

# Unidade II

## 3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

### 3.1 Conceitos

Não é possível estudar a Administração e o empreendedorismo sem considerar de suma importância o papel do ser humano e seu comportamento. Os recursos humanos são peças-chave nos processos organizacionais, bem como o modo como eles se relacionam.

Ao estudar a função de direção, que é inerente à Administração, foi exposto que os aspectos de liderança e motivação são fundamentais e extremamente ligados ao sucesso da função. Assim, serão estudados a seguir os aspectos de liderança, motivação, clima organizacional e mudança na organização e a influência desses aspectos na tomada de decisão.



#### **Lembrete**

Não se esqueça de que as funções da Administração se dividem em: planejamento, organização, direção e controle.

### 3.2 Liderança e motivação

#### 3.2.1 Liderança

Quando pensamos em líderes e na liderança, uma multidão de imagens vem à cabeça, muitas vezes coloridas em reações emotivas. Alguns líderes fazem nascer um sentimento de força, de poder e de responsabilidade. Outros evocam as forças do terror, a perseguição e a destruição. Nossas percepções da "bondade" ou da "maldade" de um líder são refletidas nos epítetos que lhe damos: Akbar, o Grande; ou Ivan, o Terrível (VRIES; MILLER, 1990, p. 5).

Sobral e Gimba (2012) mencionam liderança como um processo de influência em um grupo que desempenha atividades com vistas a um objetivo, envolvendo construção e desconstrução de percepções, situações e expectativas.

Costa Neto e Canuto (2010) destacam que o conceito de liderança é relacionado a características que determinadas pessoas possuem de tomar decisões aceitas com entusiasmo pelos seus colaboradores.

Barreto *et al.* (2013) afirmam que a liderança tem um caráter inspiracional, fortalecida pela dinâmica motivacional entre líderes, liderados e o sistema organizacional onde atua.



### Saiba mais

Vries e Miller (1990) estabelecem uma relação interessante entre narcisismo e liderança, em um artigo que pode ser encontrado em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-7590199000030002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-7590199000030002&lng=pt&nrm=iso)>.

Sobral e Gimba (2012) afirmam que as teorias mais modernas sobre liderança tendem a uma ênfase num tipo de líder carismático, visionário e transformacional, com comportamentos apelativos e simbólicos, visando a obter alto grau de comprometimento dos liderados.

Barreto *et al.* (2013) mencionam que essas três lideranças (carismática, visionária e transformacional) têm muitas semelhanças entre si. Na liderança carismática, a ênfase é no comportamento simbólico do líder, bem como em suas habilidades visionárias, na comunicação não verbal e no apelo a valores ideológicos. A liderança visionária tem o foco no futuro, assumindo riscos e influenciando a direção da organização. A liderança transformacional preza por estabelecer uma relação bidirecional entre líder e liderados.

Os autores mencionam também quatro características principais da liderança transformacional:

- influência idealizada;
- motivação inspiracional;
- estímulo intelectual;
- consideração individualizada.

Sobral e Gimba (2012) também mencionam o surgimento de um novo tipo de liderança, conhecida como liderança autêntica. Ela está ligada ao conceito de autenticidade, e sua principal característica é a elevada transparência entre líder e liderado, bem como uma conduta consistente com o sistema de valores pessoais e convicções.

Essa liderança autêntica pode ser concebida a partir de quatro dimensões, conforme Sobral e Gimba (2012):

- **autoconsciência:** relaciona-se à consciência que há, por parte da liderança, sobre fraquezas e potencialidades;
- **transparência:** relaciona-se ao grau de profundidade de conhecimento dos desejos do líder por parte dos liderados;

- **perspectiva moral e ética:** relaciona-se à consideração dada, por parte da liderança, a valores morais e éticos;
- **processamento balanceado:** relaciona-se à consideração dada à opinião dos liderados.

De modo geral, os autores são praticamente unânimes ao afirmar que a liderança se refere a características e atributos de um indivíduo, chamado líder, que inspira e influencia as pessoas a terem aderência a suas ideias. Um líder é aquele que exerce o papel de agregador numa organização, obtendo a concordância por meio de suas ideias e propósitos no grupo que lidera.

O líder é capaz de obter concordância com suas ideias e propósitos pelo grupo do qual está à frente. Esta é, evidentemente, uma característica altamente desejável aos que comandam os empreendimentos, desde que as ideias que postulam sejam as mais adequadas ao sucesso. Quando um chefe consciente do que deve ser adequadamente feito tem também a condição de liderança dos seus subordinados, os efeitos desse binômio costumam ser plenamente satisfatórios.

São competências reconhecidas dos líderes: iniciativa, autoconfiança, honestidade, disciplina, inteligência, capacidade de relacionamento e conhecimento do assunto envolvido no processo de liderança. As fontes de autoridade valem também para o exercício da liderança.

A capacidade de relacionamento, fundamental para o exercício da liderança, também o é para a existência de confiança mútua, desenvolvendo nas pessoas entusiasmo, criatividade e, sobretudo, o desejo de realização pessoal. A importância do relacionamento é corroborada por Peter Drucker, segundo quem "os relacionamentos serão a maior fonte de riqueza no século XXI".

Entretanto, Hitler e Churchill foram líderes incontestes durante a Segunda Guerra Mundial. Este simples exemplo ilustra a importância de estar o líder comprometido com as causas certas, e não obedecendo a propósitos pessoais, neste caso certamente iludindo seus liderados com conclamações ilusórias.

Outro exemplo real ilustrativo da importância de um líder é o de um time de futebol, esporte coletivo em que, frequentemente, a presença de um líder, com sua experiência e capacidade de motivação dos companheiros de equipe, pode ser decisiva para a vitória (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 83).

