



# Interativa

## Empreendedorismo

**Autor:** Prof. Antônio Palmeira de Araújo Neto

**Colaboradores:** Prof. Roberto Macias

Profa. Elisângela Mônaco de Moraes

## Professor conteudista: Antônio Palmeira de Araújo Neto

O professor Antônio Palmeira de Araújo Neto é especialista em Gestão da Tecnologia da Informação pelo Centro Universitário Uninassau, em Pernambuco (2010), engenheiro de telecomunicações pela Universidade de Pernambuco (2008) e mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Paulista – UNIP.

É professor de disciplinas de Tecnologia da Informação dos cursos de graduação em Gestão de TI e Logística no Centro Universitário Senac, de Tecnologia da Informação e Redes de Computadores na UNIP e de disciplinas técnicas de Telecomunicações no Instituto Técnico de Barueri.

É um profissional certificado em ITIL v. 3 Foundation e COBIT v. 4.1 Foundation. Tem experiência de mais de dez anos em Gestão e Governança de TI e também na prestação de serviços de TI a empresas do segmento financeiro e concessionárias de serviços de telecomunicações.

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A663e Araújo Neto, Antônio Palmeira de

Empreendedorismo / Antônio Palmeira de Araújo Neto. – São Paulo: Editora Sol, 2013.

124 p., il.

Nota: este volume está publicado nos Cadernos de Estudos e Pesquisas da UNIP, Série Didática, ano XVII, n. 2-044/13, ISSN 1517-9230.

1. Empreendedorismo. 2. Aspectos comportamentais. 3. Planos de negócios. I. Título.

CDU 65.011

Prof. Dr. João Carlos Di Genio  
**Reitor**

Prof. Fábio Romeu de Carvalho  
**Vice-Reitor de Planejamento, Administração e Finanças**

Profa. Melânia Dalla Torre  
**Vice-Reitora de Unidades Universitárias**

Prof. Dr. Yugo Okida  
**Vice-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa**

Profa. Dra. Marília Ancona-Lopez  
**Vice-Reitora de Graduação**

### **Unip Interativa – EaD**

Profa. Elisabete Brihy  
Prof. Marcelo Souza  
Prof. Dr. Luiz Felipe Scabar  
Prof. Ivan Daliberto Frugoli

### **Material Didático – EaD**

Comissão editorial:

Dra. Angélica L. Carlini (UNIP)  
Dra. Divane Alves da Silva (UNIP)  
Dr. Ivan Dias da Motta (CESUMAR)  
Dra. Kátia Mosorov Alonso (UFMT)  
Dra. Valéria de Carvalho (UNIP)

Apoio:

Profa. Cláudia Regina Baptista – EaD  
Profa. Betisa Malaman – Comissão de Qualificação e Avaliação de Cursos

Projeto gráfico:

Prof. Alexandre Ponzetto

Revisão:

Lucas Ricardi  
Andréia Andrade



# Sumário

## Empreendedorismo

APRESENTAÇÃO.....	9
INTRODUÇÃO.....	9

### Unidade I

1 CONCEITOS GERAIS E HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO.....	11
1.1 Administração.....	11
1.1.1 Conceito.....	11
1.1.2 O papel do administrador.....	12
1.2 Histórico da Administração.....	12
1.2.1 Os pioneiros da Administração.....	12
1.2.2 Revolução Industrial e Revolução Científica.....	14
1.2.3 Administração Científica, Clássica e por Objetivos.....	14
1.2.4 Escola de Relações Humanas da Administração.....	16
1.2.5 Behaviorismo e Estruturalismo.....	17
1.2.6 Abordagem sistêmica.....	18
1.3 As organizações.....	18
1.3.1 Conceitos e tipos de organizações.....	18
1.3.2 Uma organização: a empresa.....	19
1.3.3 Organizações como processos.....	20
1.3.4 Modelo relacional de uma empresa.....	20
1.3.5 Objetivos de uma empresa.....	21
1.3.6 Empresas públicas e demais órgãos do Governo.....	22
1.3.7 Estrutura organizacional e funcional.....	23
2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO.....	24
2.1 Conceitos.....	24
2.2 Tipos de funções da Administração.....	25
2.2.1 Função da Administração: planejamento.....	25
2.2.2 Função da Administração: organização.....	28
2.2.3 Função da Administração: direção.....	30
2.2.4 Função da Administração: controle.....	32

### Unidade II

3 ASPECTOS COMPORTAMENTAIS.....	35
3.1 Conceitos.....	35
3.2 Liderança e motivação.....	35

3.2.1 Liderança .....	35
3.2.2 Motivação .....	41
3.3 Clima, cultura e mudança organizacional.....	42
3.3.1 Clima organizacional.....	42
3.3.2 Cultura organizacional .....	43
3.3.3 Mudança organizacional .....	44
4 A TOMADA DE DECISÃO E A ESTRATÉGIA NO MUNDO DOS NEGÓCIOS.....	45
4.1 A tomada de decisão .....	45
4.1.1 Conceitos.....	45
4.1.2 Qualidade na tomada de decisões .....	46
4.2 Estratégia.....	47
4.2.1 Conceitos.....	47
4.2.2 Definição de estratégia.....	48
4.2.3 Administração Estratégica .....	49
4.2.4 As 5Ps para estratégia.....	50
4.2.5 Estratégia empresarial .....	52
4.3 O mundo dos negócios .....	52
4.3.1 O negócio .....	52
4.3.2 A cadeia de transações e os tipos de negócios.....	53
4.3.3 Ambiente de negócios .....	53
4.3.4 O tamanho das empresas .....	54

### Unidade III

5. EMPREENDEDORISMO E SEU HISTÓRICO .....	59
5.1 Empreendedor e empreendedorismo .....	59
5.1.1 Conceitos gerais .....	59
5.1.2 Características de um empreendedor.....	60
5.1.3 Competências de um empreendedor.....	63
5.1.4 Aspectos do empreendedorismo .....	65
5.1.5 Tipos de empreendedorismo .....	66
5.1.6 Intraempreendedorismo .....	66
5.2 Histórico de empreendedorismo.....	68
5.2.1 Origens.....	68
5.2.2 A visão behaviorista.....	68
5.2.3 Revolução do empreendedorismo e as inovações .....	68
5.2.4 Evolução do empreendedorismo .....	70
6 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA, VANTAGEM COMPETITIVA E O PROCESSO EMPREENDEDOR .....	72
6.1 Aprendizagem empreendedora .....	72
6.1.1 O mito empreendedor.....	72
6.1.2 É possível ensinar empreendedorismo?.....	72
6.2 O empreendedorismo como vantagem competitiva .....	73
6.2.1 Conceitos.....	73
6.2.2 O ambiente competitivo .....	74

6.2.3 A identificação das arenas de competição.....	75
6.3 O processo empreendedor.....	77
6.3.1 Conceitos.....	77
6.3.2 Fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um negócio.....	77
6.3.3 Fases do processo empreendedor.....	78

