

Cláudio Senna Venzke  
Gilberto Faggion (org.)  
Jorge Geisler  
Rodrigo Rocha Gutterres  
Wagner J. Ladeira

# Fundamentos do processo administrativo

COLEÇÃO

**EAD**

EDITORA UNISINOS

# **FUNDAMENTOS DO PROCESSO ADMINISTRATIVO**

CLÁUDIO SENNA VENZKE  
GILBERTO FAGGION (ORG.)  
JORGE GEISLER  
RODRIGO ROCHA GUTTERRES  
WAGNER J. LADEIRA

EDITORIA UNISINOS  
2011

# APRESENTAÇÃO

Este livro serve como texto básico nas atividades acadêmicas que estudam o processo administrativo, em cursos de graduação da UNISINOS, especialmente os conduzidos em EAD.

É um livro estruturado a partir das principais competências que o estudante deverá desenvolver na atividade acadêmica, dentre as quais se destacam: pensar nas organizações de forma sistêmica; identificar as possíveis articulações entre as áreas-chave da empresa: recursos humanos, produção, finanças, logística e marketing; solucionar problemas e decidir de forma racional e eficaz, empregando as técnicas mais adequadas para cada etapa do processo decisório; compreender e analisar o processo de administrar organizações e identificar as suas principais funções organizacionais e administrativas, tendo como referência as etapas do processo administrativo (planejar, organizar, dirigir e controlar); auxiliar em funções administrativas de planejamento, organização, direção e

controle e em outras atividades dentro dos mais diversos níveis da estrutura organizacional; propor aperfeiçoamentos ao processo administrativo das organizações, demonstrando apropriação dos conceitos desenvolvidos; reconhecer e interpretar as diferentes formas de estruturação das organizações e a interrelação e interdependência dessas formas com as funções administrativas e com as diferentes áreas de ação da organização.

O livro apresenta os textos básicos de cada tópico, sendo que todos os objetos de aprendizagem a eles relacionados estão disponíveis na plataforma virtual, sob a forma de videoaulas, slides, estudos dirigidos, textos e vídeos complementares, animações, fóruns, questionários, tarefas, dentre outros.

É importante esclarecer ao leitor que este livro não tem o propósito de esgotar o assunto, uma vez que cada capítulo ou seções trazem assuntos que poderiam ser obra de um livro inteiro. Assim, este livro foi pensado e dirigido a alunos iniciais de administração, para formarem uma visão geral do que fundamenta o processo administrativo e para serem introduzidos ao desenvolvimento das competências citadas

anteriormente, visto que serão retomadas em outras atividades ao longo do curso.

Optou-se por dividir os assuntos em capítulos bem dirigidos, os quais foram escritos por um professor da UNISINOS com formação e experiência na área. Colaboraram nesta atividade os professores Cláudio Senna Venzke, Gilberto Antonio Faggion, Jorge Geisler, Rodrigo Rocha Gutterres e Wagner Junior Ladeira. Procurou-se apresentar os conteúdos essenciais de cada tópico, de forma objetiva e sintética. Além disso, em seu início, cada capítulo apresenta um resumo, e, ao final, há a indicação de estudos complementares e das referências utilizadas. Quanto aos estudos complementares, ressalta-se que indicam por onde o leitor poderia começar a seguir para aprofundar os seus conhecimentos, pois, conforme mencionado, cada capítulo representa uma vasta área de estudos e pesquisas da administração e, devido a isso, neste livro não é possível tratá-los em todas as suas dimensões.

Assim, o livro é constituído por sete capítulos, nos quais se abordam de forma sistêmica os fundamentos do processo administrativo nas organizações contemporâneas: os aspectos pertinentes à

administração e ao papel do administrador no processo administrativo; as áreas funcionais das organizações (marketing, finanças, operações, logística e recursos humanos); o processo decisório e as ferramentas utilizadas na tomada de decisão; a importância do planejamento, suas etapas e tipos; a prática de organização nas empresas e as tipologias de estruturas organizacionais; a função empresarial de direção através de seus elementos constitutivos, como a motivação, os grupos, a liderança e a comunicação; e o processo e os tipos de controle.

Espera-se que o livro proporcione uma visão geral da ação administrativa, que possibilite uma aprendizagem profícua e que inspire os gestores a aplicarem os conhecimentos de forma a atingir melhores resultados e profissionalização em suas organizações. Faça uma excelente leitura!

Porto Alegre, fevereiro de 2011.

Gilberto Antonio Faggion, organizador.

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 1 – ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES

- 1.1 A administração e o papel do administrador
- 1.2 O administrador e o processo administrativo

## CAPÍTULO 2 – ÁREAS FUNCIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES

- 2.1 A área de marketing
- 2.2 A área de finanças
- 2.3 A área de operações
- 2.4 A área de logística
- 2.5 A área de recursos humanos

## CAPÍTULO 3 – PROCESSO DECISÓRIO

- 3.1 O conceito de decisão
- 3.2 A história da decisão nos estudos administrativos
- 3.3 A decisão dentro da empresa
- 3.4 Tipos de tomada de decisão

3.5 Ferramentas utilizadas na tomada de decisão

3.6 A ética na tomada de decisão

## CAPÍTULO 4 – PLANEJAMENTO

4.1 Conceitos gerais

4.1.1 Importância do planejamento

4.1.2 Vantagens e desvantagens do planejamento

4.2 Etapas do planejamento

4.2.1 Definição dos objetivos ou metas

4.2.2 Identificação e avaliação dos elementos no cenário atual e futuro

4.2.3 Desenvolvimento dos meios para alcançar o objetivo

4.3 Tipos de planejamento

4.3.1 Planejamento estratégico

4.3.2 Planejamento operacional

4.3.3 Planejamento tático

## CAPÍTULO 5 – ORGANIZAÇÃO

5.1 O contexto da organização nos estudos da administração

5.1.1 A organização precede a administração



- 5.1.2 O embrião da organização nos estudos administrativos
- 5.1.3 A reorganização da organização
- 5.1.4 A verticalização da organização e adaptação de novas tecnologias
- 5.2 A prática da organização nas empresas
  - 5.2.1 Divisão do trabalho em atividades
  - 5.2.2 Responsabilidade e autoridade nos cargos
  - 5.2.3 Tipologias de estruturas organizacionais

## CAPÍTULO 6 – DIREÇÃO

- 6.1 Motivação
  - 6.1.1 Teorias motivacionais de conteúdo estático
  - 6.1.2 Teorias motivacionais de processo
  - 6.1.3 Teorias motivacionais baseadas no ambiente
- 6.2 Grupos
  - 6.2.1 Os grupos nas empresas
  - 6.2.2 Como transformar um grupo em equipe?
- 6.3 Liderança
  - 6.3.1 Os principais estilos de liderança
  - 6.3.2 As características e competências

essenciais do líder

#### 6.4 Comunicação

6.4.1 O processo da comunicação humana

6.4.2 A comunicação nas organizações

6.4.3 A comunicação verbal

### CAPÍTULO 7 – CONTROLE

7.1 Conceito de controle

7.2 Processo de controle

7.2.1 Parâmetros de desempenho

7.2.2 Mensuração do desempenho

7.2.3 Comparação do desempenho com os  
objetivos

7.2.4 Ação corretiva

7.3 Classificação de controle quanto à etapa do  
processo de gestão

7.4 Considerações finais

# CAPÍTULO 1

## ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRADORES

---

Neste capítulo evidencia-se que a administração é a atividade de combinar e dirigir os recursos necessários para alcançar objetivos específicos, sendo a principal força a coordenar as atividades dos subsistemas e a relacioná-los com o meio ambiente. Indica-se que quem desempenha essa atividade nas organizações são os administradores, os quais são necessários para transformar os recursos em empreendimentos úteis e eficientes. Pois são eles que tomam grande parte das decisões que impactam nas organizações e são eles que vivificam o processo administrativo para que ocorra a ação, o qual é formado pela coordenação, integração e interrelação sistêmica das funções ou processos de planejamento, organização, direção e controle.

---

## **1.1 A administração e o papel do administrador**

A administração, apesar de ser um produto do século XX, é resultado de séculos de conhecimento humano. Para realizar os grandes empreendimentos que até hoje testemunham as obras dos povos antigos, houve administradores capazes de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços humanos e os recursos materiais para o alcance de objetivos e metas específicos.

Cada época apresentou desafios para os gestores, os quais procuraram lhes dar respostas, que foram formando o campo de conhecimentos da administração. Conforme Faggion (2010a), a administração é o resultado de contribuições cumulativas de inúmeros precursores, que ao longo dos séculos foram desenvolvendo e divulgando as soluções que encontraram para os problemas de suas épocas, até o seu surgimento como uma área específica do conhecimento humano, tal como a conhecemos hoje.

Através do estudo da história de várias civilizações é possível constatar que para as mesmas questões foram dadas soluções diferentes, dependendo do ambiente em

que foram geradas e do período em que surgiram. Ressalta-se que, às vezes, num período é possível encontrar um mesmo problema ou oportunidade, para o qual foram dados rumos diversos, em função das concepções e do meio em que se encontravam os seus participantes. Por exemplo, no auge da Grécia Clássica, na Guerra do Peloponeso (431-404 a.C.) encontram-se dois modelos de governo em disputa, frutos de conceitos divergentes de como conduzir uma sociedade, a monarquia militarizada espartana e a democracia ateniense (FAGGION, 2010a).

Isso ainda ocorre nas organizações atuais, nas quais se verifica que nem todas apresentam uma decisão igual diante de situações aparentemente idênticas. Há, então, uma série de variáveis que interferem nas decisões organizacionais, sejam elas mais simples ou complexas.

Desta forma, Faggion (2010a) constata que os atuais conceitos de administração provêm, em parte, de uma evolução das ideias de administradores de diferentes tempos e locais, que desenvolveram soluções para problemas específicos de suas épocas, e, em parte, de estudos e pesquisas realizados a partir da Revolução Industrial, e principalmente nos séculos XIX e XX, que

buscaram encontrar meios para melhor gerenciar as organizações em sua complexidade.

Na sociedade contemporânea a administração está presente em quase todos os empreendimentos humanos, visto que é a atividade de combinar e dirigir os recursos necessários para alcançar objetivos específicos. Conforme Hampton (1980, p. 8), “o que distingue o trabalho da administração dos outros tipos de trabalho que se executam no seio de uma organização é o fato de o trabalho administrativo concentrar-se em manter a organização, facilitando atingir seus fins”. Para atingir os objetivos da organização, a administração coordena os seus recursos materiais e humanos. Dessa forma, a administração constitui-se, de acordo com Kast e Rosenzweig (1976, p. 6), na “principal força, dentro das organizações, a coordenar as atividades dos subsistemas e a relacioná-los com o meio ambiente”.

Quem desempenha essa atividade nas organizações são os administradores, os quais são necessários para transformar em empreendimentos proveitosos, úteis e eficientes os recursos desorganizados representados por homens, máquinas, materiais, dinheiro, tempo e espaço. Os administradores são os que conduzem o processo de

administração numa organização, no qual os recursos são relacionados entre si e unificados num sistema total, de tal maneira que se torne possível atingir determinados objetivos. Para isso o administrador necessita apresentar simultaneamente habilidades analíticas e de síntese, pois não só deve entender as partes, como também deve perceber as relações que há entre elas (NEWMAN; WARREN, 1980; KAST; ROSENZWEIG, 1976).

Numa economia que valoriza a competitividade, como a atual, “a qualidade e o desempenho dos gerentes determinam acima de tudo o mais o sucesso do negócio, em verdade determinam a sua sobrevivência” (DRUCKER, 1998, p. 3). O gestor precisa perceber a organização num contexto sistêmico, no qual há constante interrelação das partes internas e externas à empresa, e a partir daí, através do seu desempenho e qualidade, buscar o melhor para o negócio. E, por que não, o melhor para as pessoas, a sociedade e o meio ambiente em que atua.

É comum encontrar entre os autores da área a referência, explícita ou implícita, às ideias de Peter Drucker, sobre os encargos da administração e, por consequência, do administrador. Drucker (1998) afirma

que, em primeiro lugar, a administração deve colocar a realização econômica em todas as suas ações e decisões. A partir desse pressuposto, decorrem três encargos da administração, os quais são dirigir: a) os negócios, b) os gerentes e c) os trabalhadores e o seu trabalho. O autor refere-se essencialmente ao diretor de empresa, indicando que este sempre desempenha esses três encargos concomitantemente, exercidos através de uma mesma decisão.

Porém isso poderá variar e ser questionado se forem considerados outros tipos de organização além da empresa. Encontram-se administradores desempenhando o seu papel de gestores nos mais variados tipos de organizações, desde empresas privadas e públicas, até instituições sem fins lucrativos. Ou seja, eles estão presentes nas empresas de negócios, nas prestadoras de serviços, nas indústrias, nos governos, nas igrejas e nas instituições filantrópicas. Em todas elas os administradores são os catalisadores dos esforços e recursos empregados. Segundo Newman e Warren (1980), os administradores persuadem as pessoas da empresa a atingir objetivos comuns, arquitetam os produtos ou serviços que a organização



deve oferecer, reúnem os recursos necessários para as operações e coordenam as relações e as atividades internas e externas da organização.

Numa organização, não basta ter muitos recursos materiais, assim como conhecimento científico, capacidade técnica e habilidades específicas, é necessário também que haja capacidade de administrar e coordenar grupos organizados. Conforme descrevem Koontz e O'Donnell (1976, p. 6), “a eficiência das pessoas no trabalho conjunto visando à consecução dos objetivos da empresa é determinada pela capacidade daqueles que detêm as posições administrativas”.

Em qualquer atividade o administrador precisa ser um elemento dinâmico que integre as diversas funções e pessoas, que faça com que estas realizem as tarefas necessárias para que a organização atinja os seus objetivos tanto de forma eficiente quanto eficaz. Disso resulta que cada empresa e seus gestores devem ser considerados tanto em termos de eficiência quanto de eficácia (NEWMAN, 1981; KOONTZ; O'DONNELL, 1976).

Economicamente eficiência refere-se à relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos, ou seja, uma relação entre custos e benefícios. Sinteticamente, a

ideia de eficiência concebe a realização de atividades com o mínimo de desperdício, esforço e custo. Já a eficácia refere-se à relação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos, ou seja, até que ponto os objetivos traçados foram atingidos. Sinteticamente, a ideia de eficácia concebe a realização de atividades que auxiliam a atingir os objetivos e as metas organizacionais (WILLIAMS, 2010).

Assim, na administração a eficiência diz respeito a fazer as atividades da melhor maneira possível, reduzir custos, aperfeiçoar racionalmente a utilização dos recursos disponíveis, racionalizar os meios e os procedimentos; no futebol seria algo como jogar futebol com arte e maestria. Por sua vez, a eficácia refere-se a fazer as atividades que realmente devem ser feitas, focar nos resultados finais que se quer atingir, alcançar os objetivos, fazer os ajustes necessários para alcançar as metas; no futebol seria algo como fazer gol e ganhar o campeonato.

Para haver eficácia, de acordo com Drucker (1990), é preciso de competência. Um gerente pode aprender a ser eficaz, e para isso precisa desenvolver alguns hábitos de pensamento, tais como: controlar sistematicamente o

tempo que tem disponível; focalizar nas contribuições e nos resultados que pode oferecer à empresa; empregar todas as forças possíveis, a sua, a dos associados, a dos subordinados e a dos superiores; concentrar-se e fazer primeiro as primeiras coisas, estabelecer as prioridades e realizar uma coisa de cada vez; concentrar-se, com o devido tempo para isso, nas decisões importantes, que tenham impacto significativo sobre toda a organização.

Conforme se pode observar na figura 1, o administrador pode atuar nas organizações em seus diferentes níveis, desde o estratégico, passando pelo tático, até o operacional. Em todos eles a administração é um ato essencial, visto que necessitam da cooperação organizada dos esforços das pessoas e do emprego eficiente dos recursos, visando atingir os objetivos de forma eficaz (FAGGION, 2010b).

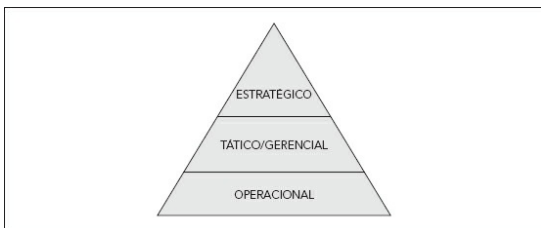


Figura 1 – Níveis organizacionais.

Fonte: autor do capítulo.

O nível estratégico engloba toda a organização, visa alcançar objetivos organizacionais, considera as relações da empresa com o seu ambiente de atuação, pensa mais em termos de longo prazo e corresponde ao nível institucional, mais conhecido como presidência, diretoria, superintendência.

O nível tático refere-se aos departamentos ou às unidades da organização, visa alcançar objetivos departamentais ou setoriais, é estabelecido em termos de médio ou curto prazo e é elaborado no nível intermediário, conhecido pelos cargos de gerência e chefia.

Já o nível operacional inclui as operações e as tarefas

quotidianas, corresponde ao nível técnico ou funcional, como o das áreas de produção de bens ou serviços, marketing, finanças, logística, suprimentos, tecnologia da informação e recursos humanos. Nesse nível o administrador é comumente denominado de supervisor, líder de equipe e facilitador de grupo.

Todos os níveis organizacionais descritos são importantes e necessários para que uma organização realmente atinja os seus objetivos ou metas, por exemplo, não basta pensar em estratégias, é preciso também que elas se concretizem através de inúmeras operações. Também se verifica que, nos vários níveis organizacionais, os administradores têm que tomar decisões complexas constantemente, que tendem a afetar, em maior ou menor grau, a organização em sua globalidade, o que nem sempre é fácil.

## **1.2 O administrador e o processo administrativo**

Uma das principais atividades do gestor na ação administrativa é a tomada de decisões, a qual, de acordo

com Simon (1979), é um processo complexo que varia de pessoa para pessoa, que depende da forma como em determinado momento um indivíduo percebe a situação. É o conjunto de decisões dos vários gestores e seus subordinados que formam o comportamento estratégico de um determinado momento organizacional, o qual impacta tanto em seu presente quanto em seu futuro. Ressalta-se que a racionalidade humana é limitada, o que leva a concluir que é praticamente impossível aos administradores levantar todas as alternativas de solução para uma situação. Então, haverá uma decisão satisfatória e não a melhor decisão.

Adverte-se, no entanto, que qualquer atividade prática requer tanto processos de decisão quanto processos de ação. Sendo assim, uma teoria de administração deve ocupar-se de ambos os processos. Conforme destaca Simon (1979, p. 1), “tanto a tarefa decisória como a tarefa executória permeiam integralmente a organização, estando a primeira, na realidade, intimamente ligada à última”. Então, precisa-se ter em mente que (p. 1) “uma teoria geral de administração deve incluir tanto princípios de organização que asseguram decisões corretas como

princípios que asseguram uma ação efetiva”.

Assim, além de tomar decisões, os gestores desempenham um papel indispensável nas organizações, que é o de animar e vivificar o processo administrativo para que ocorra a ação, o qual é formado pela coordenação, integração e interrelação sistêmica das funções ou processos de planejamento, organização, direção e controle, conforme demonstrado na figura 2.

Numa concepção sistêmica deve-se considerar que essas funções estão em constante interrelação, tanto entre si quanto com o ambiente externo da organização, pois este é o que fornece os diferentes insumos necessários e é para este que serão oferecidos os produtos ou os serviços. Fundamentalmente, o processo administrativo visa à ação organizacional sistêmica para que a organização atinja os seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva (FAGGION, 2010a).

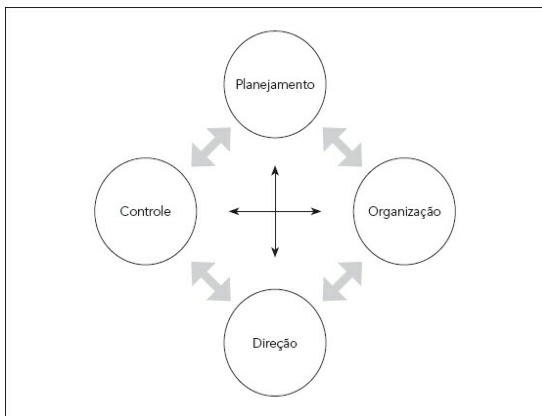


Figura 2 – O administrador interrelaciona as funções do processo administrativo.

Fonte: autor do capítulo.

À medida que o administrador domina princípios e técnicas de administração, ele tende a gerar um impacto positivo sobre a prática de gestão numa organização, simplificando-a e melhorando-a. De acordo com Koontz e O'Donnel (1976, p. 13), “uma vez que em todos os campos de cooperação humana a eficiência do esforço



grupal fica muito atrás da das máquinas, a aplicação de princípios de administração irá acelerar o progresso humano”.

O processo de planejamento consiste em estabelecer uma meta, pensar em alternativas para atingi-la, avaliá-las, decidir pela melhor e traçar um rumo para executá-la. Este rumo resulta num plano de ação (MAXIMIANO, 2004). Nas organizações esta função pode ser identificada pelo planejamento estratégico, pelos planos táticos de cada área ou departamento (plano de marketing, de vendas, de operações, financeiro, logístico, de recursos humanos e de outros), pelos procedimentos (inclusive os fluxogramas e as listas de verificação), pelos orçamentos, programações, regulamentos e avaliações de riscos.

A função ou o processo de organização consiste em dispor pessoas e outros recursos físicos para efetivar as atividades necessárias para atingir os objetivos e as metas estipuladas, em função de um propósito comum (SCHERMERHORN JR., 1999). Engloba elementos ou decisões relacionadas à diferenciação (como a divisão e a especialização do trabalho), à integração (como a coordenação de resultados), à definição dos graus de

responsabilidade e de autoridade (como a hierarquia e a amplitude de controle), à centralização ou à descentralização e à formalização (como as regras, as normas, os regulamentos, as especificações, as instruções, os procedimentos e as comunicações escritas).

A função de direção é aquela na qual o administrador faz com que a empresa atinja os seus objetivos. Ao se voltar para a função de direção, percebe que está diante de uma função complexa, pois não está gerenciando somente objetivos, mas também pessoas que terão que realizá-los. Ele próprio é uma pessoa, que está em contato direto com outras pessoas. Pessoas não se interessam somente pelos objetivos estratégicos da organização, elas também têm seus objetivos. Desta forma, para fazer com que apliquem os seus esforços para atingir os objetivos organizacionais, requer mais do que simplesmente informá-las sobre eles, é preciso manter uma comunicação clara com elas, orientá-las, motivá-las e liderá-las (KOONTZ; O'DONNELL, 1976).

