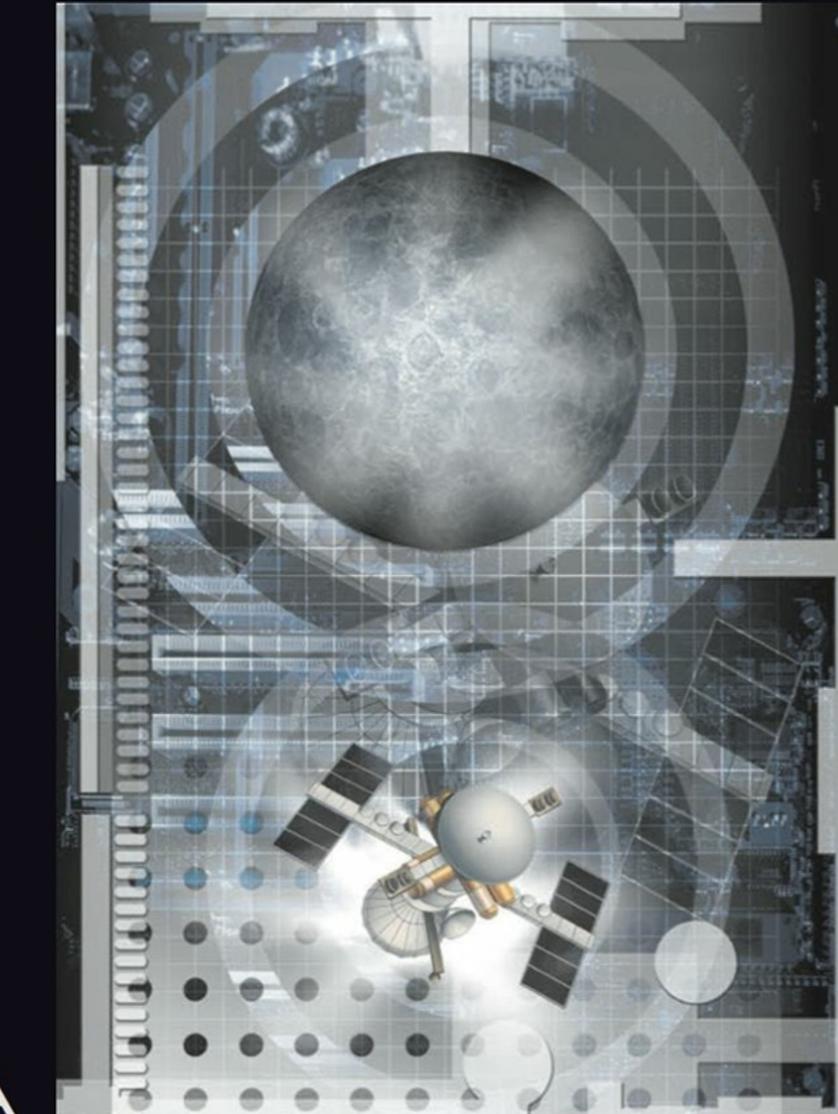


Oitava Edição  
Revista e Ampliada

INTRODUÇÃO À  
**ADMINISTRAÇÃO**

Antonio Cesar Amaru Maximiano



# Sumário

*Prefácio*, xxi

**Parte I – Conceitos básicos, 1**

**1 Organizações e administração, 3**

Objetivos, 3

Introdução, 3

1 Organizações, 4

1.1 Objetivos, 5

1.2 Recursos, 5

1.3 Processos de transformação, 5

1.4 Divisão do trabalho, 6

2 Tipos de Organização, 6

2.1 Governo, 6

2.2 Empresas, 7

2.3 Terceiro setor, 7

3 Funções organizacionais, 7

3.1 Produção (ou operações), 8

3.2 Marketing, 9

3.3 Pesquisa e desenvolvimento, 9

3.4 Finanças, 10

3.5 Recursos humanos, 10

4 Eficiência e Eficácia, 11

5 Administração... e Outras Palavras, 12

5.1 Processo dinâmico, 12

5.2 Arte, 14

5.3 Corpo de conhecimentos, 14

6 Somos Todos Gerentes, 15

6.1 Você como administrador de si próprio, 15

6.2	Administração nas profissões técnicas, 15
6.3	Administração nas organizações, 15
7	Estudos sobre gerentes, 16
7.1	Papéis interpessoais, 17
7.2	Papéis de processamento de informações, 18
7.3	Papéis de decisão, 18
8	Competências gerenciais, 19
8.1	Competências intelectuais, 19
8.2	Competências interpessoais, 20
8.3	Competência técnica, 20
8.4	Competência intrapessoal, 20
8.5	Importância relativa das competências, 21
9	Maestro e cirurgião, 21
	<i>Estudo de caso: O outro lado da mesa, 22</i>
<b>2</b>	<b>Teorias da administração – Ideias fundamentais, 25</b>
	Objetivos, 25
	Introdução, 25
1	Ideias precursoras e pioneiros da administração, 26
1.1	Grécia, 27
1.2	Roma e a Igreja Católica, 27
1.3	Organizações militares, 28
1.4	Maquiavel, 29
2	Escola Clássica da Administração, 29
2.1	Taylor e a administração científica, 31
2.1.1	Princípios de administração científica, 31
2.1.2	As técnicas de Taylor, 32
2.2	Henry Ford e a linha de montagem, 33
2.3	Fayol e o processo administrativo, 34
2.3.1	O papel do dirigente, 35
2.3.2	Princípios de administração, 35
2.4	Max Weber e a burocracia, 36
3	Enfoque comportamental, 37
3.1	A experiência de Hawthorne, 38
3.2	A escola das relações humanas, 39
4	Pensamento sistêmico, 40
4.1	Teoria Geral dos Sistemas, 40
4.2	Conceitos fundamentais do enfoque sistêmico, 41
4.3	Estrutura dos sistemas, 41
4.4	Aprendendo a usar o enfoque sistêmico, 42
	<i>Estudo de caso: Diálogo em Atenas, 43</i>
<b>3</b>	<b>Teorias da administração – Tendências contemporâneas, 47</b>
	Objetivos, 47
	Introdução, 47
1	Evolução da Escola Clássica – Escola Neoclássica, 49
1.1	Organização das grandes corporações, 49
1.2	Evolução do processo administrativo, 50

# Organizações e administração

## Objetivos

Ao terminar o estudo deste primeiro capítulo, você deverá estar preparado para explicar e exercitar as seguintes ideias:

- Organizações e seus elementos.
- Processo de administrar organizações e suas funções.