## Unidade IV

7 IDENTIFICAR E AVALIAR OPORTUNIDADES.....	84
7.1 Ideias e oportunidades.....	84
7.1.1 Conceitos.....	84
7.1.2 Categorias de ideias e <i>brainstorming</i> .....	85
7.2 Avaliação de uma oportunidade.....	85
7.2.1 Análise dos aspectos.....	85
7.2.2 O mercado.....	86
8 PLANOS DE NEGÓCIOS.....	87
8.1 O plano de negócios.....	87
8.1.1 Conceitos.....	87
8.1.2 O que é e para que serve.....	88
8.2 Construção de um plano de negócios.....	89
8.2.1 Introdução.....	89
8.2.2 Estrutura de um plano de negócios.....	89
8.2.3 Exemplos de estrutura de planos de negócio.....	91
8.2.4 Passos para elaborar um plano de negócios.....	94
8.2.5 Definição da capa, do sumário e do sumário executivo de um plano de negócio.....	95
8.2.6 Descrição da empresa.....	98
8.2.7 Análise estratégica.....	100
8.2.8 Produtos e serviços.....	102
8.2.9 Ciclo de vida do produto.....	103
8.2.10 Plano operacional.....	106
8.2.11 Plano de recursos humanos.....	109
8.2.12 Análise de mercado.....	113
8.2.13 Estratégia de <i>marketing</i> .....	113
8.2.14 Plano financeiro.....	114





## APRESENTAÇÃO

Prezado aluno,

O objetivo da disciplina *Empreendedorismo* é entender os diferentes tipos de organizações envolvendo conceitos de administração, abordando questões históricas e fundamentando as principais bases das teorias administrativas. Nela, serão estudados a função e o papel da administração e do administrador no contexto das organizações para que se adquira uma visão integrada do processo gerencial e do papel dos dirigentes.

Outra meta importantíssima da disciplina é a elaboração de um **plano de negócio**, considerando as ameaças e oportunidades de mercado, levando em consideração as habilidades e competências do empreendedor e detectando oportunidades de negócios locais e/ou regionais, tornando-o apto a empreender seu próprio negócio.

Como se trata de uma disciplina para um curso de Tecnologia da Informação, este livro-texto foi organizado de modo a estabelecer conceitos fundamentais em administração. Sendo assim, conceituaremos administração e organizações, fazendo uma abordagem histórica das principais teorias e das principais funções da administração. Mencionaremos alguns aspectos comportamentais e as suas influências no processo de tomada de decisão e na definição das estratégias empresariais. Em seguida, entraremos no tema **empreendedorismo**, com abordagens conceituais e históricas. Mencionaremos o papel do empreendedor, suas competências e principais características, e também o processo empreendedor. Por fim, abordaremos a identificação de oportunidades e a construção de um plano de negócios.


Boa leitura!

## INTRODUÇÃO

O empreendedorismo e a cultura empreendedora têm sido muito propagados no dia a dia de nossa sociedade, sendo inclusive objeto de estudo de pesquisadores. Empreender não é algo fácil; durante algum tempo, pensou-se que era apenas um dom concedido a alguns, mas nos dias de hoje é considerado algo muito mais abrangente.

Transformar um sonho em realidade é uma das molas propulsoras do processo empreendedor, que fomenta cada vez mais inovações na história das sociedades. No entanto, não é possível empreender de qualquer maneira e a qualquer custo. Felizmente, não há mais espaço no mercado para “amadores”, que não consideram o uso de processos e metodologias estruturados como fator crítico de sucesso.

É por isso que a importância do plano de negócios vem sendo propagada como peça fundamental na, muitas vezes, árdua tarefa de empreender. O plano de negócios, com todas as suas fases, auxilia o empreendedor a não figurar entre aqueles que possuem um negócio em decadência ou praticamente acabado nos primeiros anos de vida.



Outrossim, o uso de todas as ferramentas, planos de negócios e atribuição de importância para a gestão de processos só será possível quando realmente houver a consciência de todos esses desafios na cabeça daquele que quer transformar o seu sonho em realidade.

# Unidade I

## **1 CONCEITOS GERAIS E HISTÓRICO DA ADMINISTRAÇÃO**

### **1.1 Administração**

#### **1.1.1 Conceito**

Antes de entrarmos definitivamente no assunto empreendedorismo, é necessário fazer um apanhado de conceitos relativos à Administração, com suas teorias gerais e contextualização histórica. A partir dessa contextualização, poderão ser estabelecidos os conceitos de empreendedorismo, planos de negócios e gestão da inovação, entre outros.

O primeiro conceito fundamental a ser abordado é o de Administração. O que é, então, Administração?

Administração é um processo que visa a ações de tomada de decisão de planejamento, organização, direção e controle de recursos humanos, tecnológicos, físicos, financeiros, de informação e de conhecimento, entre outros, com o intuito de alcançar os objetivos da organização (BERNARDI, 2012; COSTA NETO; CANUTO, 2010).

Observe que a Administração, devido ao fato de ser um processo, é um conjunto de tarefas. Estas, na verdade, são as execuções das funções da administração dentro de uma corporação.

Inicialmente, a Administração pode ocorrer em qualquer nível. O diretor presidente administra a empresa, o almoxarife administra o almoxarifado, o operário administra o próprio trabalho. O nível em que a Administração se exerce, entretanto, lhe confere diferentes conotações. Um ponto, porém, todas essas situações têm em comum: a necessidade da tomada de decisões. A essência do trabalho administrativo converge, em determinados momentos, para o ato de tomar decisão, que pode determinar melhores resultados na esteira dessa decisão. No caso da alta administração, a tomada de decisão diz respeito aos grandes problemas da organização, às grandes linhas a serem seguidas, à estratégia organizacional. O estabelecimento desta estratégia vai determinar e influenciar, direta ou indiretamente, tudo o mais que vai ocorrer no âmbito da empresa ou organização (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 47).

### 1.1.2 O papel do administrador

O administrador tem papel primordial nesse processo – dele depende o melhor desempenho da administração. Ele não deve ser alguém que executa a operação, mas aquele que se preocupa com a análise das situações, com a resolução de problemas e com a eficácia e a eficiência dessas funções.



#### Saiba mais

Para conhecer um pouco mais sobre a Administração como arte e ciência, leia o artigo *"Administração É Ciência ou Arte?" O que podemos aprender com este mal-entendido?*, de Pedro Lincoln C. L. de Mattos (2009). O artigo pode ser acessado no site: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000300009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902009000300009&script=sci_arttext)>.

A figura a seguir mostra a relação entre os recursos, as decisões e os objetivos na Administração.

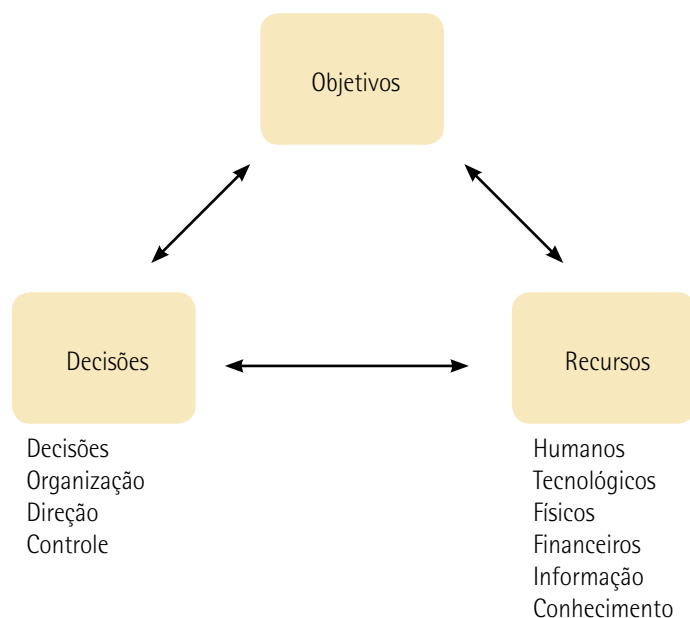


Figura 1 – Relacionamento entre objetivos, decisões e recursos

## 1.2 Histórico da Administração

### 1.2.1 Os pioneiros da Administração

Antes de prosseguir com os demais conceitos relativos à Administração, é necessário retomar um conteúdo que contextualiza historicamente a Administração e o seu uso nas organizações.

