



Organização Empresarial

Cinara Ourique do Nascimento



Cuiabá - MT
2015

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

© Este caderno foi elaborado pelo o Instituto Federal Sul Rio-grandense – RS, para a Rede e-Tec Brasil, do Ministério da Educação em parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso..

Equipe de Revisão
Universidade Federal de Mato Grosso – UFMT

Coordenação Institucional
Carlos Rinaldi

**Coordenação de Produção de Material
Didático Impresso**
Pedro Roberto Piloni

Designer Educacional
Marta Magnusson Solyszko

Diagramação
Tatiane Hirata

Revisão de Língua Portuguesa
Nilma Carvalho

Revisão Científica
Jair Durigon

Revisão Final
Naine Terena de Jesus

**Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia Sul-Rio-Grandense / RS**

Coordenação Institucional
Cinara Ourique do Nascimento

Coordenador do Curso
Antonio Cardoso Oliveira

Projeto Gráfico
Rede e-Tec Brasil/UFMT



Apresentação Rede e-Tec Brasil

Prezado(a) estudante,

Bem-vindo(a) à Rede e-Tec Brasil!

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

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

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

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

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

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Agosto de 2015

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de Ícones

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



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



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



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



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



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



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



Palavra da Professora-autora

É muito bom estar aqui começando mais uma disciplina com você. Este caderno é preparado, especialmente, para você que deseja iniciar a compreensão do que seja administração nas empresas. Nele, procurei condensar os principais conceitos que envolvem a ciência da Administração e a sua aplicabilidade nas empresas. Através de uma linguagem fácil e acessível você estudará com maior tranquilidade.

É importante lembrar que é preciso estar atento a todas as orientações de como a disciplina será desenvolvida, pois só assim poderemos assegurar o aprendizado desejado e a aprovação requerida.

Bons estudos!!!

Profa. Ms. Cinara Ourique do Nascimento

“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos. ”

(Eleanor Roosevelt)



Apresentação da Disciplina

Prezado (a) estudante

Na disciplina **Organização Empresarial** iremos apresentar um conteúdo que permita conhecer a administração e sua aplicação nas empresas. Esse conteúdo está dividido em duas aulas e foi escrito em uma linguagem bastante acessível.

Na primeira aula, você irá ler, estudar e conversar sobre a administração e suas principais teorias. Na segunda irá ver a constituição da empresa e seus processos administrativos.

Leia com atenção todos os tópicos aqui apresentados e você verá que será fácil e prazeroso estudar como se compõe a organização empresarial.

Lembre-se: há uma equipe que trabalha e torce por você!



Sumário

Aula 1. Ciência Administração	13
1.1 Introdução	13
1.2 Mas o que é administração?	14
1.3 Origens da administração	14
1.4 Objetivos da administração	15
1.5 Teorias administrativas	16
Aula 2. Empresa	25
2.1 O que é uma empresa?	25
2.2 Recursos empresarial	26
2.3 Classificação das empresas	28
2.4 Funções administrativas	29
2.5 Estrutura organizacional	33
Palavras Finais	37
Referências	38
Obras Consultadas	38
Currículo da Professora-autora	39



Aula 1. Ciência Administração

Objetivos:

- compreender o conceito de Administração; e
- reconhecer suas teorias, identificando sua origem, objetivos e princípios.

Olá estudante;

Nesta primeira unidade vamos estudar o que é administração, sua origem, seus objetivos e suas principais Teorias. A partir dessas informações você terá condições de compreender a definição, finalidade e importância da administração. Boa aula!

1.1 Introdução

A compreensão da administração de empresas inicia-se pelo entendimento do conceito de *Administração enquanto ciência*, bem como da sua origem histórica e das Teorias que marcam sua evolução. Assim, a existência das empresas está condicionada ao entendimento e ao esforço empregado na sua administração.

Dentro deste contexto, a *administração* se torna imprescindível para aquelas organizações que desejam se lançar e manter-se no mercado. Independente do tipo de empresa, todas devem ter uma técnica administrativa adequada para o alcance de seus objetivos. É impossível alcançar sucesso empresarial sem demandar boas técnicas administrativas. Segundo Silva (2009), nos EUA foram identificadas mais de 25 técnicas de gestão empregadas, num universo de 500 empresas. Isto demonstra a importância da técnica administrativa no sucesso das organizações. As Teorias Administrativas, também podem ser consideradas técnicas, uma vez que explicam métodos e procedimentos de trabalho utilizados para melhoria das empresas.



Diante dessas informações, cabe aos bacharéis em administração e aos técnicos em administração adquirir conhecimentos necessários para o alcance de bons resultados.



A técnica administrativa é toda e qualquer ferramenta que possa ser empregada na gerência das empresas. Por exemplo: TQM – Gestão da Qualidade Total.

A-Z

A palavra **Administração** vem do latim – *ad* (junto de) e *ministrativo* (prestar serviço ou ajuda).



Dentro da administração, temos alguns termos bastante utilizados. São eles:
OBJETIVOS - São os resultados esperados, ou os fins que as organizações ou sistemas procuram atingir.
RECURSOS - Os recursos são todos os insumos e ferramentas que fazem parte do processo administrativo.
DECISÕES – Tomar decisões significa fazer escolhas.