Portanto, a atividade central da direção é orientar e articular a ação dos indivíduos para fazer com que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Para isso, o

gestor precisa interagir com os seus colaboradores, liderando-os rumo ao alcance dos objetivos traçados no planejamento, comunicando claramente o que precisa ser feito, motivando-os para manter o ânimo, verificando se a organização está adequada para a realização das atividades, avaliando o que é feito e fazendo os ajustes necessários (FAGGION, 2010a).

Nesse sentido, a função de direção também está diretamente relacionada com a função de recursos humanos da empresa e interliga todas as funções do processo administrativo, pois utilizará o planejamento para interpretá-lo para os colaboradores se guiarem quanto às metas e às ações, empregará a organização para ter os recursos humanos e materiais adequados para a realização das atividades e fará o uso do controle para obter *feedback* constante sobre o ritmo e o desempenho das ações realizadas, a fim de tomar ações corretivas sempre que necessário.

A função administrativa de controle mede os resultados da organização, em seus mais diferentes níveis organizacionais, a fim de verificar se estão atingindo os objetivos e metas traçados e de corrigir as inconsistências. Esta função, conforme Faggion (2010b),

fundamenta-se nos conceitos sistêmicos de *feedback*, que fornece retorno constante sobre os resultados das atividades, e de homeostasia, que é a tendência de um sistema para o equilíbrio e a autorregulação.

Numa organização há inúmeros meios de controle que o administrador emprega, como os balanços contábeis, os demonstrativos de lucros e perdas, os índices de retorno sobre os investimentos, os controles orçamentários, os orçamentos-programa, a contabilidade de custos fixos e variáveis, os gráficos de ponto de equilíbrio, os quadros de produtividade, a produção em linha de montagem, a automação, os controles de qualidade, os controles de estoques, os controles via descrições orais e escritas, os mapas estatísticos, as avaliações de desempenho, os controles via cultura organizacional, os controles sociais feitos através de regras, normas e regulamentos, o autocontrole (que tem sido muito estimulado na gestão moderna) e a infinidade de possibilidades de controles que os atuais sistemas de informações gerenciais possibilitam aos gestores (MAXIMIANO, 2004; CHIAVENATO, 1999; SCHERMERHORN JR., 1999).

Essas quatro funções do processo administrativo

(planejar, organizar, dirigir e controlar) são desenvolvidas pelo administrador em suas atividades numa organização, a qual é um sistema cujas funções organizacionais (marketing, operações, suprimentos, finanças e recursos humanos) interagem entre si e com o ambiente no qual a organização está inserida. Desta forma, para compreender a realidade de uma organização, não se poderá considerar apenas suas partes isoladamente, será preciso analisar também suas interrelações e estas com o ambiente externo. Também, pode-se afirmar que diferentes ambientes demandarão diferentes modelos organizacionais, tanto em termos de desenhos organizacionais quanto de sistemas e práticas gerenciais, visando à dinâmica organizacional, na qual a sobrevivência e a adaptação da organização são uma busca estratégica contínua.



## **ESTUDOS COMPLEMENTARES**

Recomenda-se ler os livros reconhecidos como clássicos nesta área, como *Princípios de administração*

de Koontz e O'Donnel (1976), *Administração avançada* de Newman e Warren (1980) e *Prática de administração de empresas* de Peter Drucker (1998).

São livros de autores neoclássicos que apresentam descrições amplamente detalhadas sobre as organizações e as funções do administrador, válidas nas mais variadas situações e épocas, sempre voltadas para a ideia de geração empresarial. Sem dúvida, são leituras constitutivas para a capacitação de gestores que visam à eficiência e à eficácia em suas atividades.

Para aprofundar cada uma das funções ou processos administrativos, ler neste livro os capítulos 4 (Planejamento), 5 (Organização), 6 (Direção) e 7 (Controle).



## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos novos tempos*. São Paulo: Campus, 1999.

DRUCKER, Peter. *O gerente eficaz*. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.

\_\_\_\_\_. *Prática de administração de empresas*. São Paulo: Thomson Pioneira, 1998.

FAGGION, Gilberto A. *Teorias da administração*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010a.

\_\_\_\_\_. *Teorias e funções organizacionais*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010b.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, práticas e casos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. *Princípios fundamentais*. In: \_\_\_\_\_. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo: Pioneira, 1976. Vol. I, Parte 1, p. 1-60.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1976. V. 1 e 2.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NEWMAN, William H. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

NEWMAN, William H.; WARREN, E. Kirby. Introdução: o papel social dos administradores. In: \_ \_ \_ \_ . *Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo*. São Paulo: Atlas, 1980. Cap. 1, p. 15-32.

SCHERMERHORN JR., John R. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

WILLIAMS, Chuck. *Administração*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.



*Este capítulo foi elaborado por Gilberto Faggion.*



# CAPÍTULO 2

## ÁREAS FUNCIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES

---

Este capítulo descreve as funções organizacionais de marketing, finanças, operações, logística e recursos humanos. Quanto a marketing indica-se que é necessário definir uma estratégia clara e combinar as ferramentas dos 4Ps. Em relação a finanças identificam-se as suas principais subfunções de captar recursos, guardá-los e distribuí-los estrategicamente. Estuda-se que a área de operações refere-se à transformação de insumos em bens ou serviços e que a área de logística trabalha com todo o fluxo das mercadorias, desde as compras de matérias-primas até a distribuição e disponibilização dos produtos e serviços aos clientes. E, quanto à área de recursos humanos, descrevem-se as suas principais funções: recrutamento, seleção, treinamento, avaliações de desempenho e políticas de remuneração.

---

## **2.1 A área de marketing**

Marketing é a função organizacional que trata das relações entre a empresa e os seus clientes, inclusive os potenciais. Kotler e Armstrong (2007, p. 4) definem marketing como “o processo pelo qual as empresas criam valor para os clientes e constroem fortes relacionamentos com eles para capturar seu valor em troca”. Os autores indicam que os dois principais objetivos de marketing são (p. 3) “atrair novos clientes, prometendo-lhes valor superior, e manter e cultivar os clientes atuais, propiciando-lhes satisfação”.

Uma área de marketing eficaz irá além da gestão dos atributos dos produtos e dos serviços que oferece aos clientes, propiciará a eles experiências patrocinadas pela marca, enfatizando benefícios que esta lhes proporciona. Os clientes não querem só um bem ou um serviço prestado, querem fazer parte de uma ideia, de uma experiência de vida, de um sentimento. Por isso, várias organizações buscam oferecer continuamente o prazer de comprar e participar de determinada ideia. Por exemplo, a Disneylândia não é só um serviço de um parque de diversões, é uma imersão num mundo de

fantasias e personagens; uma moto Harley-Davidson não é apenas um meio de transporte, passear nela é compartilhar de um estilo livre de ser (FAGGION, 2010).

A fim de criar valor para o cliente e desenvolver relacionamento lucrativos, uma organização elabora a sua estratégia de marketing, na qual estabelece como fará isso. Para Kotler e Armstrong (2007), a estratégia precisa estabelecer uma segmentação de mercado (identificar e dividir o mercado em grupos distintos de compradores), definir o mercado-alvo (selecionar que segmentos atenderá), formar uma diferenciação (distinguir sua oferta no mercado, agregando valor aos produtos ou serviços) e posicionar-se no mercado (diferenciar, comunicar aos clientes que lugar ocupará “em suas mentes” e entregar-lhes essa posição comunicada).

Após formar a sua estratégia de marketing, uma organização poderá planejar melhor o seu *mix* de marketing. O qual é “o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo”. Assim, este *mix* “consiste em tudo o que a empresa pode fazer para influenciar a demanda de seu produto”

(KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 42). Isso pode ser feito através da integração de ações que podem ser agrupadas em quatro variáveis, conhecidas como 4Ps: produto, preço, praça e promoção.

**Produto:** que bens e serviços a organização ofertará para o mercado-alvo, o que inclui qualidade, variedade, *design*, características, nome da marca, embalagem e tipos de serviços.

**Preço:** o que os clientes terão que pagar para adquirir o produto ou o serviço, o que envolve definir preços de tabela, descontos, concessões, prazos de pagamento e condições de financiamento.

**Praça:** como disponibilizará os produtos ou os serviços aos consumidores-alvos, o que engloba o estabelecimento de tipos de canais de distribuição, cobertura e locais que atingirão, níveis de estoques disponíveis, meios de transporte e logística.

**Promoção:** como comunicará os diferenciais dos produtos ou os serviços aos clientes-alvo, a fim de convencê-los a comprar, o que consiste em realizar propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e relações públicas.

Os 4Ps (produto, preço, praça e promoção) consideram muito mais a perspectiva do vendedor do que a do comprador, devido a isso, numa era de relacionamentos com os clientes, pode-se descrevê-los através dos 4Cs, ou seja, respectivamente, cliente (solução para o), custo (para o cliente), conveniência e comunicação. Assim, os profissionais de marketing podem pensar primeiro sobre o ponto de vista dos clientes, através dos 4Cs, e a partir daí formar os 4Ps.

Em muitas organizações, devido a questões operacionais, a função de vender é separada da de marketing, apesar de ser parte integrante dela. Conforme Bernardes e Marcondes (2003), esta função engloba atividades como: pesquisar sobre as tendências econômicas e políticas, as características e potencialidades dos clientes, os concorrentes e as particularidades do ramo de negócios de atuação; comunicar aos clientes a respeito dos produtos ou serviços que a empresa oferece, através de propaganda, publicidade e promoção de vendas; comercializar os produtos ou serviços disponibilizados; se for o caso, transportar os produtos que os clientes adquiriram; fornecer assistência técnica, receber observações e

reclamações.

Numa perspectiva geral e funcional, é a área de marketing que desencadeia todas as demais funções organizacionais. Assim, marketing informa à organização que produtos ou serviços deverão ser fornecidos, o que demandará que a área de operações os fabrique ou os ofereça e, em função disso, será possível determinar que insumos a organização precisa comprar para poder operar; comprar requer dinheiro, o que ativa finanças. Para que todas as demais funções ocorram será necessário funcionários, o que ativa a área de recursos humanos, que fornece o ativo central de uma empresa, as pessoas que a compõem (FAGGION, 2010).

## **2.2 A área de finanças**

A área de finanças cuida de um dos recursos mais indispensáveis para o funcionamento e sucesso de um negócio: o dinheiro. Considerando que as organizações muito mais processam dados financeiros do que manuseiam o papel moeda em si, percebe-se que esta função transforma informações relativas a dinheiro. O

foco central da função organizacional de finanças é a alocação (investimento) e a captação (financiamento) de recursos.

Gitman (2004) descreve que as atividades de um administrador financeiro englobam a análise e o planejamento financeiros; as decisões de investimentos, que determinam a composição e os tipos de ativos da empresa; as decisões de financiamentos, que estabelecem a composição e os tipos de recursos financeiros empregados pela organização. O autor ressalta que as decisões são tomadas com o auxílio do balanço patrimonial e, principalmente, com ênfase nos possíveis efeitos de seus fluxos de caixa no valor da empresa.

As atividades fundamentais da administração financeira, conforme Sobral e Peci (2008), consistem em:

- a. Análise, planejamento e controle financeiro: refere-se à gestão das atividades e dos fluxos financeiros, através de orçamentos e relatórios financeiros, objetivando a máxima rentabilidade sobre os investimentos.
- b. Tomada de decisões de investimento: trata da

estrutura de ativos da organização, buscando uma relação viável entre o risco e o retorno dos capitais.

- c. Tomada de decisões de financiamento: trata da composição dos recursos financeiros da organização, visando formar uma estrutura equilibrada em termos de liquidez, custo e risco financeiro.

Do ponto de vista operacional, Bernardes e Marcondes (2003) identificam três subfunções principais relacionadas à função financeira: captar recursos do meio externo, cobrando, recebendo e obtendo empréstimos; guardar o dinheiro e as informações recebidas de forma segura, ou seja, em bancos ou no caixa da organização; distribuir ou transferir os numerários da organização para o meio externo, pagando os funcionários, os fornecedores e o governo, aplicando em ações ou em fundos diversos, investindo na própria organização, dividindo os lucros com os acionistas e, se for o caso, com os colaboradores.

A área de finanças precisa manter uma estreita relação com a área de marketing, pois é a partir dos pedidos dos clientes que o gestor pode dimensionar o quanto



precisará de dinheiro para operar, seja em máquinas, equipamentos e matérias-primas, seja na alocação de pessoas necessárias para produzir um bem ou oferecer um serviço (FAGGION, 2010).

## **2.3 A área de operações**

O objetivo central da função organizacional de operações é produzir algum bem ou oferecer algum serviço que a organização disponibiliza aos seus clientes. Esta função é a atividade-fim de uma organização, ou seja, representa as finalidades para as quais ela existe. Isso significa que, de alguma maneira, possui um conhecimento em sua área de atuação, que lhe permite manter-se e atuar no mercado.

“A expressão administração de operações refere-se ao projeto, direção e controle dos processos que transformam insumos em serviços e produtos, tanto para os clientes internos quanto para os externos” (KRAJEESKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009, p. 2). Num período de profusão de novas tecnologias e de competição global não basta ter estratégias criativas de

marketing, novos produtos e serviços, finanças internacionalizadas e habilidosas, mas também é preciso ter competência avançada em operações e processos eficazes. Conseguir oferecer excelentes produtos ou serviços, a preços mais baixos, tem se tornado em fator essencial para se manter na concorrência global. Devido a sua importância, esta função mantém inter-relações intensas com todas as demais áreas de uma organização.

A relação com a área de logística e suprimentos é quase inseparável, pois, de acordo com Faggion (2010), é daí que virão dos fornecedores todos os insumos necessários para desenvolver o processo operacional. Com marketing tem uma relação direta, visto que identifica demandas por novos produtos e serviços, assim como informa sobre a satisfação do cliente com os atuais. Também, para saber sobre o desempenho das atividades, a área de operações necessita obter informações da área de finanças, como o custo da mão de obra, os retornos dos investimentos em tecnologias, a lucratividade dos produtos e serviços, os gastos com estoques e matérias-primas e outros.

Com a área de recursos humanos precisa especificar que habilidades humanas necessita, a fim de poder

contratar trabalhadores adequados para as mais variadas atividades operacionais. Assim como todos os aspectos de treinamento e desenvolvimento serão efetuados com a área de recursos humanos. Ainda, auxilia na condução de novos processos e projetos de operações venha a implementar (FAGGION, 2010).

Assim, a função organizacional de operações deve estar alinhada com toda a empresa e com os seus objetivos e estratégias, a fim de determinar a natureza das atividades. Conforme Sobral e Peci (2008), as prioridades estratégicas da gestão de operações podem ser analisadas pelo alcance de cinco objetivos de desempenho: custo (redução de custos, maior produtividade, margem de lucro satisfatória), confiabilidade (cumprir os compromissos com os consumidores, pontualidade, lealdade dos clientes), qualidade (alto desempenho, satisfação dos clientes, diferenciação dos concorrentes), flexibilidade (agilidade nas mudanças, variabilidade dos produtos e serviços oferecidos, capacidade de adaptação ao mercado), rapidez (redução dos estoques em processo, entrega rápida, velocidade de introdução de novos produtos ou serviços, diminuição do risco operacional).

Kwasnicka (2004) identifica três subsistemas principais para a área de operações, os quais correspondem: (a) ao planejamento e controle da produção, que envolve aspectos como a decisão de oferecer um produto ou serviço, a seleção da localização das operações, a edificação ou adaptação do local, a capacidade de operações, a programação das operações, o detalhamento dos planos e métodos de produção, o controle de qualidade e custos, o atendimento das exigências do mercado; (b) à engenharia do produto, que se refere à pesquisa e ao desenvolvimento de produtos e serviços, à avaliação econômica, à especificação do produto ou serviço (padrões de desempenho, dimensões, grau de flexibilidade); e (c) à engenharia de processo, que se relaciona com o *layout* das operações, o fluxo de materiais, a racionalização e o controle do processo.

As estes três subsistemas, Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam também: (a) a engenharia de fábrica, que compreende a operação e a manutenção dos serviços fabris, como os prédios, as instalações, os equipamentos e as redes industriais de proteção, energia, comunicações, água e outras, a fim de garantir uma

fabricação eficiente e eficaz; e (b) a fabricação, que faz os produtos/serviços propriamente ditos, através da produção, da montagem ou do processamento e do acabamento (se for o caso).

De acordo com Bernardes e Marcondes (2003), a área de operações é aquela que transforma os insumos em produtos ou serviços, como ensinar, curar, comercializar, cultivar, processar, fabricar e montar. Para haver essas transformações a organização precisa planejar e controlar as suas operações, observar os padrões técnicos, supervisionar a qualidade e adequar-se às normas ambientais.

## **2.4 A área de logística**

A função organizacional de logística, de forma geral, abrange as áreas de suprimentos e a de distribuição física (transportes), ou seja, corresponde à gestão de toda a cadeia de suprimentos. Dentre as definições e os termos mais antigos para a área estão distribuição física, administração de materiais, gestão de suprimentos, logística industrial e gestão de canais (FAGGION, 2010).

A logística por muito tempo foi exercida, separadamente, por indivíduos em suas atividades, ou, então, pela área de suprimentos. Porém, o seu conceito moderno contém a ideia de uma área que integra todas as demais áreas organizacionais, como marketing, operações, finanças e recursos humanos.

A definição de logística promulgada pela Council of Logistics Management (CLM), em 1962, representa bem a sua concepção atual, a qual descreve que (*apud* BALLOU, 2006, p. 27) “é o processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações desde o ponto de origem até o ponto de consumo com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Dessa forma, a logística trabalha com todo o fluxo das mercadorias, desde as matérias-primas, passando pela distribuição e disponibilização dos produtos e serviços aos clientes quando e onde quiserem adquiri-los, até o seu descarte. Porém, esclarece Ballou (2006), há de se observar que a logística é parte do processo de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (GCS ou *Supply Chain Management* – SCM) e não o processo inteiro. O GCS (p. 27)

destaca as interações logísticas que ocorrem entre as funções de marketing, logística e produção no âmbito de uma empresa, e dessas mesmas interações entre as empresas legalmente separadas no âmbito do canal de fluxo de produtos. Oportunidades para a melhoria dos custos ou serviços aos consumidores são concretizadas mediante coordenação e colaboração entre os integrantes desse canal nos pontos em que algumas atividades essenciais da cadeia de suprimentos podem não estar sob o controle direto dos especialistas em logística.

O mesmo autor admite que em termos práticos é difícil distinguir ou separar a logística empresarial do GCS, visto que seus conceitos são idênticos, especialmente se for considerada a ideia de uma gestão integrada da logística empresarial. Assim, é possível usar os dois termos com um sentido semelhante, concebendo-os como a gestão dos fluxos dos produtos e dos serviços, incluindo a coordenação e a integração com outros componentes do canal e fornecedores de serviços, a fim de atingir a eficiência e a eficácia da cadeia de suprimentos. Neste sentido, várias atividades funcionais se integram aqui, como as compras, o *Just in time*, o controle de estoques, os transportes, a própria logística reversa (os produtos após seu uso são retornados ao seu ponto de origem para conserto ou

descarte) e a cadeia de suprimentos estendida (os fornecedores dos fornecedores e os clientes dos clientes).

Ballou (2006) detalha a área como constituída por atividades-chave e de suporte. Como principais destaca os serviços logísticos padronizados ao cliente, os transportes, a gerência de estoques e os fluxos de informação e processamento de pedidos. Como de suporte indica a armazenagem, o manuseio dos materiais, as compras, as embalagens protetoras dos produtos, a programação de suprimentos para a área de operações e a manutenção de informações. Percebe-se que a logística, para realizar com êxito as suas atividades, tanto principais quanto de suporte, precisa manter interações contínuas com as áreas de marketing e de operações, o que reforça o seu papel como elemento integrador da gestão de uma organização.

As principais atividades de logística, conforme Bowersox, Closs e Cooper (2006), relacionam-se a cinco áreas de trabalho, as quais são: (a) processamento de pedidos; (b) inventário; (c) transporte; (d) armazenagem, manuseio de materiais e embalagem; (e) rede de instalações. Essas cinco áreas estão



interrelacionadas a fim de formar a gestão integrada de logística, cujo propósito principal é criar valor.

O processamento de pedidos é fundamental para a logística, pois engloba “todos os aspectos do gerenciamento das necessidades dos clientes, desde o recebimento inicial do pedido, entrega, faturamento e cobrança” (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006, p. 48). A competência no processamento dos pedidos e na pronta resposta às necessidades de informações do cliente faz diferença na competitividade de uma organização. Ressalta-se que a utilização adequada de tecnologia da informação em muito auxilia neste processo, uma vez que permite a obtenção de informações sobre o pedido do cliente em tempo real.

O inventário refere-se à estocagem de produtos nas instalações de venda a fim de atender estrategicamente aos clientes essenciais quando e no que eles precisarem. Financeiramente interessa atingir o giro de inventário máximo, ou seja, que o investimento financeiro nele seja o mais baixo possível, mas o suficiente para não faltar produtos. Justamente, um fator competitivo relacionado ao inventário é a importância da empresa conseguir entregar o produto ao cliente de forma rápida.

O transporte “é a área operacional da logística que move e aloca, geograficamente, o inventário” (BOWERSOX; CLOSS; COOPER, 2006, p. 51). O transporte pode ser feito via uma frota própria ou via contratos com uma ou mais empresas transportadoras. Para o seu desempenho é importante considerar o custo, a velocidade e a consistência. O custo envolve o transporte em si, mais os gastos referentes à manutenção do inventário em trânsito. A velocidade é o tempo necessário para o deslocamento dos produtos entre um ponto e outro. A consistência relaciona-se às variações de velocidade que ocorrerem nas entregas entre duas localizações, por exemplo, numa vez pode levar dois dias, noutra quatro, o que faz muita diferença em termos de inventário logístico.

Outra funcionalidade da logística é denominada de armazenamento, manuseio de materiais e embalagem, a qual depende diretamente das outras áreas da logística para ser rápida e manter o fluxo dos produtos. O armazenamento refere-se às instalações de distribuição, que podem ser próprias ou contratadas de um especialista na área; o manuseio de materiais refere-se, por exemplo, ao carregamento e descarregamento de

produtos transportados, que podem ser realizados através de equipamentos especializados; a embalagem relaciona-se a uma unidade maior que envolve os produtos, por exemplo, garrafas ou latas que são agrupadas e acondicionadas em grupos numa unidade maior, comumente chamada de cartolina máster (como os paletes e os contêineres).