Segundo Costa Neto e Canuto (2010), um líder precisa satisfazer às seguintes expectativas:

- atuar como um agente de transformação na organização;
- possuir uma visão nítida sobre qual lugar a organização deve estar;

- ser dotado de coragem na proposição das mudanças, bem como sua implementação;
- criar definição coletiva e solidária sobre o que é sucesso;
- trabalhar de modo claro com indicadores;
- ser um incentivador de participantes no processo de transformação;
- ter um bom conhecimento dos componentes de sua equipe;
- ter uma boa comunicação com os seus liderados, favorecendo sempre o diálogo;
- não desconsiderar a cultura herdada, tendo os olhos também nela;
- infundir segurança nos liderados, mostrando o máximo possível de transparência;
- ter sempre em vista e nas suas ações: competência, ambição e integridade.

Sant'anna *et al.* (2012), em sua pesquisa com os executivos brasileiros, agruparam os principais desafios e questões relativos à liderança em três dimensões:

- **dimensão 1:** sentidos, competências, estilos e desafios;
- **dimensão 2:** desenvolvimento de lideranças para o contexto atual;
- **dimensão 3:** liderança e contexto capacitante.

Conforme Sant'anna *et al.* (2012), a primeira dimensão envolve atributos, desafios, competências e funções associados ao exercício da liderança. Para essa dimensão, os relatos de atributos de competências estão descritos no quadro a seguir.

**Quadro 3 – Atributos de competências associadas à figura do líder no contexto atual**

Atributos de competência	Relatos associados
Capacidade de assumir responsabilidades	O líder tem a tendência de chamar a responsabilidade para si, ser um pouco mais autocrático e tal, essa coisa toda. Isso é do perfil, nasce.
Curiosidade	Ele (o líder) tem que ter como característica a curiosidade. Você pode ser uma pessoa extremamente inteligente, extremamente racional, mas se ele não tem curiosidade para entender, nunca vai ser um líder.
Capacidade de lidar com o erro	Ou seja, eu acho que isso é a melhor escola de líderes que pode existir. E eu me tornei vendo lideranças fortíssimas e as formas tranquilas com que as pessoas lidam com o erro.

Capacidade de inspirar e criar uma visão compartilhada	Visão de longo prazo, prever o futuro, interpretar um cenário, perceber a importância estratégica de uma decisão para a empresa. "Acho que a capacidade de você, a partir das informações que tem, conseguir tomar decisões que motivem, não sei se aqui precisa motivar alguém, que consiga dar norte para as pessoas agirem. De fato, não acredito que exista como característica de liderança, ou o que seja a liderança, a ação entre si. Mas, sim, a mobilização para levar o grupo."
Credibilidade	É um cara que transmite energia, que motiva, que chora junto, que ri junto, que é coerente e que não esconde as coisas. O cara não pode ver no líder um cara que enganou de alguma forma, o discurso dele não é bem o que ele pratica.
Capacidade de alinhar interesses	Ele verifica quais são os atores que estão em torno e busca construir esse objetivo, essa causa comum, de tal forma que, ao final, todos concordem que aquela solução é a melhor que foi apresentada até o momento.
Otimismo e bom humor	Bom, outra coisa que eu vejo na liderança, que é fundamental, é ter alegria. É contagiar as pessoas. É trazer uma energia positiva para dentro. Porque, por mais que reconheça, se você está com aquela carga pesada, contagia muito as pessoas. Um ambiente mais leve é muito mais fácil de trabalhar do que um ambiente mais contaminado.
Pioneirismo	Eu acho que, para ser líder, você tem que passar por aí também, você tem que desbravar, você tem que acreditar, você tem que ser pioneiro, você tem que ser vanguarda.
Postura firme	E o desenvolvimento da liderança requer que você tenha coragem de se posicionar e de dizer coisas que as pessoas eventualmente não querem ouvir. Ou prefeririam não ouvir.
Disciplina e equilíbrio	Então, ela tem que se reconhecer como líder, em uma dessas categorias, e buscar o seu aprimoramento individual mediante disciplina. Porque, às vezes, a gente começa muito bem, mas chega uma hora que aflora o seu rompante natural. Então isso, a disciplina, também é uma questão necessária.
Visão sistêmica	Então, a visão holística, ou seja, você tentar ter uma visão 360° de todas as questões, leva-o a fazer um tipo de liderança talvez mais efetiva. Muitas vezes, alguns líderes nossos insistem em fazer mais do mesmo, quando na verdade a gente precisa, às vezes, fazer uma ruptura, fazer diferente.

Fonte: Sant'anna *et al.* (2012, p. 60).



## Saiba mais

Para conhecer um pouco melhor o que pensam os executivos brasileiros sobre liderança, leia o texto de Sant'anna *et al.* (2012) disponível no site <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712012000600004&script=sci_arttext)>.

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam que o tipo psicológico de indivíduo influencia na capacidade que ele tem de exercer uma liderança. De acordo com os autores, há uma teoria que classifica as pessoas em quatro grandes tipos psicológicos, que derivam dos perfis estudados pelos psicólogos Carl Gustav Jung (1875-1961), Katharine Briggs (1875-1968) e Isabel Myers (1897-1980), conforme o quadro a seguir.

**Quadro 4 – Perfis psicológicos segundo Jung e Myers-Briggs**

Escala	Refere-se a	Atividade-chave
Extroversão/introversão	Como uma pessoa é motivada	Motivação
Sensação/intuição	Aquilo a que a pessoa presta atenção	Observação
Pensamento/sentimento	Como uma pessoa toma decisões	Decisões
Julgamento/percepção	Tipo de vida que uma pessoa adota	Modo de vida

Fonte: Costa Neto e Canuto (2010, p. 91).