A Administração só foi considerada uma ciência, propriamente dita, há pouco mais de um século.

Antes, era considerada apenas como uma habilidade inata, um dom, um privilégio, algo individual.

Costa Neto e Canuto (2010) descrevem os pioneiros da Administração desde séculos antes de Cristo, fazendo um histórico dos mais antigos pensadores que abordaram o assunto.

Sócrates (470 a.C. – 399 a.C.) via a Administração como uma habilidade pessoal separada do conhecimento técnico e da experiência.

Platão (429 a.C. – 347 a.C.) preocupou-se com os problemas políticos e sociais relacionados ao desenvolvimento social e cultural do povo grego. Em sua obra *A República*, expõe o seu ponto de vista sobre a forma de governo e a administração dos negócios públicos.

Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.) estudou a organização do Estado e distingue três formas de administração pública: a Monarquia (governo de um só), a Aristocracia (governo de uma elite) e a Democracia (governo do povo).

Francis Bacon (1561-1626) notabilizou-se por enunciar e defender o "princípio de prevalência do principal sobre o acessório", mostrando uma correta visão de um importante aspecto de como se deve proceder em Administração.

Thomas Hobbes (1588-1679) desenvolveu a teoria da origem contratualista do Estado, segundo a qual o homem primitivo passou paulatinamente à vida social. O Estado viria a impor a ordem e organização dessa vida em sociedade.

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778) pregou a necessidade do contrato social, baseado na convicção de que o homem, embora individualmente e por natureza seja cordial e pacífico, é deturpado pela vida em sociedade.

Karl Heinrich Marx (1818-1883), juntamente com seu companheiro de estudos Friedrich Engels (1820-1898), propôs uma teoria da origem econômica do Estado segundo a qual o surgimento do poder político e do Estado nada mais é que o fruto da dominação econômica do homem pelo homem. O Estado vem a ser uma ordem coativa imposta por uma classe social exploradora. No Manifesto Comunista, sempre foi a história da luta de classes. Homens livres e escravos, ricos e plebeus, nobres e servos, mestres e artesãos, numa palavra, exploradores e explorados, sempre travaram entre si essa luta (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 5).

### 1.2.2 Revolução Industrial e Revolução Científica

Ocorrida a partir da metade do século XVIII, a Revolução Industrial marca a passagem do sistema de produção semiartesanal para a era da manufatura e o surgimento das grandes indústrias de produção em larga escala.

De acordo com Bernardi (2012), associada à Revolução Industrial, houve também a Revolução Científica, que destaca a abordagem científica como a única válida.

Os pressupostos e valores, associados aos eventos da Revolução Científica, do Iluminismo e da Revolução Industrial, consagram que a única abordagem válida de conhecimento é a científica. Portanto, a razão é um poder superior para resolver qualquer espécie de problema; a racionalidade e o positivismo dispensam qualquer experiência anterior. A Revolução Científica, pelo desenvolvimento de novos paradigmas, amparada por métodos analíticos e fragmentados, descrições exatas e o positivismo, definiu a observação e o conhecimento em seis pontos básicos: método científico é o único válido; experimentação; exatidão, certeza e prova; dedução matemática dos fenômenos; decomposição das partes e componentes e disposição lógica; reducionismo e especialização. Nesse contexto, um campo ainda não afetado era o do trabalho, até então predominantemente agrícola. Com a Revolução Industrial, a introdução de novas concepções de produção e as mudanças profundas nas relações de trabalho, problemas típicos da nova forma de produzir, bem como as concepções subjacentes, direcionam o desenvolvimento, no início do século XX, de trabalhos na área da Administração das Empresas, que deram origem à Escola Científica ou Clássica (BERNARDI, 2012, p. 27).

Diversos pensadores foram influenciados a partir da Revolução Industrial, sendo considerados personagens importantes na evolução da Administração. É possível afirmar que um dos principais foi Adam Smith (1723-1790), que propunha a eliminação das restrições do governo à produção e ao comércio, introduzindo, então, o famoso liberalismo clássico.

### 1.2.3 Administração Científica, Clássica e por Objetivos

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) é considerado o principal expoente ou o "pai" da Administração Científica. Ele formulou uma série de ideias e constatações sustentando que a Administração não é uma arte ou habilidade inata de algumas pessoas, e sim obedece a um conjunto de preceitos que ditam o sucesso de um sistema administrativo.

Taylor foi um homem que conviveu na indústria e, a partir dela, trabalhou maneiras de maximizar a eficiência dos processos e o aumento da produtividade. Ele propôs a segregação entre as funções de planejamento e de execução.

A partir das ideias de Taylor, Henri Fayol (1841-1925), considerado o criador da Teoria Clássica da Administração, afirmava que administrar é conduzir a empresa até a meta proposta, procurando obter o maior rendimento possível de todos os recursos de que se dispõe. Fayol determinava seis funções primordiais dentro das organizações:

- **função técnica:** relacionando-se às capacidades e habilidades da produção;
- **função comercial:** relacionando-se às relações de compra e venda;
- **função financeira:** relacionando-se à gestão de capitais;
- **função de segurança:** relacionando-se à proteção dos bens da organização;
- **função contábil:** relacionando-se a registros, balanços e custos;
- **função administrativa:** relacionando-se à integração das funções anteriores e subdividindo-se em cinco subfunções (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar).

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam os princípios da Administração, segundo Fayol:

- divisão do trabalho que possibilite a especialização dos funcionários;
- autoridade e responsabilidade como binômio fundamental para o funcionamento das organizações;
- unidade de comando, de modo a evitar contraordens e confusão;
- unidade de direção, de modo a garantir objetivos comuns a toda organização;
- disciplina, de modo a não existir o caos na organização;
- prevalência dos interesses gerais sobre os individuais;
- remuneração justa e suficiente, garantindo a satisfação dos funcionários e os interesses da organização;
- centralização nas atividades vitais da organização;
- respeito à hierarquia estabelecida;
- ordem que deve ser mantida em toda organização;
- equidade, garantindo o princípio da justiça em toda organização;
- estabilidade dos funcionários, evitando a alta rotativa, que é danosa à organização;

- iniciativa por parte de todos, favorecendo a proatividade;
- espírito de equipe, favorecendo o trabalho em grupo.

Outro grande nome dessa época foi Henry Ford (1841-1925), um empresário contemporâneo de Taylor, que assimilou as suas ideias e trabalhou o conhecido Sistema Taylorista-Fordista. Ford foi um dos responsáveis pela produção em massa e um grande inovador, sendo dele as ideias de um dia de trabalho de oito horas e da duplicação do salário dos funcionários.

A produção em massa, segundo a perspectiva de Ford, era concretizada a partir das seguintes características:

- padronização e simplificação de peças, componentes e processos produtivos;
- especialização das máquinas e do trabalhador;
- controle de qualidade;
- peças e máquinas nos postos de trabalho.