1.2 Mas o que é administração?

A **administração** está presente em todas as ações que envolvem planejamento, organização, direção e controle de recursos e pessoas. Este entendimento envolve tanto a empresa privada como qualquer outro tipo de organização, por exemplo: ONGs, Militares, Governo. A seguir apresentamos alguns conceitos oriundos das escolas de administração:

“Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.” (Newman, 1991 (apud SILVA, 2009, p.15))

“Administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.” (MAXIMIANO, 2008, p.6)

Tanto o conceito de Newman como o de Maximiano envolvem processos, ou seja, ambos se referem à ação administrativa como um processo que leva ao planejamento, à orientação, à direção e ao controle de grupos de pessoas e de recursos para atingir os objetivos da empresa.

Se você compreendeu estes conceitos é hora de reconhecer a origem da administração.

1.3 Origens da administração

Pode-se afirmar que, desde os primórdios da humanidade, o homem tem sua sobrevivência relacionada à vida grupal. Somente assim, consegue atingir suas metas e objetivos. Segundo Chiavenato (2002), as empresas surgem a partir do esforço conjunto dos indivíduos.

A *história* nos mostra que a *administração* surge no período da Revolução Industrial, quando a sociedade passa por uma reestruturação, consequência



da incorporação ao trabalho da máquina, trazendo uma mecanização da produção, bem como uma alteração dos padrões culturais, valores e crenças. É importante saber que a primeira revolução industrial focou as novas tecnologias como a máquina a vapor; a segunda revolução traz um progresso tecnológico de maior expansão, com a eletricidade, o motor de combustão, iniciando-se, assim, a tecnologia das comunicações, com a invenção do telefone e telégrafo.

No início do século XX, outros avanços e campos do conhecimento são desbravados – como, por exemplo, o lançamento da psicanálise, por Sigmund Freud, que se torna importante fonte de contribuição para o entendimento do ser humano, seus desejos e das necessidades da sociedade. Já na década de 90, a *Internet* espalha-se pelo mundo e, finalmente, o século XXI, inicia com a conclusão do mapeamento genético humano, que traz mais mudanças à tona da sociedade pós-moderna. Todos esses fatores modificaram os processos de produção, as relações capitalistas e a comunicação (Castells, 2002). Nesse aspecto, as evoluções das empresas e da sociedade ocorrem de forma paralela e simultânea, influenciando em nossos valores, estilo de vida, padrões de comportamento, hábitos e crenças.

Observe agora os objetivos da administração.

1.4 Objetivos da administração

A *administração* enquanto ciência busca dois objetivos principais: “proporcionar eficiência e eficácia às empresas”. (Chiavenato, 2002). Estes dois objetivos trabalham diretamente para melhor orientar as empresas nos seus processos gerenciais. A **eficiência** está diretamente ligada ao como as coisas devem ser feitas; e a **eficácia** refere-se aos resultados a serem alcançados pelas empresas. Veja no quadro abaixo, um resumo destes importantes objetivos.

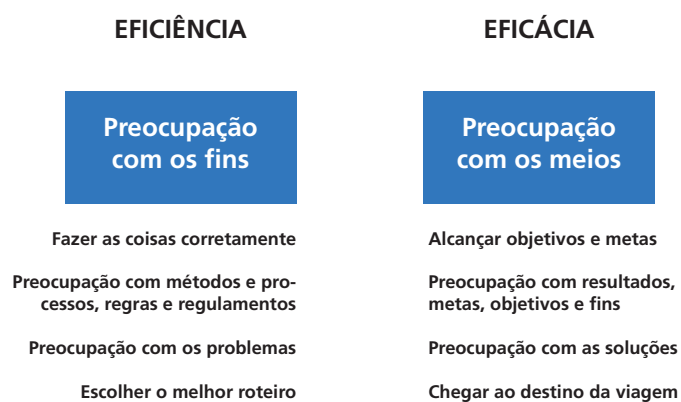


Figura 1

Fonte: Chiavenato, 1998 p. 6



Sempre que nos referirmos à eficiência, estamos também relacionando esse conceito com: métodos, procedimentos, regras; e quando falamos em eficácia evidenciamos o fim, ou seja, o resultado final de um processo.

A grande concorrência sinaliza para que as empresas não sejam somente eficientes, pois a velocidade das mudanças exige resultados. Em outras palavras, não basta ser eficiente, é preciso ser eficaz. Por isso, tanto a eficiência como a eficácia devem ser objetivos almejados pelo administrador, pois ambos são importantes e indispensáveis às rotinas administrativas.

A-Z

Teoria – Segundo Maximiano (2007), “uma teoria é um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática.”

1.5 Teorias administrativas

A moderna administração representa o início das Teorias Administrativas ou Escolas que registram as experiências oriundas da Revolução Industrial. A seguir apresento a você algumas das escolas/**teorias** da administração:

1.5.1 Escola clássica da administração

Surge no início do século XX, devido à expansão das indústrias, mudanças nos conceitos de administrar essas empresas. Nos EUA, França e Alemanha vários autores passam a descrever métodos, conceitos e procedimentos que integram uma nova ideia sobre a administração das empresas. Abaixo, são apresentadas as principais teorias que compõem esta escola.

1.5.1.1 Administração Científica (1900-1910) – Frederick Taylor

A Teoria da Administração Científica foi desenvolvida por Frederick Taylor no ano de 1900 nos EUA e seu ponto marcante são os princípios e técnicas para chegar à eficiência nos processos de trabalho. Naquela época, existia uma grande preocupação com a técnica empregada na fabricação dos produtos. Taylor dizia que as empresas devem buscar a máxima **eficiência** e para isso, era necessário organizar os trabalhadores de forma a mudar suas atitudes e sua forma de trabalhar. Assim, Taylor criou os “Princípios de Administração”, os quais passaram a nortear as práticas administrativas daquela época.