A rede de instalações é outro componente da logística e refere-se à localização das instalações e sua articulação. De acordo com Bowersox, Closs e Cooper (2006, p. 52), a rede de instalações deve “determinar o número e a localização de todos os tipos de instalações necessários para o desempenho do trabalho logístico”. Também deve “determinar qual inventário e quanto estocar em cada instalação, assim como as alocações aos clientes”. Dessa forma, a rede integra as funções de informações e transportes, criando a estrutura em que a logística de uma organização é desempenhada.

Na área de logística ou na de operações tem sido incluída também a área de suprimentos, a qual está ligada, basicamente, ao ato de comprar os insumos necessários ao funcionamento das operações de uma empresa. Segundo Bernardes e Marcondes (2003),

quanto às atividades relacionadas a suprimentos, de forma geral, as compras de menor importância para a organização são realizadas pela média gerência, já as estratégicas são levadas a cabo pela própria diretoria, como no caso de aquisições de ativos fixos e matérias-primas.

Assim, a gestão de suprimentos engloba uma série de atividades tais como: pesquisar continuamente no mercado fornecedor os bens e os serviços necessários para a concretização das atividades-fim da organização; pesquisar, analisar e cadastrar fornecedores; promover concorrências, levantando informações sobre qualidade, quantidade, prazos de entrega e formas de pagamento; decidir sobre a melhor alternativa de compra para a organização e efetivar a aquisição; receber e verificar se os produtos e os serviços atendem ao negociado; disponibilizar os bens e serviços adquiridos para os locais em que são necessários na organização.

A área de logística, então, para Faggion (2010), desempenha um importante papel integrador na organização, uma vez que envolve desde o fornecedor (com o processo de compras), passando por todo o apoio à produção (com a gestão do inventário de

produtos em processo da empresa, ao longo dos diversos estágios de produção), até o cliente (com o processo de distribuição ao mercado).

## **2.5 A área de recursos humanos**

A área de recursos humanos tem sido vital para uma organização, pois perpassa e interage continuamente com todas as demais, administrando o elemento essencial de qualquer empresa, as pessoas. É uma função organizacional que busca procurar, atrair e manter as pessoas que a organização precisa para desempenhar as suas atividades, assim como efetuar o seu desligamento caso ocorra, por doença, aposentadoria, demissão ou desligamento a pedido do funcionário. Envolve também, para Bernardes e Marcondes (2003), a transformação de informações, como elaborar a folha de pagamentos e recolher as obrigações sociais.

A administração de recursos humanos, conforme Dessler (2003, p. 2),

refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa.

Diversas funções constituem a área de recursos humanos e, de acordo com a organização, algumas podem ser mais enfatizadas e outras menos. Mesmo assim, é possível elencar uma série de atividades que a área aborda, nos mais diferentes tipos de empresas, sejam elas públicas ou privadas.

De alguma forma toda empresa precisa manter atualizado o planejamento ou a previsão de suas vagas futuras, a fim de preenchê-las em tempo hábil. De acordo com Dessler (2003), nos níveis mais operacionais e intermediários, realiza-se o planejamento da força de trabalho, projetando as funções e vagas que deverão ser abertas; nos níveis mais executivos e estratégicos, elabora-se o planejamento de sucessão, visando ao preenchimento das posições mais importantes. Das previsões sobre as demandas de pessoal na organização decorre a necessidade de buscar e recrutar os candidatos potenciais para as vagas projetadas.

O recrutamento é o processo de “localizar, identificar e atrair candidatos capazes” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p. 124). Isso pode ser feito através de busca em diversas fontes ou meios, como junto ao pessoal que já está trabalhando na organização (buscar na própria empresa, via recrutamento interno, pessoas que seriam potenciais para preencher as vagas) ou que foi parte do quadro de funcionários em outro momento, candidatos que se dirigem diretamente à empresa, referências de funcionários sobre pessoas externas que poderiam ser contatadas, anúncios em meios de comunicação (jornais, revistas especializadas, rádio, internet), agências públicas e privadas de empregos, escolas e universidades, agências de trabalhadores temporários e recrutadores de executivos (*headhunters*).

A seleção de funcionários pode envolver a utilização de instrumentos variados, seja isoladamente ou de forma combinada, tais como a análise de currículo, o levantamento de antecedentes, a verificação de referências, a aplicação de testes específicos, a realização de entrevistas e aplicação de outras técnicas que permitam verificar as habilidades potenciais dos candidatos para a vaga em questão.

Os funcionários selecionados passam por algum tipo de integração ou orientação que lhes dará uma visão geral da empresa, das regras e regulamentos, das atitudes e comportamentos esperados, dos valores e dos padrões de desempenho a serem avaliados.

Ainda, os funcionários selecionados passam por um processo de treinamento e desenvolvimento. Este busca propiciar uma experiência de aprendizagem aos colaboradores, a fim de que melhorem o seu desempenho, através de mudanças ou aperfeiçoamentos em suas competências, habilidades e atitudes. Neste sentido, o treinamento não é dado somente a novos funcionários, mas também aos que estão há tempo na organização, ou seja, é um processo contínuo que acompanha a evolução do ambiente de trabalho, das atividades realizadas, das estratégias empresariais, assim como a introdução de novas tecnologias (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Estes autores identificam vários métodos de treinamento que são empregados nas organizações em geral, como os treinamentos realizados no cargo através da rotatividade de funções, na qual se promovem transferências laterais, que possibilitam experimentar



diferentes atividades, permitindo aprender outras habilidades além daquelas usualmente desempenhadas.

Também, é possível proporcionar treinamento por meio da realização de tarefas junto a funcionários veteranos, inclusive em cargos acima do ocupado, a fim de obter o apoio de um trabalhador experiente na aprendizagem de novas funções. Outras formas de treinamentos podem ser conduzidas através de palestras, que transmitem habilidades técnicas ou solução de problemas específicos; de utilização de ferramentas multimídia, como filmes e documentários, para apresentar e explicar detalhadamente habilidades técnicas; de exercícios de simulação, nos quais se podem utilizar técnicas pedagógicas como os estudos de caso, as simulações monitoradas, os experimentos e as dinâmicas de grupos.

Periodicamente, as organizações empreendem avaliações do desempenho dos funcionários de todos os níveis, nas quais se comparam os resultados passados ou atuais de um funcionário com os padrões previamente estabelecidos, a fim de auxiliar em promoções de carreira, corrigir distorções, encaminhar para treinamentos e tomar outras decisões. Sempre é

importante fornecer ao avaliado um *feedback* sobre os seus resultados. Robbins e Decenzo (2004) e Dessler (2003) indicam métodos e técnicas de avaliação de desempenho que as organizações utilizam, por exemplo, comparação dos funcionários uns com os outros, prova escrita, acompanhamento de incidentes críticos, escalas de classificação gráfica (como de confiabilidade e de qualidade), métodos de classificação forçada, escalas de classificação ancoradas em comportamentos (ECAC), administração por objetivos (APO), avaliação de 360 graus, avaliações computadorizadas e monitoramento eletrônico do desempenho.

A remuneração dos funcionários, conforme Dessler (2003), é determinada principalmente por quatro fatores: (a) legais, tais como os que se referem às leis que regem os contratos de trabalho, ao salário mínimo, às horas extras, aos benefícios e outras específicas de cada profissão; (b) sindicais, que envolvem os acordos coletivos, os acordos de ajuda e de proteção mútua e outras negociações de cada categoria; (c) políticos, que se referem às políticas e às diretrizes de remuneração de cada empregador, como as de horas extras, as de aumentos salariais, as de promoções ou progressões, as

de participação nos resultados e aos planos de benefícios e incentivos; (d) equitativos, que se relacionam ao pagamento de salários compatíveis aos de outras empresas e à percepção do funcionário de que seu salário é equivalente aos de outros colegas na organização em que trabalha.

Dependendo da organização, há ainda outras funções que compõem a área de recursos humanos, tais como a administração das relações trabalhistas e dos acordos coletivos, a administração de carreiras e tratamento justo, a gestão por competências, a proteção da segurança e da saúde e a gestão de demissões.

Operacionalmente, Bernardes e Marcondes (2003) denominam a função de recursos humanos como de movimentar pessoas, a qual engloba as seguintes atividades principais: manter informações atualizadas sobre os salários no mercado de trabalho; avaliar as necessidades de recursos humanos da organização; recrutar candidatos, interna ou externamente, para o preenchimento das vagas; selecionar o melhor candidato de acordo com as exigências de cada vaga, examinando as características dos candidatos e comparando-as ao perfil desejável de cada cargo; indicar os melhores candidatos

para as chefias demandantes da vaga decidirem qual contratarão; contratar o recém-admitido, esclarecendo os seus direitos e deveres; treinar os funcionários, quanto a desempenho de atividades, padrões técnicos, preceitos, valores, políticas, normas, regulamentos e manifestação de sentimentos permitidos pela organização; manter o pessoal, cumprindo as cláusulas contratuais, pagando os salários, fornecendo os benefícios e promovendo o alcance dos objetivos organizacionais e pessoais; desligar os funcionários quando necessário, em função de causas diversas.

Além das diversas atividades descritas, na atualidade, a área de recursos humanos tem tratado de temas que antes nem sempre recebiam a devida atenção por parte das organizações, tais como os identificados por Robbins e Decenzo (2004) e Dessler (2003), que são a cooperação e a negociação com os sindicatos, a administração de oportunidades iguais de emprego, a questão da diversidade da força de trabalho, a defesa contra acusações de discriminação, os programas de ação afirmativa, o assédio sexual no local de trabalho, a violência dos funcionários nas organizações, o apoio aos demitidos e o acompanhamento aos que ficaram.



## ESTUDOS COMPLEMENTARES

Recomenda-se ler o livro de Kotler e Armstrong (2007) para aprofundar os princípios de marketing contemporâneo. Também, para ter uma visão completa e aplicada da área de marketing, a partir de autores renomados, indica-se o livro de Czinkota *et al.* (2001).

Para compreender os fundamentos de gestão financeira recomenda-se consultar e estudar a obra de Gitman (2004).

Uma visão bem atualizada da área de operações é apresentada no livro de Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009).

Para a área de logística o livro de Ballou (2006) é imprescindível. Também será profícua a leitura do livro de Bowersox, Closs e Cooper (2006).

O livro de Dessler (2003) que oferece um detalhamento para cada uma das principais funções da administração de recursos humanos, tais como o planejamento da força de trabalho, o recrutamento e seleção, o treinamento, a avaliação de desempenho, a remuneração, a gestão de

carreiras, as relações trabalhistas e outras.



## REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. *Teoria geral da administração: gerenciando organizações*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BOWERSOX, Donald J.; CLOSS, David J.; COOPER, M. Bixby. *Gestão logística de cadeias de suprimentos*. Porto Alegre: Bookman, 2006.

CZINKOTA, Michael R. et al. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FAGGION, Gilberto A. *Teorias e funções organizacionais*. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 2010.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley,

2004.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. *Administração de produção e operações*. 8. ed. norte-americana. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

KWASNICKA, Eunice L. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. Provisão de pessoal e administração de recursos humanos. In: \_\_\_\_\_. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. Cap. 6, p. 118-141.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.



*Este capítulo foi elaborado por Gilberto Faggion.*



# CAPÍTULO 3

## PROCESSO DECISÓRIO

---

Este capítulo propõe uma discussão do ato da tomada de decisão dentro das empresas. Para isto, ele foi dividido em seis partes. Em um primeiro momento, faz-se uma discussão do conceito de decisão, segmentando este em diversas partes. Logo depois, é feita uma breve revisão do conceito histórico de decisão na literatura administrativa. Em um terceiro momento, é estudada a questão da decisão nos diferentes níveis hierárquicos e nas áreas funcionais. No quarto subcapítulo, apresentam-se as tipologias das decisões, definidas em três agrupamentos. Em seguida, apresentam-se algumas ferramentas que podem ser úteis à tomada de decisão. Por fim, faz-se uma discussão sobre ética e a tomada de decisão.

---

### **3.1 O conceito de decisão**

No ambiente de uma empresa existem várias possibilidades de escolhas e alternativas para serem seguidas ao ser resolver um problema, seja este um planejamento estratégico, a organização da estrutura formal, a direção das pessoas, o controle de diversas atividades, entre outros. O conjunto de etapas que auxiliam a escolha da melhor alternativa para a solução de um problema dentro de uma empresa é denominado na literatura administrativa de processo de tomada de decisão.

O processo de tomada de decisão é uma **atividade que envolve a identificação de um problema, a busca de informações, a seleção e a escolha das alternativas** (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). O problema pode ser entendido como uma questão ou evento a ser resolvido pela empresa. Este pode ser algo que está atrapalhando as atividades empresariais ou uma alternativa de crescimento. Desse modo, o problema não deve ser visto apenas como algo que atrapalha a empresa, mas também algo que possa gerar um diferencial nas suas atividades. A informação é um conjunto de dados que pode ser utilizado para a resolução de um problema identificado (DAFT, 2008). A

busca de informações pode também ser considerada o mapeamento das necessidades de uma empresa. Quando se tem um conjunto grande de informações coletadas, deve-se proceder à seleção das melhores alternativas.

Desse modo, observa-se que a tomada de decisão é um processo sistêmico que envolve a opção de escolha por determinados conjuntos de ações (MAXIMIANO, 2008). O tomador de decisão é o responsável por escolher a melhor opção ou aquele conjunto dentro de uma gama grande de opções. Assim, a tomada de decisão em uma empresa deve existir em uma empresa porque seus recursos são escassos e limitados, ou seja, o decisor deve escolher entre as melhores opções existentes. A figura 3 traz um modelo que demonstra a estrutura da tomada de decisão.

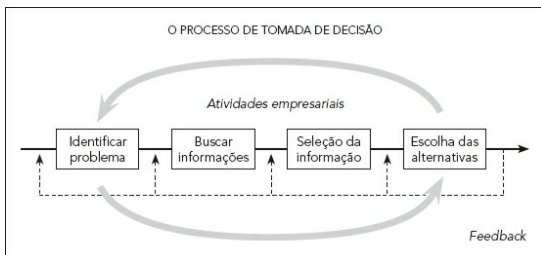


Figura 3 – Conceito de processo decisório.

Fonte: autor do capítulo.

## 3.2 A história da decisão nos estudos administrativos

O processo de tomada de decisão pode ser entendido dentro da evolução dos estudos administrativos. Em um primeiro momento, a tomada de decisão era pautada em aspectos operacionais. Todos os fatores que afetam as decisões eram internos à empresa. Os problemas mais corriqueiros estavam voltados para a otimização dos meios de produção. Este é o período da Administração Científica, que era voltado para os cálculos de tempos e

movimentos, sendo a preocupação fundamental do ato de decisão uma melhor operacionalização da linha de produção. Logo após este período surge o início da Escola de Relações Humanas, em que o grupo torna-se um elemento fundamental no processo de decisão empresarial. Depois surge a abordagem sistêmica, que demonstra que o ato de decisão não deve ser pautado apenas no ambiente interno da empresa. Surge então a necessidade de verificar o ambiente externo (natural, político, econômico, tecnológico, cultural e demográfico) como influenciador dos fatores que levam à tomada de decisão.

Paralelamente a este período, vários autores se destacaram por trabalhar conceitos importantes do ato decisório nas empresas. Chester Barnard, no início do século passado, já referenciava que a tomada de decisão é algo complexo e fundamental na vida de um administrador. Seus estudos influenciaram diretamente a obra de Hebert A. Simon na década de 1960 (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Em seu livro *Comportamento administrativo* Simon traz uma contribuição interessante para os estudos da natureza decisória. Este definiu a tomada de decisão como o conjunto de ações escolhidas

e nomeadas como a mais eficiente à disposição do administrador, em um dado período de tempo. Logo após a obra de Simon o comportamento de decisão passou a ser estudo através da ótica racional.

Na década de 1980, a tomada de decisão recebeu várias contribuições dos autores envolvidos com abordagem da qualidade. Estes autores se preocupavam com as questões da qualidade e para eles era fundamental o processo de decisão. Desse modo, várias ferramentas foram construídas para auxiliar o processo de decisão, entre elas: *brainstorming*, árvore de decisões e diagrama de espinha de peixe (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Estes itens são objetos de estudos detalhados nos próximos subcapítulos.

Recentemente, na década de 1990, do século passado, o processo de tomada de decisão teve uma preocupação excessiva com o número de informações disponíveis para a tomada de decisão. Procurava-se organizar o maior número de informações para auxiliar nas decisões dos gestores. Este fato ocorreu devido aos efeitos gerados pela globalização. Dois deles eram o acirramento da concorrência e a disponibilidade de informações. Muitas empresas se viram na necessidade de procurar

informações para conhecerem melhor seus clientes e novos concorrentes. Atualmente, a busca de informação recebeu uma contribuição grande de programas computacionais e *sites*, isto devido ao acesso de informação em tempo real. Com esta contribuição o número de informações passou a não ser tão significativa, mas sim a qualidade delas. Hoje se tem muitas informações e o que se espera de um administrador é que consiga selecionar as mais corretas, minimizando tempo e recursos empresariais.

### **3.3 A decisão dentro da empresa**

A tomada de decisão pode ser influenciada por diversos fatores e estes, por consequência, podem ser associados a diversos níveis hierárquicos. Dependendo do nível hierárquico, a tomada de decisão terá uma característica específica. No caso do nível estratégico, as decisões tomadas refletem mais as questões de longo prazo. Neste caso, os gestores têm um conjunto de alternativas que visam orientar estrategicamente os objetivos empresariais mais amplos. Já na linha de

supervisão a tomada de decisão tem como objetivo a escolha da melhor opção para controlar e dirigir as atividades, para uma melhor manutenção das metas estabelecidas. No caso operacional as decisões são mais rotineiras e se concentram mais nas atividades da linha produtiva. Estas decisões têm como foco as atividades de curto prazo (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008).

Quando se estuda a tomada de decisão dentro das cinco funções administrativas (marketing, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, produção e finanças), observa-se que a tomada de decisão recebe particularidades diferentes. No caso da área de marketing, a tomada de decisões está voltada para o desenvolvimento das necessidades e dos desejos dos consumidores. Desse modo, as tomadas de decisões mais comuns referem-se às estratégias de produto, praça, preço e promoção; bem como à operacionalização da força de vendas.

Para a área de recursos humanos o ato de decisão está focado no desenvolvimento dos recursos ligados a competências e habilidades dos funcionários. Por isso, as decisões mais corriqueiras envolvem seleção, treinamento, desenvolvimento, capacitação e



aperfeiçoamento dos funcionários. A área funcional da produção tem seu processo de decisão voltado para maximização da linha produtiva e como esta pode ser mais eficiente. Assim, as decisões mais corriqueiras envolvem redução de custo, escolha de fornecedores, seleção de matéria-prima, entre outros (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008).

No caso do departamento de pesquisa e desenvolvimento as decisões são baseadas na descoberta de novos produtos. Todo o ato de decisão procura desenvolver ou aprimorar novos produtos, serviços ou processos. Para a área de finanças, a tomada de decisão é dividida em dois pontos centrais: os investimentos a curto e a longo prazos. Desse modo, as decisões mais corriqueiras envolvem a definição de locais para aplicação de recursos, controle interno das despesas e receitas, verificação do *status* das ações da empresa, entre outros (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008).

### **3.4 Tipos de tomada de decisão**

Existem vários tipos de tomada de decisão em uma

empresa. Estas podem ser organizadas em tipologias: (a) decisões programadas *versus* decisões não programadas; (b) decisões autocráticas, compartilhadas e delegadas; (c) decisões racionais *versus* decisões intuitivas.

A relação entre as **decisões programadas e não programadas** é importante na tomada de decisão empresarial. As decisões programadas são aquelas em que há uma rotina já preestabelecida. As ações a serem feitas nestes casos já foram realizadas em algum período. Deste modo, os procedimentos de ação são bem claros e conhecidos, não sendo necessária a verificação de novas informações dentro do processo (DAFT, 2008). Por exemplo, a devolução de um produto com defeito na empresa. Os funcionários já conhecem os procedimentos necessários para execução dessa atividade, ou seja, ela é programada. Um cliente vai até uma loja, preenche o pedido de devolução. Nele é mencionado o tipo de problema encontrado. Logo após, o produto é enviado para um analista, que verifica o problema ocorrido e encaminha a troca ou não deste para o cliente (MAXIMIANO, 2008).

Já as decisões não programadas são aquelas em que o problema não tinha sido identificado antes, ou seja, não

há uma padronização nas respostas a serem dadas. É preciso pesquisar as alternativas para tomar a decisão. Por exemplo, um concorrente desenvolve um novo produto que tem um diferencial tecnológico. Para a empresa concorrer diretamente com este novo produto, seu departamento de pesquisa e desenvolvimento deve se movimentar para encontrar novas soluções. Sua tomada de decisão será pautada em uma rotina nova, que terá como atividades centrais pesquisas iniciais sobre este produto. A equipe de pesquisa e desenvolvimento deve buscar novas informações, que nunca foram coletadas para a empresa, selecioná-las e depois verificar as alternativas existentes e decidir se a empresa consegue ou não fabricar tal produto (MAXIMIANO, 2008).

O ato de decisão também pode ser entendido através de quem deve tomar a decisão. Neste caso pode se dividir a tomada de decisão em três possibilidades: **autocrática, compartilhada e delegada**. A decisão autocrática é aquela em que o processo decisório é realizado individualmente. Toda a responsabilidade da decisão é dirigida exclusivamente a uma pessoa ou cargo. Isso implica dizer que não há uma discussão das

melhores alternativas, pois não há uma divisão do problema com outras pessoas (DAFT, 2008). Por exemplo, um funcionário da linha operacional deve fazer a manutenção de uma máquina todo o mês. Dentro da empresa, só este funcionário tem o conhecimento necessário para verificar se precisa trocar a peça da máquina. Dessa forma, somente ele poderá decidir o que fazer. Não adianta ele tentar compartilhar a decisão com outro funcionário. Esta então é uma decisão caracterizada como autocrática (MAXIMIANO, 2008; HALL, 2004).

