

Seja Bem Vindo!

Curso

Administração de

Empresas

Carga horária: 40hs



Dicas importantes

- **Nunca se esqueça** de que o objetivo central é **aprender** o conteúdo, e não apenas **terminar** o curso. Qualquer um **termina**, só os determinados **aprendem!**
- **Leia** cada trecho do conteúdo com **atenção redobrada**, não se deixando dominar pela pressa.
- **Explore profundamente** as **ilustrações explicativas** disponíveis, pois saiba que elas têm uma função bem mais importante que embelezar o texto, são fundamentais para **exemplificar e melhorar o entendimento** sobre o conteúdo.
- Saiba que quanto mais **aprofundaste seus conhecimentos** mais **se diferenciará dos demais alunos** dos cursos.
- Todos têm acesso aos mesmos cursos, mas o **aproveitamento** que cada aluno faz do seu momento de aprendizagem diferencia os **“alunos certificados”** dos **“alunos capacitados”**.
- **Busque complementar** sua formação **fora do ambiente virtual** onde faz o curso, buscando **novas informações e leituras extras**, e quando necessário procurando **executar atividades práticas** que não são possíveis de serem feitas durante o curso.
- **Entenda** que a aprendizagem **não se faz apenas no momento em que está realizando o curso**, mas sim durante todo o dia-a-dia. Ficar atento às coisas que estão à sua volta **permite encontrar elementos para reforçar aquilo que foi aprendido**.
- **Critique** o que está aprendendo, **verificando sempre a aplicação do conteúdo no dia-a-dia**. **O aprendizado só tem sentido quando pode efetivamente ser colocado em prática**.

Conteúdo

Ambiente das Empresas

Análise Ambiental

Empresas - Conceitos e Características

Empresas - Objetivos e Níveis Hierárquicos

Introdução à Administração

A Tecnologia e sua Administração

Teoria da Administração

Estratégia Empresarial

Tipos de Estratégias Empresariais

Estratégia Empresarial - Formulação x Execução

Autoridade e Responsabilidade

Cargos e Funções

Comunicação

Conflitos Organizacionais

Controle

Departmentalização

Função e Estilos de Direção

Sistemas de Administração

Estrutura Organizacional

Amplitude de Comando e de Controle

Tipos de Organização

Supervisão

Motivação Humana

Liderança

Ambiente das Empresas

AMBIENTE DAS EMPRESAS

OBJETIVO DO ESTUDO DO AMBIENTE

As empresas não vivem isoladas e/ou alheias ao contexto no qual estão inseridas. O ambiente é um fator preponderante para a empresa sobreviver e crescer.

É do ambiente que as empresas obtêm recursos e informações necessários para subsistência e funcionamento. Na medida em que o ambiente sofre mudanças, toda a situação das operações das empresas é influenciada por essas mudanças.

TIPOS DE AMBIENTE

Ambiente Geral (ou macro-ambiente)

É constituído pelas seguintes variáveis:

Variáveis tecnológicas: A tecnologia representa um dos aspectos ambientais mais críticos em face da profunda influência e do forte impacto que exerce sobre as empresas, sobre a sua administração e principalmente sobre suas operações.

A tecnologia envolve a experiência acumulada sobre como fazer as coisas:

- máquinas, equipamentos, ferramentas
- técnicas (mais conhecido como “know-how”)
- fórmulas
- manuais
- diretrizes, regulamentos, planos, programas e métodos de trabalho
- procedimentos

Variáveis políticas: São as variáveis decorrentes de decisões governamentais, nas esferas federal, estadual e municipal, bem como pelos governos estrangeiros.

Variáveis econômicas: São decorrentes do contexto econômico geral, tais como:

- desenvolvimento, estagnação ou recessão
- inflação ou deflação
- política fiscal ou tributária

Variáveis legais: São relativas às leis, regulamentos que regulam, controlam, incentivam ou restringem as atividades das empresas.

Variáveis sociais: Constituem as variáveis sociais:

- tradições culturais do país e do local onde está situada a empresa;
- nível sócio-econômico da população local;
- comportamento da população quanto ao dinheiro e poupança;
- tipos raciais e lingüísticos.

Variáveis demográficas: Referem-se às características da população, seu crescimento, raça, religião, distribuição geográfica, distribuição por sexo e idade, etc.

Variáveis ecológicas: Referem-se às relações entre os seres vivos e seus ambientes, bem como às condições físicas e geográficas, tais como tipo de terreno, condições climáticas, vegetação, etc.

Ambiente de Tarefa

É o meio ambiente específico da empresa.

É constituído de 4 setores principais:

- Consumidores ou Usuários: São os clientes dos produtos ou serviços da empresa.
- Fornecedores de Recursos: São os fornecedores de:
 - capital e dinheiro
 - matérias-primas e materiais em geral
 - recursos humanos
 - máquinas e equipamentos
 - serviços (informática, propaganda, manutenção, etc)
- Concorrentes: É o setor constituído de empresas que concorrem para a conquista dos mercados para a colocação dos seus produtos ou serviços, bem como para a obtenção de recursos necessários à sua produção.

· Grupos Regulamentadores: Incluem o governo, sindicatos, associações de classe, etc. São instituições que, de alguma maneira, impõem controles, limitações ou restrições às atividades da empresa.