Ainda segundo Costa Neto e Canuto (2010), as atividades-chave com suas escalas podem ter um detalhamento em suas características. Veja o quadro:

**Quadro 5 – Características das escalas**

Atividades-chave	Escala	
	Extroversão (E)	Introversão (I)
Motivação	Preferência por tirar energia do mundo exterior das pessoas, atividades ou coisas	Preferência por tirar energia do mundo interior das ideias, emoções ou impressões pessoais
Observação	<b>Sensação (S)</b>	<b>Intuição (N)</b>
	Preferência por obter informações por meio dos cinco sentidos e observar aquilo que é real	Preferência por obter informações por meio do "sexto sentido", observando o que pode ser
Decisões	<b>Pensamento (T)</b>	<b>Sentimento (F)</b>
	Preferência por organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira lógica e objetiva	Preferência por organizar e estruturar as informações para tomar decisões de maneira pessoal e orientada para os valores
Modo de vida	<b>Julgamento (J)</b>	<b>Percepção (P)</b>
	Preferência por ter uma vida organizada e planejada	Preferência por ter uma vida espontânea e flexível

Fonte: Costa Neto e Canuto (2010, p. 91).

Costa Neto e Canuto (2010), enfim, apresentam os tipos psicológicos baseados na combinação de temperamentos:

- **tipo sensação/percepção:** formado por cerca de 38% da população. É composto por indivíduos voltados à liberdade de agir e avessos à rotina, metas de longo prazo, treinamento, esperas, planejamento e atribuições. Essas pessoas normalmente são impulsivas, mas úteis em crises e emergências. Realistas e solidárias com o grupo, encontram prazer em atividades desafiantes;

- **tipo sensação/julgamento:** formado por cerca de 38% da população. É composto por indivíduos movidos pelo dever, compromisso, senso de utilidade e doação, sendo apegados a tradições, burocracia e hierarquia. Essas pessoas precisam de reconhecimento social, sendo avessas a mudanças, mas com postura séria e ética;
- **tipo intuição/sentimento:** formado por cerca de 12% da população e composto por indivíduos que buscam identidade pessoal, gostando de manifestar-se verbalmente. Essas pessoas têm senso de liderança e missão, prezando os fatores humanos e sociais;
- **tipo intuição/pensamento:** formado por cerca de 12% da população e composto por indivíduos que apreciam o poder autocrítico, prezando sua própria competência e capacidade de realização. Essas pessoas têm o foco no futuro, admitem mudanças, são comedidas e normalmente se interessam por tecnologia.

### 3.2.2 Motivação

Faz parte indissociável das atribuições dos líderes incutir em seus liderados efetiva motivação, para que se desincumbam o conteúdo das atividades que lhes competem. Para tanto, o processo de distribuição de responsabilidades, de provimento dos recursos necessários e a participação do líder devem ser executados de maneira satisfatória.

Tudo isso, entretanto, pode não ser suficiente para conseguir a necessária motivação e o desejável comprometimento com os fins a alcançar. Há algumas considerações de natureza humana que os administradores e os líderes, para o exercício das suas atribuições, devem conhecer (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 88).

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam que as seguintes considerações de natureza humana possuem necessidades que precisam ser satisfeitas no alcance da motivação, conforme uma determinada hierarquia desenvolvida pelo renomado psicólogo Abraham Maslow, descrita na figura a seguir.

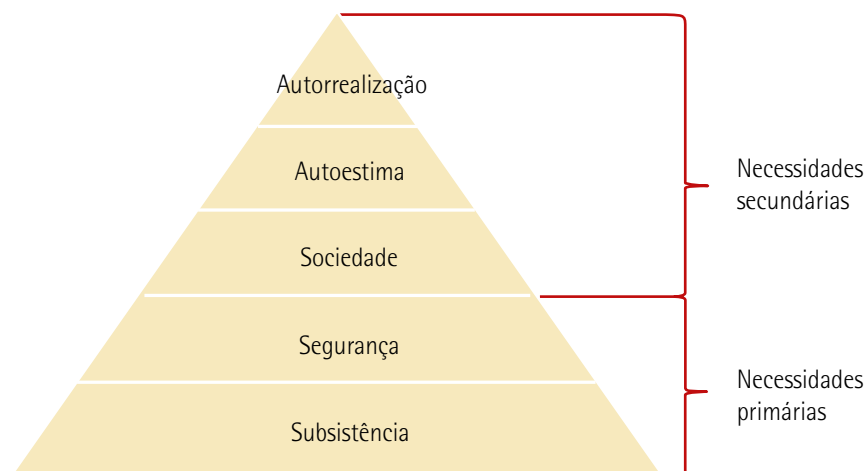


Figura 8 – Pirâmide de Maslow

Nessa hierarquia de necessidades que influenciam na motivação, têm-se:

- **necessidades primárias:** compostas pelas necessidades básicas de subsistência (casa, comida etc.) e segurança (física, estabilidade no trabalho, seguro saúde etc.);
- **necessidades secundárias:** compostas por questões de cunho um pouco mais íntimo, como a vida na sociedade (amigos, diversões etc.), a autoestima (*status*, poder etc.) e a autorrealização (sensação de paz, de dever cumprido etc.).

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam também a abordagem de Frederick Herzberg sobre a influência de fatores que geram ou não motivação. Esses fatores são os seguintes:

- **fatores extrínsecos** (externos ao indivíduo): geram satisfação física, mas não a motivação propriamente dita. Por exemplo: boas condições físicas de trabalho, ar condicionado, transporte etc.
- **fatores intrínsecos:** ligados a tarefas do indivíduo, que geram desafios e um sentimento de satisfação interior pelo sucesso alcançado. Esses levam à motivação.

### 3.3 Clima, cultura e mudança organizacional

#### 3.3.1 Clima organizacional

Este conceito diz respeito à forma como os relacionamentos interpessoais se dão no seio da organização. Resulta de tradições arraigadas, formas de compartilhamento de sentimentos e sensações, concordância por parte dos líderes, convenções não escritas que são aceitas pela maioria e determinam o modo como as atitudes são tomadas.

O clima organizacional tem ligação de causa e efeito com o conceito de cultura organizacional, este relacionado com o grau de intelectualidade e formação técnica/profissional dos integrantes da organização e certamente influenciado pela qualidade dos treinamentos, relacionamentos e desafios de que os colaboradores participaram no exercício de suas funções (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 93).