A decisão compartilhada é aquela tomada por uma pessoa com base em uma orientação de um conjunto de pessoas. Esta decisão deve ser discutida antes de ser aprovada, ou seja, existe a participação de diversas pessoas na seleção das informações e na escolha da melhor alternativa, sendo uma responsável pela tomada de decisão final (DAFT, 2008). Por exemplo, o diretor de marketing quer decidir a ação estratégica de uma nova campanha da empresa. Para isso, ele resolve chamar para uma reunião o supervisor de vendas, três vendedores, um propagandista, um pesquisador de mercado e dois funcionários de pesquisa e

desenvolvimento. Este convoca uma reunião e pede aos participantes que opinem sobre uma nova campanha de marketing. Todos dão suas opiniões. O diretor anota as opiniões, escolhe as melhores opções e toma a decisão, lançando então uma nova campanha para a empresa. Este exemplo caracteriza uma decisão compartilhada (HALL, 2004; MAXIMIANO, 2008).

As decisões delegadas são aquelas tomadas por um conjunto de pessoas e não por apenas um funcionário. Esta deve ser aprovada pelo conjunto de pessoas que envolvem a tomada de decisão. Desse modo, o conjunto de pessoas se responsabiliza pelas consequências das decisões tomadas (DAFT, 2008). Por exemplo, em uma reunião com os funcionários da área produtiva observa-se a necessidade de ampliar a fábrica e abrir uma nova filial. A responsabilidade dessa decisão é delegada entre aos funcionários do setor presentes na reunião. Neste caso o diretor da empresa delegou aos funcionários da área de produção uma decisão.

Como tomar a decisão é uma forma importante de resolver os problemas, temos uma dicotomia a ser entendida: **as decisões racionais e as decisões intuitivas**. As decisões racionais são aquelas em que se

tem uma quantidade grande de informações acerca do problema a ser resolvido. O tomador de decisão se cerca de um conjunto de informações para decidir. Por exemplo, um diretor financeiro deve decidir se investe em ações ou se reinveste os recursos na própria empresa. Em um primeiro momento, ele solicita à sua equipe um relatório de um ano das ações das empresas que estão sendo cotadas na bolsa. Logo depois, ele solicita ao departamento de produção da empresa o número de produtos feitos nos últimos anos e ao departamento de vendas, um relatório descrevendo a taxa de crescimento de vendas. Com base neste conjunto de informações, racionalmente, o diretor de finanças vai decidir o melhor encaminhamento dos recursos da empresa (HALL, 2004; MAXIMIANO, 2008).

As decisões intuitivas são aquelas em que não se tem quase nenhuma informação anterior que possa ajudar na escolha das melhores alternativas. Desse modo, o decisor deve pautar a sua escolha na intuição individual. Este deve tomar a decisão de acordo com suas crenças e emoções. Por exemplo, o departamento de recursos humanos está para contratar um funcionário. No processo de seleção final foram encaminhados dois

candidatos. Suponha-se que o currículo dos candidatos seja semelhante e que as entrevistas foram similares, não mostrando diferença entre os candidatos. Observa-se que o diretor de recursos humanos não tem informações adicionais para selecionar o melhor candidato. Neste caso, o diretor deverá usar da intuição e de suas crenças para escolher o melhor candidato para a vaga.

É preciso mencionar que as decisões racionais e intuitivas não são excludentes (MAXIMIANO, 2008). Em muitos os casos estas devem ser complementares. Tanto a decisão racional quanto a intuitiva tem as suas limitações e estas devem ser integradas. A decisão racional se torna limitada devido ao número de informações existentes. Nem todas as pessoas conseguem processar muitas informações. Já a intuição se torna limitada pelo fato de não se ter números de informações suficientes. Ou seja, estas devem sempre estar juntas no processo de decisão.

### **3.5 Ferramentas utilizadas na tomada de decisão**

Existem várias ferramentas úteis para a tomada de decisão. Neste trabalho foram selecionadas para estudo especificadamente quatro, sendo estas as mais usuais na área administrativa: (a) *brainstorming*, (b) árvore de decisões, (c) análise de Pareto e (d) diagrama de espinha de peixe.

O *brainstorming*, conhecido na literatura brasileira como “tempestade de ideias”, é uma técnica fundamentada na dinâmica de grupo e tem como função principal diagnosticar o problema em uma tomada de decisão. Esta técnica consiste na escolha de uma equipe de estudos; de preferência que seus membros tenham composição heterogênea (HALL, 2004; MAXIMIANO, 2008).

O idealizador deste instrumento foi o norte-americano Alex Osborn. Na sua primeira concepção o *brainstorming* era formado por um grupo de no máximo dez pessoas que tinha como função pensar criticamente sobre um problema e através de comentários procurar a melhor alternativa para os problemas, daí vem o nome “tempestade de ideias”, pois neste processo as pessoas são obrigadas a elencar todas as ideias possíveis, sem se preocupar se são boas ou más ideias. Logo após, é feita



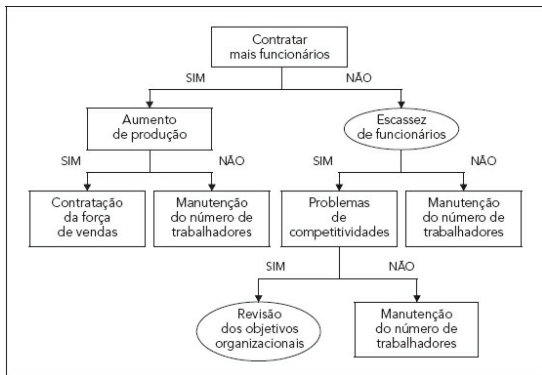
uma seleção das melhores ideias, que são consideradas as melhores alternativas na decisão (MAXIMIANO, 2008).

A **árvore de decisões** é considerada uma técnica que tem como ponto central o desenvolvimento de uma tabela de decisão, sob a forma de uma árvore. Nela podem ser identificadas as consequências das decisões (DAFT, 2008). Cada ramo da árvore é segmentado em outros ramos, demonstrando assim a probabilidade estatística de se ter uma decisão. Assim, pode-se perceber os riscos associados a uma tomada de decisão. Nos modelos tradicionais as junções entre galhos feitas com quadrados representam certeza nas decisões, já os redondos representam dúvidas ou incertezas. Um exemplo pode ser verificado na figura 4 (MAXIMIANO, 2008).

A **análise de Pareto**, também conhecida na literatura administrativa como diagrama de Pareto ou curva ABC, é a simplificação de um gráfico de barras que ordena a priorização dos problemas. Fundamentada nos estudos sobre distribuição de renda do economista Vilfredo Pareto e aperfeiçoado pelo engenheiro Joseph Moses Juran, o princípio de Pareto menciona que nas empresas os problemas podem ser divididos em essenciais e

triviais. Os essenciais são encontrados em pouco número. Já os triviais em grande escala.

O diagrama parte do pressuposto então que se deve fazer uma subdivisão para que haja um tratamento destes problemas, dando prioridade aos problemas essenciais. Este diagrama permite a identificação, ordenação e visualização da causa dos problemas, classificando dentro de uma divisão de probabilidade de 20% e 80%. Um exemplo pode ser verificado na figura 05.



## Figura 4 – Árvore das decisões.

Fonte: autor do capítulo.

O **diagrama de espinha de peixe**, também conhecido como causa e efeito ou Ishikawa, é uma ferramenta de visualização que pode ser útil na tomada de decisão. Idealizada por Kaoru Ishikawa, engenheiro químico da área de qualidade, permite estruturar em uma forma hierárquica de causas e efeitos de uma tomada de decisão (DAFT, 2008). Dessa forma, o diagrama permite uma melhor visualização do processo decisório e suas possíveis consequências (MAXIMIANO, 2008).

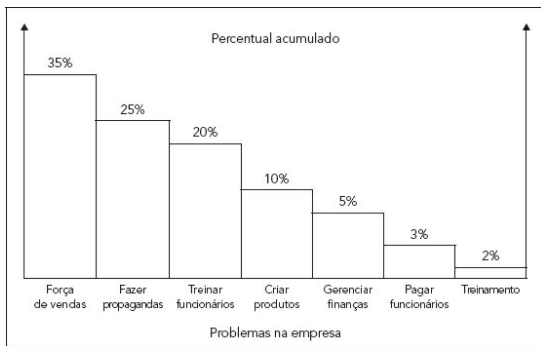


Figura 5 – Análise de Pareto.

Fonte: autor do capítulo.

A técnica fundamenta-se em perguntas baseados nos fatores que geraram o problema e como pode ser resolvido. É bem comum neste momento utilizar a técnica de *brainstorming* para elencar as soluções de problemas. O diagrama é composto de um eixo central identificado por uma flecha horizontal de forma a apontar o efeito. O efeito é desenhado no lado direito. As causas são colocadas à esquerda e são subdivididas em subcausas, que são ramificações (MAXIMIANO, 2008).

Por fim, as categorias são grupos de fatores relacionados com o feito. Um exemplo pode ser verificado na figura 6.

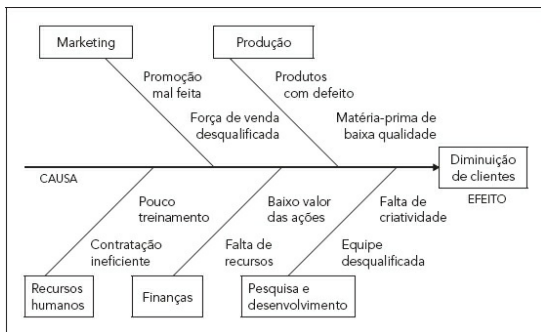


Figura 6 – Diagrama de espinha de peixe.

Fonte: autor do capítulo.

### 3.6 A ética na tomada de decisão

A tomada de decisão, por envolver o comportamento das pessoas, a escolha de fatores e o interesse de diversas pessoas, é algo que pode interferir diretamente

na ética empresarial. Muito do que é comentado sobre a ética na tomada de decisões é indicado dentro dos códigos de éticas. O administrador deve ter claramente definidas e entendidas as normas de conduta de sua profissão, para assim poder tomar as suas decisões (MAXIMIANO, 2008).

Os valores de um administrador devem ser expressos dentro de suas decisões procurando respeitar sempre o convívio harmônico com os empregados, os interesses dos consumidores, as condições da sociedade, o respeito mútuo entre os concorrentes, entre outros fatores.



## **ESTUDOS COMPLEMENTARES**

Incentiva-se a leitura da obra clássica de Hebert A. Simon *Comportamento administrativo*. Este livro detalha o processo de tomada de decisão empresarial e descreve a subjetividade que envolve o ato de decidir.

## **REFERÊNCIAS**

DAFT, R. *Organizações – teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração: versão compacta*. São Paulo: Atlas, 2008.



*Este capítulo foi elaborado por Wagner J. Ladeira.*

# CAPÍTULO 4

## PLANEJAMENTO

---

O planejamento, realizado de maneira estruturada, tem muito a oferecer em qualquer situação de uma organização. O resultado do planejamento, como, por exemplo, os documentos elaborados, as previsões, os planos de ação e os cronogramas, devem passar de criações intelectuais para uma aplicação prática. Este capítulo apresenta o conceito e a importância do planejamento, os tipos de planejamento e como podem ser implantados. Também são apresentadas as vantagens e desvantagens do planejamento e sua interligação com as demais funções administrativas.

---

### 4.1 Conceitos gerais

Para Maximiano (2004), o planejamento é um processo que envolve a definição antecipada dos



objetivos e metas que uma organização quer alcançar, ou seja, define os resultados esperados. Certo (2003) complementa que neste processo também são definidos os meios para alcançar os objetivos, como deve ser feito, o que resulta na definição da estratégia. A antecipação dos resultados é obtida por meio do processo de tomada de decisão dentro do processo de planejamento.

### ***4.1.1 Importância do planejamento***

Com um planejamento bem estruturado é possível coordenar os esforços em direção aos objetivos propostos, reduzindo incertezas e possibilitando a avaliação prévia das consequências das decisões. Além disso, Maximiano (2004) coloca que o planejamento permite também melhorar a eficiência dos recursos, evitando desperdícios de tempo, recursos materiais e, consequentemente, recursos financeiros.

Um controle realmente eficaz só é possível com um bom planejamento, em que são definidos claramente os objetivos e padrões a serem seguidos. Se os objetivos e padrões não estiverem claros o suficiente, não será possível comparar o desempenho real com o proposto,

não identificando, assim, desvios significativos que mereçam correção. Dada a dinamicidade dos ambientes onde as organizações estão inseridas, as ações para correções de rumo são cada vez mais necessárias e o processo de planejamento eficiente e eficaz facilita estas ações (CERTO, 2003).

#### ***4.1.2 Vantagens e desvantagens do planejamento***

Para Certo (2003) o princípio geral do planejamento é o olhar para o futuro. Dessa forma, com o planejamento os gestores são forçados a se dedicar não somente aos problemas diários, e de curto prazo, mas também a projetar situações futuras que poderão enfrentar. Além disso, o planejamento auxilia na coordenação da tomada de decisão, tanto no presente como no futuro, pois deixa claro que as decisões tomadas no presente afetarão as decisões futuras. A vantagem mais importante do planejamento está na sua essência, que é a proposição de objetivos. Assim, estes objetivos levam os gestores a estarem sempre atentos ao ponto que a organização está tentando alcançar.

A parte negativa da função planejamento, conforme Certo (2003), é que, se não for bem executada, pode gerar desvantagens como exigir tempo demais da gerência para a elaboração e pouco dimensionamento de tempo para a execução. Mas, desde que elaborado corretamente, as vantagens superam as desvantagens da função planejamento.

## **4.2 Etapas do planejamento**

O planejamento, na proposição de Maximiano (2004), possui uma variedade grande de atividades, algumas mais complexas, que normalmente ocorrem a longo prazo e em ambientes com grandes incertezas ou instáveis, e outras mais simples, que são elaboradas para atender às demandas de curto prazo, em geral nos ambientes mais estáveis ou previsíveis.

Porém, três etapas são comuns em qualquer planejamento (MAXIMIANO, 2004; CERTO, 2003), que são: definição dos objetivos ou metas a serem alcançadas; identificação e avaliação dos elementos no cenário atual e futuro que influenciam o objetivo

definido e o desenvolvimento dos meios para alcançar o objetivo.

O planejamento reflete nas demais etapas do processo administrativo, como na implementação de um plano (em que são necessárias a organização e a liderança) e no controle deste plano (avaliação da eficácia do plano). Assim, pode-se afirmar que o planejamento, sendo uma função fundamental, cria a base para as demais funções administrativas, devendo estar interligado com estas.

Para entender melhor as etapas básicas, segue uma descrição de cada uma delas, conforme proposto por Maximiano (2004) e Certo (2003).

#### ***4.2.1 Definição dos objetivos ou metas***

Esta etapa do planejamento indica o ponto onde a organização quer chegar, quais resultados se quer obter ao final do período que se está planejando. Estes objetivos podem ser desdobrados em outros mais específicos, por setores ou por áreas de uma organização.

### ***4.2.2 Identificação e avaliação dos elementos no cenário atual e futuro***

Esta etapa do planejamento identifica as variáveis mais importantes que influenciam os objetivos. Nesta etapa é importante a previsão dos cenários futuros, pois, como citado anteriormente, no planejamento decide-se no presente as ações relacionadas com o futuro. Assim, a precisão da identificação do cenário futuro é de grande importância para um planejamento eficaz.

### ***4.2.3 Desenvolvimento dos meios para alcançar o objetivo***

Este aspecto se relaciona a itens como qual a responsabilidade para realização do que está sendo planejado, incluindo as respostas para questões como: quem fará, como será feito, quando e o que se espera de cada parte envolvida.

## 4.3 Tipos de planejamento

Segundo Maximiano (2004), os três tipos de planejamento que são utilizados pelas organizações são citados a seguir e descritos posteriormente.

**Planejamento estratégico:** a elaboração deste planejamento fica a cargo, geralmente, da alta gerência, abrangendo toda a estrutura organizacional de uma organização.

**Planejamento tático:** é desenvolvido por profissionais da média gerência e aplica-se às áreas ou departamentos específicos. Neste capítulo não será dada ênfase maior ao planejamento tático, pois ele se assemelha muito aos dois outros planejamentos.

**Planejamento operacional:** é a parte relacionada às formas de implementação do planejamento, e se dá pela formalização, utilizando principalmente documentos para o desenvolvimento das ações, sendo desenvolvido pelos baixos níveis de gerência.

Um ponto importante que deve ser observado é a interligação entre eles, pois existe uma grande influência de um planejamento nos demais.

### ***4.3.1 Planejamento estratégico***

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e os fatores de modo que possa exercer alguma influência.

Desta forma, o planejamento estratégico visa estabelecer a melhor direção a ser seguida por uma organização e deve ser posto em prática por esta.

#### ***4.3.1.1 Fases para elaboração do planejamento estratégico***

Na concepção de Oliveira (2002), existem quatro fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico: Diagnóstico estratégico; Definição da missão

da organização; Escolha de instrumentos prescritivos e quantitativos e Controle e avaliação. Estas fases são descritas a seguir.

#### *4.3.1.1.1 Diagnóstico estratégico*

Corresponde à primeira fase do planejamento estratégico, sendo que o mesmo deve ser feito da forma mais real, pois uma decisão errada prejudicará todo o restante do processo. Na maioria das empresas não existe uma preocupação com a estratégia, há preocupação sim com decisões operacionais, ocasionando assim problemas estratégicos com maior dificuldade na resolução.

A visão da organização, no diagnóstico estratégico, pode ser explicada como o que a organização imagina ser num longo período de tempo. É indicado que a visão seja determinada pelo grupo, em que os líderes da organização entram em consenso de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos envolvidos com a organização.

Por sua vez, a missão corresponde à definição do que a organização está fazendo na atualidade (qual papel que



está cumprindo), qual a sua utilidade para os clientes, quem são estes clientes e se a organização está atendendo às necessidades deles. Porém, a missão deve ser definida após o diagnóstico (ver o item deste capítulo que trata da definição da missão).

No diagnóstico uma das partes mais importantes é a análise interna e externa da organização, em que existem quatro elementos de grande importância para serem verificados, que são: os pontos fortes e os pontos fracos (análise interna) da organização, as oportunidades e as ameaças (análise externa) para a organização. Com essa análise pode-se verificar que a organização tem poder de controle direto sobre dois destes fatores, que são os seus pontos fortes e fracos, ou seja são variáveis controláveis. Já as oportunidades e ameaças dependem do meio externo, assim são variáveis incontroláveis de forma direta.

Na visão de Wright (2000) o objetivo desta análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais. Com isso, a empresa tenta enfatizar seus pontos fortes e moderar o impacto de seus pontos fracos. A análise também é útil

para revelar os pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar os pontos fracos que podem ser corrigidos. A contraposição das informações sobre o ambiente externo com o conhecimento das capacidades da empresa (ambiente interno) permite ao gestor formular estratégias realistas para que seus objetivos sejam atingidos.

Assim, as variáveis analisadas no diagnóstico estratégico devem estar integradas, a organização não pode verificar apenas o âmbito interno isoladamente, nem o externo, e a análise deve ser feita considerando os pontos dos dois fatores.

A análise dos concorrentes é um ponto que merece atenção no diagnóstico, pois através desta análise é possível verificar como a empresa está diante da concorrência. Assim, muitas vezes é necessário elaborar um plano estratégico para cada um dos principais concorrentes, possibilitando assim uma análise mais aprofundada, ajudando muitas vezes a organização em seus pontos fracos, e mesmos fortes, em relação à concorrência. Uma organização não pode atuar sem olhar para fora, somente em função dos seus interesses; é de grande importância a visualização do mercado como

um todo.

A figura 7 complementa o que foi exposto, apresentando a análise da situação estratégica proposta por Maximiano (2004).

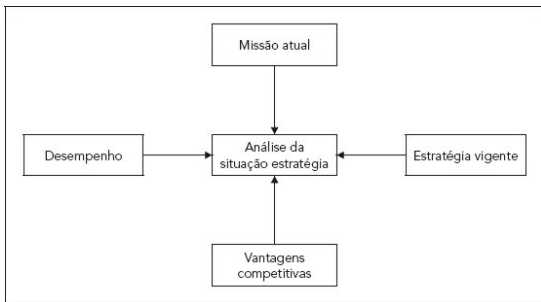


Figura 7 – Análise da situação estratégica.

Fonte: Maximiano, 2004.

#### 4.3.1.1.2 Definição da missão da organização

Wright (2000) parte do ponto de que toda organização precisa saber claramente por que existe. A missão estabelece esta razão de ser da organização, fazendo entender qual necessidade do mercado a

empresa atende, ou qual a sua utilidade para o cliente. Conforme Oliveira (2002), a missão da empresa exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Dessa forma, a missão organizacional é uma proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Assim, para a determinação da missão de uma organização faz-se necessário entender o que a empresa pretende passar para seus clientes (ou interessados) e o que ela quer ser durante um período de tempo. Esta ideia é proposta também por Maximiano (2004), afirmando que identificar a missão é entender a qual necessidade do mercado (ou ambiente) a organização atende, ou sua utilidade para os clientes. Sendo que a principal função da missão é fazer com que todos os colaboradores da organização atuem para que se consiga atingir um único ideal.

#### *4.3.1.1.3 Escolha de instrumentos prescritivos e quantitativos*

Esta etapa corresponde à análise que a organização deve fazer para identificar quais os meios (ou instrumentos) para chegar à situação desejada. Estes instrumentos se dividem em instrumentos prescritivos e instrumentos quantitativos.

Os instrumentos prescritivos, segundo Oliveira (2002), servem para direcionar a organização no alcance de seus propósitos, que estão estabelecidos dentro da missão. Os instrumentos prescritivos podem ser desenvolvidos em etapas: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; Estabelecimento dos planos de ação.

Conforme Maximiano (2004), os objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos.

A estratégia, por sua vez, estabelece caminhos que devem ser seguidos para que a empresa alcance seus objetivos e desafios, conforme Oliveira (2002). O mesmo autor afirma que numa empresa a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos

físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Para Maximiano (2004), a organização deve estabelecer planos de ações para determinados pontos em que possui pontos fracos e também nos pontos relacionados às suas vantagens competitivas (pontos fortes). Ou seja, identificar que ações devem ser tomadas para alcançar determinados objetivos. Estas ações são específicas e dependem que sejam efetuadas por pessoas que entendem do assunto.

Os instrumentos quantitativos se referem às projeções econômico-financeiras, ao que a organização empresa precisará gastar para desenvolver seu plano de ação. Para Oliveira (2002), a consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. Assim, nesta etapa analisa-se quais recursos são importantes para atingir os

objetivos da empresa.