A administração por objetivos teve como precursor Alfred P. Sloan Jr. (1875-1966), presidente da General Motors e concorrente direto de Ford e sua empresa.

Sloan defendia a ideia da divisão do trabalho em unidades autônomas com marcas e preços diversificados, com o intuito de chegar até o mercado com diferentes opções para os mais variados públicos.



### Saiba mais

Para conhecer um pouco sobre taylorismo e fordismo, leia a obra *Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil*, de Tigre (2006), que aborda esse assunto, entre outros, e o relaciona à Gestão da Inovação.

#### 1.2.4 Escola de Relações Humanas da Administração

A Administração Clássica e Científica trouxe um grande legado para as organizações, mas deixou uma lacuna, por considerar pouco ou quase nada o elemento humano.

Segundo Costa Neto e Canuto (2010), os grandes pensadores da Administração começaram a perceber a importância do fator humano nas corporações. Os autores mencionam os elementos que podem influenciar no comportamento humano:

- condicionamento pelo sistema social e pela biologia;



- necessidade de participação em grupos informais;
- comportamentos complexos;
- afetividade e sociabilidade.

Bernardi (2012) narra um pouco do surgimento e do desenvolvimento da Escola de Relações Humanas na Administração:

O desenvolvimento da Escola de Relações Humanas, em contraposição à Escola Clássica, correlaciona o trabalho e a produtividade às condições de trabalho e a uma abordagem social da empresa, introduzindo uma consideração diferente quanto ao homem e suas motivações. O pensamento da escola iniciou-se com pesquisadores sociais, com a famosa experiência na Western Electric, em Hawthorne, a partir de 1927. Entre os vários nomes importantes da escola, destacam-se George Elton Mayo e Mary Parker Follet. A predominância dos estudos nesta escola dirige-se ao comportamento humano e às relações informais na empresa, onde valores sociais e de trabalho em grupo são inseridos. Concluindo, é um modelo de empresa, visto como um organismo social, que enfoca a organização informal e o comportamento grupal. As críticas a esse modelo concentram-se, previsivelmente, no fato de que o problema da empresa é o lucro; problemas sociais não são problemas empresariais. Quanto maior a preocupação social, maiores os custos, portanto maiores encargos ao consumidor, e isto não é realista e aplicável (BERNARDI, 2012, p. 29).

## 1.2.5 Behaviorismo e Estruturalismo

A Escola Behaviorista é uma oposição e, ao mesmo tempo, um complemento à de Relações Humanas, porque ela tenta conciliar trabalho, produtividade, condições de trabalho e abordagem social da empresa.

O Estruturalismo é uma escola baseada no equilíbrio entre meios e fins, no poder da burocracia e na impessoalidade. Sobre a burocracia e o seu tipo ideal, um dos grandes pensadores foi Max Weber (1864-1920), que defendia a formalização burocrática como fundamental para o bom funcionamento da organização, baseada nas seguintes características:

- caráter legal das normas e funcionamento;
- formalidade das comunicações;
- racionalidade e divisão de trabalho;
- impessoalidade nas relações;

- autoridade e hierarquia;
- rotinas e procedimentos padronizados;
- competência técnica;
- especialização da administração;
- profissionalização;
- previsibilidade do funcionamento.

### 1.2.6 Abordagem sistêmica

Já no início do século XX, diversas descobertas científicas em vários campos provocaram o surgimento da abordagem sistêmica, que considera o relacionamento entre o todo – contrário da ideia taylorista, segundo a qual o entendimento só é possível na decomposição em partes.

Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) deu uma grande contribuição nessa abordagem, com o seu livro *Teoria Geral dos Sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*.

Bertalanffy afirmava que uma empresa é um sistema que interage com o seu entorno e cujas partes interagem entre si, gerando uma relação de causa e efeito que nela se desenvolvem.

### Exemplo de aplicação

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) é considerado o maior guru da Administração da segunda metade do século XX, e possui uma rica bibliografia. Sugere-se a leitura de alguma entre as dezenas de suas obras escritas no século passado.

## 1.3 As organizações

### 1.3.1 Conceitos e tipos de organizações

Devido à impossibilidade das pessoas atingirem sozinhas os seus objetivos, elas se associam com metas comuns e fazem surgir uma organização, denominada **pessoa jurídica**.

Quanto a sua estrutura, as pessoas jurídicas podem ser classificadas como:

- **corporações**: formadas pela reunião de pessoas, podem ter fim não econômico e econômico;
- **fundações**: constituídas em torno de um patrimônio com determinado fim.

Quanto a sua função, as pessoas jurídicas podem ser:

- **de direito público:** União, Estados, municípios, autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações públicas;
- **de direito privado:** empresas com fins lucrativos, associações, fundações, partidos políticos e organizações religiosas.

Outra classificação é encontrada em Costa Neto e Canuto (2010):

- **primeiro setor:** setor estatal;
- **segundo setor:** setor privado;
- **terceiro setor:** organizações não públicas e não lucrativas.

## 1.3.2 Uma organização: a empresa

Uma empresa, que é uma organização, pode ser concebida com um sistema apresentando entradas e saídas. Veja a figura a seguir:

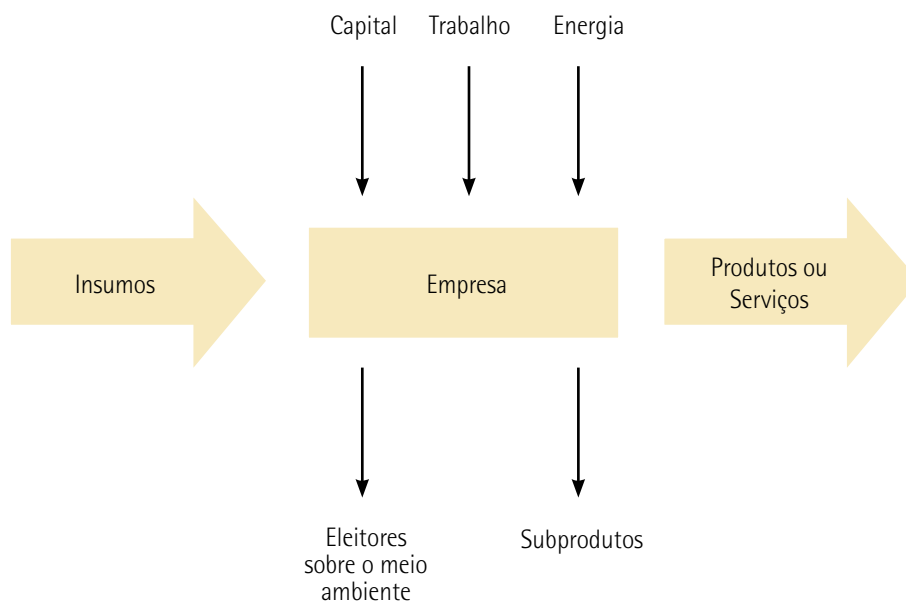


Figura 2 – A empresa vista como um sistema

Conforme observado, é possível entender a integração da empresa como um sistema com os seguintes elementos:

- **capital** é a provisão dos investimentos necessários, na expectativa de que os custos e as despesas sejam garantidos pelas receitas da empresa;

- **insumos** são os elementos necessários ao processo produtivo da empresa, tais como: matéria-prima, peças, serviços de apoio e tecnologias, entre outros;
- **produtos** ou **serviços** (eventualmente subprodutos) são os elementos de valor que o negócio entrega ao cliente, que remunera a empresa mediante a aquisição de seus produtos e serviços;
- **efeitos sobre o meio ambiente** são as influências que a empresa pode exercer no contexto em que ela opera.