Quadro 1.1: Princípios de Administração Científica

1	O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção.
2	Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
3	Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis.
4	Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

Fonte: Maximiano (2007, p. 35)



Para realizar a máxima eficiência nos processos de trabalho e colocar em prática seus princípios, Taylor usou a técnica dos “tempos e movimentos” em que era cronometrado o tempo dos empregados na fabricação de uma unidade. Depois, esse tempo era combinado para melhor aperfeiçoar a execução de uma peça inteira. Esse estudo permitiu que Taylor estimasse a eficiência para produzir uma peça. Taylor também usou o sistema de pagamento por peças produzidas, ou seja, o trabalhador era instigado a trabalhar mais, para ganhar mais.

Com seus princípios Taylor conseguiu sistematizar, organizar e dinamizar a produção fabril. Através da busca da eficiência nos processos de trabalho ele alavancou a produtividade nas empresas.

A Administração Científica de Taylor possuía:



- preocupação com a organização das **TAREFAS**;
- defendia a eliminação do **DESPERDÍCIO**;
- aumento da produtividade através da **EFICIÊNCIA**;
- racionalização do trabalho dos operários.



Figura 2

Fonte: Maximiano, 2009

Ainda dentro do taylorismo, desenvolveu-se a *linha de montagem de Henry Ford*. Devido à grande expansão das indústrias Ford, essa realizou a produção em massa, ou seja, produzindo em grande quantidade e sem nenhuma diferenciação. Abaixo, destacamos alguns princípios que nortearam e permitiram a produção em massa nessa visão.

- **Princípio da Intensificação** - menor tempo de produção através do



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.

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

1.5.1.2 Teoria Clássica (1910 – 1920) – Henri Fayol

Henry Fayol, engenheiro Francês, foi o fundador da **Teoria Clássica**. Seu objetivo era definir princípios gerais e universais de administração que pudessem servir a todo e qualquer tipo de organização. Caracterizava-se pela ênfase nas funções que a organização deveria possuir para ser eficiente.

Fayol preocupava-se em estabelecer como a empresa funcionaria, ou seja, como seriam seus processos administrativos. Nesse momento, foi visto a necessidade das empresas em estabelecer suas funções administrativas. Logo, Fayol definiu cinco funções administrativas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Além de pensar a administração através de funções, Fayol estabelece 14 princípios que sinalizam como o executivo deve conduzir e organizar a empresa de forma hierárquica, conforme apresenta o quadro produzido por Maximiano (2007), que reproduzimos abaixo:

I	DIVISÃO DO TRABALHO	DESIGNAÇÃO DE TAREFAS ESPECÍFICAS PARA CADA PESSOA, RESULTANDO NA ESPECIALIZAÇÃO DAS FUNÇÕES E SEPARAÇÃO 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 AO MESMO OBJETIVO.
VI	INTERESSE GERAL	SUBORDINAÇÃO DO INTERESSE INDIVIDUAL AO INTERESSE GERAL.
VII	REMUNERAÇÃO DO PESSOAL	DE FORMA EQUITATIVA, E COM 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 SUBORDINADOS.



IX	CADEIA ESCALAR (LINHA DE COMANDO)	HIERARQUIA, A SÉRIE DE CHEFES DO PRIMEIRO AO ÚLTIMO ESCALÃO, DANDO AOS SUBORDINADOS DE CHEFES DIFERENTES A AUTONOMIA PARA ESTABELECEER 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 DAS 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)

Estes princípios norteiam a ciência administração até os dias de hoje. No entanto, devemos observar que a administração não é uma ciência exata, logo, ela não pode seguir leis que são definitivas. Assim, a administração é flexível e deve se adequar às condições ou normas necessárias ao seu desenvolvimento. Por isso, os princípios são importantes. Para exemplificar, podemos dizer que a administração vai atuar em cada empresa dependendo do seu tipo, tamanho e produto ou serviço ofertado.



Para saber mais sobre a experiência de Hawthorne acesse o site:

http://www.infoescola.com/administracao/_experiencia-de-hawthorne/

Acesso em: 18 out. 2010.



A Teoria Clássica de Fayol possuía:

- preocupação com os PROCESSOS administrativos;
- preocupação com o papel do gerente.

É importante ressaltar que a Teoria Clássica reaparece, nos anos 90 com Peter Drucker, com a chamada *Escola Neoclássica*.

1.5.2 Teoria das relações humanas (1940)

A **Teoria das Relações Humanas** foi criada em 1940 e a sua maior preocupação eram as pessoas que trabalhavam nas organizações. Esta Teoria preconiza que a administração é o estudo das relações entre as pessoas (SILVA, 2009). Essa é a primeira vez que o elemento humano é ponto de estudo e valorização nas empresas. Nessa escola, a preocupação não é somente com processos, ações ou funções administrativas, e sim com as pessoas e suas condições de trabalho. Nesse momento, o funcionário é entendido como parte integrante da administração, ou seja, ele adquire participação na empresa. Através dos estudos de Elton Mayo foi possível afirmar que cuidados com os aspectos sociais tinham influência positiva na produção dos funcionários.



Mais recentemente, a Teoria das Relações Humanas foi novamente retomada com a **Teoria do Comportamento Organizacional**.

