

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

MANUAL COMPACTO PARA AS DISCIPLINAS TGA E INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO

Este livro apresenta uma versão sumarizada de dois assuntos principais: teoria geral da administração (evolução das idéias da administração) e funções do processo de administração (planejamento, organização, liderança, execução e controle). Foi planejado como texto de uma disciplina introdutória com um semestre de duração, oferecendo aos professores a possibilidade de montar uma grade com os temas de sua preferência. Esta edição renova e amplia o texto anterior. Foi acrescentado um capítulo sobre empreendedorismo, assunto que muitas instituições de ensino incluíram em seus currículos.

A obra está organizada em quatro partes:

A Parte I – Conceitos Básicos – oferece um contato com as idéias de administração e organização e prossegue para uma visão panorâmica da evolução das teorias.

A Parte II – Desempenho das Organizações – explica os conceitos de eficiência, eficácia, qualidade e ética, integrando-os no modelo japonês de administração.

A Parte III – Processo de Administração – desenvolve as técnicas das funções de planejamento, organização, execução e controle.

As idéias sobre motivação, liderança, dinâmica de grupos e comunicação encontram-se na Parte IV – Administração de Pessoas.

Cada um dos capítulos apresenta um exercício. De acordo com a tendência moderna de enfatizar o desenvolvimento de competências além do domínio de conceitos, as questões contêm uma variedade de desafios, como: estudo de casos, testes, roteiros de auto-avaliação, jogos e simulações, e minissituações para aplicação de técnicas.

## APLICAÇÃO

Livro-texto para as disciplinas FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO, INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO, TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO e PROCESSO ADMINISTRATIVO dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Economia, Engenharia, Medicina, Comunicação e Marketing, Direito e outros cursos de nível superior que adotam essas matérias. Leitura recomendada para profissionais que lidam com gestão de empresas e outros tipos de organizações ou que desejam conhecer essa área.

**publicação atlas**

[www.EditoraAtlas.com.br](http://www.EditoraAtlas.com.br)



MAXIMIANO

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO



ANTONIO CESAR AMARU MAXIMIANO

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

MANUAL COMPACTO PARA AS DISCIPLINAS  
TGA E INTRODUÇÃO A ADMINISTRAÇÃO

2ª EDIÇÃO





PÍTULOS	CONTEÚDO	EXERCÍCIOS
ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO	O livro começa com uma apresentação das organizações e das funções do processo de administração. Veja também quais são as competências importantes para um administrador.	<p>COMO DESCOBRIR VOCAÇÕES GERENCIAIS</p> <p>Sinopse: Você deve propor a uma empresa a estratégia para identificar seus futuros executivos.</p>
ADMINISTRAÇÃO NA HISTÓRIA	Comece com a construção das pirâmides e chegue até a Revolução Industrial. Um passeio de 6.000 anos em alta velocidade.	<p>EM BUSCA DAS RAÍZES DA ADMINISTRAÇÃO</p> <p>Sinopse: Você deve dizer se uma fábrica de elevadores do século XXI tem algo a ver com as técnicas gerenciais da Antiguidade.</p>
BASES DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO	No Capítulo 3, conheça Taylor, Fayol, Ford, Weber e outros grandes pensadores da administração, da primeira metade do século XX. Saiba também o que é e aprenda a usar o enfoque sistêmico.	<p>APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS CLÁSSICOS NA ATUALIDADE</p> <p>Sinopse: Estude uma lista de princípios clássicos de administração e analise a possibilidade de aplicá-los na atualidade.</p>

# Organizações e Administração

1

## OBJETIVOS

**Ao terminar o estudo deste primeiro capítulo, você deverá estar preparado para:**

- Explicar o que são as organizações.
- Descrever o processo de administrar organizações e definir cada uma de suas funções.
- Explicar o papel dos gerentes e descrever as competências que são importantes para seu desempenho.

## 1 ORGANIZAÇÕES

Uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços (Figura 1.1).

- Você e todos nós vivemos dentro de organizações e cercados por elas. A faculdade, a universidade e o centro acadêmico são organizações. A prefeitura, a padaria, o aeroporto, o *shopping center* e cada uma de suas lojas também. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis. Praticamente tudo depende de organizações.
- As organizações também fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Em retribuição por seu trabalho, as pessoas recebem salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração. Esses rendimentos do trabalho e de investimentos permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam.

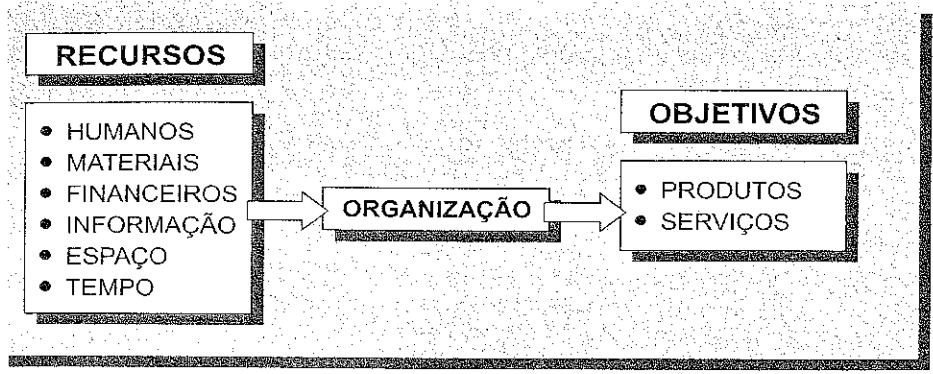


FIGURA 1.1 Uma organização é um sistema de trabalho que transforma recursos em produtos e serviços.

- O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender a todas essas expectativas, as organizações precisam ser bem administradas. É a administração que faz organizações serem capazes de utilizar corretamente seus recursos e atingir seus objetivos.

Pronto, você já começou a estudar administração. Ou será que devemos dizer não, gerenciamento ou gerência? Tanto faz, você verá logo em seguida.

**FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS**

Funções organizacionais são tarefas especializadas que contribuem para a realização dos objetivos. Todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da função de administração geral (Figura 1.2).

**PRODUÇÃO (OU OPERAÇÕES)**

A função de produção ou operações fornece o produto ou serviço da organização. No coração de qualquer organização, encontra-se um sistema de operações produtivas, que utiliza e transforma recursos para fornecer bens e serviços aos clientes, usuários ou público-alvo.



FIGURA 1.2 As principais funções organizacionais.

- No fornecimento de produtos, matérias-primas são transformadas por meio da aplicação de esforço de pessoas e do uso de máquinas. Por exemplo: fabricação de pães e automóveis.
- Na prestação de serviços, os próprios clientes são processados e transformados. Por exemplo: pacientes tratados em hospitais e alunos educados nas escolas.

Há três tipos principais de processos produtivos:

- Produção em massa. É o fornecimento de grande número de produtos e serviços idênticos. Parafusos, automóveis e refeições rápidas em cadeias de lanchonetes são fornecidos por meio de sistemas de produção em massa. Os sistemas de produção em massa são estáveis e padronizados, para que os produtos e serviços não apresentem variações.
- Produção por processo contínuo. É o fornecimento virtualmente ininterrupto de um único produto ou serviço, como gasolina, corantes, açúcar ou transmissão de programas de televisão. Os processos contínuos funcionam como máquinas que trabalham ininterruptamente, para produzir sempre o mesmo produto.
- Produção unitária e em pequenos lotes. É o fornecimento de produtos e serviços sob encomenda, simples ou complexos. Por exemplo: montagem de aviões, navios e plantas petroquímicas, organização e realização

de Jogos Olímpicos, eleições presidenciais, produção de programas de televisão e revisões periódicas de automóveis.

## MARKETING

A função de marketing estabelece e mantém a ligação entre a organização e os clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. Tanto as organizações ativas quanto as não lucrativas realizam atividades de marketing. A função de marketing é muito ampla e abrange atividades de:

- Pesquisa: identificação de interesses, necessidades e tendências do mercado.
- Desenvolvimento de produtos: criação de produtos e serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços, e fornecimento de informações para o desenvolvimento de produtos em laboratórios e oficinas.
- Distribuição: desenvolvimento dos canais de distribuição e gestão dos pontos-de-venda.
- Preço: determinação das políticas comerciais e estratégias de preço no mercado.
- Promoção: comunicação com o público-alvo, por meio de atividades como propaganda, publicidade e promoção nos pontos-de-venda.
- Vendas: criação de transações com o público-alvo. (Em algumas organizações, vendas é uma função separada de marketing.)

## PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

O objetivo básico da função de pesquisa e desenvolvimento (P&D) é transformar as informações de marketing, as idéias criativas e os avanços da ciência em produtos e serviços. A função de P&D tem também outras tarefas, como a identificação e introdução de novas tecnologias (novas matérias-primas e fórmulas, por exemplo) e melhoramentos nos processos produtivos, para reduzir custos.

- As grandes organizações, em muitos casos, têm muitas pessoas trabalhando em atividades de P&D. São técnicos de todas as profissões que trabalham em laboratórios, centros de pesquisa e oficinas para idealizar e desenvolver produtos e serviços de todos os tipos.
- As pequenas organizações às vezes têm também atividades de P&D, mas, em muitos casos, as idéias e as fórmulas são compradas de organizações maiores ou de especialistas.

## 2.4 FINANÇAS

A função financeira de uma organização tem por objetivos proteger e utilizar eficazmente os recursos financeiros. Ao mesmo tempo, a função financeira busca manter certo grau de liquidez, para que a organização consiga cumprir seus compromissos. A função financeira abrange as decisões de:

- Planejamento: previsão das necessidades de recursos financeiros para todos os tipos de operações e atividades.
- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos.
- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização.
- Investimento: seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

## 2.5 RECURSOS HUMANOS

A função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser funcionário da organização e vão até depois que a pessoa se desliga. A função de recursos humanos tem outras funções como:

- Planejamento de mão-de-obra: definição da quantidade de pessoas necessárias para trabalhar na organização e das competências que elas devem ter.
- Recrutamento e seleção: localização e aquisição de pessoas com as habilidades apropriadas para a organização.
- Treinamento e desenvolvimento: transformação dos potenciais das pessoas em competências.
- Avaliação de desempenho: informação sobre o desempenho das pessoas e definição de ações (como encaminhar para treinamento) que permitam o aprimoramento do desempenho.
- Remuneração ou compensação: definição de mecanismos de recompensas para as pessoas por seu trabalho.
- Higiene, saúde e segurança: proteção das pessoas que trabalham para a organização e, em certos casos, de seus familiares.
- Administração de pessoal: realização de atividades de natureza burocrática, como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários,



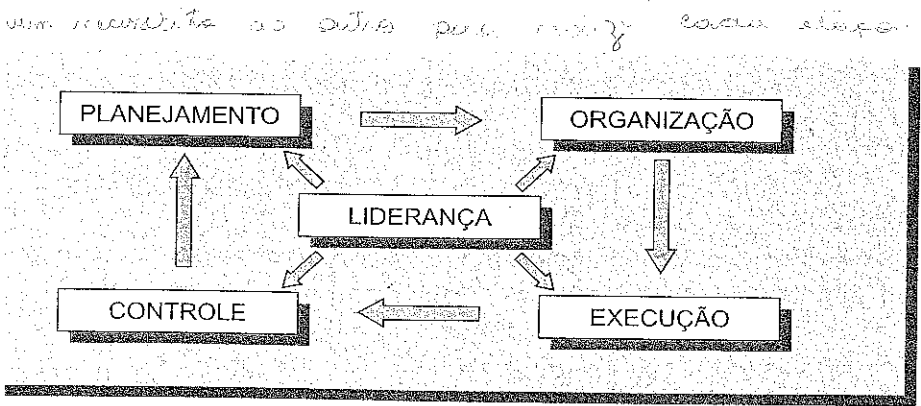
contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras.

- Funções pós-emprego: recolocação, aposentadoria e outros tipos de benefícios para ex-funcionários.

ADMINISTRAÇÃO: VISÃO PANORÂMICA

Objetivos e recursos são conceitos centrais na definição de organização e administração. A administração é um processo dinâmico, que consiste tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos. O processo de administrar compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle (Figura 1.3).

- Planejamento. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.
- Organização. Organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional.
- Liderança (e outros processos de administração de pessoas). Liderança é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Liderança é um processo complexo, que compreende diversas



RA 1.3 As primeiras funções do processo de administração.

atividades de administração de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo.

- Execução. O processo de execução consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual.
- Controle. O processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos.

Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Entender a administração como processo que se compõe de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da administração, criado pelo engenheiro francês Henri Fayol, que você conhecerá adiante.

4 TODOS SÃO GERENTES

As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores. Quase todas as pessoas, independentemente da posição que ocupam, ou do título de seus cargos, desempenham tarefas de administração. Quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos: pessoal, familiar, organizacional e social.

4.1 VOCÊ COMO ADMINISTRADOR DE SI PRÓPRIO

Como indivíduo, ou membro de uma família, seu dia-a-dia é cheio de decisões que têm conteúdo administrativo. Definir e procurar realizar objetivos pessoais, como planos de carreira, ou elaborar e acompanhar orçamentos domésticos, ou escolher a época das férias e programar uma viagem, são todos exemplos de decisões administrativas.

4.2 ADMINISTRAÇÃO NAS PROFISSÕES TÉCNICAS

Com as profissões, ocorre o mesmo. Pesquisadores, engenheiros, médicos, advogados e outros profissionais realizam atividades que exigem habilidades de planejamento, organização, controle e trabalho em equipe. Por exemplo: um engenheiro que coordena uma equipe de colegas para projetar um conjunto residencial.

## ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, de forma geral, os administradores ou gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe também têm autoridade. A autoridade é um recurso que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de funcionários e outros recursos. Nas organizações, os gerentes são também chamados, genericamente, de chefes e, às vezes, de gestores.

Em resumo, todos administram, nas mais variadas escalas de utilização de recursos para atingir objetivos. As competências administrativas (ou competências gerenciais) são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a alocação de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambientes onde as decisões são tomadas.