Análise Ambiental

ANÁLISE AMBIENTAL

Ao lidar com o ambiente, a empresa passa a lidar com a incerteza e com a imprevisibilidade.

O conhecimento acerca do ambiente é essencial para o processo estratégico, no sentido de compatibilizar a empresa às forças externas que a afetam direta ou indiretamente; seus objetivos, estratégias, estrutura, recursos, planos, procedimentos, operações, entradas, saídas, etc.

Enquanto os níveis mais elevados da empresa (nível institucional) estão estudando e mapeando as oportunidades e ameaças do meio ambiente, os níveis mais baixos (níveis gerencial e operacional) estão preocupados em adaptar os aspectos internos da organização às novas condições impostas pelo ambiente externo.

Empresas - Conceitos e Características

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS

1. São orientadas para o lucro.
2. Assumem riscos: os riscos envolvem tempo, dinheiro, recursos e esforços.
3. São dirigidas por uma filosofia de negócios: os Administradores de cúpula tomam decisões que se relacionam com mercados, custos, preços, concorrência, planos e regulamentos do governo, legislação, além de assuntos internos relativos à estrutura e ao comportamento da empresa.
4. São geralmente avaliadas sob um ponto de vista contábil: os investimentos e retornos são registrados, processados e analisados em termos de dinheiro (resultados).
5. São reconhecidas como negócios pelas demais organizações e pelas autoridades governamentais: são consideradas como

produtoras de bens ou de serviços e como tal passam a ser solicitadas pelas outras empresas, que lhes fornecem inputs, consomem seus outputs ou, ainda, concorrem com elas ou lhes aplicam taxas e impostos.

6. Constituem propriedade privada que deve ser controlada e administrada pelos respectivos proprietários ou acionistas ou por administradores profissionais.

EMPRESAS COMO SISTEMAS

Conceito de Sistema:

1. Um conjunto de elementos (que são partes ou órgãos componentes do sistema), isto é, sub-sistemas;
2. dinamicamente inter-relacionados (isto é, em interação e interdependência), formando uma rede de comunicações e relações em função de dependência recíproca entre eles;
3. desenvolvendo uma atividade ou função (que é a operação, atividade ou processo do sistema);
4. visando atingir um ou mais objetivos ou propósitos (que constituem a própria finalidade para a qual o sistema foi criado).

Em função dessas quatro características, o sistema funciona como um todo logicamente organizado. Este aspecto de totalidade e de integridade é o fundamento de um sistema.

Todo sistema apresenta os seguintes parâmetros para possibilitar seu funcionamento:

Entradas ou Insumos (*inputs*): todo sistema recebe do ambiente externo os insumos que precisa para poder operar (sejam eles recursos, energia, informação, etc.).

Operação ou Processamento: todo sistema processa ou converte suas entradas através dos seus subsistemas. Cada tipo de entrada (recursos materiais; como máquinas e equipamentos ou matérias-primas; recursos humanos, como mão-de-obra; recursos financeiros, como dinheiro, créditos) é processado através de subsistemas específicos, especializados no processamento daquele tipo de entrada.

Saídas ou Resultados (*outputs*): todo sistema coloca no ambiente externo as saídas ou os resultados de suas operações ou de seu processamento.

Retroação ou realimentação (*feedback*): é a reentrada ou o retorno no sistema de parte de suas saídas ou de seus resultados.

Empresas - Objetivos e Níveis Hierárquicos

OBJETIVOS DAS EMPRESAS

A razão de ser de uma empresa é atingir determinados objetivos específicos pré-estabelecidos.

Esses objetivos não são estáticos, mas dinâmicos e em contínua evolução, alterando as relações (externas) da empresa com o seu ambiente e (internas) com os seus participantes e são continuamente reavaliados e modificados em função das mudanças do ambiente e da organização interna.

RECURSOS DAS EMPRESAS

Entende-se por recursos os meios que as empresas possuem para realizar suas tarefas e atingir suas metas/objetivos.

Os recursos podem ser classificados em cinco grupos:

1. Recursos Físicos ou Materiais: recursos necessários para as operações básicas da empresa, seja para prestar serviços especializados, seja para produzir bens ou produtos.

Compreendem:

- espaço físico, prédios, instalações, edifícios e terrenos
- máquinas, equipamentos e ferramentas
- processo produtivo, a tecnologia, os métodos e procedimentos de trabalho
- matérias-primas

2. Recursos Financeiros: referem-se ao dinheiro sob a forma de:

- capital
- fluxo de caixa
- empréstimos
- financiamentos
- créditos
- receitas

3. Recursos Humanos: são as pessoas que participam da empresa, qualquer que seja o seu nível hierárquico ou sua tarefa. Os recursos humanos são classificados ou distribuídos em três níveis:

- Nível institucional (direção)
- Presidente
- Diretores
- Superintendentes
- Nível Intermediário
- Gerente de Divisão
- Gerente de Departamento
- Chefe
- Nível Operacional
- Funcionários
- Operários
- Técnicos

4. Recursos Mercadológicos: constituem os meios pelos quais a empresa influencia os seus clientes ou usuários. Incluem:

- mercado de clientes
- clientes dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa
- pesquisa de mercado
- organização de vendas
- propaganda e promoção
- desenvolvimento de novos produtos
- SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor)