- Papel dos administradores ou gerentes e competências importantes para seu desempenho.

## Introdução

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem os meios para o atendimento de necessidades das pessoas. Serviços de saúde, água e energia, segurança pública, controle de poluição, alimentação, diversão, educação em todos os níveis – praticamente tudo depende de organizações. Tente pensar em algo que você use e que não dependa de alguma organização. É difícil, pode apostar.

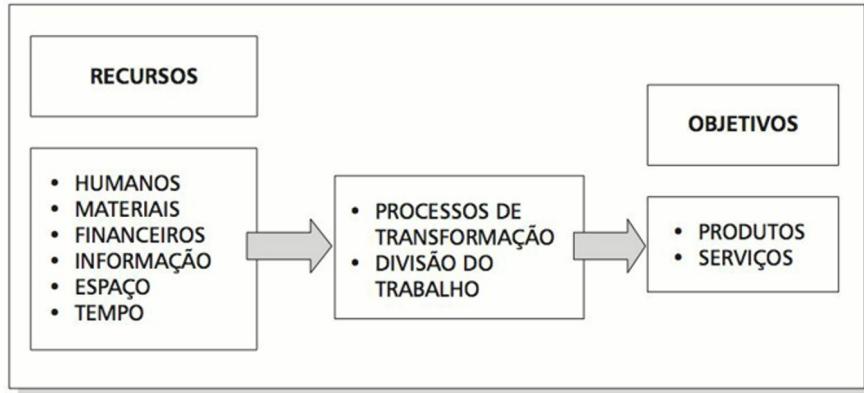
- As organizações fornecem os meios de subsistência para muitas pessoas. Salários, abonos, lucros distribuídos e outras formas de remuneração são fornecidos às pessoas, em retribuição por seu trabalho ou seu investimento. São esses rendimentos que permitem às pessoas adquirir os bens e serviços de que necessitam.
- O desempenho das organizações é importante para clientes e usuários, funcionários, acionistas, fornecedores e para a comunidade em geral. Para atender às expectativas de todas essas partes interessadas, 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 gestão, gerenciamento ou gerência? Tanto faz, você verá logo em seguida.

## 1 Organizações

Objetivos e recursos são as palavras-chave na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho (Figura 1.1).

**Figura 1.1**  
Principais componentes das organizações.



- As organizações estão por toda parte. A faculdade é uma delas, assim como a Universidade e o centro acadêmico. A ONU, a prefeitura, a padaria da esquina, o aeroporto internacional, também. O Teatro Municipal e a Orquestra Filarmônica, o *shopping center* e cada uma de suas lojas, idem.

As organizações existem para fazer o bem e o mal. Terrorismo, guerrilha, desvio de recursos públicos e inúmeras outras atividades ilegais são praticadas por organizações criminosas – as quadrilhas. A formação de uma quadrilha é um crime previsto em lei – além dos crimes praticados pela quadrilha.

A descrição dos componentes das organizações será ampliada na análise a seguir.

### 1.1 Objetivos

---

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços para algum tipo de cliente, usuário ou mercado.

- Por exemplo: uma empresa montadora de veículos produz e comercializa ônibus, caminhões, peças e componentes e presta serviços como assistência técnica e treinamento do pessoal de suas concessionárias. Outro exemplo: a Prefeitura de uma cidade, ou o governo de um Estado, tem inúmeros objetivos, nas áreas da saúde, educação, transportes, assistência social e outros.
- Por meio do fornecimento de bens e serviços, as organizações procuram alcançar outros resultados: proporcionar lucro e subsistência para seus proprietários e investidores ou cumprir um papel na sociedade, sem objetivo de lucro.