### TRABALHO DE ADMINISTRAR

Já definimos a administração como um processo formado por cinco funções. Vamos dar a mesma definição sob outro ângulo: o trabalho dos administradores. Administrar é um processo complexo, que compreende três aspectos principais: tomar decisões, administrar pessoas e trabalhar com informações (Figura 1.4).

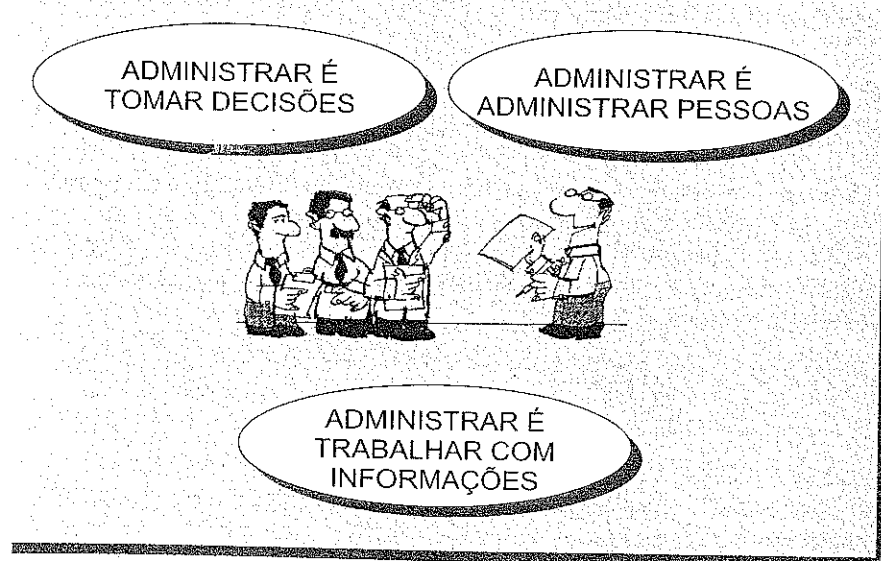


Fig. 1.4 Três definições de administração.

## 5.1 TOMAR DECISÕES

Tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. Tão importante é o processo decisório para a administração, que muitos autores entendem os dois como sinônimos. Quando você administra, está tomando decisões e vice-versa. As tarefas de liderar, planejar, organizar, executar e controlar são todas feitas de decisões interligadas.

Um dos principais componentes do trabalho do administrador, portanto, é a tomada de decisões.

- Decisões são escolhas que os gestores fazem, como resultado do julgamento de alternativas.
- As alternativas originam-se da análise de situações que oferecem problemas e oportunidades.

Para aprimorar seu desempenho como administrador, você deve entender o processo de tomar decisões e desenvolver as habilidades de:

- Reconhecer situações que exigem decisões.
- Diagnosticar problemas, analisando relações de causa e efeito.
- Pensar criativamente para gerar alternativas.
- Pensar de forma crítica, para avaliar e selecionar alternativas.

No Capítulo 10, voltaremos a esse assunto.

## 5.2 ADMINISTRAR PESSOAS

O principal recurso das organizações são as pessoas. De fato, as organizações são grupos de pessoas que utilizam recursos para realizar objetivos. Como gerente, você precisa das pessoas para fazer a organização funcionar, realizar objetivos e alcançar um desempenho de alto padrão. Sem pessoas, nada feito.

As pessoas cercam o gerente por todos os lados:

- Funcionários.
- Clientes.
- Membros da comunidade.
- Colegas do mesmo nível.
- Superiores.
- Colegas dos superiores.

A lista não termina aí. Com todas as pessoas, individualmente ou em grupos, gerente deve ser capaz de estabelecer e manter relacionamentos sociais e profissionais eficazes.

Para trabalhar eficazmente com pessoas, você precisa das ferramentas comportamentais da administração: entendimento das diferenças individuais, da cultura organizacional e de processos como motivação, dinâmica de grupos e comunicação. As essas idéias convergem para o processo de liderança. A liderança é um dos mais importantes papéis e habilidades dos gerentes.

Se você pretende ser um gestor de alto desempenho, desenvolva suas competências para trabalhar eficazmente com pessoas. Tão importantes são as relações humanas na administração, que há quem entenda os dois processos como ônímos.

Agora complicou. Trabalhar com pessoas ou tomar decisões, qual o melhor ônímo de administração? Qual sua opinião?

## 3 TRABALHAR COM INFORMAÇÕES

Você precisa de informações em todas as suas atividades como gestor. Para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos, você precisa de informação. Trabalhar com informação significa:

- **Obter informações.** Para isso, você precisa de uma atitude de reconhecer a importância da informação e ser seletivo, sabendo buscar o que é relevante para tomar decisões. Nem é preciso mais enfatizar a importância disso, por causa do volume de informações que todos os dias recebemos.
- **Processar informações.** O processamento engloba o entendimento e a análise da informação. Para isso, você também precisa ser seletivo e capaz de encontrar significados em toda a informação que recebe.
- **Divulgar informações.** Para trabalhar bem com sua equipe, você precisa disponibilizar informações. Sem informações disponíveis, sua equipe torna-se dependente de você para fazer qualquer coisa. Aí, você fica sobrecarregado. Se você pretende delegar e trabalhar com equipes autogeridas, a divulgação de informações é sua principal ferramenta. Além de sua equipe, as outras pessoas de sua rede de relacionamentos também precisam de informações suas para trabalhar.

Se você pretende ser um gestor de alto desempenho, já sabe: é essencial saber trabalhar com a informação. E agora, como fica? Decisões, pessoas ou informação, qual é mais importante no trabalho do gestor? Qual sua opinião?

## 6 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competências são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. As competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais – intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Essas categorias não são estanques, mas se relacionam entre si.

### 6.1 COMPETÊNCIAS INTELECTUAIS

Para produzir, processar e utilizar informações, os administradores aplicam suas competências ou habilidades intelectuais. Em essência, as habilidades intelectuais abrangem todas as formas de raciocinar. São as competências usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões.

### 6.2 COMPETÊNCIAS INTERPESSOAIS

Competências interpessoais são as que o gerente usa para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos. Quanto mais elevada a posição na carreira e, dependendo de sua atividade, as competências interpessoais podem ser tão ou mais importantes para os administradores do que as competências técnicas.

### 6.3 COMPETÊNCIA TÉCNICA

A competência técnica abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização. Se você é administrador em um banco, a competência técnica compreende os conhecimentos sobre o ramo bancário e sobre o banco específico em que você trabalha. Se você é administrador em um hospital, há grande probabilidade de ser médico e assim por diante.

Algumas pessoas trazem da escola as competências técnicas básicas de uma profissão: economistas, advogados, engenheiros, por exemplo. Outras adquirem no próprio trabalho os conhecimentos e as técnicas de uma profissão. Em todos os casos, a competência técnica é produto de alguma forma de aprendizagem e de experiência prática.



## 6.4 COMPETÊNCIA INTRAPESSOAL

A competência intrapessoal compreende todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: auto-análise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

### EXERCÍCIO: COMO DESCOBRIR VOCAÇÕES GERENCIAIS?

A Pluribiz é uma grande corporação multinacional. Todos os anos, a Pluribiz recruta e admite estudantes recém-formados como candidatos a futuros executivos. Se aprovados, os candidatos fazem estágios, em rodízio, nas diferentes áreas da empresa, antes de se fixarem em uma área: marketing, finanças e assim por diante. Em sua maioria, os altos executivos da empresa, em todo o mundo, começaram suas carreiras dessa forma.

O processo de seleção dos candidatos é complexo. Milhares de candidatos se inscrevem pela Internet e seus currículos são avaliados. Em seguida, algumas centenas são entrevistados e passam por testes de idiomas e conhecimentos técnicos.

Cerca de 50 candidatos chegam à fase final. Desses, cinco ou seis serão finalmente admitidos como estagiários. O próprio estágio é considerado parte do processo seletivo. Para continuar na empresa, o estagiário deve ser avaliado por seus colegas. Nem sempre a avaliação é positiva e a empresa tem perdido alguns estagiários.

Na fase final, o Departamento de Recursos Humanos da Pluribiz tem usado diferentes procedimentos. Nos últimos anos, foram usados estudos de caso, que os 50 candidatos devem estudar e resolver em pequenos grupos. Durante o debate, os selecionadores observam competências como compreensão de problemas, linguagem, liderança, tomada de decisão e trabalho em grupo.

O gerente de Recursos Humanos pretende iniciar um projeto para aprimorar o processo de seleção de futuros executivos. As seguintes perguntas estão sendo debatidas:

1. Quais procedimentos (simulações, estudos de casos, testes) são apropriados para verificar se uma pessoa tem potencial ou vocação para ser um administrador de alto desempenho? Considere que a pessoa é um estudante sem experiência profissional, que não pode comprovar competência. Que idéias você apresentaria?
2. Um único procedimento seria apropriado para selecionar candidatos para todas as áreas ou deveria haver procedimentos específicos para

candidatos a marketing, finanças, tecnologia da informação e assim por diante? Por quê?

3. É muito difícil encontrar candidatos com qualificações complexas, como especialistas em tecnologia da informação que tenham, ao mesmo tempo, visão de negócios e compreensão de problemas administrativos. Deve-se insistir nessa busca ou selecionar pessoas que tenham apenas a competência técnica e depois complementar sua formação? Há alternativas que possam ser consideradas?
4. Na última fase do processo seletivo, os 50 candidatos são divididos em grupos de cinco, ao acaso. Um candidato pode ser favorecido ou prejudicado, dependendo do grupo no qual é alocado. Às vezes, os colegas de grupo são mais fracos ou mais fortes. Às vezes, alguém fica nervoso e não consegue trabalhar direito com os colegas. Como resolver esse problema, para tornar as oportunidades iguais?

.....

<i>CAPÍTULOS</i>	<i>CONTEÚDO</i>	<i>EXERCÍCIOS</i>
8 PROCESSO DECISÓRIO E RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Tomar decisões é a principal tarefa de todo administrador. No Capítulo 8, estude os fundamentos do processo de analisar problemas e fazer escolhas.	SELECIONE A TÉCNICA APROPRIADA Sinopse: Estude uma coleção de problemas e indique qual a técnica apropriada para lidar com cada um deles.
9 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA	No Capítulo 9, entre em contato com o processo de pensar no futuro e conheça um processo sistemático para fazer planejamento estratégico.	QUE PLANOS SÃO ESSES? Sinopse: Estude uma lista de decisões do mundo real e classifique-as de acordo com as técnicas apresentadas no livro.
10 TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL	Planejamento operacional é o processo de definir ações específicas e recursos, que possibilitam a realização de objetivos. Veja no Capítulo 10 as técnicas básicas para isso.	O CONGRESSO DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO Sinopse: Os estudantes de administração estão organizando um congresso e querem evitar os erros de eventos anteriores. Faça um plano operacional para ajudá-los.
11 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO	No Capítulo 11, estude os fundamentos do processo de organizar. Saiba o que é uma estrutura organizacional e quais são os critérios de organização.	QUE ESTRUTURA É ESSA? Sinopse: Estude uma série de problemas de empresas e identifique qual o tipo de estrutura apropriada para resolvê-los.
12 ESTRUTURAS AVANÇADAS	Entre em contato com os modelos de organização usados na transição para o século XXI.	MUDAR OU NÃO MUDAR, EIS A QUESTÃO Sinopse: A empresa precisa adotar a administração de projetos, mas há resistências. O que você sugere?
13 PLANEJAMENTO DE NEGÓCIOS	Aplique todos os conceitos de planejamento e organização que estudou até aqui no lançamento de uma nova empresa.	CVC AGÊNCIA DE VIAGENS Sinopse: Saiba como um empreendedor conseguiu, em 30 anos, transformar uma idéia na maior empresa de seu ramo no Brasil.
14 EXECUÇÃO E CONTROLE	Execução é a contrapartida do planejamento. Controle é a garantia de que a execução siga os planos. Estude no Capítulo 14 os principais conceitos e técnicas de execução e controle.	EFICÁCIA DE SISTEMAS DE CONTROLE Sinopse: Analise uma série de sistemas de controle e avalie sua capacidade de cumprir seus objetivos.

## Processo Decisório e Resolução de Problemas

### OBJETIVOS

**Ao terminar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:**

- Explicar o papel do processo de tomar decisões na administração das organizações.
- Explicar quais são as habilidades, os conceitos e as técnicas do processo de tomar decisões.
- Analisar as dificuldades que se apresentam ao longo do processo de tomar decisões e que podem produzir decisões de má qualidade.

### 1 DECISÕES

Todos os processos da administração (planejamento, organização, controle) são processos de tomar decisões. Estudar o processo de tomar decisões ajuda a compreender o trabalho gerencial e a desenvolver as habilidades de administrador.

Uma decisão é uma escolha entre alternativas ou possibilidades. As decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. O processo de tomar decisões (ou processo decisório) é a sequência de etapas que vai da identificação de uma situação que oferece um problema ou oportunidade até a escolha e colocação em prática de uma ação ou solução. Quando a decisão é colocada em prática surge uma nova situação, que pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas.

## 2 PRINCIPAIS TIPOS DE DECISÕES

As decisões nas organizações dividem-se em duas categorias principais: programadas e não programadas.

### 2.1 DECISÕES PROGRAMADAS

As decisões programadas, ou padronizadas, fazem parte do acervo de soluções prontas da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos, fazer diagnóstico, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisões programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão.

- Por exemplo, o limite de crédito do cheque especial funciona como um empréstimo automático. Quando o cliente usa esse crédito, imediatamente entra em ação uma regra de decisão: os juros começam a ser cobrados. Não é necessário o cliente ir ao banco, pedir o empréstimo e ter seu caso analisado. O procedimento já está instalado, pronto para funcionar.
- Outro exemplo: em um lote de produtos, uma determinada peça está defeituosa. A empresa que fabricou os produtos convoca os proprietários para fazer a troca da peça. A convocação é a decisão programada para esse tipo de problema.

As decisões programadas economizam tempo e energia intelectual, evitando que os gerentes se desgastem resolvendo problemas que já estão resolvidos. Assim, um dos objetivos do processo decisório deve ser o de procurar o maior número possível de oportunidades para criar decisões programadas.