1.5.3 Teoria da burocracia (1950)

Segundo Chiavenato (2002), esta Teoria traz as ideias do cientista alemão Max Weber sobre como a estrutura e as características burocráticas norteiam as empresas. Atualmente, recebeu nova roupagem e passou a ser evidenciada como **Teoria Estruturalista**. Essa teoria focou a formalização de documentos, regras e procedimentos de trabalho. Demonstrou a necessidade de estabelecer cargos e funções nas empresas e tudo deve ser normatizado de acordo com a lei. Dentre suas principais características estão:

- objetivos explícitos e estrutura formalizada;
- autoridade racional-legal.
- funções definidas e competências estabelecidas por lei;
- definições de hierarquia e especialização de funções;
- impessoalidade nas relações;
- direitos e deveres baseados no princípio da igualdade burocrática, evitando o clientelismo;

Assim, Max Weber definiu a **burocracia** como um sistema de leis. Afirmava que essa burocracia era necessária para o funcionamento das empresas, pois somente com leis, funções e cargos bem definidos, objetivos claros e com uma única autoridade no comando era possível administrar.

1.5.4 Teoria de sistemas (a partir de 1970)

O **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. Surge a partir dos trabalhos de Ludwig von Bertalanffy publicados em 1950 e 1968. A ideia de sistema vem de um “conjunto de partes que interagem e funcionam como um todo.” (MAXIMIANO, 2009, p.47).

Essa teoria permite que o administrador possa “pensar sistematicamente”, ou seja, para tudo existe uma relação de troca. Todo o sistema precede a



entrada de dados, processamento e saída de resultados. Segundo Oliveira (1993, p.23), sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

Observe a figura abaixo. Nela você pode observar que a teoria de sistema vem flexibilizar a visão da administração, ou seja, permite que o administrador utilize sua criatividade e inove na tomada de decisão.

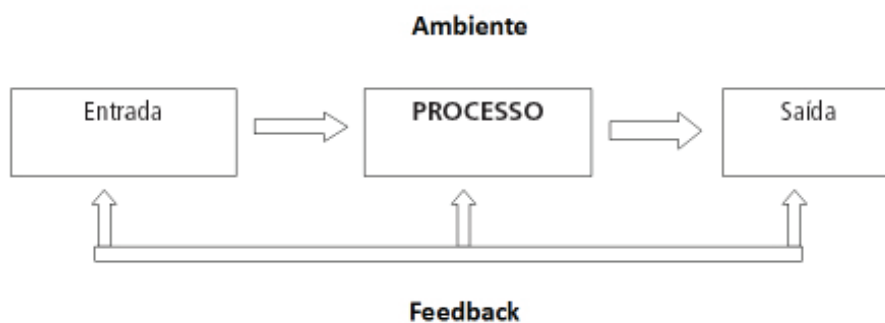


Figura 3

Fonte: adaptado Laudon & Laudon (1999, p.4)

Segundo Maximiano (2007):

- 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.

1.5.5 Teoria da contingência (final de 1970)

Essa teoria surge influenciada pela teoria de sistemas, em que a administração e a empresa sofrem a influência do ambiente externo, ou seja, toda a sua contingência é dependente daquilo que ocorre externamente. A empresa não está isenta das influências do ambiente externo. Sempre que o meio externo mudar, a empresa também muda.

Assim, a **abordagem contingencial** trabalha com duas variáveis que causam maior impacto na organização: **tecnologia** e **ambiente**. Estas duas



variáveis estão em constante mudança e influenciam diretamente as empresas. Quando falamos em ambiente podemos destacar o ambiente externo e interno da empresa. Ambiente externo: política, tecnologia, economia, leis, culturas, ecologia. Ambiente Interno: fornecedores, clientes, funcionários, concorrentes.

Podemos afirmar que a teoria da contingência visualiza e compreende que as empresas funcionam em diferentes condições, ou seja, que elas sofrem influências do meio externo e, devido a isto, suas características são variáveis.

Resumo

A origem da administração, seus objetivos e principais teorias, foram os temas abordados nesta aula. Dessa forma, você pôde observar como assunto principal a Escola Clássica (Taylor, Ford, Fayol), em que exista a preocupação com a eficiência, produção em massa, processos Administrativos e burocracia; Teoria das Relações Humanas que afirma que o homem é um ser social; Teoria da Burocracia ou Abordagem Estruturalista, que cita a necessidade de normas, procedimentos, regras hierarquia em cargos e funções; a Teoria de Sistemas na qual a empresa deve ser vista como sistemas em constante integração com o ambiente e não deve ser fechada e, por fim, a Teoria da Contingência que diz que a empresa sofre influência do meio externo.



Atividades de aprendizagem

1. Neste exercício você deve realizar uma pesquisa e elaborar uma resenha sobre os seguintes temas:

- “Estudo dos Tempos e Movimentos” de Frederick Taylor.
- “Experiência de Hawthorne”.

2. Neste exercício usaremos uma situação problema para discutirmos sobre aplicabilidade da Escola Clássica.

Você é uma pessoa que atua em consultorias e recebe uma solicitação do proprietário de uma empresa para que você utilize na linha de produção a abordagem de Taylor. O que você faria, então?



3. Responda às seguintes questões:

a) O que é administração?

b) O que foi a revolução industrial?

c) Cite e explique os objetivos da administração

d) Escolha duas Teorias da Administração e explique seus pontos principais.

e) Quem foi Henry Ford?

f) O que é o princípio da economicidade?



Ao encerrar esta aula, acredito que muitas informações foram absorvidas por você. É importante que não hajam dúvidas. E caso você tenha tido alguma dificuldade com o conteúdo procure os outros canais de aprendizagem disponíveis para seu curso. Faça buscas na Internet e procure livros que possam complementar as informações, tirar suas dúvidas. Após essa viagem na história da administração, bem-vindo à segunda aula dessa disciplina: a empresa.