A partir dessas relações sistêmicas, já é possível verificar a interação da empresa com duas entidades importantíssimas para a perenidade dos negócios: cliente e fornecedor.

### 1.3.3 Organizações como processos

Foina (2009) menciona uma organização modelada com base nos processos e nas tarefas que ela executa. O modelo entende uma organização a pela n-upla mostrada na função a seguir:

$$O = (I, P, T, L, R)$$

Onde:

O = Organização

I = Insumos

P = Produtos

T = Tarefa

L = Restrições

R = Recurso

Desse modo, uma organização, a sua existência e a sua operação são dependentes desses fatores que se integram.

### 1.3.4 Modelo relacional de uma empresa

O entendimento de uma empresa também pode ser determinado por meio das relações estabelecidas na figura a seguir.

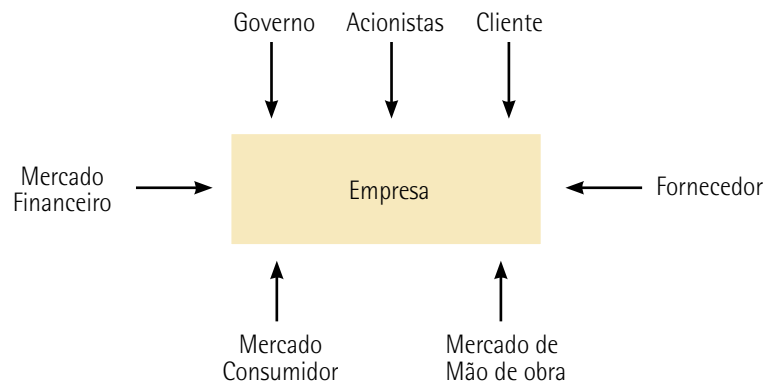


Figura 3 – A empresa e as suas relações

Os relacionamentos descritos na figura anterior são:

- **empresa – mercado consumidor:** é a relação entre a empresa e o seu potencial mercado;
- **empresa – fornecedores:** é a relação na qual a empresa remunera o fornecedor para fazer a aquisição de seus produtos;
- **empresa – mercado de mão de obra:** é a relação na qual os trabalhadores são remunerados pelos serviços prestados;
- **empresa – mercado financeiro:** é a relação de troca entre ativos financeiros – a empresa e o mercado financeiro (bancos e agentes financeiros, entre outros);
- **empresa – governo:** é a relação na qual o governo provê serviços públicos de qualidade, e a empresa cumpre suas obrigações, como pagamento de impostos;
- **empresa – acionistas:** é a relação em que o acionista investe na empresa e recebe dela o retorno sob o seu investimento;
- **empresa – cliente:** é a relação em que a empresa entrega seus produtos e é remunerada por eles.

### 1.3.5 Objetivos de uma empresa

Segundo Costa Neto e Canuto (2010), existe uma grande divisão entre os especialistas sobre qual é o objetivo primordial de uma empresa: uns consideram o lucro, outros, o papel social.

Há os que dizem que o principal objetivo das empresas privadas é o lucro. O argumento adotado é o de que os empresários ou acionistas que decidem os destinos da empresa, se aceitam realizar os investimentos e correr os riscos que a atividade empresarial requer, o fazem na expectativa de auferirem lucro, que deve ser em parte distribuído aos donos do negócio e em parte reinvestido para a geração de mais lucros por meio do crescimento da

empresa, da conquista de novos mercados, do estabelecimento de vantagens sobre os concorrentes e assim por diante. Esses pensadores podem até admitir que, temporariamente, a empresa persiga outros objetivos, como, por exemplo, obter solidez e/ou liquidez, atingir metas de crescimento, ultrapassar incólume épocas de crise etc., mas sempre com o pensamento em, no médio ou longo prazo, garantir condições para maximizar seu lucro.

Para os que não pensam somente assim, há, de fato, uma corrente moderna de pensadores que não aceitam a teoria do lucro como objetivo, mas invocam também o papel social da empresa, propondo que ela se pautar por um conjunto de objetivos, como, por exemplo: obter um lucro razoável; cumprir o seu papel social de produzir bens ou serviços necessários à sociedade; gerar empregos, fornecendo boas condições de trabalho aos seus colaboradores; angariar boa reputação de empresa socialmente responsável e fiel cumpridora da legislação; contribuir para o progresso da nação (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 31).

Para que as empresas atinjam os seus objetivos, sejam eles quais forem, é necessário sempre ter em mente pontos vitais das operações de uma empresa:

- o cliente e as suas expectativas;
- forças que denotam as capacidades e habilidades da corporação;
- fraquezas que denotam as suas fragilidades internas;
- as oportunidades de negócios e todas as suas variáveis;
- as ameaças que podem influenciar nos fracassos corporativos.

### 1.3.6 Empresas públicas e demais órgãos do Governo

Segundo Costa Neto e Canuto (2010), de modo geral, as empresas públicas e os órgãos públicos, com pequenas adaptações e modificações, deveriam seguir as mesmas práticas e orientações das empresas privadas. No entanto, o que se observa é algo diferente:

- gestores têm seus mandatos atrelados a questões políticas;
- objetivos das instituições têm uma aderência muito grande aos interesses políticos;
- o "dono" do negócio, que é o próprio Estado, parece sempre ser um pouco ausente;
- a impossibilidade do desligamento de funcionários desnecessários, devido a regras de estabilidade, causa inchamento da força de trabalho;

- facilidade de confusão entre o interesse público e o privado nas relações de poder, causando corrupção e outros crimes.

Ainda segundo Costa Neto e Canuto (2010), é evidente que o número de ocorrência dessas situações é inversamente proporcional ao desenvolvimento alcançado pela sociedade em que o sistema público se insere.



## Lembrete

Seja na empresa pública, seja na privada, o papel do administrador é fundamental para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

### 1.3.7 Estrutura organizacional e funcional

A partir da estrutura organizacional, são definidas as funções, as áreas e as atividades de uma empresa, por meio dos organogramas, por exemplo, que fornecem uma visão da amplitude de administração e dos níveis hierárquicos.

As atividades, as áreas e as estruturas, de modo geral, variam de empresa para empresa, considerando todas as particularidades do negócio e suas relações com o mundo exterior à corporação. Isso gera uma série de fatores exógenos que influenciam as organizações.

Uma estrutura organizacional simplificada pode ser vista na figura a seguir, na qual é apresentado um organograma tradicional.