O clima organizacional é um conjunto de fatores e itens de caráter permanente que distingue uma organização da outra, influenciando o comportamento de indivíduos (ROCHA *et al.*, 2013). Pode influenciar diversas variáveis dentro de uma corporação, como o comprometimento, a satisfação com o trabalho, o absenteísmo, as rotatividades e a motivação dos empregados, entre outros.

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam que o clima organizacional inclui percepções coletivas de colaboradores de uma organização, além de produzir uma interação e também uma influência direta no comportamento organizacional.





## Observação

**Clima organizacional** não é o mesmo que **cultura organizacional**, embora haja uma relação entre eles.

### 3.3.2 Cultura organizacional

Cultura organizacional é um sistema sociocultural que revela a identidade da organização por meio de padrões de comportamento.

Veja a seguir as definições de cultura organizacional por alguns renomados autores:

A cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro de fronteiras de um sistema (SOUZA, 1978, p. 75).

Cultura organizacional é um instrumento de poder ou conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (FREITAS, 2005, p. 97).

Um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e, por isso, ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas (SCHEIN, 1992, p. 12).

Schein (1992) afirma que a cultura organizacional é dividida em três níveis:

- **artefatos:** compreendem as estruturas e os processos organizacionais existentes na corporação;
- **valores:** compreendem as estratégias, os objetivos e as filosofias adotados no dia a dia das corporações;
- **pressupostos:** compreendem as crenças, as percepções e os pensamentos, muitas vezes até inconscientes.

Barreto *et al.* (2013) mencionam quatro tipos de culturas organizacionais:

- **cultura clã ou grupal:** nesse tipo de cultura, é enfatizada a participação das pessoas na tomada de decisão. Valores morais e trabalho em grupo são incentivados. Há um alto comprometimento dos colaboradores;

- **cultura inovativa ou adhocracia:** nesse tipo de cultura, há uma grande abertura à flexibilidade e à mudança organizacional. O ambiente de trabalho é marcado pelo dinamismo, e há incentivo às iniciativas individuais e à liberdade;
- **cultura de mercado ou racional:** nesse tipo de cultura, há uma orientação a partir de tendências de mercado e bases seguras de clientes. O resultado é o objetivo principal para que o negócio melhore a sua posição competitiva;
- **cultura hierárquica:** nesse tipo de cultura, a maior importância é dada à estabilidade, aos valores e às normas associados à burocracia. Regras e políticas mantêm a organização integrada.

### 3.3.3 Mudança organizacional

É qualquer modificação ou transformação na forma como uma organização funciona, seja na composição dos seus membros, nos recursos utilizados ou nas tarefas executadas.

As alterações produzidas pela mudança organizacional podem se dar em qualquer um dos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal e cultura) ou na relação entre elas.

Pinto e Couto-de-Souza (2009) mencionam alguns tipos de mudança organizacional, entre elas:

- **mudança contínua:** constante e evolutiva, produzindo pequenos avanços cotidianos;
- **mudança episódica:** pouco frequente, descontínua e intencional, é necessária para as organizações que saem de seu ponto de equilíbrio;
- **mudança descontínua:** ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve várias reestruturações;
- **mudança espontânea:** não gerada e não controlada pela liderança, é gerada pelo dia a dia das corporações;
- **mudança planejada:** ocorre de modo programado e sistemático;
- **macromudança:** abrange toda a organização e suas relações com o macroambiente.

Um processo de mudança, para ser bem-sucedido, deve ser bem justificado e bem executado. Precisa levar em conta o clima e a cultura organizacional. Precisa contar com o comprometimento da alta administração, sem o qual inexoravelmente fracassará. E comprometimento não é o simples aval, a simples concordância. O comprometimento é a real conscientização do desejo de realização, comprovado por evidências visíveis. É o exemplo que dá força aos que têm a incumbência de vencer as resistências e implementar a mudança. A equipe responsável pela mudança deve ter clara delegação de autoridade pela alta administração de organização para executar sua

tarefa. O processo de mudança deve começar pelos pontos onde tenha maior probabilidade de sucesso, para assim produzir o efeito demonstração e ajudar sua implementação nos pontos mais problemáticos (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 94).

Costa Neto e Canuto (2010) afirmam que o sucesso de uma mudança se dá quando há a consideração dos seguintes fatores:

- **compreensão:** perfeito entendimento do processo e da importância da mudança por parte dos envolvidos;
- **comprometimento:** determinação de executar a mudança devido a sua importância;
- **competência:** capacidade técnica e administrativa para efetuar a mudança;
- **correção:** inexistência de erros nos processos de mudança organizacional;
- **comunicação:** perfeito funcionamento de um plano de comunicação na mudança;
- **continuidade:** garantia de que não haverá retrocesso após a mudança.

## Exemplo de aplicação

Pense num processo de mudança na área de TI de uma empresa e relacione quais são os itens mais importantes numa mudança em TI.

## 4 A TOMADA DE DECISÃO E A ESTRATÉGIA NO MUNDO DOS NEGÓCIOS

### 4.1 A tomada de decisão

#### 4.1.1 Conceitos

A tomada de decisão não é algo fácil. Mesmo fazendo parte do dia a dia dos administradores e empreendedores, ela tem que ser um processo efetuado de modo racional, em que devem ser utilizadas técnicas por meio das quais se atingem os objetivos organizacionais.

Decidir é uma ação à qual pessoas e entidades estão permanentemente submetidas. As decisões podem variar das mais simples, como "que camisa usarei hoje", às mais complexas, como a de uma grande organização que deve optar se compra ou não os ativos de uma outra empresa, com todas as vantagens e dificuldades que isso pode representar.

A este respeito, dois pontos devem ser comentados desde já. O primeiro diz respeito à tendência que muitos executivos têm de confiar cegamente na

sua capacidade de decidir com base na experiência ou na intuição, sem levar em conta informações e metodologias que lhes permitam ter muito mais clareza e eficácia naquilo sobre o que decidem. É evidente que, em muitos desses casos, o resultado pode ser adverso, para desagradável surpresa dessas sumidades.