Os objetivos de uma organização são de diversos tipos. Há os objetivos estratégicos ou de longo prazo – chamados *missão*, *negócio* ou *proposição de valor* – que definem a área de atuação da organização. Há os objetivos de natureza transitória, como a participação desejada no mercado no ano que vem ou a data para o lançamento de uma campanha promocional. É assunto complexo a classificação dos objetivos da organização. Na próxima parte deste livro, esse assunto será estudado com detalhes.

### 1.2 Recursos

---

As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos.

### 1.3 Processos de transformação

---

Por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados. Um processo é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços. Um processo é a estrutura de ação de um sistema. Todas

as organizações podem ser desmembradas em processos. Alguns processos comuns, que se encontram na maioria das organizações, são os seguintes:

- Produção: transformação de matérias-primas, por meio da aplicação de máquinas e atividades humanas, em produtos e serviços.
- Administração de encomendas: transformação de um pedido feito por um cliente na entrega de uma mercadoria ou prestação de um serviço.
- Administração de recursos humanos: transformação de necessidades de mão de obra em disponibilização de pessoas, desde seu emprego até seu desligamento da organização.

Os processos agregam valor aos recursos, por meio da transformação. O tomate, no supermercado, vale mais do que no entreposto, e mais no entreposto que na horta, porque foi “transformado”: colhido, selecionado, lavado, embalado, transportado e colocado num balcão refrigerado, à disposição do comprador. É o mesmíssimo tomate, mas com valor agregado, que se reflete em preço mais alto. Se o comprador tivesse que buscá-lo na horta, gastaria muito mais do que o preço que reflete o valor agregado, porque o custo para o consumidor individual está diluído entre muitos consumidores.

#### **1.4 Divisão do trabalho**

---

Em uma organização, cada pessoa, bem como cada grupo de pessoas, realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos.

Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham são especializados em determinadas tarefas.

A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as tarefas especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguiria fazer sozinho.

## **2 Tipos de Organização**

---

Existem organizações para fornecer todos os tipos de produtos e serviços. Elas podem ser classificadas de muitas maneiras: por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação e por outros critérios.

Segundo o setor da economia em que atuam, as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: governo, empresas e organizações do terceiro setor.

#### **2.1 Governo**

---

O governo compreende as organizações do serviço público, que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que orde-

na a vida dos cidadãos de um País ou Nação. São funções do Estado: arrecadação de impostos, produção de leis, defesa, justiça, educação, diplomacia e segurança pública, entre outras. O governo cuida dessas funções por meio de organizações de vários tipos: órgãos da administração pública direta (como os ministérios e secretarias), autarquias (como as universidades públicas), fundações e empresas estatais.

## 2.2 Empresas

---

Uma empresa é uma organização de negócios, que tem o objetivo de vender produtos e serviços e obter lucro. Lucro é o dinheiro que resta para a empresa depois que foram pagas todas as despesas. As empresas, em geral, são organizações criadas por pessoas por meio do investimento de um montante de dinheiro chamado capital. O capital de algumas grandes empresas é dividido em ações, que pertencem a muitas pessoas, chamadas acionistas. As pessoas que detêm o capital de uma empresa são seus proprietários – são empresários ou pessoas de negócios. O lucro produzido por uma empresa pertence a seus proprietários. Algumas empresas são criadas por iniciativa do governo – são as empresas estatais. Há empresas, como o Banco do Brasil ou a Petrobras, cujas ações pertencem ao governo e a pessoas. São as empresas de economia mista.

## 2.3 Terceiro setor

---

O chamado terceiro setor (sendo o governo o primeiro e as empresas o segundo) compreende as organizações de utilidade pública, que têm origem na sociedade e não no governo. Essas organizações, algumas delas chamadas organizações não governamentais, ou ONGs, não têm finalidade lucrativa.

As ONGs dedicam-se a causas como educação, assistência médica, desenvolvimento humano e comunitário ou representam os interesses de um grupo social. Esse é o papel ideal das ONGs. Frequentemente, elas são acusadas de não cumprir esse papel e de se apropriar de recursos públicos que são consumidos de forma obscura. Basta ler os jornais.

Consulte o endereço <[www.abong.org.br](http://www.abong.org.br)> para conhecer o papel e exemplos de organizações não governamentais do Brasil.

## 3 Funções Organizacionais

---

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções. As funções mais importantes de qualquer organização são analisadas sucintamente a seguir: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral (Figura 1.2).

**Figura 1.2**  
Principais funções organizacionais.



### 3.1 Produção (ou operações)

O objetivo básico da função de produção é transformar insumos para fornecer o produto ou serviço da organização aos clientes usuários ou público-alvo. *Produção* é uma palavra genérica, que indica todos os tipos de operações de fornecimento de produtos ou serviços.