Aula 2. Empresa

Objetivos:

- identificar as funções administrativas;
- reconhecer a importância e aplicação das funções administrativas no contexto empresarial; e
- distinguir os tipos e estrutura das empresas.

Caro (a) estudante

Você já avançou em seu processo de aprendizagem, mas ainda há informações importantes que precisam ser assimiladas para que você possa se qualificar para a função que pretende desempenhar profissionalmente. Nesta segunda aula você irá estudar a classificação das empresas, suas funções, características, objetivos e recursos. Boa aula!

2.1 O que é uma empresa?

Você já percebeu que diariamente as empresas fazem parte de nossas vidas à medida que demandamos produtos e serviços e, por outro lado, ofertamos nosso trabalho? Mas o que seria uma empresa? Para Maximiano (2006, p.6), “a empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender à necessidade de pessoas, ou de mercados, e com isso obter lucro”.

Nesse sentido, as empresas nascem com a finalidade de produzir produtos e/ou serviços que possam servir à sociedade. Essas empresas são compostas por pessoas que trabalham em conjunto, operacionalizam funções e exploram algum mercado e, por isso, são consideradas também, organizações sociais.

Essa relação citada acima é de dependência, ou seja, precisamos das em-



presas para pagar nossos salários e, por outro lado, necessitamos delas para suprir nossas necessidades básicas. Por isso, o desempenho das empresas é muito importante para todos nós. Se as empresas possuem problemas, isso afeta os funcionários, acionistas, proprietários e a comunidade em geral que de uma forma, ou de outra, estão ligados a ela. O desempenho positivo também beneficia inúmeras pessoas, seja pelo desenvolvimento da sociedade através da geração de emprego e renda ou pelo simples retorno dado aos seus sócios.

Dada a importância das empresas em nossas vidas, Chiavenato (2002), considera a empresa uma das invenções mais maravilhosas e complexas dentre as criações do homem. Sua funcionalidade exige experiência, conhecimento e, principalmente, demandam ferramentas administrativas eficazes para o bom resultado das mesmas.

Com base nas informações acima, conhecer o funcionamento das empresas, bem como sua classificação, objetivos e a aplicação das funções administrativas se torna indispensável para poder melhor gerenciar e obter resultados positivos.

Para atingir os objetivos a que se propõem, segundo Maximiano (2006, p. 7), as empresas precisam: “adquirir recursos, estruturar um sistema de operações e assumir o compromisso com a satisfação do cliente”.

2.2 Recursos empresarial

Para você compreender melhor o conceito de recursos empresariais, cito aqui a visão de dois autores:

- Na visão de Chiavenato (2002), “os recursos empresariais são os meios pelos quais a empresa procura realizar suas atividades para atingir objetivos”.
- Para Maximiano (2006), a empresa é um sistema de recursos à medida que é movida por vários tipos, a saber: humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e conhecimento.

Tanto Maximiano como Chiavenato discorrem sobre recursos como sendo “formas”, “meios” que são demandados para o funcionamento da empresa.



Os recursos empresariais são também conhecidos como fatores de produção.

Observe a Figura 4, a seguir:



Figura 4 - Recursos e especialidades administrativas

Fonte: Chiavenato (2002, p.9)

A Figura 4 refere-se aos tipos de recursos utilizados pelas empresas e suas devidas especializações, ou seja, para administrar esses recursos a empresa precisa saber qual de suas especialidades é responsável por determinado tipo específico de recurso.

Esses recursos vão proporcionar o funcionamento da empresa. Abaixo, apresentamos a Figura 5, que nos reporta a mais tipos de recursos, bem como nos permite visualizar a empresa enquanto sistema aberto (entrada, processamento e saída). Ver Unidade 1 (teoria de sistemas)



Figura 5 - Como funciona uma empresa

Fonte: Maximiano (2006, p.7)

“O sistema de operações é um conjunto de processos que faz a transformação e agrega valor”. (Maximiano, 2006, p.8)





O funcionamento da empresa está condicionado ao *sistema de operações* que nada mais é do que o processo que transforma os recursos em produtos ou serviços a serem oferecidos ao cliente.

Abaixo, no Quadro 2.1, apresentamos um resumo com a definição dos principais recursos apresentados até aqui.

Quadro 2.1 – Resumo dos recursos empresariais

RECURSOS	DEFINIÇÃO
Materiais	São aqueles recursos físicos, tais como: prédios, máquinas, equipamentos, etc.
Financeiros	São aqueles recursos que correspondem ao fator de produção capital. São os meios financeiros que as empresas demandam para financiar suas operações.
Humanos	São aqueles recursos cujo fator de produção é chamado de trabalho, ou seja, são as pessoas que trabalham na empresa.
Mercadológicos	São aqueles recursos que representam os meios utilizados para expor os produtos e serviços no mercado e aos clientes.
Informação e Conhecimento	Esses recursos referem-se ao capital subjetivo da empresa, ou seja, à gama de informação e conhecimento que a empresa adquire ao longo do tempo e que é responsável pelo seu alto grau de competitividade no mercado.

Fonte: adaptado de vários autores

Então, concluímos que os recursos utilizados são transformados em produtos e serviços que permitem atingir objetivos empresariais.

2.3 Classificação das empresas

As empresas podem ser classificadas ou segmentadas de acordo com diferentes critérios: faturamento, número de funcionários, propriedade e tipo de produção. No Quadro 2.2, abaixo, destacamos essa classificação.