5. Recursos Administrativos: constituem os meios através dos quais as atividades empresariais são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

- planejamento
- organização
- direção e
- controle

6. Cada um desses recursos exige uma área de especialização dentro da empresa:

- a) Recursos Administrativos - Área: Administração Geral
- b) Recursos Financeiros - Área Financeira
- c) Recursos Humanos - Área: RH

- d) Recursos Materiais - Área: Produção
- e) Recursos Mercadológicos - Área: MKT (marketing)

PARTES OU NÍVEIS HIERÁRQUICOS DAS EMPRESAS

As empresas podem ser analisadas sob o prisma de três diferentes partes ou níveis hierárquicos:

- a) nível institucional ou estratégico;
- b) nível gerencial ou intermediário;
- c) nível operacional ou técnico.

Nível Institucional ou Estratégico

Corresponde ao nível mais elevado da empresa, constituído de presidente, diretores, acionistas e dos altos executivos.

É constituído de órgãos e pessoas que:

- a) definem os objetivos empresariais;
- b) verificam e analisam alternativas estratégicas para atingir os objetivos empresariais de forma adequada;
- c) tomam decisões globais;
- d) elaboram o planejamento estratégico e políticas.

Nível Intermediário ou Gerencial

Também chamado nível mediador; está colocado entre o nível institucional (topo) e o nível operacional (base).

É responsável por:

- cuidar da articulação interna entre os dois níveis, fazendo o trabalho de meio-de-campo;
- escolher e captar recursos;
- distribuir e colocar o que foi produzido pela empresa nos diversos segmentos do mercado;
- adequar as decisões tomadas ao nível institucional com as operações realizadas ao nível operacional;
- transformar as estratégias elaboradas para atingir os objetivos empresariais em programas de ação;
- administrar o nível operacional;
- cuidar das decisões aos níveis departamentais relacionadas com o dimensionamento e alocação de recursos necessários às atividades da empresa.

O nível Intermediário, portanto:

- a) define os objetivos departamentais;
- b) verifica e analisa as alternativas táticas;
- c) elabora os planos táticos;

- d) implementa os planos táticos;
- e) avalia os resultados, comparando-os com os objetivos (departamentais) definidos.

Nível Operacional ou Técnico

É o nível localizado nas áreas inferiores da empresa, onde as tarefas e as operações são executadas.

É composto geralmente pelas áreas encarregadas de programar e executar as operações básicas da empresa. É nelas que estão as máquinas e equipamentos, as instalações físicas, as linhas de montagem, etc.

O nível Operacional:

- a) verifica e analisa alternativas operacionais;
- b) analisa, planeja e re-planeja a ação diária;
- c) implementa a operação do dia-a-dia;
- d) avalia os resultados diários, comparando-os com os padrões estabelecidos.

Introdução à Administração

1. INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

1.1. Conceito: Administrar, Gerenciar ou Gerir significa planejar, organizar, liderar e controlar os recursos a serem utilizados e atividades a serem executadas, a fim de atingir objetivos pré-estabelecidos da organização.

1.2. Níveis de Administração:

- a) nível administrativo: preocupa-se com o estabelecimento de missões, objetivos, planejamento, organização e controle para se atingir os objetivos definidos;
alta administração ou cúpula diretiva
média administração
- b) nível operacional: preocupa-se com a produção, supervisão, motivação dos empregados e execução, a fim de atingir os objetivos.

1.3. Funções desempenhadas pelos Administradores

- a) Planejar: é a função do administrador de escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e

determinar as diretrizes, projetos, programas e estratégias necessárias para atingi-los.

b) Organizar: é definir os recursos (humanos, equipamentos e materiais), estabelecer procedimentos, métodos, sistemas e padrões para a realização dos objetivos da organização.

c) Dirigir: é a função do administrador, através de sua liderança, de influenciar os empregados para alcançar os objetivos, o que requer: qualidade, estilo e poder de comunicação, motivação e disciplina.

d) Controlar: definir meios para se ter a certeza de que o desempenho planejado está sendo efetivamente atingido.

2. EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração, seus conceitos e técnicas sempre foram utilizados, seja consciente ou inconscientemente, nas civilizações antigas da Babilônia, do Egito, da Assíria e da Pérsia, na Grécia, Roma, na China.

A Revolução Industrial ocorrida na Europa no século XVIII-XIX, por volta de 1700 a 1850, substituiu a produção manual pela produção mecânica e das fábricas.

Os antigos empreendedores e administradores americanos não tinham dificuldade em supervisionar pequenos grupos e obter resultados desejados com o uso do sistema essencialmente empírico, ou seja, de tentativa e erro.

No fim do século XIX, porém, com a expansão do transporte (estrada de ferro) e das comunicações (telégrafo, telefone e correios), com o desenvolvimento das fábricas mecanizadas, as organizações se tornaram maiores e ficou evidente a necessidade de se ter uma administração mais sistematizada, mais estruturada.

2.1. Administração Científica de Frederick Taylor (1856 – 1915) - EUA

As idéias de Taylor se tornaram conhecidas como o Movimento da Administração Científica, uma abordagem administrativa que defendia o aumento da produção, ao mesmo tempo que melhorava as condições de trabalho e proporcionava maiores salários.