- 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, que podem ser simples ou complexos. 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. A *customização de massa* é uma variante deste tipo de processo produtivo. Consiste em oferecer ao cliente a possibilidade de escolher modificações no produto – exemplo é a fabricação de computadores de algumas marcas, que os compradores encomendam de acordo com suas necessidades.

- 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 de grande porte e de plantas petroquímicas, organização e realização de Jogos Olímpicos e corridas de Fórmula 1, eleições presidenciais, cortes de cabelo, produção de programas de televisão e revisões periódicas de automóveis.

### **3.2 Marketing**

---

O objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. Tanto as organizações lucrativas 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 são uma função separada de marketing.)

### **3.3 Pesquisa e desenvolvimento**

---

O objetivo básico da função de pesquisa e desenvolvimento (P&D) é transformar as informações de marketing, as ideias originais e os avanços da ciência em produtos e serviços. A função de P&D tem também outras tarefas, como a identificação e a 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 ideias e as fórmulas são compradas ou copiadas de organizações maiores e mais inovadoras.

### 3.4 Finanças

---

A função financeira cuida do dinheiro da organização. A função financeira de uma organização tem por objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros, o que inclui a maximização do retorno dos acionistas, no caso das empresas. 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:

- Investimento: avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos.
- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos.
- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização.
- Destinação dos resultados: seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

### 3.5 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 empregada da organização e vão até depois de a pessoa se desligar. A função de recursos humanos tem como componentes 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 adequadas 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 e aplicação 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.

## 4 Eficiência e Eficácia

As organizações realizam essas funções, adquirindo e usando recursos, para desenvolver e fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, a sociedade de forma geral. O desempenho de uma organização é aceitável ou satisfatório, portanto, quando os problemas dos usuários são resolvidos por meio da utilização correta dos recursos.

Duas palavras são usadas para indicar que uma organização tem desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram os recursos: *eficiência* e *eficácia* (Figura 1.3).

- *Eficácia* é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.
- *Eficiência* é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais. Porém, há outros significados que serão explorados em outros pontos deste livro.

**Figura 1.3**  
Dois conceitos fundamentais sobre o desempenho das organizações.

	EFICIÊNCIA	EFICÁCIA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUSÊNCIA DE DESPERDÍCIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPACIDADE DE REALIZAR RESULTADOS</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• USO ECONÔMICO DE RECURSOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRAU DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MENOR QUANTIDADE DE RECURSOS PARA PRODUZIR MAIS RESULTADOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPACIDADE DE RESOLVER PROBLEMAS</li> </ul>

As organizações podem ser extremamente ineficazes ou ineficientes, ou as duas coisas ao mesmo tempo, e criar problema em vez de resolver. Tudo depende da forma como as organizações são administradas.

O papel da administração, em resumo, é assegurar a eficiência e eficácia das organizações. Chegou o momento de apresentar a você a ideia de administração. Primeiro, o significado da palavra; em seguida, o conceito.

## 5 Administração... e Outras Palavras

---

*Administração* é uma palavra antiga, associada a outras que se relacionam com o processo de tomar decisões sobre recursos e objetivos. Vamos conhecê-las, examinando a Figura 1.4. A palavra *administração* vem do latim, assim como manejo (que corresponde ao inglês *management*) e gestão (que corresponde ao espanhol *gestión* e ao francês *gestion*). Todas têm o mesmo significado: um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos. Tendo estudado o significado das palavras, passemos à compreensão do conceito.

**Figura 1.4**  
Administração  
e outras  
palavras.

PALAVRAS	SIGNIFICADO
ADMINISTRAÇÃO	[Do latim <i>administratione</i> .] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção ( <i>Novo dicionário Aurélio</i> , 1ª edição).
GERÊNCIA	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , 'fazer'.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração ( <i>Novo dicionário Aurélio</i> , 1ª edição).
GESTÃO	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , 'fazer'.] I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração ( <i>Novo dicionário Aurélio</i> , 1ª edição).
ADMINISTRATIO, ADMINISTRATIONIS	<i>Rerum curatio</i> , 'tomar conta das coisas'. Italiano: <i>amministrazione</i> , governo. Francês: <i>gouvernement</i> , <i>administration</i> . Espanhol: <i>dirección</i> , <i>gobierno</i> . Inglês: <i>management</i> , <i>administration</i> ( <i>Lexicon Totius Latinitatis</i> , Pádua, 1940).
MANAGEMENT	I. Ação ou maneira de administrar; manejo ( <i>handling</i> ), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão de obra, labor. Derivado do latim <i>manus</i> , mão. ( <i>Webster's Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language</i> , 1994, Gramercy Books).
MANEJO	[Do italiano <i>maneggiare</i> .] Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios ( <i>Novo dicionário Aurélio</i> , 1ª edição).