#### *4.3.1.1.4 Controle e avaliação*

Nesta fase são avaliados e controlados os dados para que se possa tomar decisões no melhor momento. Dessa forma, ter maior certeza, através das informações coletadas, que mudanças irão trazer resultados para a organização, saber para onde está se dirigindo, podendo assim mudar a direção quando houver necessidade. Para Oliveira (2002) o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias políticas adotadas pela organização. Dessa forma, o controle auxilia na identificação de problemas ou erros que possam alterar o que foi planejado pela organização, proporcionando informações gerenciais com as quais a organização pode resolver eventuais contradições que venham a existir em relação ao que foi planejado e o que está sendo executado.

#### 4.3.1.2 *Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico*

No quadro a seguir podem ser observadas as vantagens e desvantagens do planejamento estratégico, na visão de Certo (2002) e Wrigth (2000).

Quadro 1 – Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

<b>Vantagens do planejamento estratégico</b>	
➔	Verificar e fazer análises sistemáticas das variáveis ambientais, permitindo a articulação da organização com relação aos impactos destas variáveis.
➔	Verificar e analisar sistematicamente as variáveis ambientais futuras, permitindo que a organização tome decisões preventivas.
➔	Determinar quais as prioridades considerar para que a organização alcance o cumprimento de sua missão e de seus objetivos.
➔	Permitir a consideração e a análise sistemáticas dos itens anteriores diminuam as resistências internas na organização.
➔	Promover a articulação dos planos, motivando o



diálogo em torno das questões estratégicas nos diferentes níveis da organização.

### **Desvantagens do planejamento estratégico**

- ➔ Como as prioridades estão nas decisões coletivas e sistêmicas, pode reprimir a criatividade e prejudicar o aprendizado dos gestores.
- ➔ A introdução de objetivos concebidos por outros gera mudanças no ambiente interno. Assim, isto pode gerar intranquilidade nos gestores e estes serem menos produtivos que se operassem com seus próprios planos.
- ➔ A coordenação e a implementação, até que permeie por toda a organização, exigem grande dispêndio de energia e tempo de seus idealizadores.
- ➔ Quando as estratégias são muito rígidas, ou preestabelecidas de forma a deverem ser seguidas à risca, podem apontar para um comprometimento arriscado na visão dos gestores.

Fonte: adaptado de Certo, 2002; Wrighth, 2000.

## ***4.3.2 Planejamento operacional***

De acordo com Maximiano (2004), planejamento operacional é formado por metas, programas,

procedimentos e normas, referindo-se às ações necessárias para implantar o que foi determinado no planejamento estratégico.

A importância do planejamento operacional se dá pelo fato de as ações deverem ser bem empregadas, pois caso contrário prejudica toda a organização e dificulta, ou até mesmo impede, que se atinja os objetivos propostos.

Certo (2002) aponta que o planejamento operacional deve conter os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os produtos ou resultados finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pelas suas execução e implantação.

Conforme Maximiano (2004), o planejamento operacional pode ser feito em etapas. Na primeira delas devem-se analisar os objetivos e fazer uma lista deles e que outras atividades serão necessárias para completar os objetivos. Pode-se utilizar a técnica do *brainstorming*, que é uma técnica usada em equipes, em que os integrantes da equipe pensam criativamente sobre determinado assunto e as ideias que vão surgindo são escritas. Assim, é possível prever melhor as atividades

que terão que ser feitas e quais os inconvenientes que surgirão. Em seguida desta análise deve-se planejar o tempo que será gasto em cada uma das atividades. A programação do tempo pode ser feita com o auxílio de diagramas, organogramas, cronogramas e tabelas indicativas de tempo. O planejamento de recursos também é outro ponto muito importante. Neste planejamento devem-se reunir os recursos necessários para a realização das atividades como mão de obra, material permanente, material de consumo, serviços e outras despesas, assim como a quantidade necessária e o tempo de uso de cada uma. Após estas atividades, deve-se estimar o custo total envolvido nas atividades. Maximiano (2004) coloca ainda que se deve incluir a avaliação de riscos, pois toda a atividade inclui seus riscos de realização. Assim o plano operacional deve conter medidas de contingência para as possíveis disfunções previstas. Deve-se identificar qual a probabilidade destas disfunções acontecerem e qual o impacto que poderão apresentar. Oliveira (2002) afirma que, diferente do planejamento estratégico, o planejamento operacional é mais específico, pois com ele se elabora minuciosamente as atividades a serem

realizadas, visando tornar mais segura a realização dos objetivos, com a previsão dos custos, o tempo e os riscos envolvidos.

#### *4.3.2.1 Planos operacionais*

De acordo com Maximiano (2004) e Certo (2002), o planejamento operacional é constituído por um conjunto de planos operacionais ligados às diferentes áreas e funções dentro de uma organização. Cada plano pode ser constituído por subplanos com maiores graus de detalhamento.

O objetivo dos planos operacionais é de elaborar rotinas administrativas que assegurem que todas as pessoas envolvidas executem as operações seguindo os procedimentos predefinidos pela organização, com a finalidade desta alcançar os seus objetivos.

Assim, os planos operacionais têm ênfase nos meios de execução (busca da eficiência), pois os objetivos fins (busca da eficácia) são definidos no planejamento estratégico pelos níveis institucional e intermediário da organização.

Na concepção de Maximiano (2004), os planos

operacionais podem ser classificados em: procedimentos (relacionam-se com métodos); orçamentos (relacionam-se com os recursos financeiros); programas (relacionam-se com o tempo de execução) e regulamentos (atuam no comportamentos das pessoas).

A seguir são descritos cada um destes tipos de planos, com base no proposto por Maximiano (2004).

#### *4.3.2.1.1 Procedimentos*

Cada procedimento é formado por uma sequência de etapas que devem ser seguidos para a concretização de um plano. As etapas indicam como deve ser cumprida cada tarefa para alcançar o objetivo definido. Os procedimentos podem formar subplanos de planos maiores.

Os procedimentos atuam como guias para a ação. Os procedimentos podem auxiliar a dirigir todas as atividades da organização na direção de objetivos comuns.

Um exemplo de procedimento é a operacionalização das normas ISO (com a ISO 9001 e ISO 14001), em que o processo de execução de determinada atividade é

descrito por um método.

Os procedimentos são elaborados para facilitar a rotina de execução e podem-se utilizar fluxogramas para isso, ou seja, gráficos que representam o fluxo ou a sequência dos procedimentos.

#### *4.3.2.1.2 Orçamentos*

A utilização dos recursos financeiros ao longo de um período de tempo se dá por planos operacionais denominado orçamento. O orçamento pode ser expresso por gráficos de dupla entrada, em que nas linhas estão os itens orçamentários (em que o recurso será aplicado) e nas colunas os períodos de tempo (que podem ser expressos em dias, semanas, meses ou anos). Normalmente, os orçamentos, no nível operacional, correspondem ao exercício fiscal da organização com um ano de extensão.

#### *4.3.2.1.3 Programas*

As programações (ou programas) são planos operacionais específicos que se relacionam com a

utilização do recurso tempo. Nestes planos são relacionadas as variáveis tempo e atividades que devem ser executadas.

As formas de programação variam de acordo com a situação, podendo ser programas simples (por exemplo, com a utilização de um calendário para agendar as atividades) até programas mais complexos (que exigem processamento dos dados por meio de programas específicos para computadores, como o MS Project ®).

A programação, tanto simples como complexa, é uma importante ferramenta de planejamento no nível operacional das organizações.

#### *4.3.2.1.4 Regulamentos*

Os planos operacionais relacionados ao direcionamento do comportamento das pessoas são denominados regulamentos (ou normas).

O objetivo é especificar como as pessoas devem comportar-se em determinadas situações. Devem deixar claro também o que as pessoas envolvidas nos processos devem ou não fazer. São específicos e visam auxiliar o processo de decisão individual, porém

restringem o grau de liberdade das pessoas em determinadas situações (geralmente situações previstas anteriormente). Os regulamentos internos definidos pelas organizações estabelecem as formas de comportamento, por exemplo, regulamentos de segurança com a proibição de fumo em determinados locais e os regulamentos de prevenção de acidentes.

#### *4.3.2.2 Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento operacional*

O quadro 2 apresenta as principais diferenças entre o planejamento estratégico e o operacional, conforme proposto por Oliveira (2002).

Quadro 2 – Diferenças entre o planejamento estratégico e o operacional

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
➔ Prazo	➔ Longo	➔ Curto
➔ Amplitude	➔ Ampla	➔ Restrita
➔ Riscos	➔ Maiores	➔ Menores



➔ Atividades	➔ Fins e meios	➔ Meios
➔ Flexibilidade	➔ Menor	➔ Maior

Fonte: Oliveira, 2002.

### ***4.3.3 Planejamento tático***

Para Certo (2002) e reforçado por Maximiano (2004), enquanto o planejamento estratégico envolve toda a organização e o planejamento operacional envolve atividades específicas, o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional, por exemplo um departamento ou divisão. Enquanto o planejamento estratégico é desenvolvido para o longo prazo e no nível institucional, o planejamento tático se estende pelo médio prazo e é desenvolvido pelo nível institucional. Assim, o planejamento estratégico é desdobrado em vários planejamentos táticos, e estes por sua vez se desdobram em planos operacionais para sua realização, como visto anteriormente.

O gestor deve utilizar o planejamento tático para definir o que as várias partes da organização

(departamentos, gerências ou áreas funcionais) devem fazer a fim de que a organização alcance seus objetivos com sucesso. Os planos táticos geralmente são desenvolvidos para as áreas funcionais de produção e operações, marketing, recursos humanos e finanças, dentre outras, conforme a especificidade das organizações.



## **ESTUDOS COMPLEMENTARES**

Para saber mais sobre planejamento busque casos reais de empresas que você tenha acesso. Procure saber como se dá o processo de planejamento estratégico e como são elaborados os planos operacionais. Busque nos *sites* de empresas a Missão e a Visão e procure identificar se estas empresas estão colocando estes itens em prática, por meio de suas ações.



## **REFERÊNCIAS**

CERTO, Samuel. *Administração moderna*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos metodologia e práticas*. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

WRIGHT, Peter. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.



*Este capítulo foi elaborado por Cláudio Senna Venzke.*

# CAPÍTULO 5

## ORGANIZAÇÃO

---

Este capítulo tem como objetivo discutir o termo organização dentro do processo administrativo. Para um melhor entendimento deste termo e de sua interface nas empresas atuais este capítulo será dividido em duas partes. Em um primeiro momento, resgata-se a evolução do conceito histórico do termo nos estudos administrativos. Logo após, são elencadas as principais características, tendo como base a definição de organização que consiste em um processo de compartilhamento de responsabilidades e autoridades nos cargos, dentro de uma estrutura organizacional, respeitando uma hierarquia, tendo como fundamentação a divisão do trabalho.

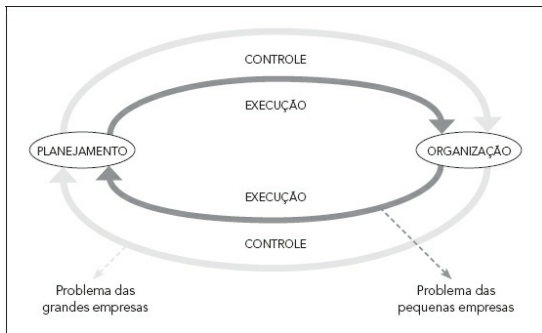
---

### **5.1 O contexto da organização nos estudos da administração**

A palavra “organização” nos remete ao ato de deixar em ordem, arrumado ou pronto. Dentro dos principais processos administrativos que interligam a gestão o termo “organização” assume o mesmo sentido (DAFT, 2008; HALL, 2004). Ele é o responsável por ordenar o que foi idealizado no planejamento e o responsável por conduzir diariamente as atividades da empresa. É neste processo que é executada a prática organizacional e são controladas as ações para que se alcancem os objetivos esperados no planejamento (HALL, 2004). Desse modo, os principais processos administrativos estão condicionados a uma organização central das atividades empresariais. Uma melhor organização das atividades empresarias, levando em conta o ambiente interno e externo em que a empresa atua, pode gerar uma vantagem competitiva, fazendo com que esta se sobressaia em relação às demais empresas existente em seu mercado.

Tanto empresas grandes como as pequenas devem ter seu processo de organização bem estruturado (HALL, 2004). O que muito se reflete sobre as condições de organização das empresas é que no caso das pequenas empresas há uma carência de mão de obra para execução

da organização do processo, principalmente quando este deve ser ajustado a um planejamento estratégico. Já no caso das grandes empresas a dificuldade reside no fato destas terem um difícil controle sobre todas as atividades que envolvem o planejamento e a organização das atividades administrativas. Na figura 8 pode ser observada a relação do processo administrativo dentro das grandes e pequenas empresas. Nela é indicado que o problema da pequena empresa é a execução e o da grande o controle.



organização em pequenas e grande empresas.

Fonte: autor do capítulo.

Apesar de se conviver há séculos com o termo administração e existirem milhares de livros escritos sobre o tema, o assunto ainda é enigmático para profissionais e acadêmicos. A perspectiva tradicional dos estudos administrativos, apresentada principalmente em cursos de iniciação à administração, frequentemente apresenta uma imagem de campo de conhecimento direto e preciso e, muitas vezes, rotineiro.



Figura 9 – Evolução do conceito de organização como função administrativa.

Fonte: autor do capítulo.

Entretanto, as empresas – por natureza – são abstratas e gerais; mesmo as hipóteses levantadas sobre o seu funcionamento, embora mais específicas, também são um tanto quanto abstratas. É neste campo que se faz necessário refletir sobre o termo organização, e para isso pretende-se entender a evolução do termo organização, para depois explicar o seu estado da arte atual. Este entendimento perfaz quatro pontos centrais que estão descritos na figura 9: (a) os primórdios da organização, entendendo-se que esta precede a administração, (b) a organização dentro dos estudos produtivos e estratégicos, (c) a incorporação da flexibilidade no ato de organizar através do modelo japonês, e (d) o *outsourcing* e as novas tecnologias interferindo no ato de organizar.

### ***5.1.1 A organização precede a administração***

O termo organização precede os estudos mais recentes da área administrativa. Se definirmos como marco teórico dos estudos administrativos a Revolução Industrial, devido ao fato desta ter gerado



transformações técnicas nas empresas no século XVIII, chegaremos à conclusão de que o ato de organizar já existia antes deste período (DAFT, 2008; HALL, 2004).

O termo organização era utilizado em diversas outras instituições, como: burgos (cidades comerciais), igrejas, exércitos, reinados, entre outros (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Por exemplo, um artesão para construir um vaso de barro tinha a organização de seu processo bem detalhado: em um primeiro momento ele coletava a argila (componente comum de lamas ou barros), logo depois ele levava esta matéria-prima para seu atelier improvisado, trabalhava no melhor modelo de vaso e depois ia para os burgos comercializar seu produto. O exército exercia procedimentos semelhantes ao organizar as tropas para uma batalha. Desse modo, cabe ressaltar que o termo organizar torna-se popular logo após a Revolução Industrial, no entanto ele é intrínseco na formação de instituições mais antigas (DAFT, 2008).

### ***5.1.2 O embrião da organização nos estudos administrativos***

Na prática empresarial o ato do planejamento antecede a organização das atividades. Na história dos estudos administrativos esta ordem foi construída ao contrário. Em um primeiro momento, foram popularizados os estudos que envolviam a organização dos processos. Estes foram desenvolvidos por vários acadêmicos e profissionais, que tinham como objetivo o aprimoramento do modo de produção. Devido a este fato, os primeiros profissionais que introduziram estes estudos eram engenheiros, e entre eles se destacam Frederick Winslow Taylor e Henry Ford. Juntamente com estas duas personalidades dos estudos administrativos surge o nome de Henri Fayol engenheiro francês que no mesmo período estudou a organização tendo como foco as funções administrativas (DAFT, 2008; HALL, 2004). Devido a estes autores, no início do século XX, várias nomenclaturas foram introduzidas aos estudos administrativos que ajudaram a criar o conceito de organização, entre elas: divisão da mão de obra, departamentalização, autoridade e linha de montagem.

Estes autores apresentaram os conceitos de planejamento, organização, execução e controle aos estudos administrativos. No entanto, o conceito de

planejamento foi incorporado definitivamente ao de organização na obra de autores que tiveram seus estudos desenvolvidos durante a metade do século XX e popularizados na década de 1980, entre eles Harry Igor Ansoff, Peter Drucker e Michael Porter (HALL, 2004).

Estas contribuições aproximaram a organização das atividades produtivas e administrativas do planejamento estratégico. Este fato se deu pela inversão existente na curva de oferta e demanda de produtos e bens na década de 1980. Antes, devido ao contexto econômico (período de altas taxas de crescimento), a demanda era maior do que a oferta em muitos ramos de atividade. O que fazia com que o proprietário da empresa deixasse em segundo plano o planejamento, focando apenas nas atividades da organização produtiva. Em um cenário de recessão, em que se tinha uma demanda reprimida às empresas, começaram a repensar o foco excessivo na organização produtiva, dando prioridade à organização administrativa, para melhor atender às demandas existentes. Neste momento, ocorre o casamento definitivo entre estratégia e organização nos estudos administrativos.

### ***5.1.3 A reorganização da organização***

Ainda na década de oitenta do século XX, um fenômeno conhecido como modelo japonês aperfeiçoou o conceito de organização, deixando mais claras as conexões com os processos de direção e controle (DAFT, 2008).

No período clássico dos estudos administrativos, a direção e o controle já estavam associados ao termo organização. Observa-se claramente, por exemplo, que em uma linha de montagem do início do século XIX havia uma preocupação excessiva com as perdas e a eficiência das atividades produtivas, e isso se dava através de um rigoroso processo de direção e controle. No entanto, no modelo japonês surge um aprimoramento dessas atividades, que é considerado uma reorganização do ato de organizar. Este teve como fundamento a flexibilidade industrial, pautada em eficiência e competitividade.

A reorganização do processo de organização teve como foco a reestruturação produtiva, o reajuste das atividades, tornando o processo produtivo mais enxuto e dinâmico. Esta maximização teve como premissa o alinhamento direto com as atividades de monitoramento

e controle, através de técnicas como: *Kanban*, *Qualidade Total*, *Just in Time* e *Kaisen* (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008).

### ***5.1.4 A verticalização da organização e adaptação de novas tecnologias***

Logo após o fenômeno do modelo japonês, muitas empresas na década de noventa do século XX começaram a adotar o modelo de *outsourcing* (terceirização) das atividades produtivas e administrativas, que vão acarretar um impacto profundo nas formas de organizar. Este modelo preza pela redução de custos através da descentralização das atividades produtivas e empresariais, ou seja, uma empresa contrata uma terceira para que esta desempenhe parte de suas atividades auxiliares. Assim, a empresa terá condições de ter uma boa produtividade, com qualidade e competitividade no mercado, integrando esforços para alcançar uma economia em escala.

Aliadas ao fenômeno do *outsourcing* novas concepções na área de Tecnologia da Informação (TI) surgem nas últimas décadas com a intenção de melhorar

a organização dos negócios. Esta área tem gerado inovações que criam e sustentam estratégias. Essas inovações têm interferido diretamente na gestão de muitas empresas, oferecendo potencial de melhoramento nos seus processos internos, através de ganhos em produtividade, afetando diretamente a redução do tempo do ciclo de desenvolvimento de produtos, aumentando os serviços aos consumidores e melhorando a qualidade de seu processo produtivo e administrativo (DAFT, 2008).

## **5.2 A prática da organização nas empresas**

A prática da organização nas empresas pode ser entendida como uma das quatro funções administrativas que tem como objetivo o compartilhamento de responsabilidades e autoridades nos cargos, dentro de uma estrutura organizacional, respeitando uma hierarquia, tendo como fundamentação a divisão do trabalho.

### ***5.2.1 Divisão do trabalho em atividades***

A divisão do trabalho é a segmentação das atividades produtivas e administrativas (DAFT, 2008), tendo como foco uma visão sistêmica, procurando sempre maior eficiência dos resultados empresariais. Antes da Revolução Industrial não havia a divisão do processo produtivo. Os produtos eram confeccionados por artesãos que detinham todo o processo de elaboração, construção e venda dos produtos, ou seja, ele era o detentor do processo produtivo. Com a Revolução Industrial este processo produtivo foi segmentado e dividido entre várias pessoas. Fez-se assim a desapropriação do processo produtivo por apenas um funcionário, sendo este segmentado em diversos empregados. Esta segmentação propiciou ganho em escala e maior eficiência produtiva. Tanto que este modelo é preponderante nas empresas atuais.

A divisão do trabalho acontece atribuindo função específica a um funcionário ou um conjunto destes, fazendo com que as empresas consigam alcançar os objetivos elaborados no planejamento estratégico. Esta divisão do trabalho incorpora um conjunto de atividades

inter-relacionadas que podem ser realizadas, num espaço de tempo indeterminável, por uma ou mais pessoas em uma organização ou de várias organizações, com o propósito de alcançar objetivos mais amplos da empresa (MAXIMIANO, 2008).

O fenômeno da divisão do trabalho pode ser visto em qualquer tipo de organização atual, desde as mais simples como uma família, em que cada membro da família tem suas funções específicas, dentro da sociedade; como uma multinacional, em que cada funcionário exerce uma função específica (MAXIMIANO, 2008). Na figura 10 encontra-se a divisão do trabalho, trazendo exemplos de família e multinacional.



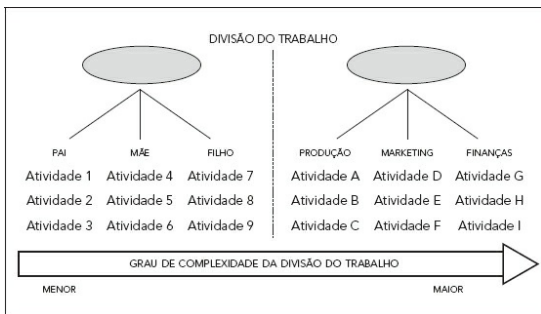


Figura 10 – Divisão do trabalho e atividades.

Fonte: autor do capítulo.

Na administração, várias são as ferramentas que ajudam a organizar as atividades através da divisão do trabalho, entre elas podemos citar: (a) *WBS*, do inglês *Work breakdown structure*, (b) Gráfico de barras e (c) Diagrama de redes.

O *WBS* é uma ferramenta de segmentação e divisão do trabalho em partes manejáveis. É estruturada em uma árvore hierárquica (de mais geral para mais específica) (DAFT, 2008). Esta é dividida em objetivos, atividades e subitens principais. Em todos os objetivos são

atribuídos atividades e subitens próprios.