### 2.2 DECISÕES NÃO PROGRAMADAS

As decisões não programadas são preparadas uma a uma, para atacar problemas que as soluções padronizadas não conseguem resolver. São as situações novas, que a organização está enfrentando pela primeira vez, e admitem diferentes formas de serem resolvidas, cada uma com suas vantagens e desvantagens.

- Por exemplo: um incêndio destrói os principais documentos da empresa. Como recuperar a informação? Esse é o tipo de problema que precisa de uma solução não programada.

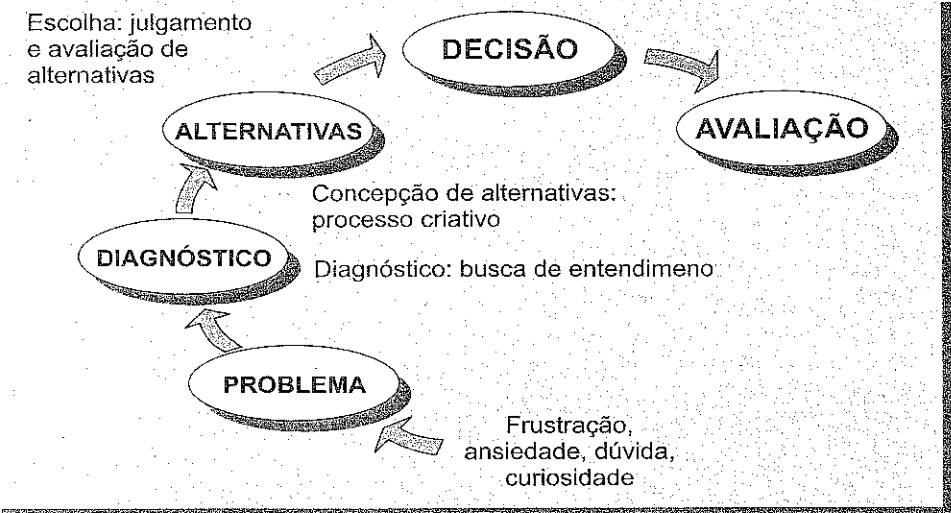


FIGURA 8.1 Cinco fases do processo de tomar decisões.

## 3 PROCESSO DE RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS

O processo de tomar decisões, para resolver problemas e aproveitar oportunidades, tem cinco fases principais (Figura 8.1):

- Identificação do problema ou oportunidade.
- Diagnóstico.
- Geração de alternativas.
- Escolha de uma alternativa.
- Avaliação da decisão.

Para ajudar os gerentes em sua tarefa de tomar decisões, diversas técnicas foram desenvolvidas. Algumas técnicas são dirigidas a problemas específicos. Administração da qualidade, por exemplo. Outras são genéricas e se prestam a uma grande variedade de problemas. A Figura 8.2 sumariza essas técnicas, indicando em que fase do processo decisório podem ser usadas.

Essas técnicas não fornecem soluções automáticas para os problemas que os gerentes enfrentam. O processo de tomar decisões é uma atividade humana, passível de erros. O papel das técnicas é estruturar o processo decisório, ajudando os gerentes a eliminar a improvisação e aumentar o grau de certeza na tomada de decisões.

FASE DO PROCESSO	TÉCNICAS
5. AVALIAÇÃO DA DECISÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANÁLISE DE VANTAGENS E DESVANTAGENS.</li> <li>• ÁRVORE DE DECISÕES.</li> <li>• ANÁLISE DO CAMPO DE FORÇAS.</li> <li>• PONDERAÇÃO DE CRITÉRIOS.</li> <li>• ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO.</li> </ul>
4. ESCOLHA DE UMA ALTERNATIVA	
3. GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRAINSTORMING.</li> <li>• BRAINWRITING.</li> </ul>
2. DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIAGRAMA DE ISHIKAWA.</li> <li>• PRINCÍPIO DE PARETO.</li> </ul>
1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE	

FIGURA 8.2 Fases e técnicas do processo de tomar decisões.

### 3.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA OU OPORTUNIDADE

O processo de tomar decisões começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma situação irregular que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada. Esta é a fase em que se percebe que o problema está ocorrendo e que é necessário tomar uma decisão.

### 3.2 DIAGNÓSTICO

A etapa de diagnóstico consiste em procurar entender o problema ou oportunidade e identificar suas causas e consequências. Certas situações são facilmente caracterizáveis como problemas, porque têm efeitos indesejáveis evidentes, que não exigem muita pesquisa para serem identificados. É o caso dos acidentes de trânsito, cujas causas são bem conhecidas: imprudência, excesso de velocidade, má conservação dos veículos. Outros problemas precisam de estudos demorados para serem analisados e entendidos. É o caso da falta de água, energia elétrica ou espaço para despejar lixo nas grandes cidades brasileiras.

Algumas técnicas foram desenvolvidas para ajudar os gerentes a analisar problemas de forma sistemática, estudando suas causas, consequências e prioridades. Duas dessas técnicas serão examinadas a seguir: o diagrama de Ishikawa e o princípio de Pareto.

#### 3.2.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

O diagrama, que tem a forma de uma espinha de peixe (também conhecido como diagrama de Ishikawa ou diagrama 4M), é um gráfico que tem por finalidade organizar o raciocínio e a discussão sobre as causas de um problema.

Os problemas estudados por meio da espinha de peixe começam com uma pergunta: “por quê?”

Para identificar as causas, as pessoas encarregadas de estudar o problema fazem levantamentos no local da ocorrência, estudam dados ou consultam outras pessoas. Cada uma das causas identificadas é então classificada de acordo com as categorias representadas pelas linhas inclinadas. Problemas de fábrica, de forma geral, têm quatro tipos de causas, das quais se originou a designação 4M: mão-de-obra, método, materiais e máquinas. Outros critérios de organização podem ser usados, dependendo do tipo de problema e empresa (Figura 8.3).

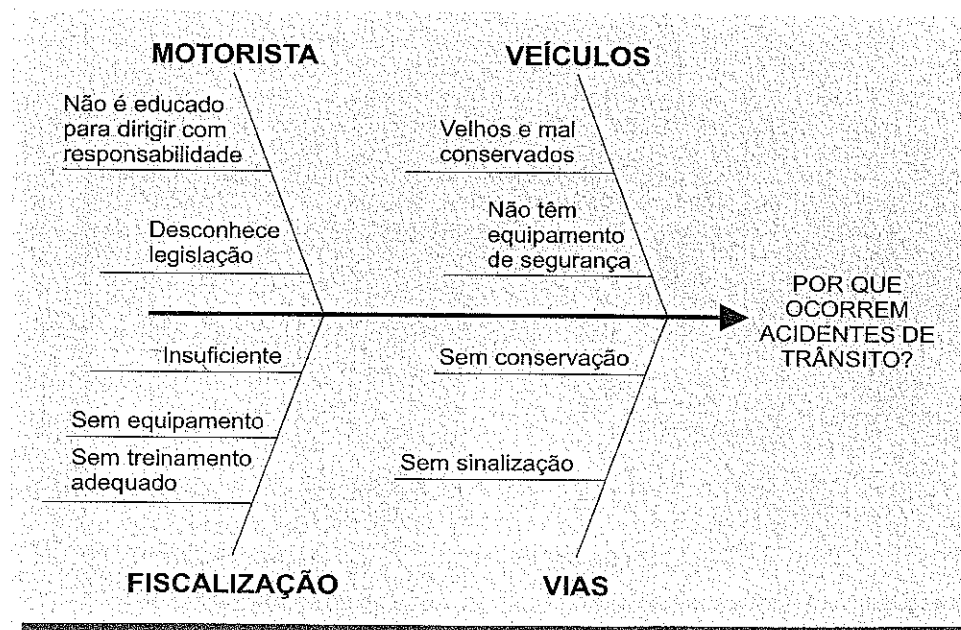


FIGURA 8.3 Um exemplo do diagrama de Ishikawa com critérios diferentes dos 4M.

### 3.2.2 PRINCÍPIO DE PARETO

O princípio de Pareto (ou análise de Pareto) é uma técnica que permite selecionar prioridades quando se enfrenta um grande número de problemas ou quando é preciso localizar as mais importantes de um grande número de causas.

- Dentro de uma coleção de itens, os mais importantes, segundo algum critério de importância, normalmente representam uma pequena proporção do total. Por exemplo, a maioria dos acidentes de trânsito acontece num número relativamente pequeno de cruzamentos das cidades, nas faixas da esquerda das rodovias e em determinadas horas do dia. O maior número de acidentes fatais ocorre com jovens. Um número relativamente pequeno de clientes responde pelo maior volume de negócios e um número relativamente pequeno de materiais responde pela maior parte do valor do estoque. São esses os itens significativos do total de cruzamentos, horas, clientes ou materiais em estoque. Significativo é sinônimo de quantidade e de mais importante, em todos esses casos.
- Segundo o princípio de Pareto, a maior quantidade de ocorrências ou efeitos depende de uma quantidade pequena de causas. Isso também é conhecido como princípio 80-20 (Figura 8.4). Portanto, focalizar as poucas causas significativas permite resolver a maioria dos problemas. O primeiro problema a ser resolvido torna-se encontrar as prioridades – as causas ou problemas que provocam as consequências mais danosas.

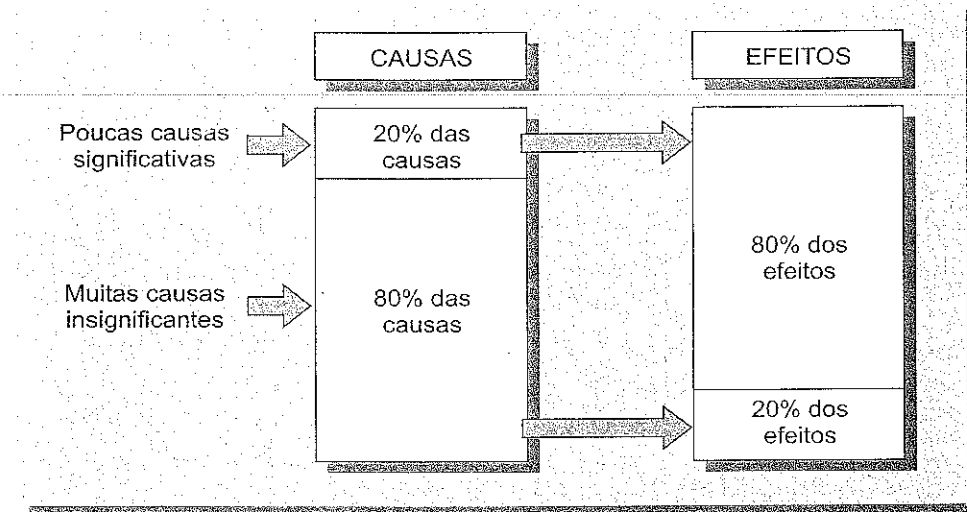


FIGURA 8.4 O princípio de Pareto. A maior parte dos efeitos é produzida por um número pequeno de causas.

- Uma das formas de utilizar o princípio de Pareto consiste em fazer o levantamento das causas de uma ocorrência e contar quantas vezes cada causa ocorre. Por exemplo, podemos perguntar: “Por que os clientes reclamam de nossos serviços?” e, em seguida, classificar as reclamações em categorias, como: demora no atendimento, falta de atenção, solução incorreta e assim por diante. Finalmente, as causas das reclamações mais numerosas seriam identificadas como prioritárias para solução.

A representação gráfica do princípio de Pareto é a curva ABC (Figura 8.5).

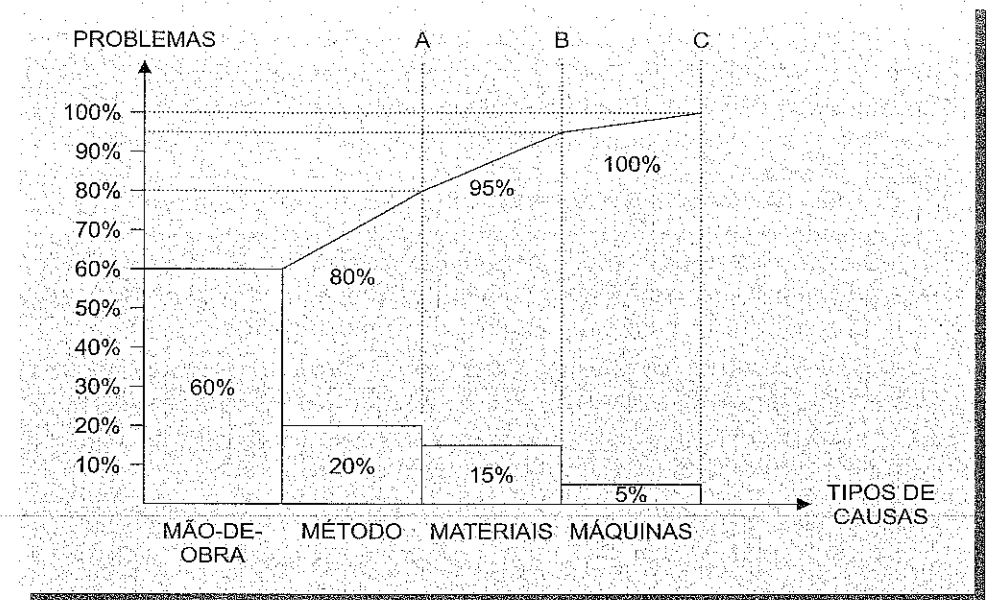


FIGURA 8.5 A curva ABC representa graficamente o princípio de Pareto. Em uma empresa industrial, mão-de-obra representa 60% das causas de problemas. Mão-de-obra e método, juntas, causam 80% dos problemas e representam o segmento A da curva, que indica as prioridades na solução de problemas.

### 3.3 GERAÇÃO DE ALTERNATIVAS

Uma vez definido e diagnosticado o problema, a etapa seguinte consiste em gerar alternativas para solução.