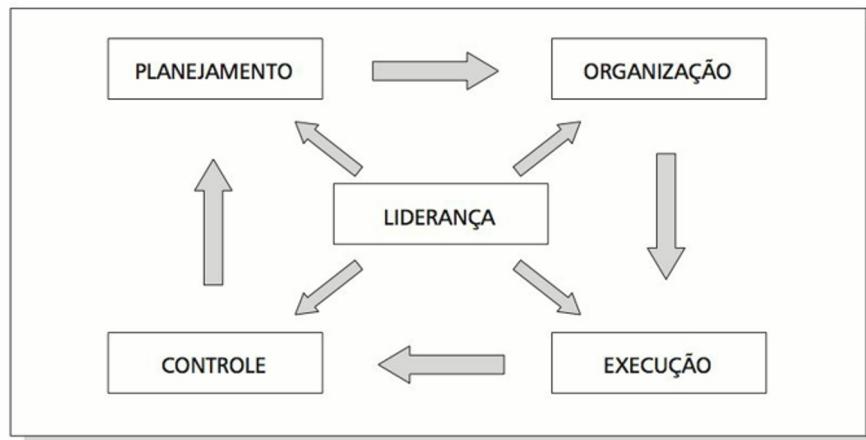
### 5.1 Processo dinâmico

---

Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais

interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle (Figura 1.5).

**Figura 1.5**  
Principais funções do processo de gestão.



- 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 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. A Figura 1.6 descreve sucintamente os principais processos administrativos. 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.

**Figura 1.6**  
Principais funções ou processos da administração.

PROCESSO OU FUNÇÃO	SIGNIFICADO
PLANEJAMENTO	PROCESSO DE DEFINIR OBJETIVOS, ATIVIDADES E RECURSOS.
ORGANIZAÇÃO	PROCESSO DE DEFINIR E DIVIDIR O TRABALHO E OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA REALIZAR OS OBJETIVOS. IMPLICA A ATRIBUIÇÃO DE RESPONSABILIDADES E AUTORIDADE A PESSOAS E GRUPOS.
LIDERANÇA	PROCESSO DE TRABALHAR COM PESSOAS PARA ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS.
EXECUÇÃO	PROCESSO DE REALIZAR ATIVIDADES E CONSUMIR RECURSOS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS.
CONTROLE	PROCESSO DE ASSEGURAR A REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS E DE IDENTIFICAR A NECESSIDADE DE MODIFICÁ-LOS.

## 5.2 Arte

A administração é uma arte – uma profissão ou área de ação humana que envolve a aplicação de habilidades. Algumas pessoas revelam habilidades excepcionais como administradores, nos mais variados tipos de organizações e empreendimentos humanos. Henry Ford e Bill Gates são algumas pessoas que demonstraram essas habilidades em alto grau. As grandes organizações despersonalizam as competências e realizações individuais, mas sempre há talentos, muitas vezes anônimos, por trás das realizações coletivas.

## 5.3 Corpo de conhecimentos

Embora seja uma arte ou prática antiga, a administração tem uma história recente como corpo organizado de conhecimentos. Desde a mais remota Antiguidade, chegam ao presente os registros das tentativas de formular princípios de administração. Nos dois últimos séculos, tornou-se necessário profissionalizar a formação de gerentes, para aprimorar o processo administrativo e tornar as organizações mais eficientes e eficazes. Surgiram livros, escolas, pesquisadores e consultores de administração. O processo de administrar organizações transformou-se em disciplina. A administração é, na atualidade, objeto de estudo sistemático, que produz um corpo de conhecimentos organizados.

## 6 Somos Todos 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.

### 6.1 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.

Até mesmo tarefas simples, como preparar uma monografia para este curso, exigem planejamento de objetivos, organização de meios, levantamento de informações e controle do resultado final. Ao longo do curso no qual você está estudando esta disciplina, em inúmeras oportunidades irá tomar decisões administrativas, para realizar tarefas simples e complexas.

### 6.2 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.

O conteúdo administrativo no trabalho desses profissionais justifica o estudo da administração nas escolas de engenharia, medicina e outras disciplinas técnicas.

### 6.3 Administração nas organizações

---

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

- Os gerentes de organizações formam um grupo, chamado administração ou gerência. As pessoas que integram esse grupo desempenham um mandato

(têm autoridade e responsabilidade durante um período), também chamado administração ou governo (exemplo: administração do Presidente Obama).