Taylor desenvolveu melhores métodos de trabalho (Estudo de Tempos e Movimentos, Programa de Incentivo ao Trabalhador, como participação nos lucros da empresa pelo aumento da produtividade) para permitir aos trabalhadores uma maior produtividade.

Sua pesquisa, experiências, palestras e artigos foram direcionados aos níveis operacionais mais baixos da organização e não aos níveis altos da administração.

2.2. Administração Industrial de Henri Fayol (1841 – 1925) - França

Enquanto o movimento de administração científica de Taylor estava sendo estudado, elogiado, criticado e se desenvolvendo nos Estados Unidos, Henri Fayol estava revolucionando o pensamento administrativo, na França, com seus estudos e obras, onde desenvolveu princípios que poderiam ser aplicados em toda e qualquer organização, até nas empresas atuais.

Esses princípios focalizam o processo de administração relativo ao estabelecimento de objetivos e planejamento, organização, comando, coordenação e controle de atividades, de tal forma que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Fayol foi o contribuinte mais famoso da Europa no campo da teoria e prática da administração até a metade do século XX (1950).

Enquanto Taylor focalizava as atividades nos níveis baixos da organização, Fayol encarava a administração sob o ponto de vista do executivo de alto nível.

PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ADMINISTRAÇÃO DO FAYOL

Fayol desenvolveu 14 princípios gerais de administração que se aplicam a todos os tipos de organização. Eram considerados flexíveis e capazes de ir ao encontro das necessidades administrativas se usados com inteligência, experiência, capacidade de tomar decisões e senso de proporção. São eles:

01. Divisão do Trabalho: Executando somente uma parte da tarefa, um trabalhador pode produzir mais e melhor com o

mesmo esforço. A especialização é a maneira mais eficiente de usar o esforço humano.

02. Autoridade e Responsabilidade: Autoridade é o direito de dar ordens e conseguir obediência. Responsabilidade é uma consequência de autoridade.

03. Disciplina: É necessário haver obediência às regras da organização. A melhor maneira de ter bons chefes e regras justas e claras, e bons acordos, é aplicar as sanções com justiça.

04. Unidade de Comando: Deve haver somente um chefe para cada empregado.

05. Unidade de Direção: Todas as unidades da organização devem seguir em direção aos mesmos objetivos através de um esforço coordenado.

06. Subordinação do interesse individual ao geral: Os interesses da organização devem ter prioridade sobre os interesses dos empregados.

07. Remuneração dos empregados: O salário e a compensação para os empregados devem ser justos, tanto para os empregados como para a organização.

08. Centralização: Deve haver um equilíbrio entre o envolvimento do empregado, através da descentralização, e a autoridade final do administrador, através da centralização.

09. Hierarquia: As organizações devem ter uma via de autoridade e comunicação, que vem do alto até os níveis mais baixos e deve ser seguida pelos administradores e pelos subordinados.

10. Ordem: Pessoas e materiais devem estar em lugares adequados e no tempo certo para o máximo de eficiência, isto é, um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.

11. Eqüidade: É necessário bom senso e experiência para assegurar um tratamento justo a todos os empregados, os quais devem ser tratados da mesma forma.

12. Estabilidade de Pessoal: A rotatividade de mão-de-obra deve ser diminuída, para manter a eficiência da organização.

13. Iniciativa: Os empregados devem ser encorajados a desenvolver e implementar planos de melhorias.

14. Espírito de Grupo: A administração deve promover um espírito de unidade e harmonia entre os empregados, para um trabalho em grupo.

COMPARAÇÃO ENTRE AS CONTRIBUIÇÕES DE TAYLOR E FAYOL

Pontos em Comum: O conceito da “universalidade da administração”, apesar de eles partirem de pólos opostos da hierarquia organizacional.

A contribuição principal de Taylor para o campo da teoria da administração foi a ênfase dada à análise racional dos problemas, porém pouco contribuiu para os princípios específicos de administração que foram demonstrados por Fayol.

Fayol não aceitava bem a visão de Taylor, mas aceitou a contribuição dele quando compreendeu que seu trabalho completava o de Taylor.

PERSPECTIVA DA ABORDAGEM CIENTÍFICA

A abordagem científica trouxe muitos benefícios e pode ainda ser aplicada em determinados tipos de trabalho, como:

- quando o tempo é um fator crítico na realização da tarefa;
- quando o número de pessoas envolvidas é grande em relação ao espaço disponível;
- em condições de tensão ou quando está envolvida uma questão de sobrevivência (por causa do tipo de estrutura autoritária).

As teorias e princípios de Taylor e Fayol proporcionaram um aumento de produtividade, porém muitas vezes não levaram suficientemente em conta o fator humano sempre presente nas organizações.

ABORDAGEM COMPORTAMENTAL

Abordagem da administração que deu ênfase ao tratamento favorável aos empregados, em vez de só focalizar seu desempenho ou produtividade.

A abordagem comportamental é também denominada orgânica ou humanística.