Muitas vezes, as alternativas já vêm junto com o problema ou oportunidade. Em outros casos, não há alternativas prévias e é preciso ter idéias. O processo de resolver problemas torna-se um processo de gerar idéias. As técnicas que estimulam a criatividade são fundamentais nesse processo.

*Brainstorming* (tempestade de idéias) e *brainwriting* (tempestade de idéias escritas) são dois procedimentos de estímulo da criatividade, muito usados em processos sistemáticos de tomada de decisões.

3.3.1 BRAINSTORMING

O *brainstorming* opera com base em dois princípios: a suspensão do julgamento e a reação em cadeia. Esses dois princípios fazem as pessoas exprimir-se livremente, sem receio de críticas. Também fazem as idéias se associarem e gerar novas idéias, num processo em que o objetivo é assegurar uma grande quantidade de alternativas.

- A palavra *brainstorming* foi criada para designar um processo em que as pessoas interagem verbalmente, dentro dessas condições. Cada pessoa fala, dando sugestões para resolver um problema, sem que essas sugestões sejam criticadas pelos outros participantes.
- Quando houver um número suficiente de idéias, ou quando o fluxo de idéias se esgotar, o processo é interrompido, as diversas sugestões são sintetizadas e agrupadas em categorias. Finalmente, cada sugestão ou categoria de sugestões é então avaliada e criticada.

3.3.2 BRAINWRITING

Quando as pessoas interagem por escrito, sem comunicação verbal, o processo chama-se *brainwriting*. Cada participante recebe uma folha de papel, na qual anota suas idéias ou sugestões para resolver um problema. As folhas de papel são então trocadas aleatoriamente entre os participantes, de modo que cada um possa ler as contribuições dos colegas e acrescentar outras, por meio da associação de idéias. A troca de folhas prossegue até o ponto em que as idéias se esgotam. Desse ponto em diante, o grupo procede como no *brainstorming*, sintetizando e agrupando as diversas idéias.

As diversas idéias produzidas por meio de *brainstorming* e *brainwriting* são analisadas uma a uma, ponderando-se suas vantagens e desvantagens. Muitas vezes, uma decisão nasce automaticamente desse processo, quando se evidenciam as vantagens de uma alternativa particular.

3.4 ESCOLHA DE UMA ALTERNATIVA

Na tomada de uma decisão, as alternativas são avaliadas, julgadas e comparadas, para que uma escolha possa ser feita. A escolha depende de avaliação e julgamento de alternativas, permitindo selecionar a idéia que apresenta maiores vantagens. O pensamento crítico, além da criatividade, é fundamental para as decisões. Quatro técnicas podem ser usadas pelos administradores para organizar o processo de fazer escolhas.

3.4.1 ÁRVORE DE DECISÕES

A árvore de decisões é uma técnica de representação gráfica de alternativas. À medida que as alternativas vão sendo identificadas, são desenhadas como ramos de uma árvore. A técnica é útil como auxílio para a visualização das possibilidades que o tomador de decisões deve considerar.

- Por exemplo, suponha que você queira fazer um passeio até o litoral e está preocupado com o tempo. Você decide consultar a meteorologia. Se a previsão for de tempo chuvoso e você quiser viajar assim mesmo, está correndo um risco. Se a previsão for de tempo bom e chover, você perde o passeio. Veja como ilustrar suas opções numa árvore de decisões (Figura 8.6).

PREVISÃO DE CHUVA	VIAJAR	CHOVE	PASSEIO PERDIDO. POR QUE NÃO CONFIAMOS NA PREVISÃO?
		NÃO CHOVE	AINDA BEM QUE NÃO CONFIAMOS NA PREVISÃO!
	NÃO VIAJAR	CHOVE	AINDA BEM QUE CONFIAMOS NA PREVISÃO.
		NÃO CHOVE	NUNCA MAIS CONFIAREMOS NA PREVISÃO.
PREVISÃO DE TEMPO BOM	VIAJAR	CHOVE	NUNCA MAIS CONFIAREMOS NA PREVISÃO.
		NÃO CHOVE	ALEGRIA, ALEGRIA!
	NÃO VIAJAR	CHOVE	AINDA BEM QUE NÃO CONFIAMOS NA PREVISÃO.
		NÃO CHOVE	POR QUE NÃO CONFIAMOS NA PREVISÃO?

FIGURA 8.6 Uma árvore de decisões permite visualizar todos os resultados das decisões que podem ser tomadas para lidar com situações incertas.

O desenho da árvore resume a complexidade do problema, mas não aponta qual a decisão a tomar. De forma geral, o mesmo ocorre com outras técnicas. Elas ajudam a organizar o raciocínio, registrar as alternativas e mostrar suas vantagens e desvantagens. A decisão, porém, continua sendo uma ação humana, que envolve a escolha pessoal de uma alternativa.

### 3.4.2 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO

Um dos modelos mais simples e mais importantes para analisar determinados tipos de alternativas é a análise do ponto de equilíbrio (Figura 8.7). Esse modelo baseia-se na equação:

$$\text{Custo total} = \text{Custo fixo} + \text{custo variável, ou} \\ CT = CF + CV$$

Essa equação permite aos tomadores de decisões estudar o comportamento dos custos totais, em função de mudanças nos custos fixos (instalações, mão-de-obra permanente, equipamentos etc.) e nos custos variáveis (custos unitários de produção).

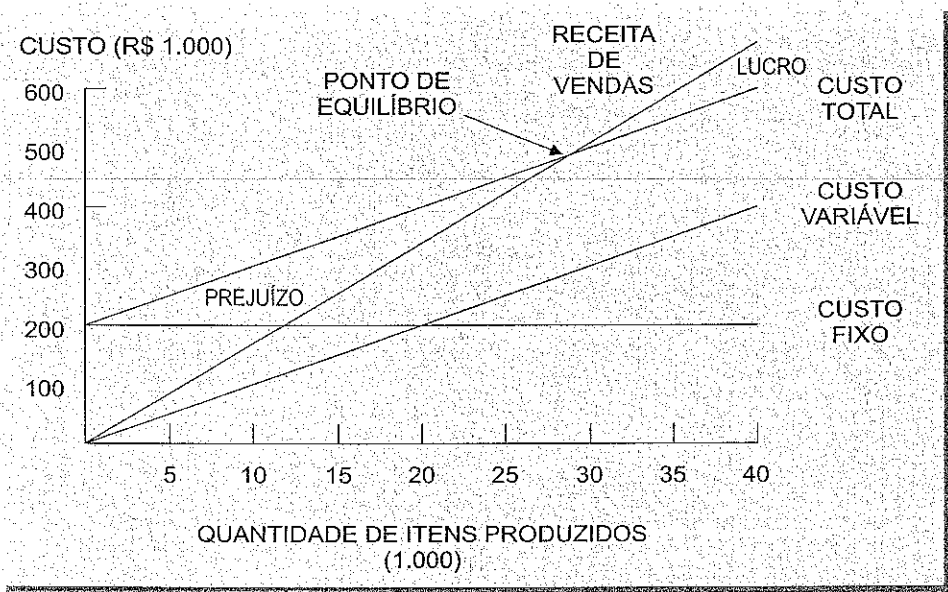


FIGURA 8.7 A análise do ponto de equilíbrio possibilita estudar decisões sobre diferentes volumes de operações.

A análise do ponto de equilíbrio permite identificar o volume de operações em que as receitas são equivalentes aos custos totais. Esse é o ponto de equilíbrio, a partir do qual as receitas superam os custos e a empresa começa a ter lucro.

$$\text{Receita total} = \text{Preço unitário de venda (P)} \times \text{Quantidade vendida (X), ou} \\ RT = PX$$

Como as demais ferramentas de avaliação de alternativas, com a análise do ponto de equilíbrio não se toma a decisão automaticamente. Sua finalidade é gerar informações sobre os diferentes caminhos que os administradores podem tomar, no processo de decidir sobre diferentes volumes de operações, em que os custos e as receitas são variáveis em jogo.

### 3.5 AVALIAÇÃO DA DECISÃO

O processo de resolver problemas completa-se quando a decisão é implementada e seus efeitos são avaliados. A avaliação de uma decisão reinicia o ciclo do processo de resolver problemas. Uma decisão pode gerar outras decisões ou processos de resolver problemas.

## 4 PROBLEMAS NO PROCESSO DE RESOLVER PROBLEMAS

Em lugar de resolver um problema, uma decisão pode criar outros problemas maiores, quando algum erro é cometido ao longo do processo decisório. Isso pode acontecer quando o problema não é percebido como tal, o diagnóstico é malfeito, as alternativas não são apropriadas ou não foram corretamente avaliadas. Conhecer as dificuldades que interferem no processo, produzindo erros e criando problemas maiores, é uma forma de o gerente aprimorar sua habilidade para tomar decisões. As principais dificuldades são as seguintes:

- Incapacidade de reconhecer o problema. Vê-se o problema, mas não se consegue enxergá-lo. É o que acontece quando chega um novo concorrente mais capaz, e as empresas já estabelecidas só vão preocupar-se com ele quando já é tarde demais.
- Interpretação diferente segundo o observador. Diferentes pessoas têm diferentes interpretações do problema e de suas soluções, e não conseguem harmonizá-las. Resolver o problema torna-se mais complicado que o problema original.
- Decisão precipitada. Os tomadores de decisão pulam precipitadamente do problema para a solução, muitas vezes levados por um impulso emocional, sem tentar um processo sistemático de análise da solução e avaliação

- de alternativas. Frequentemente, há outros problemas mais importantes do que o primeiro problema que foi resolvido precipitadamente.
- Avaliação prematura ou premissas insuficientes. Em vez de procurar mais informações sobre o problema, o tomador de decisões deixa-se influenciar pelas primeiras impressões.
- Excesso de confiança na experiência. O tomador de decisões acredita que sua experiência é suficiente para resolver qualquer novo problema que apareça. O conhecimento e a experiência alheia são desprezados.
- Comprometimento prematuro. O tomador de decisões encontra uma primeira solução satisfatória e fica incapaz de aceitar outras, por melhores que sejam.
- Confusão entre problema e sintomas. Os sintomas do problema são atacados, mas o problema persiste porque suas causas não foram removidas. Um exemplo é a falta de qualidade do produto, que é apenas sintoma dos problemas que existem no processo produtivo.
- Ênfase em apenas uma solução. Há problemas que são uma combinação complexa de muitos pequenos problemas, e não uma única situação problemática singular. Assim, atacar apenas um deles não resolve muita coisa, porque é necessário um tratamento sistêmico da situação.
- Avaliação subestimada da implementação. Encontrar uma solução teórica é muito mais fácil do que colocá-la em prática. Frequentemente, os tomadores de decisão negligenciam as implicações da decisão, esquecendo-se de que tão importante quanto chegar a uma solução é pensar em sua implementação. Esta dificuldade é conhecida como o problema de colocar o guizo no pescoço do gato.
- Incapacidade de definir prioridades. Os problemas menos importantes são atacados em primeiro lugar ou ocupam a maior parte do tempo disponível. As prioridades não estão bem estabelecidas e os tomadores de decisão usam mal seu tempo e seus recursos.
- Falta de tempo. Não há tempo suficiente para enfrentar racionalmente o problema ou implementar uma solução. O tempo pode ter sido mal planejado.
- Falta de competência ou de capacidade de decisão. Os tomadores de decisão não têm competência para resolver problema porque não conhecem as técnicas que podem solucioná-lo. As pessoas erradas estão nos lugares certos.
- Confusão entre informação e opinião. Uma das grandes dificuldades que afeta o processo de resolução de problemas é uma tendência a confundir informação com opinião, dificuldade que se apresenta particularmente quando o processo é coletivo. Muitas vezes, com base em informações insuficientes, as pessoas passam a manifestar opiniões sobre como o pro-

blema deveria ser resolvido. Neste caso, está ocorrendo um predomínio da intuição sobre a racionalidade.

### EXERCÍCIO: SELECIONE A TÉCNICA APROPRIADA

Para cada um dos problemas a seguir, indique quais técnicas são mais recomendadas. Justifique suas escolhas.

	Diagrama de Ishikawa	Curva ABC	Brainstorming	Brainwriting	Árvore de decisões	Análise do ponto de equilíbrio
1. A agência de um banco deseja identificar os clientes mais promissores, para fazer uma campanha de venda de seguros.						
2. A mesma agência quer saber se seus clientes estão satisfeitos ou insatisfeitos com seus serviços.						
3. O prefeito de uma pequena cidade precisa decidir se deve investir na compra de equipamentos para enfrentar as enchentes na próxima estação das chuvas.						
4. O mesmo prefeito quer saber se tem chances de reeleição.						
5. O Departamento de Trânsito quer saber quais são as causas mais frequentes de acidentes fatais.						
6. Um colégio particular quer saber se vale a pena oferecer cursos de informática, de curta duração, abertos à comunidade.						
7. O mesmo colégio quer saber quais são as causas da inadimplência de seus alunos e dos de outros colégios.						

	Diagrama de Ishikawa	Curva ABC	Brainstorming	Brainwriting	Árvore de decisões	Análise do ponto de equilíbrio
8. O mesmo colégio quer saber quais são as causas de satisfação e insatisfação de seus alunos.						
9. Uma empresa industrial deseja saber quais são os problemas familiares de seus empregados, para organizar um programa de serviço social.						
10. A mesma empresa quer saber quais são os principais problemas que provocam insatisfação no trabalho, entre seus empregados.						
11. A mesma empresa quer saber por que alguns empregados se recusam a usar os equipamentos de proteção individual.						
12. A mesma empresa quer saber como convencer seus empregados a sempre usar os equipamentos de proteção individual.						
13. A mesma empresa pretende lançar um novo produto e quer avaliar seu potencial de sucesso.						
14. A mesma empresa pretende convencer seus empregados a se engajarem num programa de redução de peso e vida saudável.						
15. A mesma empresa quer saber quantos empregados deverá contratar nos próximos anos, para substituir os que se aposentarão.						

## 9

## Planejamento e Estratégia

### OBJETIVOS

Quando finalizar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:

- Definir planejamento.
- Descrever o processo de planejamento.
- Explicar como as organizações podem preparar um plano estratégico.