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

## 7 Estudos sobre Gerentes

---

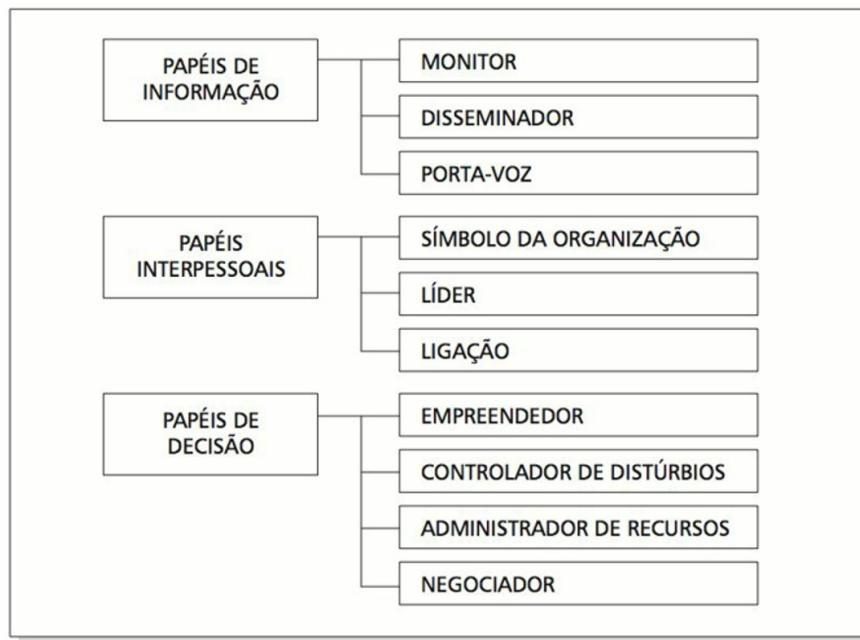
O papel e o trabalho dos gerentes de organizações vêm sendo estudados há muito tempo e representam as principais fontes de conhecimentos sobre a arte de administrar. Observar um gerente em ação leva invariavelmente à conclusão de que o trabalho gerencial é variado, não é padronizado e não segue uma ordem racional, como a que está implícita na sequência *planejar → organizar → liderar → executar → controlar*. No entanto, deve haver alguma forma de classificar e entender essa variedade. Todos os estudos sobre gerentes reforçam a ideia de que o enfoque funcional é uma forma de classificar as atividades em grandes categorias e de entender as técnicas que os gerentes utilizam para realizá-las. Para compreender integralmente o trabalho gerencial, no entanto, é preciso complementar o enfoque funcional, com a inclusão de outras atividades e sua classificação em categorias.

Para muitos autores, o trabalho dos gerentes compreende:

- Atividades de tomar decisões (especialmente decisões de planejamento, organização, liderança, execução e controle, e decisões sobre o uso do próprio tempo).
- Atividades de processar informações.
- Atividades de relacionar-se com pessoas, de dentro e fora da organização.

Um dos mais importantes estudos sobre atividades gerenciais, classificadas dessa forma, foi feito por Henry Mintzberg. Segundo Mintzberg, os gerentes desempenham dez papéis, divididos em três categorias. Papel gerencial, segundo Mintzberg, é um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição. Cada um dos dez papéis agrupa diversas atividades gerenciais. As três categorias, descritas e exemplificadas a seguir, e resumidas na Figura 1.7, são: papéis interpessoais, papéis de processamento de informação e papéis de decisão.

**Figura 1.7**  
Dez papéis dos gerentes, segundo Mintzberg.



### 7.1 Papéis interpessoais

Papéis interpessoais são aqueles que envolvem relações do gerente com pessoas de dentro e fora da organização: funcionários, colegas, chefes, colegas e superiores dos chefes, clientes, integrantes da comunidade, autoridades, fornecedores etc. Cada uma dessas interfaces é determinante do desempenho do gerente. São três os papéis interpessoais que os gerentes desempenham: imagem do chefe, líder e ligação.

- Imagem do chefe (ou símbolo da organização). O papel de imagem do chefe compreende todas as atividades nas quais o gerente age como um símbolo e representante (ou relações públicas) de sua organização: falar em público, comparecer a solenidades, relacionar-se com autoridades em nome de sua empresa. Nenhuma dessas atividades envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões.
- Líder. A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Todas as tarefas que envolvem persuasão, negociação, motivação e, de forma geral, relações humanas, sempre têm conteúdo de liderança, mesmo aquelas que não estão relacionadas com a condução da equipe de trabalho.
- Ligação. O papel de ligação envolve a teia de relações humanas que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Por meio dessa teia, ele man-

tém sua equipe integrada a outras. Isso permite o intercâmbio de recursos e informações necessários para trabalhar.

## 7.2 Papéis de processamento de informações

---

Os gerentes precisam de informações em todas as suas atividades. Para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos, os gerentes precisam de informação. Trabalhar com informação significa desempenhar os seguintes papéis:

- Monitor. O papel de monitor compreende as atividades que o gerente desempenha quando recebe ou procura obter informações sobre o que se passa em sua organização e no meio ambiente. Esse papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação, que vão desde a literatura técnica até a “rádio peão”.
- Disseminador. O papel de monitor tem o complemento da disseminação da informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro. Como disseminador, o gerente é responsável pela circulação interna de informações.
- Porta-voz. Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para fora da organização. No papel de porta-voz, o gerente fala oficialmente em nome da organização para os públicos externos. O papel de porta-voz compreende a transmissão de informação com conteúdo, ao passo que o papel de imagem do chefe envolve funções simbólicas e ceremoniais.

## 7.3 Papéis de decisão

---

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. Os papéis gerenciais que envolvem a tomada de decisão são os seguintes: empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador.