Quadro 2.2: Tipos de empresas

Quanto à propriedade	
Empresas Públicas	Empresas de propriedade do Estado. Têm como objetivo prestar serviços públicos fundamentais (educação, saneamento básico, segurança pública etc.).
Empresas Privadas	Empresas de propriedade particular de um indivíduo ou grupos de indivíduos. Seu objetivo é produzir produtos e obter lucro.
Quanto ao tamanho	
Microempresas	Empresas que possuem a receita anual de até R\$240.000,00 e o número de empregados em até 19 funcionários.
Pequeno Porte	Empresa jurídica mercantil individual que não se enquadra na microempresa. Sua receita bruta anual é superior a R\$240.000,00.



Médio Porte	Segundo o BNDES essas empresas possuem receita bruta anual superior a 10,5 milhões de reais. Segundo o Sebrae quando o número de funcionários gira em torno de 100 e 499 elas são consideradas indústrias médias. As empresas são avaliadas como comerciais e prestadoras de serviços quando possuem entre 50 e 99 funcionários.
Grande Porte	Empresas cuja receita bruta anual é superior a 60 milhões de reais. Possuem muitos empregados, acima de 499, e grandes instalações físicas.
Quanto ao tipo de produção	
Primárias	Empresas destinadas às atividades agropecuárias e extrativas (vegetais e minerais). São primárias porque estão no primeiro setor da cadeia de produção.
Secundárias	Empresas que possuem bens por meio da transformação da matéria prima (indústrias, construção civil). Objetiva transformar matéria prima em produtos acabados.
Terciárias	Empresas especializadas em serviços, tais como: bancos, financeiras, consultorias, etc)

Fonte: adaptado de vários autores

Todas as empresas, independente de sua classificação, precisam ser bem administradas para que tenham sucesso. E, por isso, a administração das empresas é algo tão estudado, pois cada uma apresenta determinada peculiaridade e a administração precisa dar conta de suas necessidades a fim de torná-la bem-sucedida. Por isso, o desempenho das empresas passa por três pontos básicos, a saber: funções administrativas, indicadores de desempenho e papel do administrador.

O sucesso de uma empresa é medido por indicadores de desempenho. Por exemplo: a situação financeira positiva e a satisfação dos clientes.



2.4 Funções administrativas

As funções administrativas se referem à forma de administrar e, em conjunto, formam o processo administrativo.

Essas funções e o processo administrativo tiveram suas significações na Escola Clássica com Fayol, em que esse preocupou-se em definir as funções da empresa. Posteriormente, essas funções foram aprimoradas aos dias atuais. Segundo Chiavenato (2002), as principais funções administrativas são: **Planejamento, Organização, Direção e Controle.**



O processo administrativo é sequencial e apresenta uma atuação global, conforme a Figura 5, a seguir:



Figura 5 - O processo administrativo e suas funções

Fonte: Chiavenato (2006)

Frente às inúmeras mudanças no ambiente externo das empresas, o processo de administrar agrega novas funções. Maximiano (2007), aborda esse fato mostrando novas funções ao processo, conforme a Figura 6, a seguir:

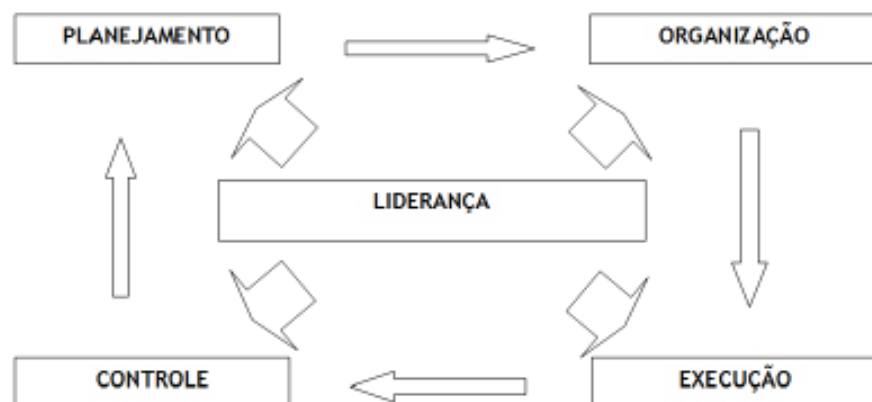


Figura 6 - As principais funções do processo de administrar

Fonte: Maximiano (2009)

Para melhor entendermos essas funções administrativas, iremos abordar cada uma delas em separado.

a) Planejamento: consiste em estabelecer objetivos e determinar o que deve ser feito para alcançá-los. As empresas podem trabalhar com plane-



jamentos de curto e longo prazo, isso vai depender do objetivo traçado. O planejamento ocorre para a continuidade da empresa e focaliza o futuro. Essa visão é que define a importância do planejamento, pois do contrário a empresa fica perdida. É com o planejamento que a empresa pode melhor tomar suas decisões. Para Chiavenato (2002), o planejamento é feito na base de planos, pois é preciso estabelecer, antecipadamente, o que deve ser feito. Logo, podemos focar vários tipos de planos. Assim, a finalidade do planejamento é enfrentar a incerteza do futuro. (Peter Drucker, *apud* Maximiano, 2006, p.50)

– **A.1 Planos:** referem-se àquilo que deve ser feito, ele pode ser entendido como um esquema. Existem vários tipos de planos, a saber:

- **Programas:** uma programação reúne vários tipos de plano. Ex. produção.
- **Procedimentos:** utilizados para mostrar a sequência das rotinas ex: almoxarifado (emissão e preenchimento formulário – assinatura).
- **Métodos:** detalham como uma atividade deve ser executada nos mínimos detalhes. Ex: montagem da peça de uma máquina.
- **Normas:** são regras para dizer o que deve e o que não deve ser feito. Ex: proibição de fumar em alguns lugares, exigência de crachás etc.