O Gráfico de Barras é uma ferramenta utilizada para controle devido à sua simplicidade e excelente capacidade visual (DAFT, 2008). É composto de dois eixos cartesianos. No eixo vertical encontram-se as atividades dispostas em ordem cronológica e no eixo horizontal o período de tempo necessário para cada atividade ser realizada.

O Diagrama de redes ou Rede de PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) é uma técnica que utiliza o conceito de *grafos* para organizar e visualizar a coordenação de atividades dentro de uma empresa (DAFT, 2008). Este é conhecido como a apuração do caminho crítico de uma sequência de atividades.

### ***5.2.2 Responsabilidade e autoridade nos cargos***

A responsabilidade e a autoridade são dois itens importantes para o entendimento do conceito de organização. A responsabilidade é considerada os deveres ou obrigações que os funcionários devem

cumprir ao exercer seu cargo (DAFT, 2008). A execução dos deveres e obrigações garante o cumprimento das atividades estabelecidas na divisão do trabalho. A figura de 11 traz um exemplo de responsabilidade e autoridade nos cargos.

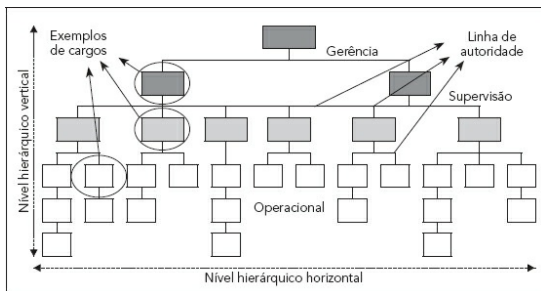


Figura 11 – Exemplo de estruturação hierárquica.

Fonte: autor do capítulo.

Já a autoridade corresponde ao direito que um funcionário tem de exercer um poder, outorgado pela empresa, a outro funcionário (DAFT, 2008). A autoridade é uma maneira supervisionar se a divisão do trabalho está sendo executada coerentemente. Tanto a

responsabilidade como a autoridade são exercidas dentro de um processo hierárquico.

O processo hierárquico divide a empresa em conjunto de cargos dispostos em sentidos verticais e horizontais (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Quando se menciona o termo cargo refere-se diretamente a um conjunto de atividades necessárias para realizar um objetivo. Quando se tem cargos em um mesmo nível hierárquico horizontal considera-se que todos eles têm a mesma autoridade (DAFT, 2008). Quando se tem cargos em níveis verticais diferentes os cargos que estão acima exercem autoridade sobre os que se encontram abaixo. A figura 12 traz um exemplo de centralização versus descentralização.

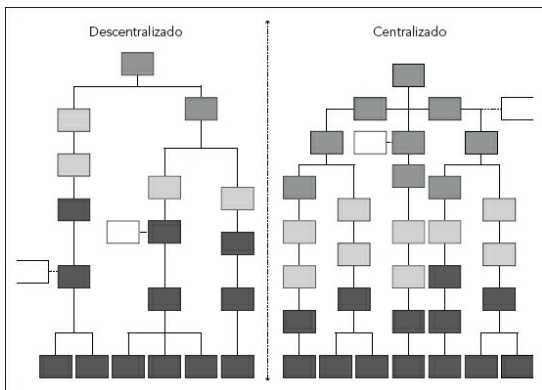


Figura 12 – Centralização *versus* descentralização.

Fonte: autor do capítulo.

No caso específico de diferentes níveis hierárquicos verticais os cargos que se encontram acima têm a responsabilidade de fazer cumprir as atividades dos cargos que estão abaixo, como, por exemplo, um gerente de marketing é responsável por fazer o supervisor de vendas criar metas de vendas e nomear responsáveis para cumpri-las e o supervisor de vendas é responsável por fazer com que o vendedor atinja suas metas. No

caso da área de recursos humanos, o diretor é responsável juntamente com o diretor de produção por desenvolver o perfil da vaga em um processo seletivo, ficando sob responsabilidade dos funcionários de nível inferior selecionar os candidatos de acordo com o perfil definido (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008).

A estruturação hierárquica pode ser entendida através de uma simplificação em três níveis centrais: operacional, de supervisão e estratégico, como pode ser vista na figura 11. No nível operacional é construída a prática diária das funções básicas para o andamento das atividades, tendo como foco o *modus operandi* da empresa em curto prazo. No nível de supervisão é feito o controle das atividades operacionais. Este é responsável por fazer a comunicação entre os objetivos estipulados no estratégico com a execução prática do operacional. Por fim, o nível estratégico é o responsável por formular as políticas e estratégias da empresa de uma maneira ampla, sendo executadas em longo prazo (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008).

Pode se classificar o processo de organização através do seu grau de centralização ou descentralização. Quando o processo organizacional é centralizado temse

autoridade difundida em um único ou poucos cargos. Já no caso do processo organizacional descentralizado a autoridade é dispersa em um conjunto de cargos (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008).

### ***5.2.3 Tipologias de estruturas organizacionais***

Quando se une a divisão dos trabalhos com as autoridades e responsabilidades dos cargos tem-se a estrutura organizacional de uma empresa. Esta é entendida como um instrumento de organização e coordenação das atividades produtivas e administrativas. A representação mais clássica de uma estrutura organizacional é o organograma. O organograma pode ser desenhado de diversas maneiras com diferentes estruturas organizacionais. As estruturas mais comuns que se encontram no meio administrativo são: funcional, por produtos, por clientes, por área de conhecimento, geográfica, por projetos e por processos.

#### ***5.2.3.1 Organização funcional***

A organização funcional é caracterizada pela divisão dos cargos em departamentos. Esta divisão é denominada departamentalização e consiste na criação de departamentos de maneira funcional (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Na administração clássica a divisão é feita com base nas cinco funções administrativas: marketing, recursos humanos, produção, finanças e pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Estas cinco funções trazem os conceitos clássicos difundidos por Henry Fayol de departamentalização. No entanto, nas empresas atuais estas cinco funções se desdobram em várias e podem ser encontradas em diversos formatos, dependendo diretamente do que se produz e comercializa nas empresas. Por exemplo, uma empresa que atua diretamente com a produção de carros terá o departamento produção fracionado, para melhor andamento de suas atividades: estoque, linha produtiva, transporte e instalações. Já uma empresa que trabalha diretamente com a comercialização de produtos alimentícios terá o departamento de marketing segmentando em: inteligência de marketing, vendas, distribuição e devoluções de produtos.



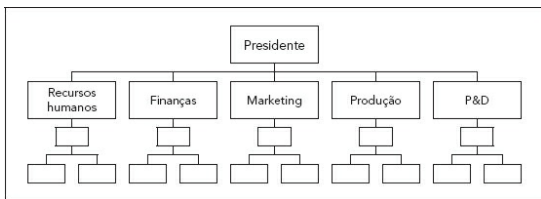


Figura 13 – Organização funcional.

Fonte: autor do capítulo.

Além do desdobramento das cinco áreas funcionais, outras áreas podem surgir dentro da empresa, como: logística, tecnologia da informação, contábil, jurídica, entre outras. No caso de uma empresa que fabrica *softwares* para computadores cinco áreas funcionais de Fayol podem ter pouca representatividade, dando espaço para novas atividades como: engenharia de *software*, design de *software*, implementação de *software*, qualidade de *software*, entre outras. Já no caso de uma empresa que trabalha especificamente com o serviço de logística, esta pode ter suas áreas funcionais centradas em: armazenagem, distribuição física, movimentação de carga, comércio exterior, entre outras. Um exemplo de organização funcional pode ser visto na

figura 13.

### 5.2.3.2 *Organização por produtos*

A organização por produtos ocorre quando a empresa tem um portfólio grande de produtos e resolve dividir este em unidades de negócios (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Esta divisão pode propiciar estratégias mais específicas para um produto ou conjunto de produtos. Quando se tem um conjunto de produtos com características semelhantes tem-se uma família de produto. Este tipo de agrupamento auxilia em um desenvolvimento estratégico comum, assim o consumidor vai associar esta família de produtos a algum tipo de valor. Um exemplo de organização por produto pode ser visto na figura 14.

Existem hoje em dia empresas que têm milhares de produtos em diversos segmentos de atuação. Estas empresas utilizam da organização por produtos para diferenciar dos concorrentes. Neste caso, administradores são contratados para gerenciar conjunto de produtos. Sendo assim, a empresa terá diversos administradores, cada um responsável por uma família

de produtos, como: linhas de higiênicos, congelados, material de limpeza, material escolar, entre outros.

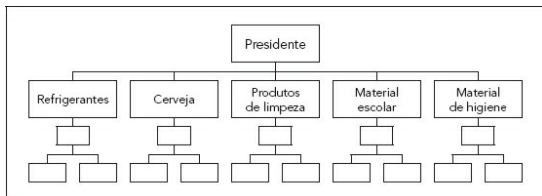


Figura 14 – Organização por produtos.

Fonte: autor do capítulo.

Ainda dentro da divisão por produtos, pode-se acrescentar uma estratégia muito comum nos dias atuais: a segmentação por marca. Semelhante à segmentação por família de produtos, a segmentação por marca agrupa vários produtos dentro de uma mesma marca. Esta estratégia garante que os produtos estarão com um nome de uma marca conhecida e lembrada por muitos clientes, facilitando assim sua venda. Vários são os tipos de empresas que utilizam dessa estratégia: refrigerantes, carros, televisões, computadores, entre outros.

### 5.2.3.3 *Organização por clientes*

A organização por cliente é aquela em que existe uma segmentação de mercado bem definida e a empresa se utiliza desta para agrupar suas atividades administrativas (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Quando a empresa tem vários públicos-alvo ela terá que dividir seus esforços para atender às necessidades destes. Esta divisão ocorre através de um organograma centrado em uma segmentação por tipos de clientes. Um exemplo de organização por cliente pode ser visto na figura 15.

Esta forma de organização permite à empresa definir estratégias com base nos públicos que consomem seus produtos e serviços. Poderá, desse modo, desenvolver uma equipe de marketing mais forte para determinado segmento que necessite de uma penetração de mercado ou ter uma área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) mais robusta quando se pretende desenvolver um produto para outra segmentação de clientes.

Na atualidade muitas empresas utilizam a segmentação de mercado baseada em classes sociais, e as mais comuns podem ser identificadas, como: A e B para

alta renda, C para classe média emergente e D e E para uma classe média. Fora esta classificação pode ser dividido por sexo, idade, localidade, estado civil, entre outros.

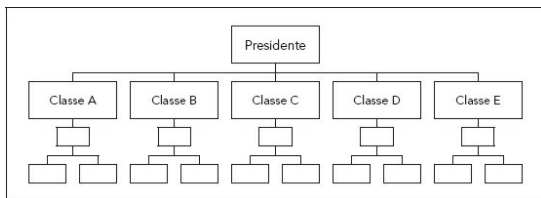


Figura 15 – Organização por clientes.

Fonte: autor do capítulo.

#### *5.2.3.4 Organização por área de conhecimento*

Este tipo de organização privilegia o conhecimento que está dentro da organização. A divisão de seu organograma será baseada em tipos de conhecimento (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Desse modo, a distribuição dos funcionários em seus cargos será pautada nas competências de cada um. Entender como competência neste caso um relacionamento coordenado

entre um conjunto de conhecimentos, que pode ser expresso em habilidades e atitudes. Um exemplo de organização por área de conhecimento pode ser visto na figura 16.

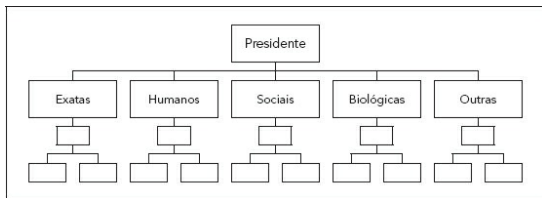


Figura 16 – Organização por área de conhecimento.

Fonte: autor do capítulo.

As organizações que utilizam muito este tipo de divisão são acadêmicas, por exemplo: uma universidade divide seu organograma de acordo com os conhecimentos de seus professores. Outro caso deste tipo de divisão são as empresas que investem alto em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Estas segmentam seu organograma de acordo com a área específica de seus pesquisadores. Uma empresa farmacêutica pode ter as seguintes áreas divididas em grupos de pesquisa, como:

biomedicina, nanotecnologia e botânica.

#### 5.2.3.5 *Organização geográfica*

A organização geográfica utiliza o critério territorial para a divisão das unidades de trabalho, ou seja, o critério proximidade geográfica é o determinante para definir a estrutura organizacional (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Neste caso, a empresa opera em diversos locais diferentes e sua classificação deriva da disposição territorial e de suas peculiaridades. Por exemplo, uma empresa pode atuar em três países diferentes: China, Estados Unidos e Inglaterra. O local onde ocorre a produção é na China, então lá será localizado os departamentos de produção, pesquisa & desenvolvimento e de recursos humanos. Porém, o mercado consumidor dos produtos dessa empresa está localizado na Europa. Devido a este fato, na Inglaterra foram instalados os departamentos de marketing e inteligência competitiva. Como a empresa é de capital norte-americano, a parte administrativa e financeira foi construída nos Estados Unidos. Neste caso consegue-se observar que a divisão dessa empresa teve como critério

a proximidade geográfica de suas funções, para esta poder ter uma vantagem competitiva em relação às demais existentes no mercado. Um exemplo de organização geográfica pode ser visto na figura 17.

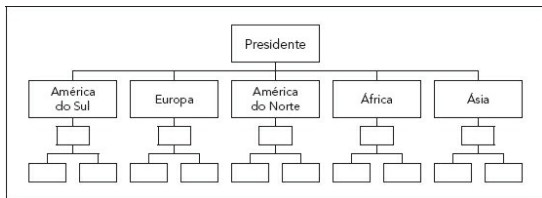


Figura 17 – Organização geográfica.

Fonte: autor do capítulo.

Nas últimas décadas, este modelo tornou-se preponderante em muitas empresas, principalmente as multinacionais. A integração produtiva ou verticalização das atividades fez com que as empresas buscassem vantagem em diversos países como: baixos tributos, mão de obra especializada, mercado consumidor, entre outros. Por isso, pode-se encontrar hoje empresas que trabalham nos cinco diferentes continentes. Estas são consideradas empresas globais e atuam produzindo,



distribuindo e vendendo seus produtos em vários países.

#### *5.2.3.6 Organização por projetos*

Este tipo de organização divide seu organograma em partes que são justificadas por um período determinado, ou seja, ocorre um projeto de um produto ou serviço que tem data de início e término programados para acontecer (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Dessa forma, a divisão das pessoas nos cargos recebe uma estrutura temporária, que terá o tempo de duração do projeto. Um exemplo de organização por projetos pode ser visto na figura 18.

A diferença desse tipo de organização para as outras é que a departamentalização é temporária (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). Neste caso, tem-se uma equipe de trabalho multidisciplinar que trabalha em regime de dedicação exclusiva. Exemplos mais clássicos deste modelo são as construções de aviões, prédios, túneis, entre outros.

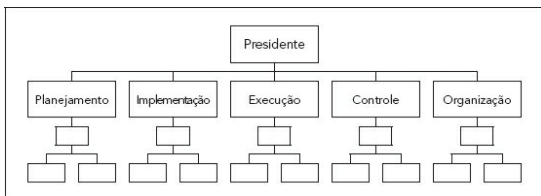


Figura 18 – Organização por projetos.

Fonte: autor do capítulo.

#### 5.2.3.7 Organização por processos

A organização por processos procura estruturar as funções administrativas em elos permanentes e interligados (DAFT, 2008; MAXIMIANO, 2008). A diferença para outros tipos de organograma é que neste as atividades são ordenadas de acordo com a necessidade produtiva da empresa. Muito destes processos hoje se dão dentro de uma cadeia de suprimentos. A cadeia de suprimentos divide a organização dentro de um sistema que privilegia a entrega de produtos e serviços aos consumidores, numa rede de empresas interligadas dentro de um planejamento. Desse modo, as pessoas são alocadas dentro do cargo de acordo com os

processos que são definidos para levar o produto do fornecedor ao cliente final. Um exemplo de organização por processo pode ser visto na figura 19.

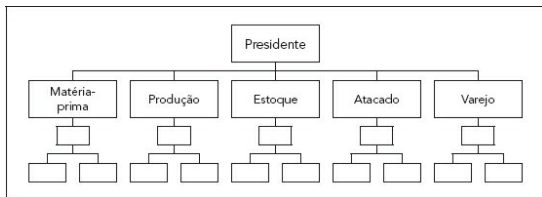


Figura 19 – Organização por processos.

Fonte: autor do capítulo.

Um exemplo clássico deste tipo de organização pode ser considerado o processo que envolve um supermercado, em que se busca a matéria-prima, depois este é transformado e por fim comercializado no varejo; sendo as equipes de trabalho divididas por estes três processos.



## ESTUDOS COMPLEMENTARES

Incentiva-se a leitura do livro *Estrutura organizacional* de Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira da editora Atlas. Esta obra permite visualizar como a estrutura organizacional pode gerar resultados importantes nas empresas.



## REFERÊNCIAS

DAFT, R. *Organizações – teoria e projetos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração: versão compacta*. São Paulo: Atlas, 2008.



*Este capítulo foi elaborado por Wagner J. Ladeira.*

# CAPÍTULO 6

## DIREÇÃO

---

De todas as funções gerenciais (Planejamento, Direção, Controle e Organização – PDCO), a de Direção é a competência mais desafiadora para os administradores, porque ela trata com questões de naturezas emocionais e comportamentais dos seres humanos, as quais são de difícil previsibilidade ou controle. Mesmo considerando esta realidade, você irá aproveitar muito esta leitura, pois ao concluir o capítulo você terá dominado questões teóricas e práticas relativas a MOTIVAÇÃO, GRUPOS, LIDERANÇA e COMUNICAÇÃO.

---

### 6.1 Motivação

Como que as pessoas mantêm o seu *UAU*? O que mobiliza as pessoas a realizarem alguma coisa? Por que

as pessoas fazem determinadas escolhas em suas vidas, especialmente no trabalho? Questões como estas, ao longo de toda a existência humana, jamais foram respondidas a contento e de forma completa por nenhum pesquisador das atitudes humanas. Existem diversas teorias sobre este tema, sendo que das principais iremos tratar neste capítulo, mas de fato a motivação é uma espécie de “cartão de crédito” pessoal para o qual cada um de nós tem um código secreto, e o que mobiliza de fato as pessoas é a força da necessidade. Um administrador deve, antes de qualquer atividade, identificar qual a necessidade real das pessoas (sua motivação) e de alguma forma buscar atendê-la. Sejam estas pessoas seus clientes, fornecedores ou parceiros.

As funções gerenciais são: Planejamento, Direção, Controle e Organização (PDCO). Neste módulo, vamos tratar da função Direção.

### ***6.1.1 Teorias motivacionais de conteúdo estático***

Estas teorias tratam essencialmente dos fatores que energizam e mobilizam as pessoas em um determinado tempo e para determinada situação específica e por isto são chamadas de conteúdo estático. Estas teorias, afirma Moscovici (2003), dão maior ênfase às condições pessoais e íntimas dos indivíduos (valores, ideais e propósitos). Elas foram escritas por autores mais antigos, surgidos na década de 1940.

#### *6.1.1.1 Hierarquia das necessidades humanas*

Teorias de conteúdo estático tratam de fatores que energizam as pessoas em um determinado tempo e para determinada situação.
--

Abraham Maslow, em 1943, escreveu esta teoria. Este psicólogo norte-americano é um dos estudiosos clássicos e ainda hoje é um dos teóricos mais respeitados e lidos sobre o tema motivação. Ele escreveu a teoria motivacional da hierarquia das necessidades humanas, sustentando que a motivação dos seres

humanos originava-se a partir da própria pessoa e se organiza em função das suas necessidades em cinco níveis hierárquicos de ordem crescente, conforme veremos a seguir.

1. O primeiro nível básico e primário é:

### **Necessidades fisiológicas**

São necessidades inerentes e fundamentais em nossa vida. Por exemplo: alimentação, sono e sexo.

2. No segundo nível da pirâmide das necessidades aparece:

### **Necessidades de segurança**

Neste nível a pessoa busca proteção e abrigo contra perigos, ameaças e privações de um modo geral.

3. A seguir, no terceiro nível da pirâmide:

### **Necessidades sociais**

Estas necessidades são de aceitação, de participação, e amizades. Elas surgem a partir da satisfação das anteriores.

4. **Necessidades de estima**

Referem-se autoapreciação, autoconfiança,



autovalorização e também a necessidade do indivíduo ser respeitado, pelas demais pessoas.

5. E no mais alto grau da pirâmide, está:

### **Necessidade de autorrealização**

Neste momento da existência, a pessoa já chegou ao topo da sua vida do ponto de vista pessoal e profissional, no entanto, mesmo assim, busca maiores desafios dedicando-se à coletividade e descobrindo novas fontes de motivação, desenvolvendo-se continuamente.

De forma geral esta teoria é reconhecida por outros autores especialmente pela identificação de que as necessidades individuais interferem significativamente no desempenho de um grupo de trabalho como um todo.

#### *6.1.1.2 Dos dois fatores*

Frederick Herzberg era um psicólogo norte-americano que publicou em 1959, a teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais), na busca de explicar de forma objetiva e concreta o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho. O resumo desta teoria compreende as seguintes ideias:

**a. Fatores higiênicos ou extrínsecos**

São condições ambientais necessárias para a realização do trabalho das pessoas. Por exemplo: máquinas, estrutura física, salário etc. A existência destes não motiva os indivíduos, mas a ausência deles é desmotivadora.

**b. Fatores motivacionais ou intrínsecos**

São aqueles relativos a tarefas e atividades específicas que as pessoas executam. Dizem respeito ao significado do trabalho, sentimento de crescimento individual, reconhecimento profissional, necessidades de autorrealização. Seu efeito é mais profundo e estável do que os fatores higiênicos e por isso motivadores.

A ideia de fatores higiênicos de Herzberg estimula e orienta o foco para a compreensão da motivação. Afirma que os fatores higiênicos não são condições motivadoras, fazem somente com que o indivíduo faça algum movimento e se não existirem a pessoa voltará à inércia, fugindo assim da essência da real motivação que está na sua alma.

### 6.1.1.3 Teoria X e Teoria Y

Esta teoria foi escrita em 1960, por Douglas McGregor, um economista norte-americano que sugere duas visões contrárias em relação aos seres humanos: uma essencialmente negativa em relação ao comportamento das pessoas, chamada Teoria X, e outra, essencialmente positiva, rotulada de Teoria Y.