Os principais defensores desse tipo de abordagem foram:

- Robert Owen: escocês proprietário de uma fábrica, socialista, pai da administração de pessoal
- Hugo Munsterberg: pai da psicologia industrial
- Max Weber: sociólogo, mostrou que a burocracia era a maneira ideal de se fazer a transição da administração de pequenas empresas para a administração profissional de empresas de grande porte.

ABORDAGEM CONTEMPORÂNEA

É uma abordagem híbrida ou síntese das abordagens científica e comportamental.

ABORDAGEM QUANTITATIVA (ou MÉTODOS QUANTITATIVOS)

Técnicas de tomadas de decisões que se utilizam de modelos matemáticos (pesquisa operacional) e comumente exige o uso de computador.

Podem ser usadas para ajudar os administradores a solucionar problemas numa grande variedade de situações administrativas, incluindo tomada de decisões e administração de operações.

ABORDAGEM SISTÊMICA

Integra todas as funções da administração, constituindo um complexo organizado de ambientes, recursos e atividades.

Um sistema é composto de:

- entrada de insumos (inputs)
- operações ou processos
- produtos (outputs)

A Tecnologia e sua Administração

A TECNOLOGIA E SUA ADMINISTRAÇÃO

I - CONCEITUAÇÃO

1. Tecnologia:

- componente ambiental: na medida em que a empresa adquire, incorpora e absorve em seus sistemas as tecnologias criadas e desenvolvidas pelas outras empresas;
- componente empresarial: na medida em que já faz parte do sistema interno da empresa; já está incorporada à organização da empresa e, portanto, já influi no seu próprio ambiente de tarefa.

2. Tecnologia: virtude (desafio) ou problema (sanção)?

3. Tecnologia conjunto ordenado de técnicas e conhecimentos (científicos ou empíricos) empregados na produção e comercialização de bens e de serviços.

4. Tecnologia Abrangência:

- conhecimentos técnicos (patenteados ou não)
- fórmulas
- manuais
- planos
- projetos
- marcas
- métodos de direção e de administração
- procedimentos técnicos, métodos e processos de operação
- estudos de análise econômico-financeira, mercadológica, etc.

5. Tecnologia envolve:

a) aspectos físicos e concretos (hardware)

- máquinas e equipamentos
- instalações
- objetos

b) aspectos conceituais e abstratos (?) (software)

- políticas

- diretrizes
- processos
- procedimentos
- regras e regulamentos
- rotinas
- planos
- programas e métodos de trabalho

6. Tecnologia (segundo alguns autores):

- a) de capital intensivo (tecnologia avançada): utilização intensiva de máquinas e equipamentos, com ênfase na mecanização;
- b) de mão de obra intensiva (tecnologia rudimentar): utilização de pessoas com habilidades manuais ou físicas e com ênfase na manufatura.

7. Tecnologia:

- a) incorporada a benefícios físicos: está contida em bens de capital, matérias primas, componentes, etc.
- b) não-incorporada: encontra-se nas pessoas, como técnicos, peritos, especialistas, engenheiros, etc., como formas de conhecimentos intelectuais ou operacionais, facilidade mental ou manual para executar as diversas operações.

II - ADMINISTRAÇÃO DA TECNOLOGIA

Do ponto de vista de sua administração, a tecnologia pode ser abordada/analisaada sob vários ângulos:

1. De acordo com o Arranjo na Empresa

- a) tecnologia de elos em seqüência: tecnologia baseada na interdependência serial das tarefas (produção em série, fluxo operacional, etc.)
- b) tecnologia mediadora: utilizada por empresas que fazem a intermediação da operação de uma atividade comercial, industrial ou serviço, cujo beneficiário é o cliente. (Ex.: bancos, companhias de seguros, empresas de propaganda, etc.);
- c) tecnologia intensiva: é aquela que dá ênfase aos serviços e técnicas especializadas (Ex.: hospital, indústrias bélicas, de construção naval, etc.).

2. De acordo com o Produto ou Resultado

2.1. Primeira diferenciação:

- a) flexibilidade: tecnologia flexível ou adaptável, que pode ser utilizada em vários tipos de produtos ou serviços diferentes (Ex.: metalúrgicas fabricantes de peças em geral);
- b) fixa: tecnologia que não permite ou dificulta a utilização em produtos ou serviços diferentes (Ex.: montadoras de automóveis, siderúrgicas, refinarias de petróleo, etc.).

2.2. Segunda distinção:

- a) produto concreto: tecnologia aplicável em produtos palpáveis (Ex.: veículos, utilidades domésticas, etc.);
- b) produtos abstratos: tecnologia aplicável em produtos ou serviços que não são palpáveis. Ex.: ensino, serviços de rádio, propaganda falada, etc.).

2.3. Terceira distinção:

- a) tecnologia fixa e produto concreto: típica de empresas onde as possibilidades de mudanças são pequenas e difíceis;
- b) tecnologia fixa e produto abstrato: a empresa é capaz de mudar, porém dentro dos limites impostos pela tecnologia fixa;
- c) tecnologia flexível e produto concreto: a empresa pode efetuar com relativa facilidade as mudanças por um produto novo ou diferente, adaptando suas máquinas e equipamentos, ferramentas, etc.
- d) tecnologia flexível e produto abstrato: encontrada em empresas com grande adaptabilidade ao meio ambiente. (Ex.: empresas de consultoria, auditoria, etc.).