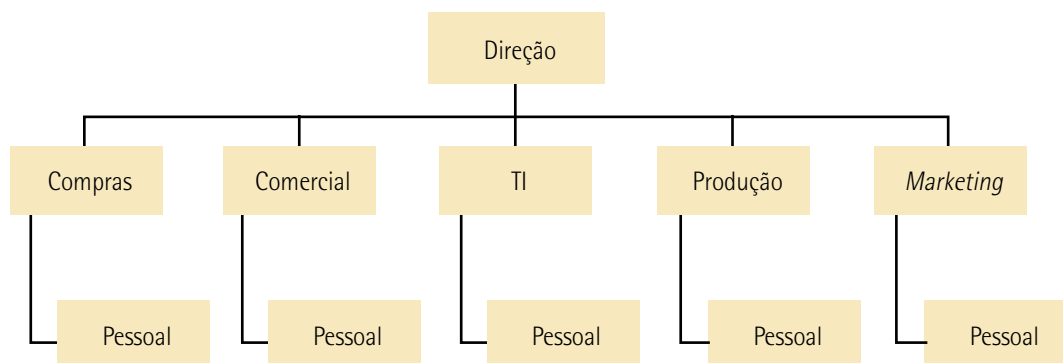


Figura 4 – Organograma tradicional

O modelo mais tradicional de organização é em forma de pirâmide, em que o número de pessoas com poder de decisão e importância é inferior ao daqueles que se dedicam mais à execução. No entanto, esse modelo tende a ter a sua eficácia diminuída, devido ao aumento dos níveis hierárquicos e a toda a burocracia que os acompanham.

As funções dentro de uma corporação denotam o desdobramento de responsabilidades de cada área. De modo geral, a maioria das corporações possui as seguintes funções:

- **função de *marketing*:** preocupa-se com o relacionamento com o mercado, entendendo expectativas, necessidades, hábitos e tendências dos clientes;
- **função de operação ou produção:** preocupa-se com a operação de bens e serviços entregues pela corporação ao cliente;
- **função de administração:** preocupa-se com a administração geral dos recursos da corporação. As atividades estão relacionadas aos processos e métodos detalhados das funções presentes na corporação. Elas podem ser:
  - atividades de planejamento;
  - atividades de vendas;
  - atividades de logística;
  - atividades de controle da produção;
  - atividades de compras e gestão de estoques;
  - atividades de departamento de pessoal;
  - atividades contábil-financeiras;
  - atividades de controles.

## 2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

### 2.1 Conceitos

Diante de todo o histórico, passando por todas as escolas e a partir do legado deixado por Taylor, Fayol, Ford, Mayo e Druker, entre outros, é possível entender que a Administração possui quatro funções:

- planejamento;
- organização;
- direção;
- controle.

Essas funções estão associadas a algumas ações e decisões que normalmente são tomadas dentro das organizações. Costa Neto e Canuto (2010) relacionam essas funções e tópicos correlatos conforme o quadro a seguir:



**Quadro 1 – Funções da Administração e tópicos relacionados**

Função	Tópico
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"><li>• (<i>What</i>) O que fazer?</li><li>• (<i>Why</i>) Por que fazer?</li><li>• (<i>How</i>) Como fazer?</li></ul>
Organização	<ul style="list-style-type: none"><li>• (<i>Who</i>) Quem vai fazer?</li><li>• (<i>Where</i>) Onde fazer?</li><li>• (<i>When</i>) Quando fazer?</li></ul>
Direção	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eficiência e eficácia</li><li>• Liderança e motivação</li><li>• Comando eficaz</li></ul>
Controle	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comparação com padrões</li><li>• Correção de rumos</li><li>• Subsídios ao aperfeiçoamento</li></ul>

Adaptado de: Costa Neto e Canuto (2010, p. 71).

Parte das atribuições das funções da Administração refere-se ao 5W1H, que denota clássicas perguntas que precisam ser respondidas pelos administradores.



## Lembrete

Administração é um processo que visa a ações de tomada de decisão.

## 2.2 Tipos de funções da Administração

### 2.2.1 Função da Administração: planejamento

A função planejamento é essencialmente uma função de tomada de decisão. No quadro que acabamos de apresentar, encontram-se as perguntas:

- O que fazer?
- Por que fazer?
- Como fazer?

A partir das reflexões que surgem dessas perguntas é que derivam conceitos fundamentais nas organizações: missão, visão, valores e políticas.

A missão é um norteador estratégico para o negócio que estabelece o que a organização deverá fazer como atividade principal. A visão é o desejo para o futuro da organização, na verdade, referindo-se ao que ela quer ser. Os valores e as políticas são conceitos relacionados com missão e visão, sendo também norteadores estratégicos.



### Observação

É nessa função que os administradores preocupam-se com o planejamento estratégico do negócio, ou seja, com a elaboração de planos que habilitem a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.

As preocupações corriqueiras da função planejamento incluem:

- atendimento às políticas e diretrizes da organização;
- determinação do que e como deve ser feito;
- estabelecimento de cronogramas físicos e financeiros;
- prever recursos necessários, antecipando-se a eventualidades;
- identificação de ameaças e oportunidades;
- interação com a alta direção;
- revisar planejamentos e readequá-los.

Na visão de Costa Neto e Canuto (2010), uma das maiores dificuldades da função de planejamento é fazer com que suas decisões sejam cumpridas. Uma boa maneira de se garantir a eficácia no cumprimento das decisões pode ser o trabalho com a Administração por objetivos, idealizada por Peter Drucker.

A Administração por objetivos se centra na delegação de autoridade para subordinados realizarem as metas durante certo período, transferindo-lhe a responsabilidade pelo sucesso do empreendimento. Ao final do período, os responsáveis são cobrados pela consecução dos objetivos, sendo valorizados ou não conforme os tenham ou não atingido. Este sistema teve forte vigência na administração ocidental. Seu principal fundamento é dar aos responsáveis escolhidos, para a perseguição dos objetivos, amplos poderes para tal e contar com seu comprometimento baseado na ambição pessoal de crescer na carreira em consequência do sucesso conseguido. Isso tende a funcionar se a escolha adequada, as condições para o desenvolvimento das atividades forem favoráveis e não houver imprevistos que possam conturbar o ambiente de negócio. Entretanto, existem as desvantagens de que nem sempre essas condições estão presentes, cria-se um ambiente de competição e rivalidade entre subdivisões

internas de uma mesma empresa, há tendência de estabelecer um hiato de relacionamento entre a direção e os responsáveis e, em caso de os objetivos não serem atingidos, exige-se uma reformulação envolvendo a troca de pessoas, que pode ser traumática à organização (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 17).

O planejamento deve ocorrer em normalmente três níveis básicos:

- **nível estratégico:** relacionado a decisões de médio e longo prazo associadas a questões com alto grau de incerteza;
- **nível tático:** como desdobramento do nível tático, é associado a decisões de médio prazo, buscando eficiência dos processos organizacionais;
- **nível operacional:** com decisões de curto prazo, preocupa-se com ações dentro do dia a dia das operações.

O nível estratégico trata do plano estratégico do negócio e o nível tático, dos planos táticos do negócio. Suas características podem ser encontradas a seguir:

**Quadro 2 – Relação entre os planos estratégico e tático**

Item	Plano estratégico	Plano tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Adaptado de: Oliveira (2001, p. 33).

A figura a seguir esboça os níveis estratégico, tático e operacional em forma de uma pirâmide.



Figura 5 – Configuração estrutural base ou triângulo dos níveis hierárquicos empresariais

### 2.2.2 Função da Administração: organização

Vimos anteriormente as questões que inspiram as decisões tomadas na função organização. São elas:

- Quem vai fazer?
- Onde fazer?
- Quando fazer?

"Quem vai fazer?" relaciona-se à determinação de papéis e responsabilidades, envolvendo um posicionamento claro de funções e capacidades de delegar atribuições.

"Onde fazer?" envolve decisões ainda mais complicadas, que normalmente incluem investimentos e têm as suas consequências percebidas no longo prazo. Esse tipo de decisão compete com os níveis mais altos da corporação, hierarquicamente falando.