- Empreendedor. No papel de empreendedor, o gerente atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. Mudanças controladas são aquelas desejadas pelo próprio gerente. Podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios, entre outras iniciativas.

- Controlador de distúrbios. Os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são as situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises ou os conflitos. Para lidar com estas situações, o gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios.
- Administrador de recursos. A alocação de recursos é o coração do sistema de formulação de estratégias de uma organização, segundo Mintzberg. O papel de administrar recursos, inerente à autoridade formal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome. Para Mintzberg, a administração (alocação) de recursos compreende três elementos essenciais – administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros.
- Negociador. De vez em quando, a organização encontra-se em grandes negociações, com outras organizações ou indivíduos, que fogem da rotina. Frequentemente, é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações, com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais. Para lidar com situações desse tipo, o gerente desempenha o papel de negociador.

## 8 Competências Gerenciais

---

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários 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 – que serão examinadas em seguida. Essas categorias não são estanques, mas se relacionam entre si.

### 8.1 Competências intelectuais

---

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

Duas competências intelectuais específicas são a habilidade de pensar racionalmente e a habilidade conceitual.

- Habilidade de pensar racionalmente, com base na obtenção e análise de informações concretas sobre a realidade.
- Habilidade conceitual, que compreende a capacidade de pensamento abstrato, que não depende de informações sobre a realidade concreta e que se manifesta por meio da intuição, imaginação e criatividade.

## 8.2 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.

Algumas competências interpessoais importantes para os administradores são as seguintes:

- Capacidade de entender e atitude de aceitar a diversidade e singularidade das pessoas.
- Capacidade de entender o processo de motivação e usar os princípios de motivação adequados a cada pessoa e grupo.
- Capacidade de entender os princípios da liderança e de efetivamente liderar indivíduos e grupos.
- Capacidade de comunicação.

## 8.3 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.

As competências técnicas são específicas de cada profissão. Todos devem ter compreensão aguda das competências técnicas de sua profissão e de seu ramo de negócio. Além disso, é importante considerar a evolução da tecnologia e do ambiente e seu impacto sobre as profissões e as competências técnicas.

## 8.4 Competência intrapessoal

---

A competência intrapessoal compreende as habilidades que Henry Mintzberg chamou de introspecção, o que significa todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração do próprio tempo.

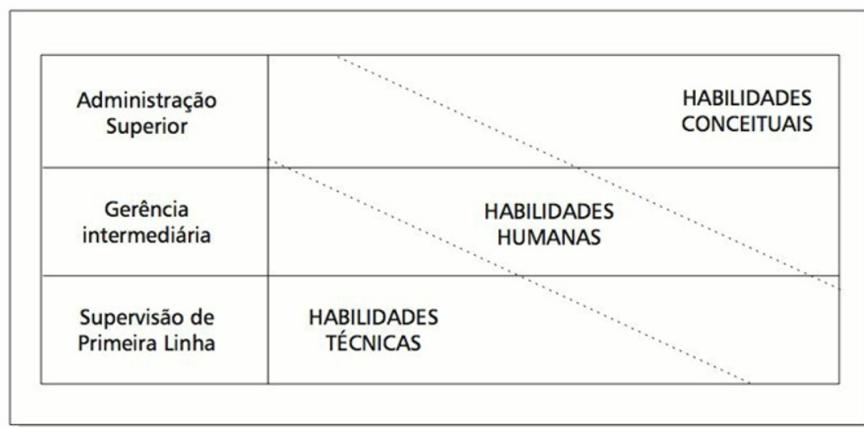
Algumas importantes competências intrapessoais são as seguintes:

- Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização.
- Capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções.
- Capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias.
- Capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia.
- Capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades.

### **8.5 Importância relativa das competências**

Conforme o gerente sobe na hierarquia, a importância da competência técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha e para os grupos autogeridos de trabalho, que estão diretamente ligados às tarefas operacionais, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração. Em seu nível, as habilidades conceituais são muito mais importantes. A Figura 1.8 mostra a importância relativa de três habilidades analisadas por Robert Katz, nos diferentes níveis gerenciais.

**Figura 1.8**  
Três tipos de habilidades gerenciais e sua relação com a posição na hierarquia, segundo Katz.



### **9 Maestro e Cirurgião**

O equilíbrio entre as competências é a base da distinção entre o papel do maestro e o do cirurgião na atividade dos gerentes.

- O gerente como maestro é capaz de fazer um conjunto de pessoas produzir um resultado coletivo, utilizando técnicas que ele conhece. Porém, as pessoas são mais competentes que seu gerente, na dimensão técnica. Um exemplo é o técnico de futebol. Ele não joga, nem é bom jogador, mas isso não o impede de administrar a equipe. A competência dos gerentes que são maestros é dirigir a equipe, e não executar a tarefa. Muitos cargos gerenciais, especialmente na média e alta administração, exigem gerentes maestros.
- O gerente como cirurgião está na situação oposta. Ele é o especialista que se cerca de assistentes ou auxiliares. Desempenha, ao mesmo tempo, o papel técnico principal e o de chefe de uma equipe de ajudantes. Um exemplo é o piloto de avião, que é também o chefe da tripulação. Esse papel é característico nos supervisores de equipes técnicas situadas na base da pirâmide organizacional. Pesquisa, desenvolvimento de produtos, sistemas de informações, projetos de arquitetura e engenharia são algumas situações que exigem gerentes cirurgiões.