O segundo ponto a deixar claro é que nem sempre a melhor decisão conduz ao melhor resultado. Isto decorre de que, muitas vezes, há informações e realidades que não estão disponíveis ao decisor no momento em que faz a sua opção. Ou seja, em geral influi no resultado de uma decisão o famoso "fator sorte", que pode agir positiva ou negativamente, e que, em última análise, embute os efeitos de diversos fatores desconhecidos, devido às causas ditas aleatórias, impedindo uma tomada de decisão perfeita e isenta de erros. Não se deve, portanto, avaliar a qualidade de uma decisão e do método em que foi baseada apenas em consequência dos seus resultados. Uma coisa, entretanto, se pode afirmar: é muito mais provável que se colham melhores resultados com decisões tomadas com o amparo de técnicas adequadas, em condições favoráveis, do que através daquelas feitas sem esses devidos cuidados (COSTA NETO, 2007, p. 1).

### 4.1.2 Qualidade na tomada de decisões

Alguns fatores devem ser considerados para que as decisões sejam tomadas com alto grau de qualidade. Costa Neto (2007) estabelece alguns desses fatores:

- **decisões tomadas racionalmente:** é consequência de um cuidadoso processo de reflexão e do uso de metodologias apropriadas. No processo de tomada de decisão, as fortes emoções têm de ser extintas e desconsideradas, dando espaço a um processo racional;
- **decisões baseadas em fatos e dados:** preza pela tomada de decisão com base em fatos e dados, ao invés de palpites ou opiniões subjetivas sem qualquer embasamento técnico. No processo de tomada de decisão, é importante transformar os dados em informações, bem como as informações em conhecimento;
- **decisões economicamente pesadas:** considera que é de suma importância pesar os aspectos econômicos na tomada de decisão;
- **decisões baseadas na experiência:** retrata a importância da experiência adquirida sobre determinados assuntos como fator de sucesso para a tomada de boas decisões;
- **decisões visando ao futuro:** considera que se deve sempre pensar estrategicamente no longo prazo. Numa corporação, a visão como norteador estratégico é importantíssima no processo de tomada de decisão;

- **decisões consensuais:** quando há uma enorme complexidade no processo, em que diversos envolvidos enxergam ângulos distintos da problemática, o melhor é obter o consenso;
- **decisões baseadas na consolidação de indicadores:** considera que as decisões precisam ser baseadas em indicadores que surgem por meio de métodos quantitativos adequadamente escolhidos;
- **decisões justas e legais:** estabelece que as decisões precisam ser pautadas em critérios éticos, justos e que observam disposições legais;
- **decisões criativas e inovadoras:** no processo de tomada de decisão, é necessária a capacidade de fugir dos moldes comuns, das soluções batidas, das determinações padronizadas, das decisões conhecidas de antemão;
- **decisões corajosas x prudentes:** é necessário balancear a coragem e a prudência no processo de tomada de decisões;
- **decisões inspiradas em paradigmas:** considera a prática do *benchmarking* para adoção de melhores práticas de mercado.

A presteza na tomada de decisão é fundamental no dia a dia de um empreendedor, devido a toda incerteza associada aos cenários com os quais ele se depara.



## Lembrete

Além do empreendedor, o administrador também lida no seu dia a dia com a tomada de decisão relativa a recursos organizacionais.

## 4.2 Estratégia

### 4.2.1 Conceitos

As definições de estratégia normalmente aparecem relacionadas com as empresas e suas administrações. Por outro lado, a administração estuda as necessidades da organização em suas visões tanto social como técnica e sistêmica.

Mas qual é a diferença entre Administração e estratégia?

Para a Administração, quando se estudam as necessidades da empresa, deve-se considerar seu conjunto de diretrizes, cultura, processos, recursos e capital. Essa consideração possibilita a realização de seu negócio de forma estruturada e integrada. Já na visão sistêmica, a Administração é considerada um mecanismo integrador de processos e de recursos empresariais para a consecução dos resultados almejados.

Isso inclui a geração de bens, lucro e promoção do bem-estar social. A Administração pode, então, ser considerada como o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos de uma empresa (MAXIMIANO, 2006).

Considera-se que a Administração convencional tem como foco a situação presente de uma empresa, analisando-se os indicadores de desempenho e os resultados dos processos responsáveis pela atual vantagem competitiva – enfim, pela sustentação da organização.

Já a estratégia visa à vantagem competitiva futura da empresa para melhorar sua posição diante da concorrência, pelo desenvolvimento de competências de vanguarda.

### 4.2.2 Definição de estratégia

Para definir **estratégia**, busca-se o conhecimento apresentado pelos autores, tanto acadêmicos como de mercado; assim, pode-se traçar um conjunto de definições históricas com relação à estratégia. Veja as principais definições, conforme visto em Nicolau (2001):

- Chandler (1962) afirma que estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e o uso de recursos para atingir esses objetivos;
- Ansoff (1965) considera estratégia um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema;
- Katz (1970) define que estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação atual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objetivos e ações a tomar para atingir esses objetivos);
- para Steiner e Miner (1977), a estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação, de forma que os fins e os objetivos sejam atingidos;
- já para Porter (1989), o guru das estratégias, tem-se que estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento;
- Mintzberg (1988) observa que estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente;
- segundo Hax e Majluf (1988), estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objetivos de longo prazo, programa de ações e prioridade na afetação de recursos.

## 4.2.3 Administração Estratégica

Integra o planejamento estratégico e a Administração em um único processo, sendo que o primeiro torna-se uma atividade contínua em que os administradores são encorajados a pensar estrategicamente, focando na visão estratégica de longo prazo, assim como em questões táticas e operacionais em curto prazo (BATEMAN; SNELL, 1998).