### 1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

Planejamento é o processo de tomar decisões sobre o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

O resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Um plano é um guia para a ação no futuro. Um plano contém (Figura 9.1):

- Objetivo: qual situação deverá ser alcançada.
- Curso de ação: o caminho para atingir o objetivo.
- Previsão dos recursos necessários para realizar o objetivo.
- Meios de controle: formas de controlar as atividades e o consumo dos recursos, para assegurar a realização dos objetivos.

**EXERCÍCIO: SANDÁLIAS HAVAIANAS****Sandálias Havaianas<sup>1</sup>**

A São Paulo Alpargatas, fundada em 1907, é constituída de capital 100% nacional, sendo 62% da Camargo Corrêa, uma parte da Previ e outra de acionistas minoritários. É a empresa que tem mais marcas registradas no INPI – Instituto Nacional da Propriedade Intelectual –, como Rainha, Topper, Mizuno, Timberland e Havaianas. A marca Havaianas foi lançada em 1962 e é a mais importante da empresa. O faturamento das Havaianas corresponde a 38% do faturamento de R\$ 1,1 bilhão da empresa, sendo que mais de 2,6 bilhões de pares já foram feitos no Brasil. O que começou como calçado de operários transformou-se em um sucesso do mundo *fashion*. Em pouco tempo, a marca se tornou líder no mercado brasileiro e um fenômeno de exportação.

Pesquise o site <[www.havaianas.com.br](http://www.havaianas.com.br)>.

**Questões:**

1. Como se explica o sucesso das sandálias Havaianas?
2. Como a empresa pode manter esse sucesso?
3. Que outros produtos usam ou poderiam usar estratégias similares? Ou, em sua opinião, o caso Havaianas é singular e não pode ser copiado?

<sup>1</sup> Adaptado de um original desenvolvido por Leonardo Rigotti Li Puma, Marina Branco Rodrigues e Patrícia Evangelista (FEA-USP, 2005).

**10**

# Técnicas de Planejamento Operacional

**OBJETIVOS**

**Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:**

- Explicar o processo de planejamento operacional.
- Preparar cronogramas e orçamentos.
- Explicar e preparar planos de administração de riscos.

## 1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Planejamento operacional é o processo de definir ações específicas e recursos que possibilitam a realização de objetivos. O processo de planejamento operacional compreende (Figura 10.1):

- Identificação e análise dos objetivos.
- Elaboração de cronogramas.
- Elaboração de orçamentos.
- Identificação e avaliação de riscos.

Neste capítulo, cada uma dessas etapas será examinada.

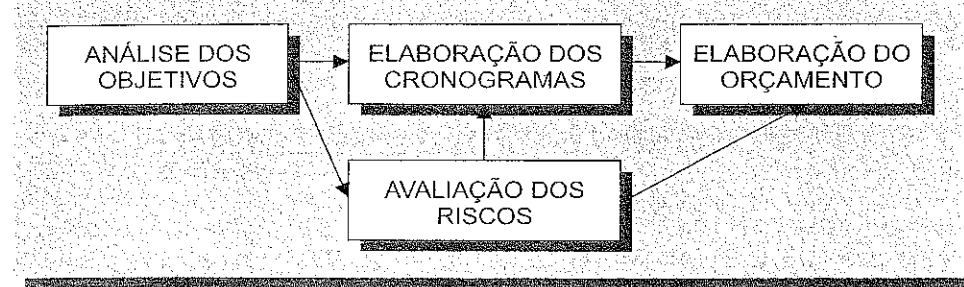


FIGURA 10.1 O processo de planejamento operacional.

## 2 PLANEJAMENTO DE ATIVIDADES E DO TEMPO

O processo de planejamento operacional começa com a identificação das atividades que devem ser executadas para que os objetivos possam ser realizados. As atividades consomem tempo. O consumo de tempo depende do trabalho ou esforço previsto para realizar as atividades.

Para planejar as atividades e o tempo para realizá-las, é necessário:

- Identificar as atividades necessárias para atingir os objetivos e fazer a estimativa de sua duração.
- Programar a distribuição das atividades no tempo, definindo sua sequência e os momentos de início e término. A programação das atividades é registrada em um gráfico chamado cronograma.

### 2.1 IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

A identificação das atividades necessárias para realizar os objetivos tem por base a *estrutura analítica*, o gráfico que mostra um objetivo principal dividido em objetivos menores. A Figura 10.2 mostra um exemplo de estrutura analítica, para a organização de um evento. Além do entendimento dos objetivos, a identificação das atividades depende de criatividade e de experiência. Pode envolver estudos e pesquisas, nos casos em que falte experiência. Também é importante estudar o ciclo de vida do projeto que está sendo planejado, para assegurar que todas as atividades sejam lembradas. Por exemplo, depois dos desfiles do Carnaval, os carros alegóricos são deixados pelas escolas de samba debaixo dos viadutos ou em terrenos baldios. Isso indica que os organizadores se esquecem de organizar o fim do projeto, que abrange o descarte dos materiais usados.

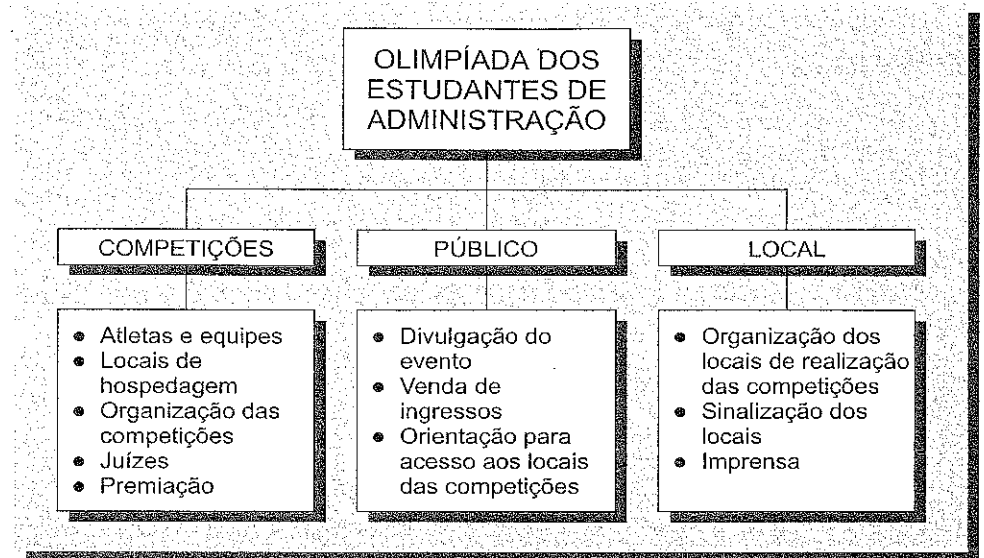


FIGURA 10.2 Estrutura analítica de uma competição esportiva. O objetivo principal (realizar a competição) divide-se em objetivos menores (como atrair o público).

As atividades devem ser identificadas por meio de verbos (“fazer”, “levar”, “transportar”, e assim por diante), já que os verbos indicam ação.

### 2.2 PROGRAMAÇÃO

A distribuição de uma sequência de atividades ao longo do tempo necessário para sua realização chama-se *programação*. Para programar atividades, é preciso fazer a estimativa de sua duração e decidir seu sequenciamento. A programação transforma as atividades em um *programa de trabalho* com metas – ações específicas associadas a um calendário.

- A estimativa de duração é o ponto de partida para associar as atividades a prazos.
- Simultaneamente, as atividades são colocadas em uma sequência. *Sequenciamento* é o processo de decidir em que ordem (ou sequência) as atividades serão realizadas – quais atividades devem ser feitas primeiro, quais em seguida, quais dependem de quais. O processo de *sequenciamento* responde às seguintes questões:

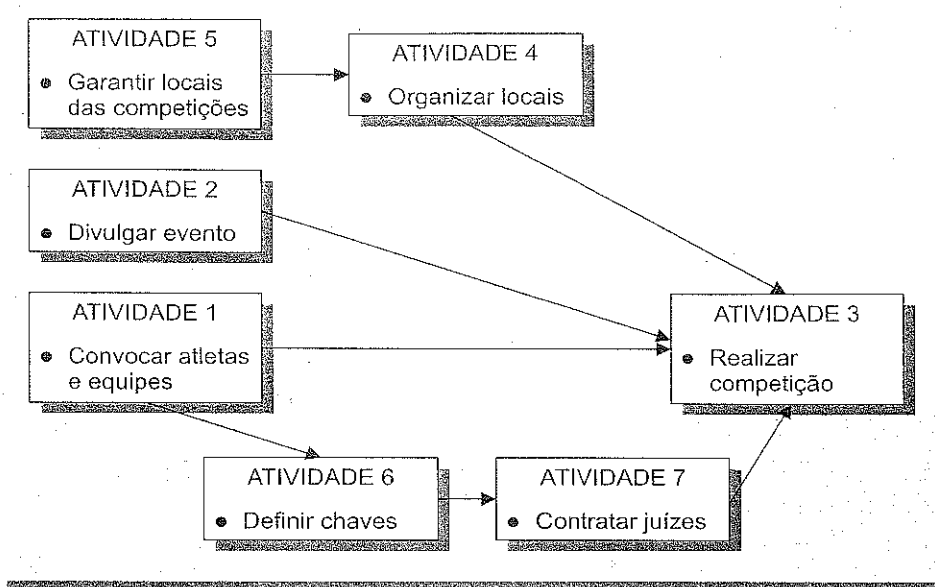


- a) Para que a atividade  $n$  possa acontecer, quais outras devem ter sido realizadas? As respostas a essa pergunta identificam as atividades das quais a atividade  $n$  depende.
- b) Uma vez que a atividade  $n$  tenha sido realizada, quais outras devem ocorrer em seguida? As respostas a essa pergunta identificam as atividades que dependem da atividade  $n$ .

Todas essas informações são registradas em uma tabela de tarefas e precedências (Figura 10.3). As decisões de sequenciamento e o preenchimento da tabela podem ser feitos com o auxílio de um *diagrama de precedências* (Figura 10.4). Finalmente, as decisões de programação são representadas por meio de cronogramas.

NÚMERO	ATIVIDADE	DURAÇÃO	ATIVIDADE PRECEDENTE
1	Convocar atletas e equipes	1 dia	2
2	Divulgar o evento	6 meses	4
3	Realizar a competição	1 semana	Todas
4	Organizar o local das competições	6 meses	5
5	Identificar e garantir o uso dos locais para as competições	6 meses	4
6	Definir as chaves das competições	1 dia	1
7	Contratar juizes	30 dias	6

**FIGURA 10.3** Uma tabela de atividades e precedências, que indica a duração e o sequenciamento das atividades. O sequenciamento é indicado pela coluna “atividade precedente” e depende de lógica ou decisão arbitrária dos organizadores. O número na primeira coluna indica apenas a ordem das atividades na lista. A tabela deve ser feita com o auxílio do diagrama de precedências.



**FIGURA 10.4** Diagrama de precedências, das atividades da competição esportiva. O diagrama, uma ferramenta de auxílio à decisão, mostra a sequência das atividades.

Um *cronograma* – ou gráfico de Gantt, de Henry Gantt, seu criador – é uma técnica de representação gráfica de decisões que mostra, dentro de um calendário, quando as atividades deverão ocorrer. O gráfico é uma tabela ou matriz, cujas colunas (dimensão horizontal) representam a passagem do tempo. As linhas ou barras (dimensão vertical) representam as atividades a realizar.

Há muitas formas de desenhar cronogramas. A Figura 10.5 apresenta uma possibilidade, chamada cronograma de barras. A passagem do tempo é representada por meio de alguma unidade do calendário (dias, semanas, meses, anos) ou por meio de datas-limites para a realização das atividades. Quando se usam datas-limites, o cronograma indica com precisão em que momento do calendário uma atividade deverá terminar, ou até que dia do mês respectivo um resultado deverá ser apresentado ou entregue.

Os cronogramas também podem indicar quantidades de itens a serem produzidos em um período. São chamados, neste caso, *cronogramas de produção*. As quantidades assinaladas em um cronograma de produção podem mostrar os produtos que deverão sair de uma fábrica, as mercadorias que serão vendidas, ou qualquer outro tipo de resultado numérico.

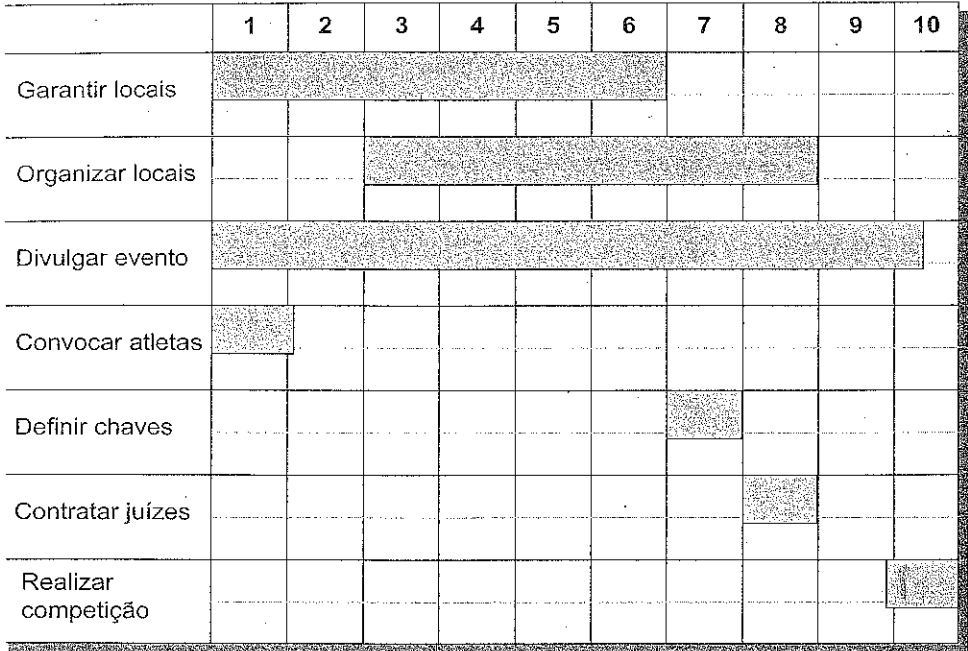


FIGURA 10.5 Cronograma ou gráfico de barras (ou gráfico de Grantt). O gráfico tem duas linhas para cada atividade. A primeira linha, preenchida, mostra o período planejado para a atividade. A segunda linha, em branco, é um mecanismo de controle. Será preenchida para indicar o período efetivo de realização.