## Estudo de Caso: O Outro Lado da Mesa

---

O vendedor Humberto começou a trabalhar há 14 anos na Afrodite, uma grande empresa industrial do ramo têxtil e de confecções. Sua equipe tinha outros quatro vendedores. Três deles atendiam a pequenos varejistas, que representavam 20% das vendas. Outro vendedor era especializado em atacadistas, que respondiam por mais 20% do faturamento. Humberto, o mais experiente, vendia para grandes varejistas, como cadeias de lojas e supermercados. Sozinho, Humberto produzia 60% das vendas. Humberto e seus colegas tinham relações muito cordiais. Eram, como diziam, “bons amigos que trabalhavam juntos”.

Sérgio, o supervisor de Humberto, era considerado um dos melhores gerentes da Afrodite. A intervalos regulares, chamava cada um de seus vendedores para perguntar sobre seu desempenho e dar instruções. A maior parte das perguntas e instruções de Sérgio dizia respeito aos índices de desempenho da equipe – o número de visitas feitas por dia, a taxa de vendas efetuadas em relação ao total de visitas, e assim por diante. Quase sempre, ele dizia que iria conversar novamente com o vendedor dali a uma semana, para cobrar resultados. Infalivelmente, uma semana depois, o vendedor era chamado. Ele usava uma lista de assuntos pendentes, que atualizava continuamente, para fazer cobranças e dar ordens.

Um dia, Sérgio foi promovido e escolheram Humberto para ficar em seu lugar. Um de seus colegas o substituiu e trouxeram um vendedor de fora para completar a equipe.

Humberto foi apanhado de surpresa:

– Estou como o homem que foi jogado na água para aprender a nadar. E agora, o que faço? Não recebi quase nenhuma orientação.

Confuso, Humberto decidiu imitar alguns dos comportamentos de Sérgio. Ele logo descobriu que, do outro lado da mesa, as coisas não eram tão fáceis. Sérgio definia metas e cobrava seu cumprimento. Humberto dava as ordens, mas, quando chegava o momento

da cobrança, ou se esquecera do que havia pedido, ou perdera as anotações. Frequentemente, ele simplesmente se esquecia de chamar os vendedores para prestar contas.

O simples fato de definir metas e pedir relatórios começou a criar problemas, como passaram a dizer seus colegas:

– Quem ele pensa que é? Aonde ele quer chegar? Quando era vendedor, sempre criticou essa burocracia. Como é que agora ele vive pedindo isso para nós?

Para manter sua autoridade, Humberto decidiu cortar o relacionamento social com seus colegas. Quando alguém lhe disse que havia se tornado seco e até mesmo rude, ele respondeu:

– Você sabe, agora eu sou gerente. Gerentes não podem confraternizar com funcionários. Faz parte do papel. Eu não sou assim. É o meu cargo que exige.

Depois de pouco tempo, as vendas começaram a cair. A situação só não ficou desastrosa porque a administração superior entrou em cena, negociando diretamente com os grandes clientes. Isso permitiu manter o volume de vendas nos níveis anteriores.

Os diretores logo estabeleceram uma relação de causa e efeito entre Humberto e os problemas naquela equipe de vendas. No entanto, os antigos colegas de Humberto achavam que a promoção fora merecida. Ele era ótimo vendedor e tinha sensibilidade para o mundo dos negócios. Ele conhecia muito bem sua empresa, assim como seus clientes e os produtos que vendia.

Agora, a Afrodite está tentando resolver o problema. Recentemente, o diretor de vendas disse a outro supervisor:

– Eu me recuso a acreditar nessa história de que perdemos um bom vendedor e ganhamos um mau supervisor. Sou pago para resolver problemas assim, mas não sou obrigado a ter respostas para todas as perguntas. Espero que você e os outros supervisores me ajudem a encontrar uma solução para o caso de Humberto.

## Questões

---

1. Quais eram as competências de Sérgio, antigo chefe e antecessor de Humberto? Faça uma avaliação de suas competências como administrador, destacando seus eventuais pontos fracos.
2. Se você fosse Sérgio, como teria agido quando Humberto foi promovido para ocupar seu lugar?
3. Quais eram as competências mais desenvolvidas de Humberto? Quais ele deveria desenvolver, para se tornar supervisor?
4. Se você fosse Humberto, como teria agido, ao assumir o posto de seu antigo chefe?
5. Em sua opinião, Humberto tem ou não as competências necessárias para ser supervisor de vendas? É melhor deixá-lo como vendedor ou promovê-lo a supervisor?
6. Coloque-se no lugar do diretor de vendas. Qual problema ele deve resolver? Como você resolveria?