"Quando fazer?" inclui decisões sobre a cronologia das atividades e os seus prazos estipulados dentro dos planejamentos estratégicos, táticos e operacionais da empresa.

Observe que é possível enxergar uma sequência entre as funções de planejamento e organização, em que a segunda vem após a primeira, encontrando sentido apenas dessa maneira.

Essa função carrega algumas preocupações que devem receber grande atenção dos administradores, entre elas:

- a delegação de autoridades e atribuição de responsabilidades;
- a realização de negociações cabíveis;
- a forte interação com a função de planejamento, no intuito de prover recursos adequados para a execução das atividades;
- o estabelecimento e a discussão de cronogramas.

É inevitável discutir nessa função as questões de autoridade e responsabilidade, que se relacionam diretamente com a tomada de decisão.

O conceito de autoridade está relacionado à capacidade de tomar decisões e exigir o seu cumprimento. Quem está investido de autoridade em determinada posição responde, em contrapartida, pela responsabilidade acerca dos resultados das suas decisões. Logo, autoridade e responsabilidade são conceitos indissociáveis, como as duas faces de uma mesma moeda.

Ocorre, entretanto, que quase sempre quem tem autoridade para tomar uma série de decisões não tem a possibilidade física, ou a competência técnica, ou os conhecimentos necessários, para fazê-lo sem se valer do apoio de outras pessoas. Surge, então, a necessidade de delegar parte considerável dessa autoridade aos colaboradores, sem o que o efeito administrativo do exercício da autoridade seria desastroso. O processo de delegação da autoridade, portanto, é parte integrante e essencial da atividade administrativa. O problema que se coloca é quando, como, o que e a quem delegar. As respostas a essas perguntas parecem óbvias: quando for necessário; de modo que quem assuma a autoridade delegada esteja apto a exercê-la bem; aquilo que quem receber a autoridade delegada tenha competência para gerenciar; às pessoas certas. Entretanto, acima de tudo, delegar autoridade é um ato de confiança. Quem delega deve estar seguro de que o está fazendo à pessoa mais indicada para bem se desincumbir da responsabilidade recebida junto com a delegação da autoridade. É preciso evitar a armadilha de delegar simplesmente por razões de parentesco ou de amizade, ou a praticantes de bajulação, visando ao recebimento de poderes e favores, o que em geral leva a situações constrangedoras e a retumbantes fracassos, dos quais existem numerosos exemplos. Executar isso na prática é bem mais complexo. A decisão de delegar exige competência e experiência do administrador e deve vir acompanhada da exigência de responsabilidade de quem recebe a delegação. Quem delega deve poder recuperar a autoridade caso o receptor da autoridade não se desempenhe a contento. E, sobretudo, deve estar consciente de que responsabilidade não se delega, se compartilha. Quem delega autoridade não se exime da respectiva responsabilidade, fato muitas vezes não devidamente considerado na prática, em que bodes expiatórios são encontrados para justificar o fracasso de delegações incorretas da autoridade (COSTA NETO, 2010, p. 52).

Costa Neto e Canuto (2010) colocam mais alguns problemas no processo de delegação de autoridade, tais como autoritarismo ou delegação exagerada. Estes podem provocar sérias consequências, como desprestígio da chefia ou conflitos desnecessários.

Para se atribuir ou delegar autoridade é preciso considerar as competências de quem a recebe. É extremamente interessante em Costa Neto (2007) uma história contada sobre o Marechal Montgomery, comandante das tropas inglesas na Segunda Guerra Mundial, na classificação dos seus oficiais subordinados e as suas atribuições de responsabilidades. Dizia o Marechal:

- os inteligentes e operosos recebiam missões na frente de batalha, em que decisões críticas e rápidas precisam ser tomadas;
- os inteligentes e pouco operosos recebiam funções estratégicas, que envolvem ações de longo prazo;
- os pouco inteligentes e pouco operosos recebiam funções bastante burocráticas e de rotina;

- dos pouco inteligentes e operosos, o Marechal queria distância.

Essa pequena história retrata como é delicada a atribuição de autoridade, papéis e responsabilidades – por isso, a necessidade de se levar em conta os tipos de competência técnicas, mencionadas em Costa Neto (2007):

- **competência técnica:** capacidade intelectual, como resultado do aprendizado eficaz, com capacidade de pensar estrategicamente e introduzir aperfeiçoamentos no trabalho;
- **competência organizacional:** capacidade de planejar e organizar o trabalho, gerenciando tempo e espaço;
- **competência comunicativa:** capacidade de expressão e comunicação com o grupo;
- **competência social:** capacidade de criação de bons relacionamentos, bem como de transferência de conhecimento;
- **competência comportamental:** capacidade de iniciativa, criatividade e vontade de aprender, sendo aberto a mudanças.

Costa Neto e Canuto (2010) mencionam uma escala de competências em nível crescente, conforme a figura a seguir.

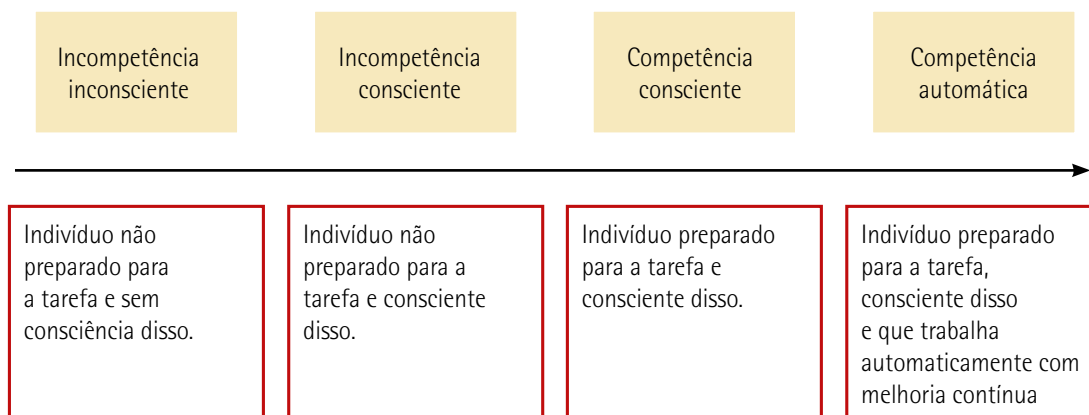


Figura 6 – Escala de competências

### 2.2.3 Função da Administração: direção

Essa função lida com três questões fundamentais:

- eficácia e eficiência;
- liderança e motivação;
- comando efetivo.

A **eficiência** está relacionada à melhor utilização dos recursos disponíveis para alcançar o melhor resultado, possuindo uma ligação muito forte com as áreas mais táticas e operacionais. A **eficácia** está relacionada ao melhor resultado da corporação, possuindo uma ligação muito forte com as áreas mais estratégicas.

Uma boa relação entre eficácia e eficiência pode ser vista na figura a seguir.