3 PLANEJAMENTO DOS RECURSOS

Depois da identificação e programação das atividades, o processo de planejamento operacional procura definir quais recursos são necessários para realizá-las. Atividades e recursos exigem dinheiro. A etapa seguinte é a definição do custo dos recursos necessários para realizar as atividades.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DOS RECURSOS

Os recursos necessários para a realização de atividades classificam-se, geralmente, em quatro categorias principais, que se desdobram em categorias menores:

- *Mão-de-obra* (gerentes, engenheiros, funcionários de secretaria, serviços de terceiros etc.).
- *Material permanente* (equipamentos e instalações).
- *Material de consumo* (combustível, material de escritório, peças de reposição, materiais de manutenção etc.).
- *Serviços* (viagens, transporte, hospedagem, serviços técnicos especializados etc.).
- *Outras despesas* (impostos, taxas, despesas eventuais etc.).

3.2 PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO

Para fazer uma estimativa de custos e preparar um orçamento, três informações são importantes:

- *Custo unitário de cada recurso* (por exemplo, salários calculados de acordo com uma taxa horária ou mensal, acrescidos de encargos sociais, preço de um pacote de papel, preço de um mês de utilização de uma instalação etc.).
- *Duração das atividades*. Multiplicada pelo custo unitário, a duração de cada atividade permite a estimativa de seu custo. Por exemplo, os valores dos salários mensais, multiplicados pelo número de meses da duração das atividades, possibilitam estimar o custo total de salários.
- *Custos indiretos*. Custos indiretos referem-se a despesas que não são produzidas pelas atividades, mas são necessárias para sua realização, ou são difíceis de calcular e atribuir diretamente a atividades específicas. Em geral, estão relacionados com a administração geral da organização, previsão de reserva para períodos de inatividade, benefícios, materiais de uso geral etc.

O orçamento (ou *orçamento de despesas*) é a estimativa dos custos totais das atividades necessárias para realizar objetivos. O orçamento também pode ser apresentado no formato de um *cronograma de desembolsos* (Figura 10.6), que mostra a distribuição das despesas ao longo do período da execução das atividades. O orçamento, em qualquer formato, é também o principal instrumento de controle das despesas.

ITENS DE CUSTO	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	TOTAL
Mão-de-obra					
Material permanente (investimentos)					
Material de consumo					
Serviços					
Outras despesas					

FIGURA 10.6 Planilha para preparação de um orçamento de despesas, em formato de cronograma de desembolsos.

#### 4 AVALIAÇÃO DOS RISCOS

Riscos são eventos ou condições que afetam a realização ou o resultado das atividades, podendo ameaçá-las. Por exemplo, a possibilidade de um acidente é um risco em qualquer tipo de viagem. A possibilidade de chuva é um risco para qualquer evento ao ar livre. No entanto, às vezes o risco é a contrapartida de um benefício potencial ou oportunidade. Se você não viajar, fica sem estudar, trabalhar ou fazer negócios. O risco é inerente a muitas situações. Os empreendedores são pessoas dispostas a correr riscos, uma vez que o resultado de qualquer novo negócio sempre é incerto. A incerteza, que resulta do desconhecimento ou falta de informações sobre as atividades, é a mãe do risco. Há quem julgue que na vida não há certezas, apenas riscos e oportunidades.

No processo de planejamento operacional, os riscos devem ser identificados e analisados, para possibilitar o planejamento de ações que reduzam sua ocorrência ou minimizem suas consequências.

A identificação dos riscos é feita com base nos objetivos e nas listas de atividades e recursos. O estudo de eventos passados ou de atividades similares, a análise do local da realização das atividades e do cadastro dos fornecedores de recursos, por exemplo, são estratégias para aumentar a quantidade de informações e, dessa forma, reduzir a incerteza.

Os riscos, depois de identificados, são analisados, para serem classificados quanto à probabilidade de ocorrência e gravidade dos impactos. A análise possibilita, finalmente, o planejamento de ações para responder aos riscos, de maneira a reduzir sua ocorrência ou minimizar suas consequências.

A Figura 10.7 apresenta um plano de identificação e resposta aos riscos, para um projeto de mudança de residência. Uma família está vendendo a residência

RISCO	%	IMPACTO	%	RESPOSTAS (AÇÃO PREVENTIVA)	EVENTO DEFLAGRADOR (EVIDÊNCIA OBJETIVA)	PLANO CONTINGENCIAL (AÇÃO CORRETIVA)
1 Imóvel de origem não ser vendido	25	Recursos financeiros não disponíveis	100	Mapear previamente potenciais compradores	Nenhuma oferta de compra feita até Ago./03	Solicitar empréstimo bancário
2 Deixar de receber correspondências e entregas costumeiras	25	Dificuldades em ser localizado pelos contatos	25	Fazer lista completa de contatos durante os 9 meses que antecederem a mudança	Ausência de correspondências ou entregas de periódicos por um mês após a mudança	Verificar, durante 4 meses, se há entregas no endereço antigo
3 Dano a bens durante a mudança	25	Aumento do custo do projeto	75	Fazer um seguro da mudança	Bem danificado	Acionar o seguro
4 Atraso no transporte	10	Aumento do prazo do projeto	100	Selecionar bem a empresa transportadora (inclusive veículo)	Transporte não chegar no destino no horário	Reservar outro local para pernoite
5 Atraso na preparação do novo apartamento	50	Inviabilização da mudança	100	Trabalhar com folga no cronograma dos fornecedores	Móveis e equipamentos não instalados no prazo desejado	Preparar equipamentos e móveis alternativos

Fonte: Daniel Bernardino Monteiro, Marta dos Santos Ferreira, Fernando Carvalho, Francisco Borges Neto, Isaac Pinski, Sérgio Mancini, Projeto de Mudança Residencial, FEA-USP, Curso de Pós-Graduação em Administração, 2002.

FIGURA 10.7 Matriz para identificação e planejamento de respostas aos riscos em uma mudança de residência.

em que mora (chamada imóvel de origem) e mudando-se para outra. A primeira coluna de porcentagens indica a probabilidade de o risco ocorrer. A segunda, o impacto sobre a mudança. Assim, há um risco de 25% de o imóvel de origem não ser vendido. Se esse risco ocorrer, indicado pelo fato de nenhuma oferta ser feita até a data indicada, o impacto será de 100%, comprometendo totalmente a mudança. Veja como a família pretende lidar com os riscos que identificou.

## 5 PREVISÃO DOS MEIOS DE CONTROLE

O processo de planejamento operacional é concluído com a previsão dos meios de controle das atividades, do consumo de recursos, dos riscos, dos objetivos e de outras variáveis que tenham sido incluídas nos planos.

### EXERCÍCIO: O CONGRESSO DOS ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

#### I Instruções básicas

Neste exercício, você faz parte de uma equipe que deve organizar um congresso. A equipe deve fazer a descrição das responsabilidades de cada um de seus integrantes.

#### II A situação

Você faz parte de uma equipe que foi encarregada de organizar o Congresso Internacional dos Estudantes de Administração, a se realizar em uma capital brasileira. O congresso é um grande encontro, com três dias de duração, durante os quais serão apresentadas palestras. A primeira etapa do congresso é a divulgação da "chamada de trabalhos".

Vocês decidiram mostrar ao mundo que realmente sabem fazer um trabalho bem feito. Para isso, começaram pesquisando problemas que ocorreram e grandes sucessos de diversos congressos e outros eventos dos últimos anos. Em um mesmo evento, podem ter ocorrido problemas e sucessos. Sua intenção é evitar os problemas e procurar repetir os sucessos no congresso que irão organizar.

#### III Eis a lista dos erros e problemas de alguns congressos

- No primeiro dia do congresso, não havia coordenadores de salas para todas as salas das sessões simultâneas. Os coordenadores de sala são voluntários recrutados com grande antecedência. Os coordenadores apresentam os palestrantes, abrem e encerram as sessões e fazem a me-

diação dos debates com o público. Coordenadores improvisados tiveram que ser recrutados às pressas.

- Participantes que dirigiam seus próprios carros para o hotel do congresso, vindos de outras cidades, perderam-se e foram parar em uma favela das imediações. Alguns foram assaltados.
- Muitas pessoas que não participaram informaram aos organizadores que nem ficaram sabendo da realização do evento. Elas reclamaram que gostariam de ter participado e mesmo de ter proposto trabalhos para apresentação, mas não viram nenhuma notícia nem receberam qualquer mensagem de divulgação.
- Algumas empresas convidadas para comprar quotas de patrocínio informaram que já tinham comprometido toda sua verba para outros eventos. Se tivessem sido procuradas antes, teriam colaborado.
- As palestras simultâneas não começavam nem terminavam na mesma hora. A falta de sincronia fazia as pessoas saírem de uma sala na qual a apresentação terminara com atraso para entrar em outra, na qual a apresentação já havia começado. Isso perturbava as apresentações e provocava mais atrasos.
- Os coordenadores de sala não conseguiam interromper os participantes mais falantes, nem limitar a quantidade de perguntas da audiência, contribuindo para os atrasos.
- Alguns coordenadores de sala informaram que não receberam nenhuma instrução. Os organizadores do congresso afirmaram supor que os voluntários conhecessem a tarefa, mas isso não era verdade no caso de alguns deles.
- Devido à falta de participantes, ao valor baixo das taxas de inscrição e à grande quantidade de ingressos oferecidos como cortesia, o congresso deu um grande prejuízo.
- Alguns trabalhos foram criticados por falta de qualidade. A comissão avaliadora dos trabalhos não tinha critérios claros para selecionar as propostas.
- Patrocinadores e clientes importantes interferiram com a programação. O prefeito pediu e conseguiu muitos ingressos de cortesia, além dos que haviam sido previstos.
- Alguns participantes reclamaram que muitas palestras não eram contribuições originais. Já haviam sido apresentadas em outros eventos ou eram versões requeentadas de trabalhos conhecidos.
- Um participante da Alemanha quase foi atropelado numa faixa de segurança sem farol. Ele informou que lhe haviam informado, em seu país, que as faixas de segurança não são respeitadas no Brasil, mas se esquecera disso.

- Diversos integrantes da comissão organizadora se intoxicaram com a comida do hotel, na véspera da abertura.
- Muitos participantes reclamaram que já estavam cansados de congressos nos quais só havia palestras seguidas de debates. Por que não promover maior participação da platéia?
- Todos os pedidos de isenção de pagamento da taxa de inscrição tinham que ser discutidos nas reuniões da comissão organizadora, por falta de uma decisão programada.
- A comissão organizadora começou a trabalhar muito pouco tempo antes da data de início do congresso.
- O prospecto com a divulgação do evento foi publicado e distribuído muito pouco tempo antes do início.
- Como o local do evento foi escolhido com atraso, não havia um mapa para vender quotas de patrocínios.

#### IV Sua tarefa

Vocês deverão fazer o planejamento operacional do Congresso Internacional dos Estudantes de Administração, evitando os problemas ocorridos em outros eventos. Essa tarefa compreende: lista de atividades e cronograma, previsão de recursos e análise dos riscos.

# 11

## Processo de Organização

### OBJETIVOS

**Ao terminar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:**

- Explicar os princípios e as etapas do processo de organizar.
- Definir responsabilidade e autoridade.
- Descrever um organograma e seus componentes.

### 1 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO

Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos (ou conjunto de partes) em uma estrutura, classificação ou ordem. Um conjunto de partes ordenadas ou classificadas é um conjunto organizado. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério.

Organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As principais etapas (ou decisões) no processo de organizar são analisadas a seguir. Dependendo das circunstâncias, a ordem das etapas ou decisões pode variar (Figura 11.1).

1. Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados.
2. Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos.
3. Definir as responsabilidades pela realização do trabalho.





4. Marta, 21, é uma moça muito bonita e popular, que já participou de alguns concursos de beleza. Sua experiência prática consiste em ter ajudado a decorar o salão do clube de campo, quando foi eleita Rainha da Primavera.
5. Kobayashi, 21, é muito tímido e recolhido. Foi surpresa ele se oferecer como voluntário. Corre o boato de que ele consulta um psicólogo. A liderança teria um efeito terapêutico para ele. É muito amigo de Márcia, outra candidata.
6. Joana, 31, nas últimas eleições para prefeito, teve um importante papel de liderança no comitê de apoio de um dos candidatos. Suas posições políticas conflitam com as de Chico e eles discutem freqüentemente. Está meio brigada com o marido e há boatos de uma possível separação.
7. Suely, 23, faz parte de um grupo de teatro amador. Ela coordenou um espetáculo comunitário recentemente, que foi muito bem recebido, mas pouca gente assistiu. Ela e Marta estão disputando o mesmo namorado e uma não conversa com a outra.
8. João, 30, está envolvido em algumas organizações sociais e trabalha bem nelas. Ele prefere fazer as coisas ao invés de delegar. Por causa disso, está sempre chegando atrasado. É muito amigo de Chico, com quem compartilha convicções ideológicas. No entanto, não consegue trabalhar bem com Jonas.
9. Márcia, 21, é muito extrovertida. Ela sempre se oferece, mas dificilmente é escolhida. Contudo, é muito persistente e trabalhadeira. É uma pessoa orientada para pessoas, que sempre procura ajudar os outros. Freqüentemente é vista conversando com Kobayashi.
10. Adão, 29, teve uma participação importante na criação de um clube de serviço. Ele é extrovertido e gosta da vida social. No ano passado, porém, meteu-se duas vezes em brigas sérias em bailes no clube de campo.
11. Carolina, 24, é uma pessoa muito simpática e popular, especialmente com os homens. Gosta muito de sair. Tem intensa vida social e é participante ativa de grupos como a associação dos amigos do bairro. Ela não conta com grandes simpatias de suas colegas.
12. Ana, 28, já está superenvolvida com outras atividades. Ela se ofereceu porque achou que precisavam dela. Ela já trabalhou como relações públicas em programas anteriores e pode fazer um excelente serviço, se tiver tempo.