Em contrapartida da Administração Convencional, tem como foco a estrutura da organização voltada para o futuro (a Convencional trata o presente por meio de seus indicadores financeiros).

Quando se parte do conceito geral para o específico, a Administração Estratégica é definida por Bateman e Snell (1998) como um processo que envolve administradores de todos os níveis da organização na formulação e implementação de objetivos estratégicos e das estratégias (note a diferença entre o planejado e o realizado).

A partir de um conjunto de orientações, decisões e ações estratégicas, são determinados planos de alto nível para o desempenho da empresa no longo prazo, a saber:

- utilização de novas atividades ou processos, desenvolvimento de novas competências, desenvolvimento do capital humano, migração para novas tecnologias, reconfiguração dos canais com os clientes, abordagem à oportunidade e assim por diante;
- com a consolidação dessas premissas, a construção de um processo de planejamento estratégico que permite alavancar a organização em direção de situações futuras desejadas;
- planos que permitirão o controle posterior dos fatores ambientais, o direcionamento dos recursos empresariais e a harmonização das relações das pessoas envolvidas.

De acordo com Prahalad e Hamel (1995), a Administração Estratégica pode ser conceituada como sendo a Administração voltada a fortalecer as competências da organização, com vistas à obtenção da vantagem competitiva ante a concorrência. Ela é viabilizada com o envolvimento das áreas de conhecimento da organização que concebem uma empresa como um portfólio de competências, surgindo daí uma enorme gama de possíveis oportunidades.

Quando se observa a Administração Estratégica, notam-se fortemente dois cenários: o externo e o interno.

- No cenário externo, estão os clientes, os fornecedores, os concorrentes, os agentes públicos e a legislação vigente, a sociedade, as tecnologias e os chamados conjunturais (economia, política, meio ambiente) – fatos, eventos e processos sobre os quais a empresa não tem "governabilidade", mas que necessita conhecer o como, o porquê e o quando dos acontecimentos que provocam ameaças ou possibilitam oportunidades para a organização.
- No cenário interno, temos o conhecimento da organização (inteligência organizacional), suas forças e fraquezas – conhecimentos necessários para que seus administradores implementem programas

de aprendizagem e desenvolvimento de seu capital humano e, com isso, o conhecimento torne-se um ativo responsável por agregar valor à organização.

O foco da Administração Estratégica é a estruturação da organização para o futuro, permitindo uma filosofia da adaptação, buscando como resultado a efetividade por meio da inovação ou diversificação, visando ao desenvolvimento sustentado com atitudes proativas de maneira amigável e serena.

Já com relação aos profissionais de Administração, surge com força o papel do administrador estratégico, que tem como foco:

- a criação de um clima organizacional propício para a implementação do plano estratégico, a partir do envolvimento da alta administração, lideranças intermediárias e colaboradores;
- a obtenção da sincronia de todos os envolvidos no processo, o que somente ocorrerá com a clara comunicação dos benefícios almejados;
- o monitoramento constante e a consequente correção e reorientação do plano.

Dentro das decisões na Administração Estratégica, a definição da estratégia empreendedora é uma das principais que precisam ser tomadas, sendo esse um aspecto importantíssimo, porque irá posicionar a forma como a empresa atingirá seus objetivos de *marketing* e implicar uma série de outras decisões de caráter tático e operacional (PASTRO, 2001). A estratégia mudou: atualmente, a vantagem competitiva pode vir da rede de clientes.

A Administração Estratégica é um processo que envolve as cinco funções administrativas: atividades de planejamento, organização, direção, coordenação e controle, tendo essa política o intuito de atingir os objetivos organizacionais (PORTER, 1989).

### 4.2.4 As 5Ps para estratégia

De acordo com Mintzberg (1988), as cinco definições de estratégia são: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

#### Estratégia como plano

Estratégia é um plano, já que pode ser entendida como algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma situação. Uma criança tem uma estratégia para pular uma cerca, uma corporação tem uma estratégia para capturar um mercado.

Por essa definição, as estratégias têm duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas conscientemente e propositalmente. Por exemplo:

- no campo militar, estratégia está relacionada à criação de um plano de guerra;



- na Teoria dos Jogos, estratégia é um plano completo que especifica as escolhas do jogador em cada situação possível;
- em Administração, estratégia é um plano unificado, amplo e integrado, criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.

## Estratégia como pretexto

Como um plano, uma estratégia também pode ser um pretexto, realmente apenas uma manobra específica para superar um oponente ou concorrente. Por exemplo: uma corporação pode ameaçar expandir a capacidade da fábrica para desencorajar um concorrente a construir uma nova fábrica. Aqui, a estratégia real (como um plano, ou seja, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si, e como tal é um pretexto.

## Estratégia como padrão

Se uma estratégia pode ser pretendida (seja como um plano ou como um pretexto), ela certamente também pode ser realizada. Logo, definir estratégia como um plano não é suficiente; também precisamos de uma definição que englobe o comportamento resultante.

Dessa forma, define-se estratégia como um padrão em uma corrente de ações. Como exemplo, pode-se citar o comportamento da Ford Motor Company quando Henry Ford oferecia o modelo T apenas na cor preta. Por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não.

## Estratégia como posição

Estratégia é uma posição, um meio de localizar uma organização naquilo que os teóricos organizacionais gostam de chamar de "ambiente". Por essa definição, estratégia torna-se a força mediadora – ou a "combinação" entre organização e ambiente, ou seja, entre o contexto interno e o externo:

- em termos ecológicos, estratégia torna-se um "nicho";
- em termos econômicos, é um local que gera renda;
- em termos administrativos, é um "domínio" de produto-mercado, o local no ambiente onde os recursos estão concentrados.

## Estratégia como perspectiva

Enquanto a estratégia **posição** olha para fora, buscando localizar a organização no ambiente externo, e para baixo, para posições concretas, a estratégia como **perspectiva** olha para dentro da organização – na verdade, para dentro da cabeça dos estrategistas coletivos, mas com uma visão mais ampla. Aqui, estratégia é uma perspectiva; seu conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas também de uma maneira fixa de olhar o mundo.