– **A.2 Técnicas de Planejamento:** referem-se àquilo que deve ser feito. A técnica de planejamento permite controlar os planos quanto aos prazos e tarefas a serem executadas. Exemplo: Cronograma.

b) Organização: É a segunda etapa do processo administrativo. Segundo Chiavenato (2002) "... é a função administrativa que se incumbe do agrupamento dos órgãos e das atividades necessárias para atingir o objetivo da empresa." (Chiavenato, 2002, p.24).

A organização existe para alocar, arranjar, agrupar, dividir o trabalho. Especializa para que as atividades sejam executadas corretamente. Assim, organizando a empresa é possível saber quem faz o quê, de forma a evitar confusões e/ou omissões de responsabilidades na execução das tarefas. A função organização é baseada em quatro princípios, descritos a seguir:



Quadro 2.3: Princípios da Organização

PRINCÍPIOS DE ORGANIZAÇÃO	
Princípio da Especialização	Diz que a empresa deve ser baseada na divisão do trabalho para, assim, buscar a especialização das pessoas.
Princípio da Definição Funcional	Explica que cada tarefa, função, atividade e suas responsabilidades devem vir definidas por escrito. Uma técnica para representar esse princípio é o organograma
Princípio da Autoridade e Responsabilidade	Expõe que a autoridade é o poder de dar ordens e exigir obediência do subordinado e a responsabilidade, bem como o dever de prestar contas à autoridade.
Princípio Escalar	Diz que cada pessoa deve saber a quem deve prestar contas de suas funções e refere-se ao princípio anteriormente citado.

Fonte: adaptado de vários autores

c) Direção: Toda empresa precisa ser governada, dirigida. A função de direção deve orientar todos os envolvidos, a fim de decidir qual a melhor maneira de se chegar aos objetivos propostos. Chiavenato (2002) escreve:

“Estabelecidos os objetivos, definido o planejamento, organizados os trabalhos, cabe à direção fazer/executar as coisas” (Chiavenato, 2002, p.39)

Dessa forma, a direção é a função que coordena as pessoas e suas atividades após o planejamento e a organização. A direção funciona como elemento de **orientação** dentro das empresas. Exercer a função de Direção exige estabelecer procedimentos que possam garantir a eficácia dessa função. Com isso, o bom gestor deve saber como utilizar tais procedimentos, a fim de garantir o sucesso da sua ação. A função direção é abordada por alguns autores como função execução. A seguir, mostramos alguns procedimentos e/ou meios utilizados pelos gestores:



O estudo da **motivação** está relacionado com o estudo das necessidades humanas e essas, por sua vez, estão baseadas nos estudos da Pirâmide de Maslow.

- **Instruções e ordens** servem para iniciar as atividades necessárias na empresa. Ordem = o que e quando fazer INSTRUÇÃO => Como fazer
- **Comunicação** é o processo de transmissão de informações e compreensão de uma mensagem.
- **Motivação** é o motivo que leva alguém a fazer alguma coisa. Refere-se à habilidade de despertar o interesse e o entusiasmo por alguma coisa.
- **Liderança** trata da capacidade de influenciar o comportamento das pessoas.





- **Posição hierárquica:** ocorre em função da autoridade do chefe;
- **Competência profissional:** resultante do conhecimento;
- **Personalidade:** decorrente das habilidades pessoais (caráter, inteligência).

d) Controle: Essa função administrativa consiste em MEDIR - AVALIAR. Seu objetivo é verificar se as tarefas/atividades estão ocorrendo com o que foi proposto /planejado e assim poder realizar correções e melhorias. O processo de controle estabelece padrões, ou seja, um resultado desejado. Este processo é concretizado através dos seguintes tipos de padrões: Quantidade, qualidade, tempo e custo. A empresa para efetivar o controle de suas atividades pode escolher um tipo de padrão a ser seguido. Exemplo: a produção de calçados possui seu controle através do padrão de qualidade.

A **função controle** deve ser executada em todas as áreas da empresa, que são as seguintes: finanças, produção, mercadológica e pessoal. No próximo item, lhe apresento a estrutura organizacional.

2.5 Estrutura organizacional

Segundo Chiavenato (2002), a estrutura organizacional ou estrutura formal é a maneira pela qual os cargos estão distribuídos em diversos níveis hierárquicos. Todas as empresas precisam estar organizadas em seu arranjo institucional, ou seja, precisam estabelecer uma estrutura formal de cargos e funções. Assim, a chamada estrutura organizacional se refere à disposição dos órgãos e funções existentes na empresa. Essa estrutura formal ou oficialmente, definida pela direção da empresa é representada pelo **organograma**.

Para melhor entendermos a estrutura organizacional das empresas será exemplificado, na Figura 7, os cargos e órgãos que podem existir dentro de uma estrutura empresarial:

ÓRGÃOS	CARGOS
DIRETORIA	DIRETOR
GERÊNCIA	GERENTE
DEPARTAMENTO	CHEFE
DIVISÃO	SUPERVISOR

Figura 7 - Órgãos e cargos
Fonte: adaptado de Chiavenato, 2002, p.28



A estrutura apresentada na Figura 7, na página anterior, não é uma estrutura fixa, engessada que deve ser seguida por todas as empresas, pelo contrário, a estrutura organizacional vai ser constituída para cada tipo de empresa, respeitando suas necessidades, cultura e funcionalidade.