## Comunicação Gerencial

### OBJETIVOS

**Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para:**

- Explicar o que é e como funciona o processo de comunicação entre pessoas e unidades das organizações.
- Descrever os principais meios de comunicação que um administrador deve dominar.
- Explicar quais são e como lidar com as dificuldades no processo de comunicação.
- Explicar como podem ser desenvolvidas as competências dos participantes do processo de comunicação.

### 1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Desenvolver a competência da comunicação deve ser um objetivo básico dos administradores de organizações e das pessoas de forma geral. O processo de comunicação compreende a transmissão de informação e de significados. Se não há transmissão de informação ou de significado, não há comunicação. Em qualquer processo de comunicação, sempre há os seguintes elementos: emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruídos e *feedback* (Figura 18.1).

#### 1.1 EMISSOR E RECEPTOR

O processo de comunicação sempre envolve uma fonte (ou emissor) que transmite uma mensagem, por algum meio, para um destinatário (ou receptor). As mensagens são codificadas, ou seja, são convertidas em símbolos: idioma, sons,

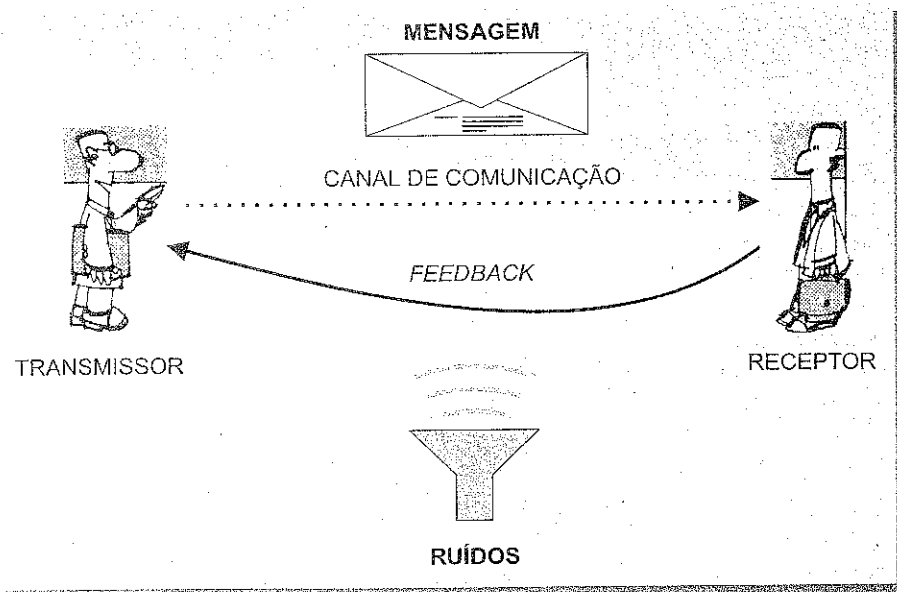


FIGURA 18.1 Componentes de um processo ou sistema de comunicação.

letras, números e outros tipos de sinais. A mensagem segue por um canal, ou meio de comunicação: conversação, telefonema, *e-mail*, memorando ou outro. Na outra ponta da linha, o receptor decodifica a mensagem, desde que esteja usando o mesmo sistema de símbolos do emissor. A mensagem é, então, interpretada pelo receptor.

## 1.2 RUÍDOS

O processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação. Ruídos e interferências são: excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção por parte do receptor, dificuldades de expressão ou linguagem incorreta por parte do emissor e ruídos propriamente ditos no ambiente ou nos canais de comunicação.

## 1.3 FEEDBACK

Um elemento importante no processo de comunicação é o *feedback*. *Feedback* significa realimentação – o retorno da informação para o emissor. O *feedback* pode ser natural. Por exemplo, você percebe as pessoas rindo quando conta uma anedota. O *feedback* também pode ser induzido. Por exemplo, você pede a opinião de outra pessoa sobre uma idéia que apresentou. O *feedback* é uma garantia da eficácia do processo de comunicação. Todas as pessoas, os administradores e comunicadores profissionais em particular, devem cultivar o *feedback*.

## 2 MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Há duas formas de comunicação: oral e escrita. Uma e outra podem ser auxiliadas por recursos visuais, como gráficos, fotografias, mapas ou objetos. Além disso, a linguagem corporal deve ser considerada um meio de comunicação (Figura 18.2).

ORAL	• Canal primário de comunicação.
ESCRITA	• A pessoa que escreve é uma pessoa exata.
RECURSOS VISUAIS	• Imagens e símbolos carregam mais força que palavras.
LINGUAGEM CORPORAL	• Figura e movimentos transmitem significado.

FIGURA 18.2 Principais meios de comunicação.

### 2.1 COMUNICAÇÃO ORAL

É o primeiro e mais importante canal de comunicação. A comunicação oral, além do domínio do idioma, envolve a escolha das palavras, o tom de voz e a correção da linguagem. Quem não fala direito, além de não se fazer entender, dificilmente conseguirá dominar os outros meios de comunicação. A palavra falada é o canal primário da comunicação do gerente com sua equipe, e entre os integrantes de uma equipe. Além disso, às vezes é preciso fazer apresentações para outros funcionários ou visitantes. Essas apresentações exigem um alto nível de competência na comunicação oral.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ESCRITA

A competência na comunicação oral não significa, automaticamente, competência na comunicação escrita. A comunicação escrita é muito mais complexa que a oral, porque envolve um segundo sistema de codificação, além da fala. Nas organizações, a comunicação escrita desempenha um papel muito importante. Desde os bilhetes e *e-mails* até os relatórios para a diretoria e propostas para clientes, há grande variedade de mensagens que precisam ser postas no papel ou na tela de um computador. Em todas as organizações, há necessidade de documentação. Um alto nível de competência em comunicação escrita, portanto, também é essencial para gerentes e todas as pessoas que trabalham em organizações.

## 2.3 RECURSOS VISUAIS

Os recursos visuais, como as imagens de todos os tipos, complementam a comunicação verbal e a escrita. As imagens e símbolos carregam significado sintético, facilitando a comunicação. Por isso, são muito usados nas apresentações executivas, em que uma pessoa precisa dirigir-se a um grupo (ou a outra pessoa), para expor, de forma sucinta, um relatório, proposta, projeto ou idéia. O mesmo ocorre nas escolas, nas aulas e apresentações de trabalhos de um aluno ou grupo para a classe.

Os recursos visuais incluem também os objetos, como um produto, que uma vendedora explica para um cliente, ou um equipamento de segurança, que um instrutor demonstra para os voluntários da brigada de incêndios.

## 2.4 LINGUAGEM CORPORAL

Querendo ou não, a figura e os movimentos de quem se comunica transmitem significado. Olhar, expressão facial, gestos, postura, vestuário, odor corporal e mesmo o toque são formas de comunicação. A energia que o comunicador transmite “contamina” seu público. Saiba regular a energia que você usa ao comunicar-se. Fale em tom monótono, sem sair da cadeira, e sua audiência dormirá. Se você quer, como comunicador, atenção e participação de uma audiência, escolha cuidadosamente os recursos da linguagem corporal.

## 3 DESENVOLVENDO AS COMPETÊNCIAS DO EMISSOR

O desenvolvimento da capacidade de comunicação é um processo contínuo, que requer prática constante. Os princípios que possibilitam aprimorar a competência da comunicação, tanto escrita quanto oral, são analisados a seguir (Figura 18.3).

AUTOCRÍTICA E REVISÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Um dos princípios mais importantes. Comunicadores devem sempre criticar suas próprias mensagens.</li> </ul>
ENTENDIMENTO DO RECEPTOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicadores devem sempre conhecer destinatários de suas mensagens.</li> </ul>
ARTICULAÇÃO DE IDÉIAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Idéias claras transformam-se em mensagens compreensíveis.</li> </ul>
ESTRUTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicador deve decidir a ordem das informações na mensagem.</li> </ul>
CODIFICAÇÃO EFICAZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escolha da forma de comunicação é estratégica.</li> </ul>
OBJETIVOS NO INÍCIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensagem deve explicar finalidade logo no início.</li> </ul>
CONTRATO PSICOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tópicos da mensagem devem ser apresentados depois dos objetivos.</li> </ul>
ILUSTRAÇÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recurso poderoso que não deve ser exagerado.</li> </ul>

FIGURA 18.3 Estratégias para desenvolver as competências do emissor.

### 3.1 COMPREENSÃO DO RECEPTOR

Existe um princípio de comunicação retratado na idéia de que “para ensinar matemática a alguém, é preciso conhecer muito bem tanto a matemática quanto esse alguém”. Compreender o receptor é uma das principais competências dos grandes comunicadores e uma das bases da liderança.

### 3.2 ARTICULAÇÃO DE IDÉIAS

Tudo o que comunicamos está, primeiro, no plano das idéias. Se você não tem clareza para si próprio, não terá também para outros. As competências intelectuais

devem ser usadas para cultivar a capacidade de articular idéias e transformá-las em mensagens claras. A clareza revela-se na estruturação da mensagem.

### 3.3 ESTRUTURA

Estruturar uma mensagem significa definir quais idéias ou informações serão apresentadas ao destinatário e em que ordem aparecerão na mensagem. Mensagens muito longas – como relatórios ou manuais de instruções – exigem obrigatoriamente uma estrutura, mas de forma geral, todas as mensagens devem ser organizadas. Tarefas simples dos gerentes, como transmitir uma nova diretriz para a equipe, apresentar um plano aos superiores, negociar com um cliente, ou orientar um funcionário novo, exigem organização.

Organização exige planejamento. Para apresentar mensagens com clareza, é necessário planejar o processo de comunicação, estruturando a informação, definindo a ordem de apresentação dos tópicos e decidindo quanto tempo será dedicado a cada um.

Em uma mensagem, tudo o que não está diretamente relacionado com o tema, ou que não contribui para sua compreensão, deve ser sumariamente eliminado. Informações desnecessárias são uma forma de ruído. Evidenciam falta de foco do comunicador, que acha alguma idéia interessante e a coloca em sua mensagem, sem perceber que ela deve ser descartada.

### 3.4 CODIFICAÇÃO EFICAZ

Codificação é a escolha de uma forma apropriada para transmitir as mensagens. Tanto quanto o conteúdo, a forma é determinante para a captura da atenção e a motivação do destinatário. Algumas formas são mais eficazes do que outras. A escolha da forma, portanto, é uma questão de planejamento estratégico do comunicador. Para exemplificar este ponto, procure responder às seguintes perguntas:

- Você prefere ouvir uma história ou uma exposição de conceitos?
- Nas aulas, você prefere fazer um exercício ou estudar um caso, antes de ouvir os conceitos? Ou o contrário – conhecer os conceitos primeiro para depois aplicá-los em um caso ou exercício?
- Numa escala de 0 (péssimo) a 10 (excelente), como você avalia as aulas ou apresentações nas quais é convidado(a) a participar – por exemplo, por meio de debates ou estudos em pequenos grupos?
- Até que ponto, numa escala de 0 a 10, você acha que é importante o professor ou apresentador utilizar gráficos e outros tipos de imagens visuais?

- Você prefere estudar um assunto de cada vez, com profundidade, ou ver muitos conceitos rapidamente, dedicando pouco tempo a cada um?

Compare suas respostas com as de seus colegas e tire suas próprias conclusões sobre o que é codificação eficaz.

### 3.5 OBJETIVOS NO INÍCIO

Colocar os objetivos no início é um requisito das mensagens profissionais. Há diferentes maneiras de apresentar o objetivo de uma mensagem: “Informamos as datas das reuniões do Conselho para o próximo semestre.” “Por favor, manifeste sua opinião sobre a proposta a seguir até a próxima terça-feira.” “Agora vou mostrar como este problema deve ser resolvido.” “Recomendo reduzir os riscos de vazamento em nossas fábricas pelas razões a seguir.”

### 3.6 CONTRATO PSICOLÓGICO COM O DESTINATÁRIO

Fazer um contrato psicológico com o destinatário significa comunicar-lhe, logo depois dos objetivos, ou até mesmo antes, quais tópicos serão abordados e em que sequência. Em seguida, o contrato deve ser cumprido. Finalmente, o comunicador recapitula os tópicos, na ordem em que foram abordados. Em resumo:

- Informe quais serão o conteúdo e os objetivos da mensagem.
- Transmita a mensagem.
- Informe quais foram o conteúdo e os objetivos da mensagem.

### 3.7 USO DE ILUSTRAÇÕES

Ilustrações são um recurso poderoso. Esse recurso pode ser mal utilizado, especialmente quando é usado um número excessivo de *slides*, cada um deles com muitas informações.

A utilização de projeções tanto pode revelar profissionalismo do comunicador, evidenciando que a mensagem foi planejada, como falta de habilidade. É o que acontece quando uma comunicação mal planejada é acompanhada por uma projeção malfeita. Devido a esse problema, alguns profissionais da comunicação recomendam que os comunicadores só planejem o uso de projeções depois de planejar a estrutura e os objetivos da mensagem. Em resumo:

- Uma apresentação com *slides* deve ser construída com base na mensagem, e não o contrário.

- Quando em dúvida, convém lembrar uma idéia muito cara aos profissionais de treinamento e educação: Sócrates, Jesus Cristo, Buda e outros grandes reformadores sociais nunca usaram sequer giz e quadro-negro.

#### 4 DESENVOLVENDO AS COMPETÊNCIAS DO RECEPTOR

A eficácia do processo de comunicação depende não apenas da eficiência do emissor e de sua mensagem, mas também do comportamento do receptor. Para aprimorar o processo de comunicação, as pessoas devem se treinar para receber mensagens. Três formas de fazer isso são: analisar a lógica, identificar a estrutura da mensagem e aprimorar o papel de ouvinte (ver Figura 18.4).