### 4.2.5 Estratégia empresarial

De acordo com Sloan Jr. (1964), o objetivo estratégico de uma empresa é obter um retorno sobre o seu capital. Se em algum caso particular o retorno em longo prazo não for satisfatório, então a deficiência deverá ser corrigida ou a atividade abandonada em troca de outra que ofereça perspectivas mais favoráveis.

Afinal, a essência do posicionamento estratégico de uma empresa consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as variedades de produtos, para satisfazer todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre elas, e a eficácia operacional determinaria o desempenho. Em estratégia, o tudo é nada. O menos é mais. Ser diferente, focalizar uma escolha e demarcar uma posição única no mercado fazem parte da excelência estratégica empresarial (TAVARES, 2007).

## 4.3 O mundo dos negócios

### 4.3.1 O negócio

Negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço.

Todo negócio envolve necessariamente algum produto/serviço e, consequentemente, algum fornecedor e algum cliente; uma cadeia de entradas, processos e saídas; alguma produção e algum mercado; uma forma de satisfazer alguma necessidade do cliente ou responder a alguma oportunidade de mercado.

Negociar significa basicamente comprar e vender algo a alguém. E, sem dúvida, produzir esse algo e agregar valor no meio dessas duas pontas.

Todo negócio envolve necessariamente o ato de produzir ou vender um produto ou de prestar um serviço. Um produto é um bem concreto: algo que se pode pegar, ver e apalpar. Uma mercadoria ou um bem que pode ser destinado ao consumo (bens consumo) ou à produção de outros bens (bens de produção); um bem ou produto é um complexo de atributos tangíveis e intangíveis, incluindo embalagem, cor, prestígio do varejista, serviços proporcionados pelo produtor ou varejista, que o comprador aceita como satisfatórios para suas necessidades e desejos. Mas um serviço é também uma atividade especializada (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008), o objetivo de um negócio é obter lucro a partir da comercialização de bens ou serviços que atendam às expectativas e desejos da sociedade.

Os bens podem ser:

- **de produção:** máquinas, matérias-primas, componentes etc.;
- **de consumo:** alimentos, artesanato, eletrodomésticos, roupas, móveis etc.

Os serviços podem ser relativos a lazer, financeiros, educacionais, alimentícios e de transporte, entre outros.

## 4.3.2 A cadeia de transações e os tipos de negócios

Os bens e serviços são comercializados entre compradores e vendedores que formam uma verdadeira cadeia de transações, conforme a figura a seguir.

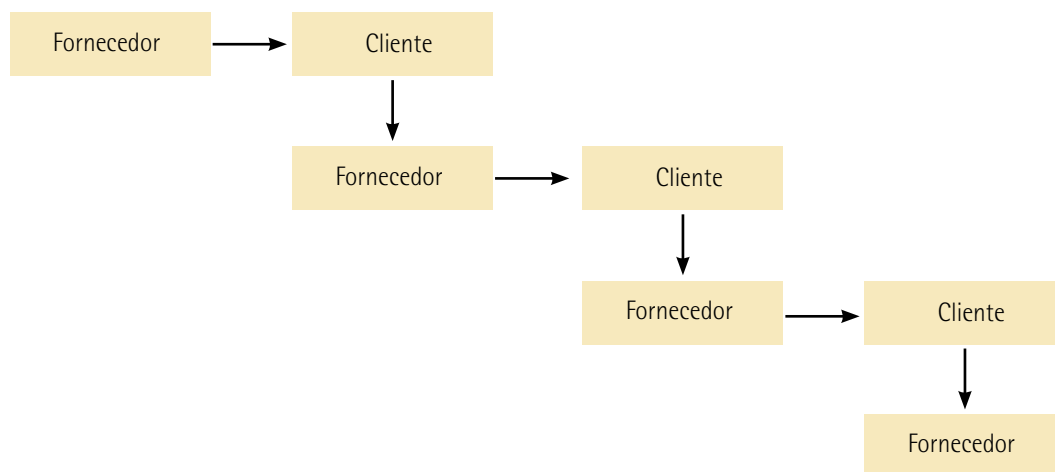


Figura 9 – Cadeia de transações

Essa cadeia de transações é formada por componentes localizados em todo o processo de produção e comercialização de transações, gerando três tipos gerais de negócios:

- **negócio industrial:** responsável pela produção de bens de consumo ou bens de produção, a partir da transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados;
- **negócio comercial:** responsável pela venda direta ao consumidor (comércio varejista) de mercadorias ou produtos acabados ou venda direta do produtor (comércio atacadista);
- **negócio de prestação de serviços:** responsável pela oferta de serviços especializados.

## 4.3.3 Ambiente de negócios

As organizações estão situadas num contexto, ao invés de estarem isoladas. Ao contexto externo, a empresa denomina-se ambiente de negócio, com uma série de variáveis influenciando ora positivamente, ora negativamente.

Segundo Chiavenato (2008), as variáveis situadas nesse ambiente podem ser macroambientais, quando influenciam de modo geral na maioria das corporações, e microambientais, quando afetam um mercado específico.

As variáveis macroambientais são:

- **variáveis econômicas:** relacionadas ao contexto macroeconômico e microeconômico, que influenciam de modo marcante as empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes;
- **variáveis sociais:** dizem respeito ao contexto social, tais como: saúde, educação, segurança e bem-estar geral da sociedade;
- **variáveis tecnológicas:** trata-se dos aspectos tecnológicos envolvidos nos processos de negócio, que são capazes de produzir mudanças e inovações;
- **variáveis culturais:** relacionam-se a eventos culturais;
- **variáveis legais:** relacionam-se a leis e regulamentos que influenciam nas operações do negócio;
- **variáveis demográficas:** relacionam-se às características da população;
- **variáveis ecológicas:** relacionam-se ao meio ambiente e ao uso de recursos naturais.