3. De acordo com o Tipo de Operação, Maneira de Produzir, são de três tipos:

- a) produção unitária ou oficina: produção realizada em pequenas quantidades; o processo produtivo é menos padronizado e automatizado. (Ex.: produção de aviões, navios, geradores, etc.);
- b) produção em massa ou mecanizada: produção feita em série, em grandes lotes e em grande quantidade. (Ex.: automóveis, televisores, geladeiras, etc.)
- c) produção em processo ou produção automatizada: produção realizada dentro de um processamento contínuo em que poucos operários monitoram o processo automatizado de produção. (Ex.: produção petrolífera, produção química, siderúrgicas, etc.)

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA => De acordo com o tipo de tecnologia utilizada:

a) Tecnologia de Produção Unitária ou Oficina (baixo grau de previsão de produtividade):

- no de níveis hierárquicos na estrutura organizacional tende a ser maior
- processo de tomada de decisão mais complexo e demorado
- amplitude de comando ou de controle é menor
- função predominante na empresa => engenharia (pesquisa e desenvolvimento).

b) Tecnologia de Produção de Massa ou Mecanizada (alto grau de previsão de resultado, da quantidade de produção / produtividade):

- no de níveis hierárquicos na estrutura organizacional tende a ser menor
- processo de tomada de decisão mais simples
- amplitude de comando ou de controle é maior
- estrutura organizacional com deveres e responsabilidades claramente definidos, prevalece a unidade de comando, definição clara das funções de linha (comando) e de staff (assessoria)
- função predominante na empresa => produção.

c) Tecnologia de Produção por Processo Contínuo (alto grau de previsão de produtividade):

- no de níveis hierárquicos na estrutura organizacional tende a ser menor
- processo de tomada de decisão facilitado
- amplitude de comando ou de controle pode ser maior
- função predominante na empresa => marketing

Teoria da Administração

TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

HISTÓRIA DA TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO

Início: segunda metade do século XIX (1850 em diante)

Pode ser resumida em cinco fases distintas:

- 1a Fase: ênfase nas tarefas;
- 2a Fase: ênfase na estrutura organizacional;
- 3a Fase: ênfase nas pessoas;

- 4a Fase: ênfase na tecnologia;
- 5a Fase: ênfase no ambiente.

1a Fase: **ÊNFASE NAS TAREFAS**

É a abordagem típica da Escola da Administração Científica de Taylor.

Esta escola foi denominada de Científica porque aplicava métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência industrial.

Os principais métodos científicos aplicados aos problemas da administração foram: a observação e a mensuração.

Antes de Taylor, a escolha do método de trabalho era do próprio empregado, que se baseava na sua própria experiência pessoal anterior para definir como iria realizar as suas tarefas.

Conseqüências:

- havia uma enorme disparidade (heterogeneidade) de métodos de trabalho;
- dificultava a supervisão, o controle;
- dificultava a padronização de máquinas, equipamentos e ferramentas de trabalho.

Taylor tirou o direito de escolher a sua maneira pessoal de executar a tarefa, impondo-lhe um método planejado e estudado por um profissional especializado. A esse tipo de organização, denominou-se “Organização Racional do Trabalho”, na qual se procurava encontrar o método mais racional (*the best way*) para tornar o operário mais eficiente.

A Administração Científica do Taylor baseava-se em quatro princípios:

- Princípio de Planejamento: substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírica, pelos métodos baseados em procedimentos científicos.
- Princípio do Preparo: selecionar cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado.

Além do preparo da mão-de-obra, preparar também o layout das

máquinas e equipamentos de produção, bem como das ferramentas e dos materiais.

- Princípio do Controle: controlar o trabalho para certificar-se de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto.

- Princípio da Execução: distribuir eqüitativamente as atribuições e as responsabilidades, para que a execução do trabalho seja bem mais disciplinada.

A técnica para se chegar ao método racional era o Estudo de Tempos e Movimentos. As atividades mais complexas deveriam ser subdivididas em atividades mais simples e estas em movimentos elementares para facilitar sua racionalização e padronização.

Os principais objetivos do Estudo de Tempos e Movimentos são:

- estabelecer movimentos mais simples e mais rápidos na execução de tarefas;
- desenvolver padrões mais eficientes de movimento para os trabalhadores, de modo que possam fazer o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga;
- definir padrões para que certas tarefas sejam usadas como base para a determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação dos trabalhadores;
- possibilitar a descrição completa de tarefas para ajudar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento dos mesmos.

Com esse estudo, Taylor definiu:

- tempo-padrão para execução de determinadas tarefas;
- padrões de produção.

Para conseguir a colaboração e o engajamento do operariado no sistema e sua participação no aumento da eficiência, a solução encontrada foram os planos de incentivos salariais e prêmios de produção.

Selecionava-se os operários mais aptos, treinava-os na execução do método escolhido e oferecia-lhes condições ambientais de trabalho agradáveis e condições de conforto capazes de reduzir a fadiga.

2a Fase: **ÊNFASE NA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

É a fase em que administrar é, sobretudo, planejar e organizar a estrutura das unidades e de cargos que compõem a empresa, e dirigir e controlar as suas atividades.

