresa capaz de proporcionar-lhe a máxima eficiência possível.

(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 relembrada 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	275,00	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 empresacreditavam 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 nessa 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.

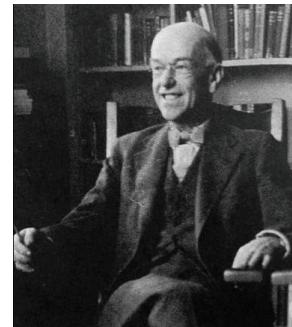
### 3.1 Teoria das Relações Humanas

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.

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



**Figura 7 - George Elton Mayo**

Fonte: image.haosou.com

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*.

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](http://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](http://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)

## A-Z

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

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

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 descriptivas. 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;

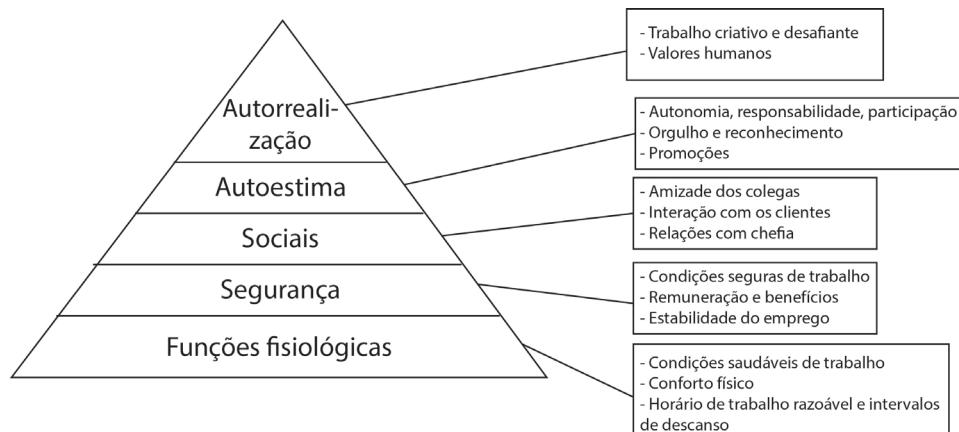
- evidenciou e explicou como as pessoas se comportam e porque agem de diferentes formas dentro das empresas.

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)

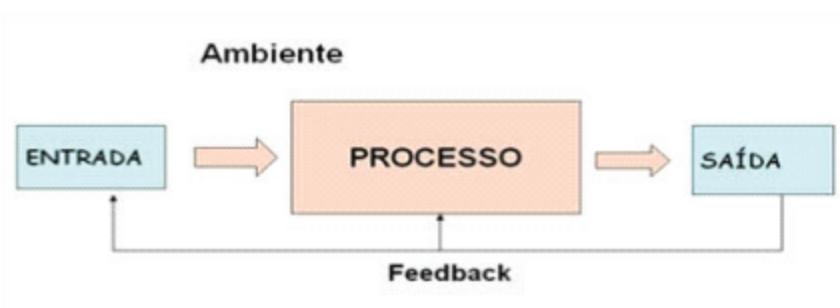


Se quiser conhecer um pouco mais sobre esta teoria, pesquise na Internet ou assista ao vídeo postado em [https://www.youtube.com/watch?v=zUU\\_7LsNq14](https://www.youtube.com/watch?v=zUU_7LsNq14)

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**

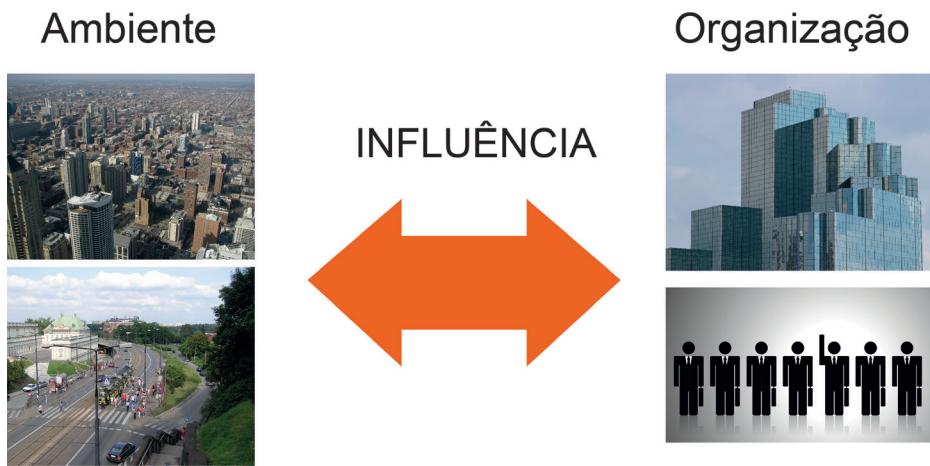
A Teoria da Contingência nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para avaliar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas.

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.



**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](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 Mauborgne, 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.