ANÁLISE DA LÓGICA DA MENSAGEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destinatários devem aprender a reconhecer os objetivos, a coerência entre os componentes e a organização da mensagem – em qualquer lugar dela.</li> </ul>
EFICÁCIA DO PAPEL DE OUVINTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a ouvir é competência de primeira necessidade.</li> </ul>

FIGURA 18.4 Estratégias para desenvolver as competências do receptor.

Um receptor treinado não apenas aprimora sua capacidade de processamento de informações, como também, em muitos casos, pode ajudar o emissor a melhorar suas competências.

##### 4.1 ANÁLISE DA LÓGICA DA MENSAGEM

Quem tem a obrigação profissional de receber e processar mensagens, como auditores, controladores, juízes e promotores, integrantes de conselhos ou professores que analisam monografias, deve aprender a procurar a essência: a lógica, a estrutura e o objetivo da mensagem.

- O objetivo deve estar claro e, de preferência, no começo de uma mensagem profissional escrita. Se não está, o emissor sofre da falta de lógica, deve ter tido razões muito sólidas para ocultá-lo ou pertence a uma comunidade profissional que não cultiva essa prática. Certos tipos de mensagens deixam o objetivo para o final: “Em face das evidências, peço que considerem o réu inocente.” Seja qual for o caso, os leitores

profissionais devem sempre buscar o objetivo da mensagem em primeiro lugar, esteja onde estiver.

- A lógica diz respeito à coerência entre os componentes da mensagem. Em certos casos, o destinatário costuma ler a introdução em primeiro lugar e a conclusão logo em seguida. Se as duas pontas se fecham, a mensagem tem uma primeira evidência de lógica. Depois, o receptor verifica a coerência de todo o trabalho, especialmente, entre dados e conclusões. O receptor deve também procurar dados ou argumentos que sustentam uma tese ou proposta. Quanto mais os dados ou argumentos conseguem sustentar a tese ou proposta, mais coerente e lógica é a mensagem. Em resumo, leitores e ouvintes profissionais devem buscar a lógica da mensagem.
- Identificação da estrutura da mensagem. A estrutura ou organização diz respeito tanto à quantidade quanto à seqüência dos tópicos (ou partes) da mensagem. Muitas categorias de mensagens profissionais têm uma estrutura padronizada (por exemplo: introdução, justificativas, proposição, conclusões, bibliografia). Determinadas unidades de informação, como capítulos, em uma ordem determinada, devem integrar a mensagem.

Um leitor ou ouvinte treinado é capaz de identificar se essa estrutura básica está presente e avaliar a qualidade da mensagem. Isso tanto é útil para definir se a mensagem deve ser aceita ou rejeitada quanto para, em certos casos, auxiliar o emissor.

##### 4.2 EFICÁCIA NO PAPEL DE OUVINTE

Um dos grandes problemas na comunicação é o comportamento das pessoas como ouvintes. Tão sério é esse problema que muitos cursos e livros de comunicação sempre dedicam espaço ao aprimoramento da arte de ouvir.

A capacidade de ouvir eficazmente é uma competência de primeira necessidade nas comunicações entre pessoas de culturas diferentes. Quando se conversa com uma pessoa que fala outro idioma, e há uma dificuldade potencial de compreensão mútua, o desempenho do papel de ouvinte eficaz pode resolver muitos problemas.

Já a conversação é uma ferramenta básica da vida social e de todos os processos da administração. A maneira como se ouve é uma evidência do nível de civilidade e, portanto, da qualidade da conversação. Aprimorar o papel de ouvinte é uma regra obrigatória para a convivência civilizada.

Alguns dos princípios mais importantes para o aprimoramento do papel de ouvinte são analisados a seguir.

- Deixar o interlocutor falar. A regra número um do ouvinte. Interromper o emissor, para contar sua própria história, quebra a mensagem, impedindo sua recepção. Além disso, pode produzir uma escalada de interrupções, resultando em uma conversa de surdos.
- Ouvir com ouvidos de ouvir. Ouvir é diferente de escutar, que é um processo mecânico. Além de concentrar-se no que está escutando, o bom ouvinte deve buscar o significado, usando os princípios da recepção de mensagens: análise da lógica e identificação da estrutura da mensagem.
- Olhar o interlocutor nos olhos e concentrar-se no que se está ouvindo. Olhar para outro lado ou fazer alguma outra coisa – por exemplo, ler ou arrumar sua mesa – quando alguém fala com você, é uma descortesia que sinaliza seu desinteresse pelo que está ouvindo.
- Usar as próprias palavras para interpretar a mensagem. Outra regra particularmente importante entre culturas distintas. Um bom ouvinte sempre fornece *feedback* para o interlocutor, usando suas próprias palavras, para se assegurar de que processou corretamente a mensagem.
- Fazer perguntas. Fazer perguntas é uma forma de fornecer e receber *feedback* e encorajar o interlocutor. Perguntas ajudam a esclarecer a mensagem, eliminando eventuais dúvidas do ouvinte.

## 5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas de uma organização comunicam-se eficazmente, os processos organizacionais de comunicação tendem a ser eficazes também. No entanto, os administradores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo e para os lados (ver Figura 18.5).

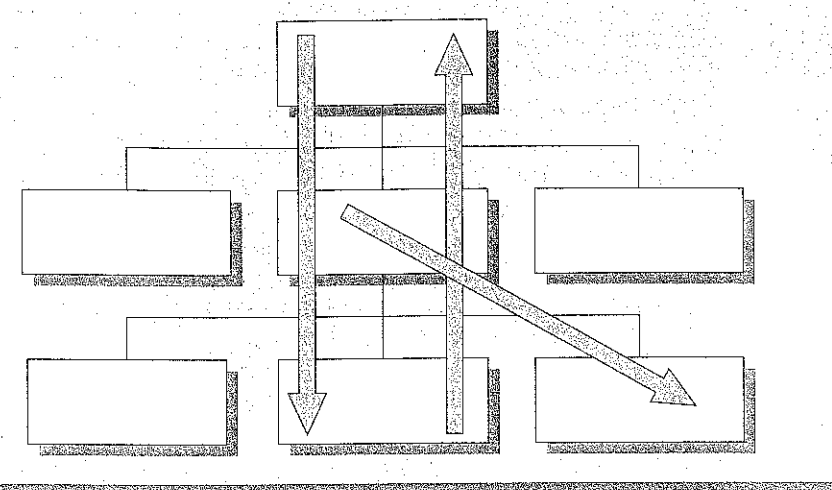


FIGURA 18.5 Três formas de comunicação organizacional.

### 5.1 COMUNICAÇÃO PARA BAIXO

A comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É a direção na qual seguem informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização, bem como as expectativas da administração em relação a seus funcionários.

- A comunicação para baixo frequentemente tem caráter diretivo. São ordens, informações sobre políticas e programas que a administração pretende implantar, ou modificações na linha de produtos e nos métodos de trabalho. Por exemplo, a diretoria comunica que a fábrica trabalhará apenas três dias por semana a partir da semana que vem, porque os estoques estão cheios de produtos e não há clientes para comprar. Provavelmente, é a modalidade de comunicação predominante nas organizações autoritárias e burocratizadas.
- Muitas vezes, a comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar direito. São os relatórios sobre o desempenho da produção e das vendas, satisfação dos clientes e mesmo a situação financeira da empresa. A partir da divulgação dos métodos japoneses de administração, tornaram-se populares os sistemas de “administração visual”, que consiste em colocar cartazes nos locais de atividade operacional (especialmente linhas de produção), para informar os trabalhadores sobre o volume de produção, nível de qualidade,



satisfação dos clientes e outros dados. Essa tendência representou uma evolução em relação ao modo de comunicação predominante até então. Os funcionários operacionais eram mantidos sem informação sobre o que eles próprios faziam.

- Certos tipos de comunicação para baixo procuram estimular a comunicação para cima. São as reuniões e memorandos em que um administrador pede às pessoas nos níveis inferiores que enviem sugestões para cima ou para que manifestem suas opiniões a respeito de determinado assunto.

## 5.2 COMUNICAÇÃO PARA CIMA

A comunicação para cima tem diferentes conteúdos. Em primeiro lugar, seguem para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. São especialmente os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação do desempenho. Por exemplo, um inspetor de manutenção encaminha um relatório sobre danos para seu supervisor; um grupo autogerido de trabalho transmite ao coordenador de grupos os dados de produção e controle de qualidade.

Além dos relatórios, a comunicação para cima pode levar alguns tipos especiais de informação: pesquisas de atitudes e sugestões dos empregados estão entre as mais importantes.

## 5.3 COMUNICAÇÃO LATERAL

Comunicação lateral é a que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias (comunicação diagonal). Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho.

A grande maioria das operações de trabalho envolve alguma forma de comunicação lateral.

Por exemplo:

- Um pedido feito por um cliente em uma loja (Operações) é enviado ao depósito para entrega (Logística) e para a cobrança (Administração Financeira).
- Uma reclamação feita por um cliente em uma loja (Operações) é enviada para a Assistência Técnica (Operações) que pede a ajuda do pessoal da engenharia (Desenvolvimento de Produtos).

- A área de produção (Operações) faz requisições contínuas de material para os compradores (Suprimentos). O material comprado é colocado no estoque (Operações).
- O coordenador de ensino de uma escola (Operações) informa ao departamento de pessoal (Recursos Humanos) o número de horas trabalhadas de cada professor. Com base nessa informação, são feitos pagamentos (Administração Financeira).

A comunicação lateral pode ser triangular: um funcionário comunica-se com seu chefe, que se comunica com outro chefe, que se comunica com seu funcionário. A comunicação do tipo triangular é uma exigência nas organizações muito burocratizadas e hierarquizadas. Nas organizações do tipo orgânico, a comunicação tende a ser mais livre, fluindo em todos os sentidos e direções.

### EXERCÍCIO: AVALIE SUAS COMPETÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO<sup>1</sup>

Entender e relacionar-se com pessoas são competências fundamentais para qualquer administrador. Essas competências dependem da comunicação verbal. Na tabela a seguir, encontra-se uma lista de características que indicam uma pessoa com competências de conversação. Estude-as cuidadosamente e certifique-se de que entendeu cada uma delas. Depois, siga as instruções do exercício.

• Capacidade de falar extensamente, expressando-se por meio de frases completas e articuladas.
• Capacidade de planejar um diálogo ou troca de idéias com outra pessoa ou dentro de um grupo.
• Capacidade de não se deixar interromper.
• Capacidade de discutir abertamente e exprimir opiniões sinceras sobre idéias.
• Capacidade de propor idéias que oferecem soluções em vez de problemas.
• Capacidade de falar de forma bem-humorada.

<sup>1</sup> Adaptado de EBERT, Ronald J.; GRIFFIN, Ricky W. *Business essentials*. New Jersey: Prentice Hall, 2000. p. 125.

## INSTRUÇÕES

## ETAPA 1 – Exercício individual

Compare seu estilo de se comunicar com as características listadas na tabela. Se possível, faça uma gravação de uma conversa ou palestra sua. Tire suas conclusões a respeito de seus pontos fortes e fracos. Em particular, verifique se ocorrem os seguintes problemas em seu estilo de conversação:

- Frases incompletas.
- Falta de conclusões.
- Desculpas em excesso: “Não estou bem certo...”, “Estou em dúvida...”
- Falta de opinião própria e busca de apoio nos outros: “Acho que vou ficar com a opinião da Emília...”, “Prefiro concordar com o Joaquim quando ele diz...”
- Vícios de linguagem: “Veja bem...”, “OK?”, “Estão me entendendo...”, “Tá?”, “Seguinte:”, “Assim, ó”, “Vamos ter que estar agendando...”

## ETAPA 2

- Forme um grupo de 5-6 estudantes para debater o estilo de conversação de cada um.
- Responda às questões a seguir:
  1. Quais os pontos fortes e fracos dos integrantes do grupo?
  2. Como os pontos fortes podem ser aprimorados e os pontos fracos superados?
  3. Na era dos computadores e do *e-mail*, a conversação continua sendo uma habilidade importante para os administradores?
  4. De que maneira o estilo de conversação pode afetar o desempenho de um administrador? O estilo de conversação pode afetar o sucesso de uma empresa?
  5. No processo de seleção de futuros administradores, qual o peso da comunicação em relação a outras competências?

## Glossário

**Adequação ao uso.** Uma das definições de *qualidade*. Atributo de produtos e serviços que têm simultaneamente qualidade de projeto e qualidade de aceitação. *Fitness for use*.

**Administração.** [Do latim *administratio* = *rerum curatio* = cuidar das coisas.] 1. Ação de administrar. 2. Gestão de negócios públicos ou particulares. 3. Governo, regência. 4. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar a sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. 5. Prática desses princípios, normas e funções. 6. Função de administrador; gestão, gerência. 7. Pessoal que administra; direção (*Novo Dicionário Aurélio*, 1ª edição.) 8. Processo de tomar e colocar em prática decisões de planejamento, organização, execução, liderança e controle. 9. O mesmo que gerência, gerenciamento, gestão, manejo. *Management*.

**Administração científica.** Conjunto de princípios e técnicas orientados para o aumento da eficiência do processo produtivo, por meio da observação sistemática e aprimoramento dos métodos de trabalho. Movimento orientado para a promoção da eficiência, conduzido por grupo de pessoas lideradas por Frederick Taylor, nos Estados Unidos, na passagem para

o século XX. Escola da eficiência. *Scientific management*.

**Administração como processo.** Processo de tomar decisões e realizar ações que compreendem quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. *Management process, managerial process*.

**Administração estratégica.** Processo de planejar, implementar, controlar e avaliar estratégias.

**Administração participativa.** Compreende todas as formas de envolvimento de funcionários e outros (clientes, fornecedores, distribuidores) no processo de tomar decisões e administrar a organização. *Participative management*.

**Administração por objetivos.** Técnica de administração que consiste em definir, de maneira participativa, os resultados esperados do ocupante de um cargo ou de uma divisão e controlar os resultados efetivos, sem interferir no dia-a-dia das atividades do cargo ou da divisão. Idéia de Alfred Sloan, da General Motors, popularizada por Peter Drucker. *MBO, Management by objectives*.