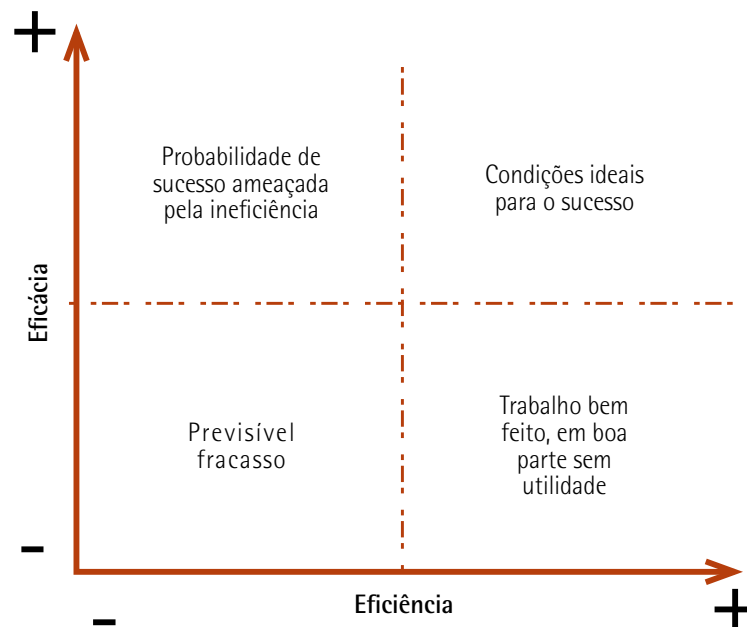


Figura 7 – Relação entre eficácia e eficiência

O comando eficaz é sempre algo difícil de conseguir nas corporações, por sempre envolver habilidades pessoais, questões de liderança e motivação. É possível classificá-lo em três tipos:

- **comando autocrático:** impõe o que deve ser feito por meio de ordens de cima para baixo, com o mínimo de diálogo possível. É a mais antiga, clássica e também obsoleta;
- **comando democrático:** toma decisões conforme opinião da maioria. Escuta a todos e tenta ser politicamente correto em suas atitudes, mas pode levar a distorções;
- **comando participativo:** toma decisões por meio de discussões com os grupos mais próximos, buscando uma série de esclarecimentos antes da posição final.

A liderança está relacionada a certas características que dão a certos indivíduos a capacidade de tomar decisões aceitas de modo entusiasmado por seus colaboradores. A motivação é uma consequência das ações de liderança.



### Observação

Liderança e motivação serão assuntos tratados mais adiante, nos aspectos comportamentais.

#### 2.2.4 Função da Administração: controle

Essa função fecha o ciclo da Administração, fornecendo as ações de controle, comparação, padrões, correções de rumo e recursos para aperfeiçoamento.

O controle é fundamental para que as corporações possam corrigir as suas rotas e adequar-se a novas situações. No entanto, precisam ser eficazes e baseados em indicadores já definidos na função de planejamento.

A correção de rumos pode consistir em, quando detectadas falhas, serem estas eliminadas para se voltar ao atendimento do padrão estabelecido, ou ser encaradas no sentido de propor alterações nesse padrão, já configurando um processo de melhoria (COSTA NETO; CANUTO, 2010, p. 61).



### Resumo

Esta unidade lança as bases fundamentais para o entendimento das teorias da Administração e de seu histórico. Além disso, apresenta o que é na verdade uma organização, quais são os seus relacionamentos e quais as funções da Administração dentro de uma empresa em seu dia a dia.

Inicialmente, conceituou-se a Administração e o papel do administrador dentro de uma corporação. O administrador é o elemento-chave que tem a responsabilidade pelos recursos empresariais, bem como na tomada de decisão sobre eles. Esse mesmo administrador tem papel preponderante na gestão de recursos humanos, tecnológicos, físicos, financeiros, de conhecimento e de informação, exercendo funções de planejamento, organização, controle e direção.

Em seguida, fez-se uma retomada histórica da evolução das teorias da Administração, desde os pioneiros, passando pela Revolução Industrial e Científica e suas influências. Abordaram-se as teorias clássicas, científicas e por objetivos da Administração, mencionando todo o legado deixado por grandes nomes como Fayol, Sloan, Ford e Taylor. Foram abordadas algumas escolas bem destacadas nessa evolução, como as de recursos humanos, behaviorista e estruturalista, concluindo com a sistêmica.



Para finalizar, foi feita a conceituação de uma organização, apontando um modelo relacionado de empresa, sua estrutura organizacional e funcional e as diferenças entre as públicas e privadas. Vimos as funções da Administração (planejamento, direção, controle e organização), que foram relacionadas aos tópicos do 5W1H, mencionando o papel de cada uma dentro da Administração de empresas. São elas: o planejamento, preocupado com o que fazer, por que fazer e como fazer; a organização, ocupando-se com quem vai fazer, onde fazer e quando fazer; a direção, trabalhando questões fundamentais voltadas para liderança, motivação e outros aspectos comportamentais, visando à eficiência e eficácia; e o controle, como personagem fundamental que corrige rumos e uso de recursos, fazendo com que as organizações se adéquem a novas situações, fechando o ciclo das funções da Administração.



### Exercícios

**Questão 1** (Enade 2009, adaptada). Cada uma das teorias administrativas surgiu como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época. Sobre as teorias de administração, considere as afirmativas a seguir.

- I - A teoria da burocracia de Weber procurou utilizar métodos quantitativos na busca de soluções para problemas complexos.
- II - A visão sistêmica da administração considerou a organização como um sistema fechado, sem necessidade de interação com o ambiente, o qual é estável e previsível.
- III - A escola das relações humanas apresentou a existência da organização informal e das necessidades sociais das pessoas na organização.
- IV - A administração científica de Taylor buscou aumentar a eficiência operacional das empresas por meio da ausência de desperdícios e da divisão do trabalho.

Estão corretas somente as afirmativas:

- A) II e IV.
- B) I, II e IV.
- C) I, III e IV.
- D) II, III e IV.
- E) III e IV.

Resposta correta: alternativa E.

### Análise das afirmativas

I) Afirmativa incorreta.

Justificativa: a utilização de métodos quantitativos é uma característica da teoria matemática da administração. Conforme Weber, a teoria da burocracia resolve problemas pela maximização da eficiência, obtida pela burocracia, organização eficiente por excelência.

II) Afirmativa incorreta.

Justificativa: a visão apresentada na afirmativa é contrária à visão sistêmica da administração. A teoria dos sistemas defende que o sistema aberto é o que melhor permite a análise profunda e ampla da organização, enfatizando a interação com o ambiente.

III) Afirmativa correta.

Justificativa: a grande contribuição da escola das relações humanas foi justamente a constatação da organização informal, expressa pelas relações entre as pessoas, e a criação do conceito de homem social, em contraposição ao de homem econômico.

IV) Afirmativa correta.

Justificativa: o objetivo primeiro de Taylor foi a busca da eficiência operacional por meio da redução dos desperdícios e do estudo do trabalho, a partir da sua divisão em tarefas detalhadamente estudadas.

**Questão 2** (IFRN 2012). O quadro abaixo apresenta os tipos de planejamento e suas características:

Tipos de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico e sintético	1	2
Tático	3	Médio prazo	4
Operacional	5	6	Aborda cada operação em separado

Assinale a opção que corresponde aos números 1, 4 e 5, respectivamente.

- A) Curto Prazo. Aborda a organização como um todo. Menos genérico e mais detalhado.
- B) Longo prazo. Aborda a organização como um todo. Menos genérico e mais detalhado.
- C) Curto prazo. Aborda cada unidade organizacional em separado. Detalhado e analítico.
- D) Longo prazo. Aborda cada unidade organizacional em separado. Detalhado e analítico.
- E) Curto prazo. Aborda cada unidade organizacional como um todo. Detalhado sem ser analítico.

**Resolução desta questão na plataforma.**