Frederick Herzberg, publicou, em 1959, a teoria dos dois fatores: higiênicos e motivacionais.
---

A Teoria X é sustentada pela ideia de que as pessoas são preguiçosas por natureza e que precisam ser controladas para se obter algum tipo de resultado delas. A abordagem convencional desta teoria é a seguinte:

O homem é:

- a. indolente e preguiçoso por natureza;
- b. não gosta de assumir responsabilidades;
- c. egocêntrico e prioriza sempre os seus interesses aos da empresa;

- d. resistente às mudanças;
- e. incapaz de se autogerir e autodisciplinar.

Considerando estas premissas, o autor sugere que as empresas adotem com seus colaboradores um estilo de liderança rígido e autocrático que deve se limitar a induzir as pessoas a realizarem determinadas tarefas previamente organizadas e planejadas visando exclusivamente aos objetivos da organização.

Este pesquisador também indica uma abordagem positiva em relação à natureza e ao comportamento de alguns seres humanos, quando escreve paralelamente na Teoria Y, reforçando uma concepção de comportamento positiva das pessoas.

A teoria Y baseia-se na ideia de que os indivíduos:

- a. são abertos e acolhedores em relação às necessidades organizacionais;
- b. têm capacidade e gostam de assumir novos desafios;
- c. são criativos, esforçados e gostam de ter o que fazer;
- d. procuram e aceitam novas responsabilidades com prazer;

- e. têm alegria, são criativos e têm vontade de trabalhar.

A Teoria Y é coerente com diversas teorias motivacionais em função de que reflete ideias e suposições saudáveis em relação ao comportamento dos indivíduos nas organizações. Reforçam a ideia de que é fundamental respeitar as escolhas e os momentos das pessoas para que se possa ter o melhor delas. O estilo de liderança sugerido para estes casos é democrático e conciliador para chegar a resultados com as pessoas.

#### *6.1.1.4 Necessidades socialmente adquiridas*

A teoria publicada por David McClelland (1961) identifica de outra maneira as mesmas questões de Maslow *apud* Chiavenato (1993) e Alderfer (1972) relativas as necessidades humanas. McClelland pesquisou e chegou à conclusão de que as pessoas desenvolvem três necessidades básicas.

##### **1. Necessidade de poder**

Diz respeito à busca das pessoas pela conquista de poder ou influência em relação a outros seres humanos. Este foco refere-se a *status*, posição e

também a prestígio.

## **2. Necessidade de afiliação**

Pessoas estão sempre carentes em relação a afeto e também a sociabilidade.

## **3. Necessidade de realização**

Foca especialmente a motivação para o atingimento de metas, a vontade de persegui-las e atingi-las satisfatoriamente. A questão da perseverança e da manutenção de foco são fatores-chave para manter a motivação neste aspecto.

### *6.1.1.5 Necessidades de existência, relacionamento e crescimento (ERC)*

Reduzindo o grau e a quantidade de categorias em relação às necessidades humanas, Clayton Alderfer (1972) publicou a teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento).

No sentido de reduzir as necessidades humanas, Alderfer (1972), sintetiza a sua teoria focando três aspectos básicos.

**Existência:** necessidades fisiológicas e de segurança;

**Relacionamento:** autoestima e interação social;

**Crescimento:** desejo e necessidade de desenvolver todo o potencial humano.

Algumas críticas foram feitas em relação a esta pesquisa, essencialmente pela falta de maiores estudos sobre ela. Bowditch e Buono (1992) questionam a sua aplicabilidade e a validade para algumas áreas profissionais.

### ***6.1.2 Teorias motivacionais de processo***

Estas teorias tratam o tema motivação através de uma abordagem mais complexa que os modelos de conteúdo estático. De acordo com Moscovici (2003), os modelos de processo são mais complexos em função de tratarem o comportamento humano não apenas em relação ao seu desempenho em relação a objetivos, mas também e essencialmente em como a pessoa se sente em relação aos objetivos alcançados. Representam um avanço na possibilidade de compreender o comportamento

humano no trabalho. Os principais modelos são assim explicitados:

A teoria ERC, reduz as necessidades humanas em três categorias: existência, relacionamento e crescimento.
---

#### *6.1.2.1 Teoria das expectativas*

Esta teoria foi desenvolvida por um psicólogo canadense, chamado Victor Vroom, em 1964. A ideia central desta teoria pressupõe que a motivação acontece em função de três variáveis interligadas.

1. **Relação de esforço x desempenho:** é a percepção pelo indivíduo de que, na medida em que houver maior esforço para realizar alguma tarefa, este foco irá levá-lo a um maior desempenho.
2. **Relação de desempenho x recompensa:** é a crença do indivíduo de que, na medida em que atuar com desempenho superior, obterá um resultado superior e objetivo desejado.



### **3. Relação de recompensas x metas pessoais:**

trata do sentimento do indivíduo de que o grau de recompensas organizacionais o satisfazem e vão ao encontro das suas necessidades pessoais.

#### *6.1.2.2 Teoria do caminho-meta*

Estudo elaborado por Robert J. House, professor norte-americano de Estudos Organizacionais da Wharton University, em 1971, tendo como essência uma derivação da teoria das expectativas. O seu conteúdo passa pela constatação de que o comportamento dos indivíduos no trabalho tende a ser altamente motivado quando estes percebem a possibilidade de que, ao atingirem objetivos, haverá possibilidade de recompensas pelo seu esforço e dedicação.

As teorias motivacionais de processo tratam o comportamento humano não apenas em relação ao seu desempenho, mas também em como a pessoa se sente em relação aos
---

Conforme Bowditch e Buono (1997), para que esta teoria se materialize é necessário um estilo de liderança que possa inspirar os subordinados a se dedicarem e a buscarem metas constantemente.

### *6.1.2.3 Teoria do estabelecimento de metas*

Esta teoria foi escrita por Edwin Locke, um psicólogo norte-americano, em 1968. É sustentada pela necessidade das pessoas manterem um foco em seu cotidiano de trabalho. Este estudo pressupõe que as metas sinalizam aos colaboradores de uma empresa o que precisa ser realizado e o quanto de esforço e recursos terá que ser alocado para chegar lá. Também, segundo esta teoria, é de fundamental importância a supervisão e o *feedback* adequado às pessoas envolvidas nas metas.

### ***6.1.3 Teorias motivacionais baseadas no ambiente***

As teorias baseadas no ambiente enfatizam que o comportamento humano se energiza e potencializa a partir de uma necessidade ou desejo particular que resultam em um determinado movimento das pessoas. As teorias baseadas no ambiente sustentam que a manutenção de um comportamento ao longo de muito tempo é mantida essencialmente por condições e variáveis incontroláveis pelos seres humanos. As principais teorias baseadas no ambiente são:

#### *6.1.3.1 Reforço e condicionamento operante*

Esta teoria enfatiza que o reforço de um estímulo condiciona o comportamento. Como o comportamento é estimulado pelo ambiente, através dos variados estímulos, a repetição de estímulo controla o comportamento. Quem publicou esta teoria foi Burrhus Frederic Skinner, *apud* Chiavenato (1993), um psicólogo norte-americano que ficou conhecido mundialmente pelos experimentos realizados com animais, especialmente com cachorros. Quando um animal realizava uma determinada ação e era recompensado através de alimento, tal ação era repetida até que este

tivesse saciado a fome. Este tipo de recompensa foi chamado de **Reforço Positivo**.

Em outra situação contrária a este reforço a ação era executada pelo animal e, uma vez não realizada a contento, resultava em punição, por exemplo, uma picada de agulha. Como resultado, aos poucos, o animal condicionava-se a não mais executar a ação. Este experimento foi chamado de **Reforço Negativo**.

Este autor concluiu que o comportamento das pessoas pode ser comparado ao dos animais, na medida em que estes reagem e condicionam-se aos estímulos do ambiente. As atitudes reforçadas positivamente e compensadas tendem a ser repetidas.

A teoria de Skinner pode obter resultados motivacionais no ambiente de trabalho em situações circunstanciais e momentâneas, no entanto ignora sentimentos, emoções e expectativas dos indivíduos, os quais são variáveis importantes no resultado do comportamento ao longo prazo dos indivíduos.

### *6.1.3.2 Comparação social*

Esta é a primeira teoria motivacional que analisa as

peessoas a partir da percepção da sua própria realidade com base nas suas vivências e experiências. Esta teoria ratifica que os indivíduos trazem consigo sempre todas as suas vivências e ao longo da vida procuram manter uma coerência entre o experimentado e a situação atual, procurando atribuir significado e relação de causa e efeito a determinadas ações atuais. Esta teoria afirma que os seres humanos são motivados a justificar as suas ações racionalizando certos comportamentos através de critérios objetivos ou subjetivos.

## **6.2 Grupos**

Qual a diferença entre um grupo e uma equipe? Todos nós vivemos em grupos o tempo todo. Podemos ter grandes ideias sozinhos, mas a realização de algo significativo em nossa vida sempre acontecerá através de um grupo que consiga ter a competência para se transformar em uma verdadeira equipe para chegar a resultados. Vamos estudar a partir de agora como são caracterizados os grupos e também como estes grupos podem se transformar em equipes.

Resumidamente pode-se dizer que, do ponto de vista gerencial, um **grupo** é definido como um determinado número de pessoas juntas que interagem muito pouco, não produzem sinergia e não agregam valor umas às outras. Exemplo: pessoas comprando em um supermercado, esperando para serem atendidas na fila de um restaurante, alunos em uma sala de aula, etc. As pessoas em grupo não compartilham, apenas estão juntas convivendo. Uma **equipe** é um grupo de pessoas com um objetivo comum e que necessariamente precisam compartilhar, se comunicar, trocar ideias, flexibilizar, brigar, fazer concessões etc. para chegar a um determinado resultado que elas desejam. A equipe gera **sinergia positiva**, em razão dos esforços individuais produzirem resultados maiores do que a soma dos seus membros individualmente.

Enfim, é um grande desafio no trabalho do administrador transformar um grupo em uma equipe, e vamos a partir de agora começar a estudar e identificar maneiras de realizar esta “mágica”.

### ***6.2.1 Os grupos nas empresas***

Tecnicamente falando, segundo Maximiano (2007), os grupos nas organizações normalmente se subdividem em dois tipos: grupos formais e grupos informais:

Grupo é um determinado número de pessoas juntas. Equipe é um grupo de pessoas com um objetivo comum que se comunicam, trocam ideias e geram sinergia positiva.
--

#### *6.2.1.1 Grupos formais*

São aqueles que existem de forma institucionalizada e que, de modo geral, constam no organograma da empresa. Eles podem ser permanentes ou temporários:

- ➔ **Grupos permanentes** – exemplos: área de finanças, área de pessoas, área de marketing, CIPA etc.
- ➔ **Grupos temporários** – exemplos: comissão de ética, grupo para analisar o desperdício na área de produção, grupo para analisar mercado e aumentar as vendas de determinado produto,

grupo para investigar as causas do aumento da rotatividade no último trimestre etc. Este tipo de grupo pode ser formado de forma multidisciplinar (pessoas de diferentes especialidades profissionais) ou transversal (pessoas de diferentes áreas da empresa), que se reúnem especificamente para resolver uma determinada situação da organização.

#### *6.2.1.2 Grupos informais*

São aqueles criados por algum tipo de afinidade pessoal ou interesse de acordo com a livre vontade das pessoas. De forma geral, não constam no organograma e são formados ou desfeitos a qualquer momento de forma espontânea e natural. Eles podem ser grupos de amizade e grupos de interesse.

- ➔ **Grupos de amizade** – exemplos: turma de futebol das terças, confraria da área da produção, time dos casados ou solteiros etc.
- ➔ **Grupos de interesse** – exemplos: grupo de reivindicação de aumento de salário, grupo de reivindicação de melhorias no refeitório da



empresa, grupos de políticos que se unem circunstancialmente para defender uma causa. Uma constatação importante neste tipo de grupo é que em seu cotidiano eles podem até ser “adversários”, mas em função de uma causa com interesse comum se unem momentaneamente, para defendê-la.

### ***6.2.2 Como transformar um grupo em equipe?***

Um grupo se transforma em equipe quando tem objetivos claros, gera sinergia positiva, consegue superar conflitos e mantém foco com liderança. Alguns fatores são chaves e o grupo deve possuir, para que aconteça esta transformação:

- a. liderança apaixonada e inspiradora de resultados;
- b. competência técnica para realizar o trabalho;
- c. capacidade de flexibilização pessoal em função do objetivo da equipe;
- d. competência para superar conflitos e aprender a

“brigar”;

- e. capacidade das pessoas serem éticas e exercitarem perdão;
- f. capacidade de saber ouvir e dar retornos;
- g. capacidade das pessoas exercitarem determinação e disciplina.

## 6.3 Liderança

É possível encontrar inúmeras definições a respeito do que é liderança, mas, de forma geral, o ponto comum encontrado em todas elas é de que: **liderar é a capacidade de influenciar pessoas para chegar a resultados com elas.** Considerando esta ideia, em uma organização existem muitos líderes nas mais diversas áreas, influenciando pessoas o tempo todo para diferentes resultados. O desafio para o administrador é fazer com que todos os esforços de liderança sejam dirigidos para um foco comum e que seja realizador do ponto de vista da empresarial e também dos clientes. Muitos especialistas fazem as seguintes questões: a liderança deve ou não ser coercitiva? Como julgar qual é

o melhor estilo? A seguir vamos responder estas questões.

Liderar é a capacidade de influenciar pessoas para chegar a resultados com elas.
--

### ***6.3.1 Os principais estilos de liderança (dos quais derivam os demais):***

- a. **Autocrática:** as decisões são centralizadas no líder. As pessoas do grupo não são consultadas, apenas recebem orientações do que devem fazer.
- b. **Democrática:** neste estilo de liderança, as decisões são sempre discutidas e compartilhadas, sem necessidade de coerção. O poder do líder é indireto e de conciliação.
- c. **Liberal ou “deixa como está”:** o líder não exerce poder sobre as pessoas e se isenta de qualquer responsabilidade em relação a decisões tomadas pelo grupo.

Uma teoria clássica que propõe a utilização pelo líder de uma variação dos três estilos acima chama-se: **teoria de liderança situacional**. Esta teoria foi escrita por Paul Hersey e Ken Blanchard (1982) e é adotada em diversos segmentos nas empresas brasileiras. Em linhas gerais, os autores propõem uma postura que pode ser adotada pelo líder, no sentido de levar as pessoas a obterem resultados. De acordo com esta teoria, o líder age com o grupo, de acordo com condições emergentes dos próprios subordinados, utilizando o estilo que considerar mais adequado para obter resultados.

Em determinadas situações, é possível que as pessoas estejam necessitando de um tipo de liderança autocrática, em outro momento, de um estilo democrático, e em outro momento, de serem deixadas em paz para trabalhar, e neste caso o líder deve adotar estilo liberal. O maior desafio para utilizar um ou outro estilo é realizar um diagnóstico do comportamento grupal e adotar o estilo adequado de liderança.

Resumindo e considerando as questões formuladas acima: a liderança deve ou não ser coercitiva? Como julgar qual é o melhor estilo de liderança? Resposta: julgue sempre pelos resultados, porque você nunca

saberá antecipadamente, com certeza, qual o estilo mais adequado. Funcionou para chegar onde o grupo desejava? O grupo está feliz? Se a resposta for positiva, foi utilizado o melhor estilo de liderança. Caso contrário, revise o estilo utilizado, até chegar a um resultado buscado pelo grupo.

### ***6.3.2 As características e competências essenciais do líder***

Existem competências que podem ser observadas para que o líder consiga ser persuasivo em relação aos seus colaboradores e inspire as pessoas em direção a objetivos. Estas competências, uma vez treinadas, produzem um padrão de desempenho diferenciado para que se estabeleça uma relação de credibilidade entre líder e liderados. São elas:

**a. Ter compromisso com a verdade**

Sem comprometer-se com a verdade, a condição de credibilidade do líder será muito frágil.

**b. Ter valores pessoais inspiradores**

Um grupo almeja sintonia de caráter com o seu

líder. A tendência das pessoas é seguirem alguém que, na essência, tenha integridade pessoal e eles busquem imitá-lo em suas posturas.

c. **Ser automotivado**

Paixão pelo que faz. Um líder deve ter um padrão de energia diferente e superior do que o seu grupo no sentido de saber que aquilo que está sendo feito vale a pena ser realizado e desenvolver autoconfiança nesta crença.

d. **Ter competência técnica**

Um líder deve ser reconhecido por saber fazer o que tem que ser feito e saber do que está falando. É muito difícil alguém teórico manter a liderança de um grupo.

e. **Gostar de trabalhar**

Transpiração, pegada, alegria. Estes são fatores agregadores das pessoas. Um grupo tende a valorizar e respeitar pessoas com uma vitalidade diferenciada e segui-las.

f. **Ter disciplina**

É fundamental um líder conseguir metodologia e justiça nas suas relações com outras pessoas.

Mesmo que em um primeiro momento determinada situação não seja compreendida pelo grupo, as pessoas tendem a respeitar um líder com disciplina e capacidade de dar exemplo.

g. **Saber comunicar-se**

Esta competência é fundamental, pois não valerão de nada as demais, se o líder não conseguir compartilhar e interagir com as pessoas para obter resultados. Saber conciliar diferentes interesses e respeitar individualidades em função de resultados são a essência desta competência.

## **6.4 Comunicação**

Onde existem seres humanos, existe a necessidade destes comunicarem-se para produzirem algo. Para que sejam atingidos objetivos organizacionais e pessoais é necessário o desenvolvimento profundo da competência de comunicação clara e objetiva, o que, na prática, independente de onde ocorra, este fluxo deve se

processar contemplando alguns aspectos no processo de comunicação, para que sejam reduzidas ao máximo as possibilidades de ruídos e mal-entendidos entre as pessoas.

### ***6.4.1 O processo da comunicação humana***

Geisler (2006) descreve o processo da comunicação como algo simples, no entanto a sua realização efetiva é algo complexo porque está presente em todas as interações humanas. Ele é composto por cinco elementos-chave:

- a. **Emissor:** Quem emite a mensagem?
- b. **Receptor:** Para quem é emitida a mensagem?
- c. **Mensagem:** Conteúdo do que será comunicado?
- d. **Meio:** Através de que canal ou meio é transmitido algo?
- e. **Ruídos:** Quais as interferências no contexto da mensagem?



## 6.4.2 A comunicação nas organizações

Considerando as estruturas organizacionais, p processo da Comunicação, pode acontecer em três sentidos:

A Comunicação nas organizações pode acontecer em três sentidos: De cima para baixo, de baixo para cima e no sentido horizontal ou transversal.

- a. **De cima para baixo:** é utilizada por líderes para de alguma forma comentar ou fornecer determinações de trabalho aos seus subordinados.
- b. **De baixo para cima:** normalmente utilizada para fornecer relatórios ou informações sobre o andamento de determinada tarefa que está sendo realizada. Este sentido da comunicação também pode ser adaptado para obter algum tipo de retorno sobre um projeto ou trabalho em andamento.

- c. **Horizontal ou transversal:** este sentido da comunicação acontece entre áreas e pessoas de um mesmo nível hierárquico na estrutura organizacional. A comunicação horizontal ou transversal é especialmente necessária quando diferentes áreas engajadas em um mesmo trabalho necessitam economizar tempo e maior facilidade de coordenação em uma atividade comum.

### ***6.4.3 A comunicação verbal***

Tão relevante quanto ter boas ideias, a capacidade de compartilhá-las com outras pessoas passa a ser uma competência essencial para se fazer sucesso na vida. A habilidade de expressar ideias com clareza é condição fundamental para que possamos ser persuasivos, assertivos e especialmente para liderar grupos de trabalho. Vamos tratar, neste momento, da comunicação verbal oral e especialmente de uma metodologia que possa lhe dar segurança e confiança para falar em público, seja realizando uma palestra, dirigindo uma reunião ou discutindo um projeto com seus colegas,

colaboradores ou clientes.

Primeiramente, antes da efetiva mensagem acontecer, é necessário uma adaptação do conteúdo e propósito da fala em uma metodologia de expressão verbal oral, que passaremos a revisar a partir de agora. Esta estrutura pode ser utilizada em reuniões operacionais ou discursos a partir de três minutos.

#### *6.4.3.1 Metodologia de estrutura técnica para expressão verbal*

A organização geral da fala passa por quatro passos distintos. São eles:

##### **a. Introdução**

**Objetivo:** chamar a atenção das pessoas para o que será falado.

**Como fazer:** há seis maneiras impactantes de se começar uma palestra.

1. **Participação física** (mobilizar fisicamente as pessoas). Exemplo de fala: solicitar para que todos na plateia fiquem em pé e cumprimentem-se.
2. **Apreciação** (elogiar as pessoas).

Exemplo de fala: “Parabéns por todos estarem aqui hoje. Esta escolha mostra o quanto vocês estão comprometidos neste projeto.”

3. **Fazer uma pergunta** (levar as pessoas a uma reflexão). Exemplo de fala: “Será que este encontro será produtivo?”  
Lembre-se que a pergunta desta estratégia será respondida por você e não pela plateia.
4. **Citação** (citar uma autoridade em determinado assunto). Exemplo de fala: “Peter Drucker, em seu livro de 1993, já afirmava que o domínio de uma metodologia de planejamento estratégico é chave para o sucesso na carreira dos administradores.”
5. **Fato pessoal** (usar uma experiência anterior para ratificar ou contrariar o que está sendo argumentado). Exemplo de fala: “Eu tenho certeza de que este sistema de controle financeiro dará certo e resolverá este problema, porque

nesta semana, já implementamos este mesmo modelo, em duas empresas deste mesmo ramo e foi um sucesso.”