A eficiência da empresa é muito mais que a soma da eficiência dos seus operários; essa eficiência deve ser obtida através da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (unidades e cargos) aos fins que se deseja alcançar.

São três as abordagens relacionadas com a estrutura organizacional:

- a Teoria Clássica de Fayol;
- a Teoria da Burocracia de Weber;
- a Teoria Estruturalista.

TEORIA CLÁSSICA DE HENRI FAYOL (1841 – 1925)

Para Fayol, toda empresa possui seis funções básicas, a saber:

1. Funções Técnicas: relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.
2. Funções Comerciais: relacionadas com a compra, venda e permuta.
3. Funções Financeiras: relacionadas com a procura e gerência de capitais.
4. Funções de Segurança: relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. Funções Contábeis: relacionadas com os inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.
6. Funções Administrativas: relacionadas com a integração, coordenação e sincronia das cinco funções acima.

As funções administrativas são as funções típicas do Administrador, as quais sejam:

- Prever: visualizar o futuro e traçar o plano de ação.
- Organizar: estruturar as unidades e cargos da empresa.
- Comandar: dirigir e orientar o pessoal.
- Coordenar: harmonizar todos os atos e esforços coletivos.
- Controlar: verificar que tudo ocorre de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Como toda ciência, a Administração deve basear-se em leis ou em princípios universais ou gerais aplicáveis a todas as situações com que o Administrador se defronta.

Fayol desenvolveu 14 desses princípios gerais de Administração, que se aplicam a todos os tipos de organização.

TEORIA DA BUROCRACIA DE WEBER (1864 – 1920)

MAX WEBER, sociólogo alemão, é considerado o fundador da Teoria da Burocracia.

Burocracia, a despeito do sentido pejorativo, possui um significado técnico que caracteriza a racionalidade e eficiência da organização.

Burocracia significa o tipo de organização onde a racionalidade ou eficiência atinge o seu grau mais elevado.

Weber enumerou algumas características de uma organização ideal do ponto de vista da burocracia:

1. **Formalização:** todas as atividades de uma organização devem estar definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização deve operar de acordo com um conjunto de leis ou regras (regulamentos, regimento interno, estatutos, etc.).
2. **Divisão do Trabalho:** cada empregado tem um cargo com um conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades oficiais e delimitados.
3. **Princípio da Hierarquia:** a burocracia se baseia em uma hierarquia bem definida de autoridade. Cada empregado recebe ordens que guiam suas ações. Cada função mais baixa está sob controle e supervisão da mais alta. Cada funcionário tem apenas um único chefe. Daí forma-se a estrutura piramidal da burocracia.
4. **Impessoalidade:** o funcionário ideal desempenha com imparcialidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos. A burocracia enfatiza os cargos e não as pessoas que os ocupam, pois as pessoas entram e saem da organização, mas os cargos permanecem para garantir a continuidade e perpetuação.

5. Competência Técnica: a seleção e a promoção dos empregados é baseada na competência técnica e qualificação profissional dos candidatos e não em preferências pessoais. Daí a utilização de testes e concursos para preenchimento de cargos ou promoções.

6. Profissionalização do funcionário: os funcionários da burocracia são profissionais, pois são especialistas em face da divisão do trabalho; são assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seus cargos constituem a sua principal atividade dentro da organização; são nomeados pelo seu superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado e seguem carreira dentro da organização.

Disfunções da Burocracia:

1. Despersonalização do relacionamento entre os participantes pelo fato de os ocupantes de cargos se tratarem como tal e não como pessoas.

2. Internalização das diretrizes ou superconformidade em relação às regras e regulamentos da organização, ou seja, as normas e regulamentos inicialmente elaborados para melhor atingir os objetivos organizacionais, passam a adquirir uma importância fundamental para o empregado. O empregado passa a se preocupar mais com as regras e regulamentos do que com o seu próprio trabalho dentro da organização.

3. Uso da categorização como técnica do processo decisório, ou seja, a tomada de decisão passa a ser prerrogativa do funcionário que tem categoria hierárquica mais elevada.

4. Excesso de formalismo e de papelório, pois a tendência de formalizar e documentar todas as comunicações chega a um ponto que pode prejudicar o funcionamento da organização.

5. Exibição de autoridade, pois como a burocracia enfatiza enormemente a hierarquia como meio de controle do desempenho dos funcionários, surge a necessidade de utilização de indicadores, de símbolos ou sinais que destaquem a autoridade e o poder, como uniforme, tipo de sala ou de mesa, locais reservados no refeitório ou no estacionamento de carros,

etc.(status).

6. Resistência às mudanças e pressões externas, pois as mudanças representam ameaças para sua posição e estabilidade dentro da organização. O funcionário se sente mais seguro e protegido com a rotina que domina e conhece bem e que não lhe traz ameaças.

Weber quis demonstrar até que ponto a organização burocrática representa uma solução racional para as complexidades dos problemas modernos.

A Teoria Clássica preocupou-se com detalhes: alcance ótimo, alocação de autoridade e responsabilidade, número de níveis hierárquicos, agrupamento de funções, etc., enfim, com a organização industrial. Já Weber preocupou-se mais com uma teoria geral de organização.

Weber preocupou-se com a organização como um todo, com as características da burocracia, seu crescimento e conseqüências. Fayol estudou as funções de direção. E Taylor estudou os meios científicos para realizar o trabalho rotineiro das organizações.