Existem três tipos de estrutura formal usadas pelas empresas, a saber, conforme a Figura 8.

LINEAR	→	Baseia-se na hierarquia e na unidade de comando. Existe um único chefe para dar as ordens. Administração centralizada e generalizada. O chefe transmite/comunica todas as decisões.
FUNCIONAL	→	Baseia-se na especialização. Existe mais de um chefe. O subordinado responde a vários superiores.
STAFF	→	Estrutura mista que utiliza características da estrutura formal e informal.

Figura 8 - Tipos de estrutura formal

Fonte: adaptado de Chiavenato, 2002, p.28

Na figura 9, abaixo apresentada, exemplifico o tipo de estrutura linear existente nas empresas.

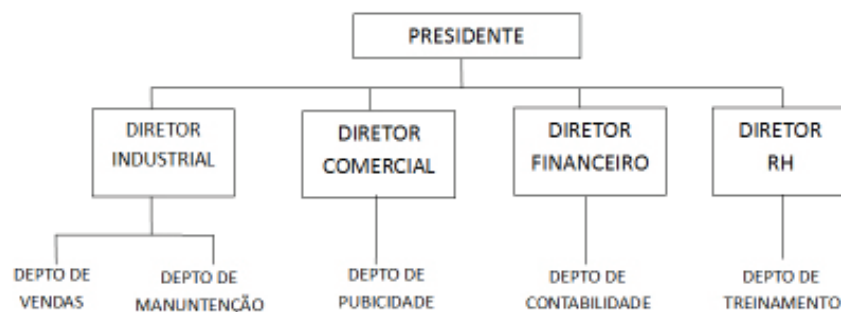


Figura 9 - Estrutura linear

Fonte: adaptado de vários autores

Qualquer que seja o tipo de estrutura adotada, todas as empresas funcionam em níveis de hierarquia que permitem visualizar tanto as disposições de poder como a responsabilidade de cada indivíduo. Por exemplo: o cargo de presidente é superior ao cargo de diretor e este, por sua vez é superior ao cargo de gerente. Além da hierarquia, podemos visualizar a departamentalização das empresas, ou seja, a divisão interna adotada para melhor executar o trabalho. Assim, chamamos de departamento aquele órgão que executa uma determinada função. Na maioria das vezes os departamentos são especialistas em alguma função. Por exemplo: **departamento de vendas**.



Assim, pode-se concluir que as empresas, para atingir seus objetivos, necessitam estar estruturadas em cargos e funções de forma a executar suas atividades corretamente.

Resumo

Esta aula abordou a classificação das empresas, suas funções, características, objetivos e recursos, dando destaque à Classificação das empresas, Funções Administrativas e a Estrutura Organizacional.



Atividades de aprendizagem

1. Neste exercício você deve analisar o caso apresentado e responder à questão.

*“Pessoas que trabalham em uma determinada empresa, sentados à mesa de um bar, discutem sobre a **hierarquia e a organização** existentes. Algumas colocações são feitas, do tipo: “porque tem de ser só o gerente a resolver os problemas de cada unidade? Por que “alguém” tem de esperar uma eternidade (exagero, é verdade) para sua querida chefe aparecer e assinar documentos necessários” (adaptado Maximiano, 2004)*

Como você analisaria esse caso e que sugestões daria?

2. Você acha correto afirmar que a área de finanças é a mais importante de qualquer empresa, por que cuida da função mais relevante da empresa? Justifique sua resposta



3. Responda às seguintes questões:

a) Quais são os recursos necessários ao funcionamento da empresa?

b) Quais são as funções administrativas?

c) Explique o que é a Estrutura Organizacional.

d) Explique com suas palavras o que é uma empresa?

4. Faça uma visita em algumas empresas e peça para ver o organograma que elas possuem. Assim, você poderá entender como essa (s) a (s) empresa(s) estão constituídas em cargos e funções.



Palavras Finais

Em primeiro lugar gostaria de lhe parabenizar por cumprir esta etapa. Sua decisão de seguir com seus estudos é uma grande vitória. O estudo da área de administração tem grande potencial para o mercado de trabalho. Nesta disciplina busquei lhe oferecer as informações iniciais, não menos importantes para seu aprendizado, já que é preciso reconhecer esses dados para que você dê continuidade aos seus estudos. Boa sorte na caminhada e até a próxima.





Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral**. 3. ed, São Paulo: Makron Books, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração Básica**. 5. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

Obras Consultadas

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. V. 1. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

LAUDON, Kenneth C. & LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação: com Internet**. 4. Ed. Rio de Janeiro: ETC, 1999.

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

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para Empreendedores**. 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto R. de. **Sistemas de Informações Gerenciais: estratégias, táticas e operacionais**. 2. ed, São Paulo: Atlas, 1993.



Currículo da Professora-autora

Cinara Ourique do Nascimento



Doutoranda em Educação em Ciências na Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM; Especialização em Gestão Estratégica Empresarial pela UFSM; Graduação em Ciências Econômicas pela UFSM. Professora da Carreira do Magistério Superior - Assistente B2 do Instituto Federal Educação, Ciência e Tecnologia Sul-riograndense - Campus Pelotas Visconde da Graça. Possui pesquisas e projetos de extensão nas seguintes áreas: Planejamento e Gestão de EAD, Desenvolvimento Regional, Gestão de Cooperativas, Tecnologia da Informação em Micro e Pequenas Empresas.