6. **Exibir algo** (mostrar uma evidência).  
Exemplo de fala: “Como os senhores podem observar, este gráfico, mostra uma pesquisa de tendência otimista em relação ao aumento de vendas para o próximo trimestre.”

b. **Preparação**

**Objetivo:** chamar a atenção dos ouvintes para a organização teórica do tema que será tratado no encontro e também dos recursos e meios que serão utilizados para abordar o assunto;

**Como fazer.** Exemplo de fala: trataremos da questão da Qualidade Total, abordando três aspectos: qualidade pessoal, qualidade na empresa e qualidade em nossa área de trabalho. Mostrarei alguns dados estatísticos e slides para exemplificar o nosso momento em relação a este assunto e ao final do encontro passaremos para as perguntas e encerramento

do encontro.

c. **Assunto central**

**Objetivo:** aprofundar a argumentação sobre o tema abordado com assertividade e persuasão.

**Como fazer:** neste momento é recomendada a utilização de indicadores, comparações, dados científicos, demonstrações etc. Tudo aquilo que contribuir para maior clareza e compreensão do que for dito, deve ser usado. Exemplo de fala: Como os senhores podem observar, os dados relativos ao nosso número de horas extras realizadas este mês, comparado ao mês passado, está muito acima do planejado. Conto com os senhores para que este número seja reduzido em 30%.

d. **Conclusão**

**Objetivo:** recapitular a mensagem e deixar claro, de forma objetiva, o que você quer que aconteça.

**Como fazer:** repetir de forma resumida o que foi dito no assunto central e solicitar à platéia

alguma ação concreta sobre o tema. Exemplo de fala: Recapitulando o propósito do nosso encontro, quero relembrar que, como foi demonstrado aqui, através dos indicadores de produção até o final do próximo trimestre, necessitamos atender uma demanda de clientes crescente vindo da Europa, e para o sucesso desta relação com estes novos clientes conto com a colaboração de todos.

A comunicação verbal pode ser organizada em quatro etapas:

- a. Introdução;
- b. Preparação;
- c. Assunto central;
- d. Conclusão.

Os assuntos abordados neste capítulo foram uma “inspiração” para que você, quando precisar, busque aprofundamento na bibliografia que relacionamos a seguir.

Boa sorte, fique com Deus e muito sucesso.



## REFERÊNCIAS

BLANCHARD, Ken; HERSEY, Paul. *Grid principles and situationalism*. New York: Studies, 1982.

CHARAN, Ram. *O líder criador de líderes*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: HarperBusiness Book, 1993.

GEISLER, Jorge. *Falando e encantando seu público*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2005.

\_\_\_\_\_. *Comunicação motivacional: mantenha seu UAU*. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2006.

HUNTER, James C. *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à*



*administração*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, Fela. *Equipes dão certo*: a multiplicação do talento humano. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

\_\_\_\_\_. *Desenvolvimento interpessoal*: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

SALOMÃO, Sérgio Mattoso; TEIXEIRA, Clodine Janny; TEIXEIRA, Hélio. *Fundamentos da administração*: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina*: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.



*Este capítulo foi elaborado por Jorge Geisler.*

# CAPÍTULO 7

## CONTROLE

---

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos e características de um sistema de controle e como o mesmo operacionaliza-se nas organizações. É com esta finalidade que o primeiro subcapítulo apresenta os principais conceitos sobre o que é controle nas empresas. Ampliando esta visão sobre a operacionalização, o segundo subcapítulo trata das principais etapas deste processo. Neste sentido as seções do segundo subcapítulo detalham desde o estabelecimento de parâmetros de desempenho, a mensuração do desempenho obtido pela organização, a comparação entre o resultado e o objetivo e, finalmente, a ação corretiva, se for necessária. E, finalizando, apresenta-se a relação entre o tipo de controle e a fase do processo de gestão com a qual ele se relaciona.

---

## 7.1 Conceito de controle

[...] representa o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências sanadoras. (OLIVEIRA; HERNANDEZ; SILVA, 2002, p. 15.)

Das principais etapas do processo de administrar uma organização, existe uma que é responsável pelo direcionamento da empresa e que pode, inclusive, ser motivadora de alterações em seus planos. Estamos tratando da fase de controle. Não basta a uma organização ser criativa e cautelosa em seu processo de planejamento, isso não é de forma alguma garantia de que os subordinados estejam executando suas atividades conforme o planejado.

Os objetivos predeterminados nos planos de negócio servem como norteadores das ações dos colaboradores; entretanto, o fato de serem aceitos ou apresentados aos funcionários não garante que as ações necessárias para que sejam atingidos serão realizadas. Portanto, para que uma organização consiga atingir seus objetivos, é preciso monitorar se as ações que estão sendo executadas pelos

colaboradores estão de acordo com o planejado.

Segundo Robbins (2000), controlar é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas de acordo como planejado e corrigir eventuais desvios de rumo das ações. Logo, para verificar se o desempenho obtido pelas áreas de uma organização está de acordo com o desejado, é preciso avaliar as tarefas concluídas e comparar o desempenho atingido com o padrão desejado. Pessoas podem consciente ou inconscientemente agir conforme suas convicções do que deve ser feito, mas, se não estiverem alinhadas com as metas da organização, tornam-se obstáculos aos objetivos da empresa.

A seguir, será apresentada uma visão geral do processo de controle e suas principais características e peculiaridades.

## **7.2 Processo de controle**

Para monitorar as atividades realizadas na organização, várias concepções do processo de controle foram desenhadas, mas em linhas gerais pode-se

descrevê-lo em quatro etapas principais: (1) estabelecer parâmetros de desempenho, (2) medir o desempenho, (3) comparar o desempenho com os parâmetros e determinar desvios e (4) tomar as medidas corretivas. Observe na figura 20 a seguir, adaptada de Bateman e Snell (2009, p. 522), que o processo de controle é cíclico e sistemático e tem por objetivo alinhar os padrões de desempenho com os objetivos do planejamento.

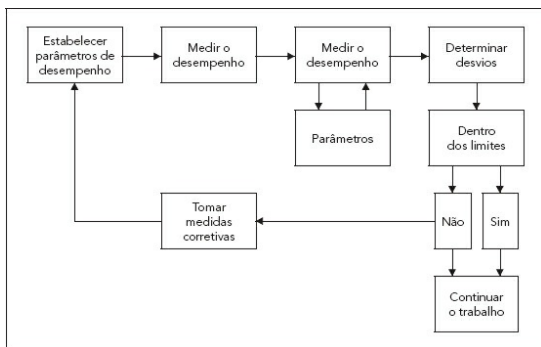


Figura 20 – Processo de controle.

Fonte: adaptado de Bateman e Snell, 2009, p. 522.

As seções deste capítulo apresentarão em detalhes as principais características do processo de controle e como se operacionalizam. A seguir aborda-se a questão da criação dos parâmetros de desempenho.

### **7.2.1 *Parâmetros de desempenho***

O primeiro aspecto a ser definido quando se deseja comparar alguma coisa é estabelecer a referência com o que algo deve ser confrontado. No contexto das organizações, podem-se criar objetivos relacionados com estratégias de faturamento ou padrões de qualidade, prazo de entrega, satisfação dos clientes, entre outros, desde que sejam passíveis de mensuração. É necessário que se estabeleça um *padrão* ou o *nível de desempenho* desejado para cada meta, algo que sirva não somente como referência para as áreas da empresa, mas que também motive as pessoas a buscá-los. Somente assim é possível avaliar se as ações que estão sendo efetivadas pelos colaboradores levarão a empresa pelo caminho traçado no planejamento. Observe o funcionamento desta etapa do processo na figura a seguir:

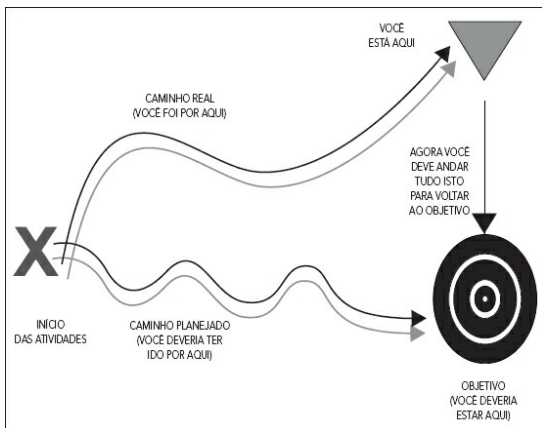


Figura 21 – Parâmetros de desempenho.

Fonte: adaptado de Maximiano, 2008.

Por exemplo, o estabelecimento de metas de vendas devem visar o uso de parâmetros específicos e mensuráveis, objetivando um crescimento em relação ao passado, e desta forma proporcionar um desafio para a força de vendas. Vários parâmetros podem ser estipulados neste sentido, como ampliar a fatia de mercado em 20%, ampliar o faturamento na carteira de

clientes em 10%, visitar cinco novos clientes por semana etc.

Bateman e Snell (1998) afirmam que existem indicadores de desempenho relacionados à quantidade, qualidade, tempo utilizado e custo. Por exemplo, a atividade de vendas é composta por número de visitas realizadas, de negócios fechados e em negociação (quantidade). Também é possível controlar a produtividade por vendedor ou por região, o grau de satisfação do cliente (qualidade). Cada venda tem um ciclo de negociação, que pode ser rápido ou não (tempo utilizado), e existem os gastos com salários e comissionamento dos vendedores, verba de representação, gastos com deslocamento (custos).

Entretanto, cabe ressaltar que os parâmetros estabelecidos existem para serem comparados, e para isso é preciso identificar como está o desempenho das atividades na organização. No subcapítulo seguinte será abordado o conceito e os critérios para a mensuração de desempenho, proporcionando assim as ferramentas necessárias para que se comparem os objetivos criados com o que realmente está ocorrendo na empresa.



## ***7.2.2 Mensuração do desempenho***

Após a determinação dos parâmetros desejados pela empresa, é preciso medir o desempenho dos colaboradores nestas atividades. Portanto, para identificar qual o desempenho real que está sendo produzido, é necessário obter informações sobre o mesmo. Mas o que é uma informação? Ora, antes de apresentar este conceito é preciso definir outra questão. O que é um dado?

É considerado um dado sobre alguma coisa ou evento, o registro ou anotação isolado sobre o mesmo. Por exemplo, diversos números em uma planilha quando ordenados e processados podem apresentar o crescimento da produção de uma fábrica, entretanto quando misturo os mesmos nesta planilha eles perdem seu significado.

Desta forma, pode-se conceituar informação como o conjunto de dados organizados e processados sobre determinada atividade na organização e que indiquem seu avanço em direção aos objetivos preestabelecidos.

Existem diversas formas de obterem-se informações em uma empresa, como por meio da observação,

relatórios estatísticos, pesquisas internas (como de clima organizacional) ou externas (de satisfação dos clientes). Também existem os meios qualitativos, através de reuniões, conversas com pessoas de determinados setores, busca de opiniões e percepções do que ocorre e porque acontece determinado fato na empresa. Cabe ressaltar que para fins de controle é preferível um dado quantitativo a um qualitativo (devido à subjetividade do mesmo e à dificuldade de avaliá-lo), porém é preferível conseguir informações subjetivas sobre algo do que nenhuma.

Constata-se também que *o que* é mensurado grande parte das vezes é mais importante do que *como* é mensurado, pois o que é controlado geralmente determina aquilo que irá orientar as atividades dos colaboradores e, mais que isso, mostra o que deve ser superado.

Segundo Melnick, Stewart e Swink (2004), a medição de desempenho é o elemento que realiza a conexão entre a estratégia organizacional e a realidade. Para os autores, estratégia sem medição é inútil, medição sem estratégia não faz sentido. Hronec (1993) vai além e afirma que as medições de desempenho são os sinais vitais da

organização, comunicando a estratégia para baixo e os resultados para cima e englobando a totalidade do entendimento acerca dos objetivos e das relações subjacentes de causa-efeito.

Para Moreira (1996), um sistema de medição de desempenho organizacional é um conjunto de medidas referentes à organização como um todo e às suas partições, aos seus processos, às suas atividades, de forma a fornecer certas características do desempenho para cada nível gerencial interessado.

Por exemplo, ao mensurar o volume de vendas de uma empresa pode-se gerar informações para o controle da performance dos vendedores, mas também serve para indicar a receita futura da empresa ou para sinalizar para a área de produção qual a quantidade de itens que terá de produzir em determinado período.

### ***7.2.3 Comparação do desempenho com os objetivos***

De todas as etapas do processo de controle, esta é provavelmente uma das mais simples, isso porque as

complexidades possivelmente já foram resolvidas nas etapas anteriores. Agora basta comparar o resultado mensurado com os padrões anteriormente determinados.

Cabe ressaltar que a responsabilidade de analisar os dados mensurados e sua importância é uma tarefa dos gestores de controle, pois em alguns casos pequenos desvios em relação ao mensurado são insignificantes, porém em outros contextos podem ser extremamente graves.

Por exemplo, um pequeno aumento nas partículas de gás em uma mina pode significar a morte de vários colaboradores, enquanto que uma situação na qual uma máquina está produzindo peças com qualidade minimamente inferior às demais pode ser resolvida com um simples ajuste. A diferença quantitativa em ambos os casos é mínima, porém em relação à importância do contexto é imensa.

Observa-se que é normal em qualquer atividade organizacional ocorrer variações de desempenho; sendo assim, deve-se também preestabelecer os limites aceitáveis desta variação.

Segundo Maximiano (2008), basicamente teremos três situações após a comparação entre o planejado e o

realizado:

- a. A atividade realizada está de com os parâmetros estabelecidos e é liberada para que continue sendo executada da mesma forma como foi concebida até o momento.
- b. O desempenho real está acima do planejado.
- c. O desempenho real não atingiu os objetivos estabelecidos e, portanto deve ser corrigida.

É nos casos em que a terceira situação ocorre que o administrador deve focar sua atenção, pois, se o resultado mensurado estiver muito abaixo do parâmetro e além dos limites de variação preestabelecidos, então caberá ao gestor desencadear uma ação corretiva.

Cabe ressaltar que, quando os objetivos são atingidos ou superados com facilidade, deve-se realizar uma ação de reforço no sentido de sustentar esse desempenho, por exemplo, uma premiação como incentivo pelo desempenho da equipe. Entretanto, em paralelo o administrador deve reavaliar se o padrão estabelecido não foi subestimado e se for o caso este deve ser alterado para o próximo período.

Neste sentido, após apresentar o processo de

mensuração de desempenho, aborda-se a etapa da ação corretiva em que será apresentada a forma como serão utilizadas as informações coletadas.

#### **7.2.4 *Ação corretiva***

A última etapa do processo de controle é da “ação corretiva”, que tem por objetivo corrigir diferenças importantes entre os objetivos planejados e o desempenho realizado.

Segundo Oliveira (2006, p. 132), “essa ação corresponde às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta”.

É nesta etapa do processo que são realizados os ajustes necessários para que os objetivos inicialmente planejados sejam atingidos. Por exemplo: se uma equipe de vendas não está atingindo as metas estabelecidas, cabe ao gestor analisar se é por falta de competência dos colaboradores, e se este for o caso providenciar treinamento ou substituição dos mesmos, ou se é baixa competitividade do produto, e, se necessário, reavaliar a

estratégia de venda do produto.

A ação corretiva também pode ser utilizada para reforçar e incentivar uma determinada situação de superação das metas estabelecidas, por exemplo: a área de produção ultrapassou em 10% a meta de peças produzidas no mês. O responsável pela equipe pode estabelecer uma regra premiando a unidade que ultrapassar os resultados planejados pela organização.

É importante frisar que em um sistema de controle eficaz a questão tempo é primordial, ou seja, quando desvios significativos são descobertos na organização, o administrador deve agir rapidamente da forma mais efetiva possível.

## **7.3 Classificação de controle quanto à etapa do processo de gestão**

O processo de controle pode ser classificado de várias formas, e para Mossiman e Fisch (1999) uma das maneiras através da qual se pode observá-lo é em relação à etapa do processo de gestão na organização.

Neste sentido, e ainda sob a óptica dos mesmos autores, existe o pré-controle, que ocorre antes que as operações iniciem, e tem por objetivo garantir que as atividades sejam implementadas de acordo com o que foi planejado, por exemplo: seleção de fornecedores, escolha de equipamentos, políticas e regras da empresa.

Também existe o tipo de controle conhecido como concomitante ou simultâneo, pois ocorre paralelamente à atividade ou ao fato que se pretende controlar. Dessa forma, ajusta-se ainda durante a execução da atividade organizacional o seu desempenho, visando atingir o objetivo. Por exemplo: o fluxo financeiro de uma empresa pode ser ajustado conforme as receitas e despesas de um período.

E, finalizando, existe o pós-controle ou controle por *feedback*, que se refere às atividades de controle efetuadas após o fato ou processo que se pretende controlar. Por exemplo: quando um gerente monitora o comportamento dos colaboradores, está realizando um controle simultâneo, entretanto, quando é aponta e corrige o desempenho inadequado, está usando o *feedback* como forma de controle.



## **7.4 Considerações finais**

Após a análise dos estudos apresentados é completamente desnecessário ressaltar a importância do processo de controle para as organizações. Imagine um navio em meio a uma tempestade (uma boa metáfora para representar a situação de muitas empresas no mercado), e que o piloto ao tentar dirigir o mesmo para um local seguro perceba que não existe timão. Nas organizações que não conseguem implementar um processo de controle pelo menos em suas atividades e processos principais, a percepção será a mesma da situação do navio. Ela irá para onde a tempestade do mercado lhe levar.

Além de ressaltar a importância do controle, tema que foi tratado como viés em todo o capítulo, sem que fosse necessário abordá-lo diretamente, cabe evidenciar que foram abordadas características da literatura sobre o controle organizacional que apresentam o seu conceito e posteriormente seu processo.

Em seguida apresentaram-se em detalhes os principais aspectos que configuram o processo, detalhando os mesmos para que se pudesse observar

como estes se operacionalizam em uma empresa.

Para finalizar, foi analisada a relação dos tipos de controle com as etapas do processo de gestão organizacional, evidenciando assim as formas de aplicação de tipos de controle nos diversos momentos e atividades que compõem a gestão das empresas.

## **ESTUDOS COMPLEMENTARES**

Para fins de estudos complementares, sugere-se a leitura de Maximiano (p. 317-335, 2008), em que se pode contextualizar o processo de controle nos diversos níveis hierárquicos, além de apresentar algumas técnicas de controle para os referidos níveis.

No sentido de aprofundar a pesquisa na questão da mensuração em âmbito estratégico, sugere-se a leitura da Tese de Doutorado de Miguel Antônio Sellitto, *Medição e controle de desempenho estratégico em sistemas de manufatura* (2005).



## **REFERÊNCIAS**

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_;\_\_\_\_\_. *Administração: novo cenário competitivo*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HRONEC, S. *Vital signs: using quality, time, and cost performance measurements to chart your company's future*. USA: Arthur Andersen, 1993.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MELNICK, S.; STEWARD, D.; SWINK; M. Metrics and performance measurements in operations management: dealing with the metrics maze. *Journal of Operations Management*, p. 219-217, 2004.

MOREIRA, D. *Dimensões do desempenho em manufatura e serviços*. São Paulo: Pioneira, 1996.

MOSSIMSAM, C. P.; FISCH, S. *Controladoria: seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. *Administração de processos: conceitos, metodologias, práticas*. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, L. M.; HERNANDEZ, J. P. J.; SILVA, C. A. dos S. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SELLITTO, M. A. *Medição e controle de desempenho estratégico em sistemas de manufatura*. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Ênfase em Gerência da Produção. Porto Alegre, 2005.



*Este capítulo foi elaborado por Rodrigo Rocha Gutterres.*

## SOBRE AUTORES

CLÁUDIO SENNA VENZKE

Graduado em Administração (1999), especializado em Produção Limpa e Ecobusiness (2000) e mestre em Administração (2002), ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atualmente é professor titular da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) e Pesquisador da UFRGS.

GILBERTO FAGGION

Bacharel em Comércio Exterior (1988) e em Administração de Empresas (1989) pela UNISINOS. Mestre em Administração (1995) pela UFRGS. Atua como professor em cursos de graduação e pós-graduação na UNISINOS. Coordena o programa (Re)Pensando a Economia, do Instituto Humanitas Unisinos (IHU). É autor dos livros *Teorias e funções organizacionais* e *Teorias da administração*, publicados pela Editora UNISINOS.

JORGE GEISLER

Bacharel em Administração de Empresas pela UNISINOS. Especialista em Administração dos Serviços de Saúde pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Especialista em Dinâmica de Grupos Operativos – Instituto Pichon-Riviere– RS. Mestrando em Administração PUC-RIO. Professor Universitário desde 1991 nos Cursos de Graduação e MBA da UNISINOS.

#### RODRIGO ROCHA GUTTERES

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Luterana do Brasil (2001) e mestre em Filosofia pela UNISINOS (2008). Atualmente é docente da UNISINOS, nas graduações em Administração de Empresas e no Tecnólogo de Gestão Comercial. Atua também na Faculdade da Serra Gaúcha, no Curso de Administração de Empresas.

#### WAGNER J. LADEIRA

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Viçosa (2003) e mestre em Administração pela UFRGS (2006). Doutorando em Gestão de Tecnologia e Inovação pela UFRGS.

Atualmente é docente da UNISINOS, da pós-graduação do Centro Universitário La Salle e da Faculdade de Tecnologia Senac – RS.

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS –  
UNISINOS**

**Reitor**

Pe. Marcelo Fernandes de Aquino, SJ

**Vice-reitor**

Pe. José Ivo Follmann, SJ

**EDITORA UNISINOS**

**Diretor**

Pe. Pedro Gilberto Gomes, SJ



Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos



EDITORA UNISINOS  
Av. Unisinos, 950  
93022-000 São Leopoldo RS Brasil

---

Telef: 51.3590 8239  
Fax: 51.3590 8238  
editora@unisinos.br

© dos autores, 2011

---

2011 Direitos de publicação e comercialização da  
Editora da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
EDITORA UNISINOS

F981

Fundamentos do processo administrativo / Cláudia  
Senna

Venzke ... [et al.] ; Gilberto Antonio Faggion  
(org.) –

São Leopoldo, RS : Ed. UNISINOS, 2011.  
96 p. – (EAD)

ISBN 978-85-7431-425-9

1. Administração de empresas. 2. Ensino a

distância. I. Venzke, Cláudio Senna. II. Faggion,  
Gilberto Antonio. III. Série.

CDD 658

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Bibliotecário Flávio Nunes, CRB 10/1298)

Esta obra segue as normas do Acordo Ortográfico da Língua  
Portuguesa vigente desde 2009.



*Editor*

Carlos Alberto Gianotti

*Acompanhamento editorial*

Mateus Colombo Mendes

*Revisão*

Renato Deitos

*Editoração*

Suliani Editografia

*Capa*

Isabel Carballo

*Impressão, verão de 2011*

---

A reprodução, ainda que parcial, por qualquer meio, das páginas  
que compõem este livro, para uso não individual, mesmo para fins  
didáticos, sem autorização escrita do editor, é ilícita e constitui  
uma contrafação danosa à cultura. Foi feito o depósito legal.

---

Edição digital: dezembro 2013

---

Arquivo ePub produzido pela **Simplíssimo Livros**

---