As variáveis microeconômicas são:

- **fornecedores:** são organizações que fornecem os recursos e insumos para a operação do negócio;
- **clientes:** são aqueles que adquirem os produtos ou serviços comercializados;
- **concorrentes:** são aqueles que disputam as fatias de mercado com o negócio;
- **agências reguladoras:** são aquelas que se responsabilizam pela fiscalização da operação do negócio.

### 4.3.4 O tamanho das empresas

As empresas são normalmente classificadas de acordo com o seu porte ou tamanho. Chiavenato (2008) menciona o critério do Sebrae de classificação das empresas:

- **microempresa:**
  - construção e indústria: até 19 funcionários;
  - comércio e serviços: até 9 funcionários.

- **pequena empresa:**
  - construção e indústria: de 20 até 99 funcionários;
  - comércio e serviços: de 10 até 49 funcionários.
- **média empresa:**
  - construção e indústria: de 100 até 499 funcionários;
  - comércio e serviços: de 50 até 99 funcionários.
- **grande empresa:**
  - construção e indústria: a partir de 500 funcionários;
  - comércio e serviços: a partir de 100 funcionários.

O BNDES também classifica o porte das empresas de acordo com a receita operacional bruta anual:

- **microempresa:** menor ou igual a R\$ 2,4 milhões;
- **pequena empresa:** maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões;
- **média empresa:** maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões;
- **média-grande empresa:** maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões;
- **grande empresa:** maior que R\$ 300 milhões.



## Observação

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) tem a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte.



## Resumo

Esta unidade conclui o estudo dos conceitos fundamentais de Administração que fornecem a base para o estudo do empreendedorismo.

Aqui, o foco está nos aspectos comportamentais, na tomada de decisão e na estratégia no mundo dos negócios.

Falamos sobre os aspectos comportamentais, fazendo uma abordagem sobre a liderança e a sua importância na administração. Mencionamos os tipos de liderança, com ênfase na liderança autêntica, bem como as características de um líder e suas competências.

Dentro do contexto de liderança, apresentamos os tipos psicológicos mais comuns, inclusive de líderes, abordando-se os seus perfis, e uma escala que denota observações, motivações, decisões e modos de vida.

Na sequência, a temática voltou-se para a inclusão da motivação por parte dos líderes em seus liderados como parte indissociável de suas atribuições. Vimos a influência dos fatores intrínsecos e extrínsecos sobre motivação, bem como o atendimento das necessidades primárias e secundárias como outro impactante da motivação dos indivíduos.

Mais adiante, apresentamos os conceitos de clima, cultura e mudança organizacional. O clima organizacional é um conjunto de fatores e itens de caráter permanente que distingue uma organização da outra, influenciando o comportamento de indivíduos. A cultura organizacional é um sistema sociocultural que revela a identidade da organização a partir de padrões de comportamento. A mudança organizacional é qualquer modificação ou transformação na forma como uma organização funciona, seja na composição dos seus membros, nos recursos utilizados ou nas tarefas executadas.

Vimos também a tomada de decisão e as estratégias no mundo dos negócios. O início se dá com uma reflexão sobre a qualidade na tomada de decisões dentro de uma organização. Mencionamos os diversos tipos de decisão: tomadas racionalmente, baseadas em fatos e dados, economicamente pesadas, baseadas na experiência, visando ao futuro, consensuais, baseadas na consolidação de indicadores, justas e legais, criativas e inovadoras, corajosas x prudentes e inspiradas em paradigmas.

Retomamos aqui o assunto estratégia, com suas definições clássicas, os principais conceitos da Administração Estratégica e a estratégia empresarial.

A unidade é concluída com um estudo sobre o mundo dos negócios, o seu ambiente, o tamanho das empresas e as suas influências no desenho das estratégias corporativas.



## Exercícios

**Questão 1** (Enade 2009). Leia o texto que segue.

Durante sua atividade profissional, os administradores precisam tomar inúmeras decisões que envolvem riscos com impacto no desempenho de suas organizações. Fazem-no num contexto em que não dispõem de informações suficientes e têm restrições de recursos e de tempo para coletar mais informações para apoiar o seu processo decisório. Além disso, possuem limitações cognitivas que impedem alcançar uma solução ótima para os problemas que enfrentam. Com base no texto, é correto afirmar que os administradores tomam decisões num contexto de racionalidade:

A) instrumental.

B) legal.

C) limitada.

D) plena.

E) técnica.

Resposta correta: alternativa C.

### Análise das alternativas

A) Alternativa incorreta.

Justificativa: a racionalidade instrumental não é definida nos processos decisórios.

B) Alternativa incorreta.

Justificativa: a racionalidade legal não é definida nos processos decisórios.

C) Alternativa correta.

Justificativa: o cenário descrito na questão define exatamente o conceito de racionalidade limitada, definido a partir das restrições de tempo e de informações descritas no texto proposto.

D) Alternativa incorreta.

Justificativa: as decisões tomadas com base na racionalidade plena pressupõem abundância de recursos e informações, bem como dizem respeito a problemas sobre os quais podemos ter certeza próxima do absoluto. A situação proposta no texto é contrária a esse cenário.

E) Alternativa incorreta.

Justificativa: a racionalidade técnica não é definida nos processos decisórios.

**Questão 2** (FCC 2013, Sergipe Gás S.A.). Leia as duas afirmativas.

I - O clima organizacional favorável não pode aumentar a eficiência produtiva de uma empresa

## PORQUE

II - O clima é afetado por fatores internos e externos que ocorrem no contexto socioeconômico e político como também, na vida particular dos funcionários.

Diante das afirmações acima:

A) As duas são verdadeiras e a segunda justifica a primeira.

B) As duas são verdadeiras e a segunda não justifica a primeira.

C) A primeira é verdadeira e a segunda é falsa.

D) As duas são falsas.

E) A primeira é falsa e a segunda é verdadeira.

Resolução desta questão na plataforma.

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.