TEORIA ESTRUTURALISTA

É a terceira abordagem relacionada à estrutura organizacional, que se desenvolveu a partir dos estudos sobre as limitações e rigidez do modelo burocrático, considerado um modelo típico de sistema fechado, altamente mecanístico, ou seja, voltado essencialmente à idéia de máquina, tarefas realizadas mecanicamente.

A partir do modelo burocrático, os Estruturalistas introduziram o conceito de sistema aberto no estudo das organizações e tentaram compatibilizar as contribuições da escola clássica e humanísticas da T. A..

Foram tentados vários tipos de organizações. Constatou que a inovação e a mudança trazem conflitos dentro das empresas, e que o conflito é um importante sinal de força dentro das organizações: sinal de idéias e atitudes diferentes e que se

chocam. A administração do conflito passa a ser um elemento crucial e de múltiplas aplicações na T. A.

Os estruturalistas reconheceram a existência do conflito dentro das organizações; as tensões inevitáveis (que podem ser reduzidas, mas não eliminadas):

- a) entre as necessidades da organização e as necessidades de seu pessoal;
- b) entre a racionalidade e a irracionalidade;
- c) entre a disciplina e a autonomia;
- d) entre relações formais e informais.

3a Fase: **ÊNFASE NAS PESSOAS**

É a fase em que administrar é sobretudo lidar com pessoas dentro das empresas, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. É a chamada abordagem humanística, podendo ser desdobrada em duas escolas ou teorias: Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental.

ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Precursores da Escola das Relações Humanas: ELTON MAYO (1880 – 1949) e KURT LEWIN (18890 – 1947).

É a abordagem mais democrática e liberalizante ocorrida na T. A.

Surgiu como uma teoria de oposição e combate à Teoria Clássica de Taylor e Fayol, tendo, inclusive, negado todos os conceitos desenvolvidos pela Teoria Clássica tais como: organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, unidade de comando, estudos de tempos e movimentos, eficiência, etc.

A Escola das Relações Humanas desenvolveu seus conceitos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial tais como: organização informal, motivação, incentivos sociais, dinâmica de grupo, comunicação, liderança, etc. abordagem voltada para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização.

Os planos de incentivo salarial foram substituídos pelo incentivo social e simbólico.

O homem, segundo essa escola, é motivado basicamente por recompensas sociais e simbólicas porque as necessidades psicológicas do ser humano são mais importantes do que a necessidade de ganhar mais dinheiro.

Um dos principais objetivos do movimento humanista foi quebrar o excessivo controle hierárquico e incentivar a espontaneidade dos trabalhadores.

TEORIA COMPORTAMENTAL

A segunda abordagem humanística é denominada Teoria Comportamental ou Escola do Comportamento Organizacional.

Surgiu com um livro de Herbert A. Simon, publicado em 1947, onde o autor desenvolveu uma teoria das decisões, salientando que a decisão é muito mais importante que a execução que a sucede.

A partir daí, as empresas são visualizadas como sistemas de decisões, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos diante das situações com que se deparam.

A abordagem comportamental se origina diretamente da Escola das Relações Humanas e mantém a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais.

É através do estudo comportamental dos funcionários que se procura motivar e estimulá-los e reduzir os conflitos entre os objetivos organizacionais e individuais.

Mais recentemente, dentro da abordagem comportamental, surgiu um movimento de grande repercussão denominado Desenvolvimento Organizacional – DO, voltado para estratégias de mudança organizacional planejada por meio modelos de diagnóstico, intervenção e de mudança, envolvendo modificações estruturais ao lado de modificações comportamentais para

melhorar a eficiência e eficácia das empresas. (Lawrence, Lorsch, Blake, Mouton, Argyris, etc.)

4a Fase: **ÊNFASE NA TECNOLOGIA**

É a fase em que administrar é lidar com a tecnologia, afim de extrair dela a máxima eficiência possível. Com o advento da cibernética, da mecanização, da automação, da computação e, mais recentemente, da robotização, a tecnologia colocada à serviço da empresa, passou a moldar a sua estrutura e a condicionar o seu funcionamento.

A partir dos estudos e pesquisas da Socióloga inglesa Joan Woodward sobre uma amostra de indústrias é que se passou a compreender o importante papel da tecnologia sobre as empresas.

5a Fase: **ÊNFASE NO AMBIENTE**

É a fase em que administrar é, principalmente, lidar com as demandas do ambiente e obter o máximo de eficácia da empresa.

Lidar com as demandas do ambiente significa que, apenas o estudo das variáveis endógenas não proporcionava uma compreensão mais ampla da estrutura e do comportamento organizacionais.

Tornava-se necessário o estudo das variáveis exógenas, situadas fora dos limites da empresa e que influenciam profundamente os seus aspectos estruturais e comportamentais.

Essa ênfase no ambiente surgiu com o aparecimento da Teoria da Contingência, segundo a qual não existe uma única melhor maneira (*the best way*) de organizar as empresas. As características estruturais das empresas dependem das características ambientais que as circundam.

As empresas bem-sucedidas são aquelas que conseguem adaptar-se rápida e adequadamente às demandas ambientais.

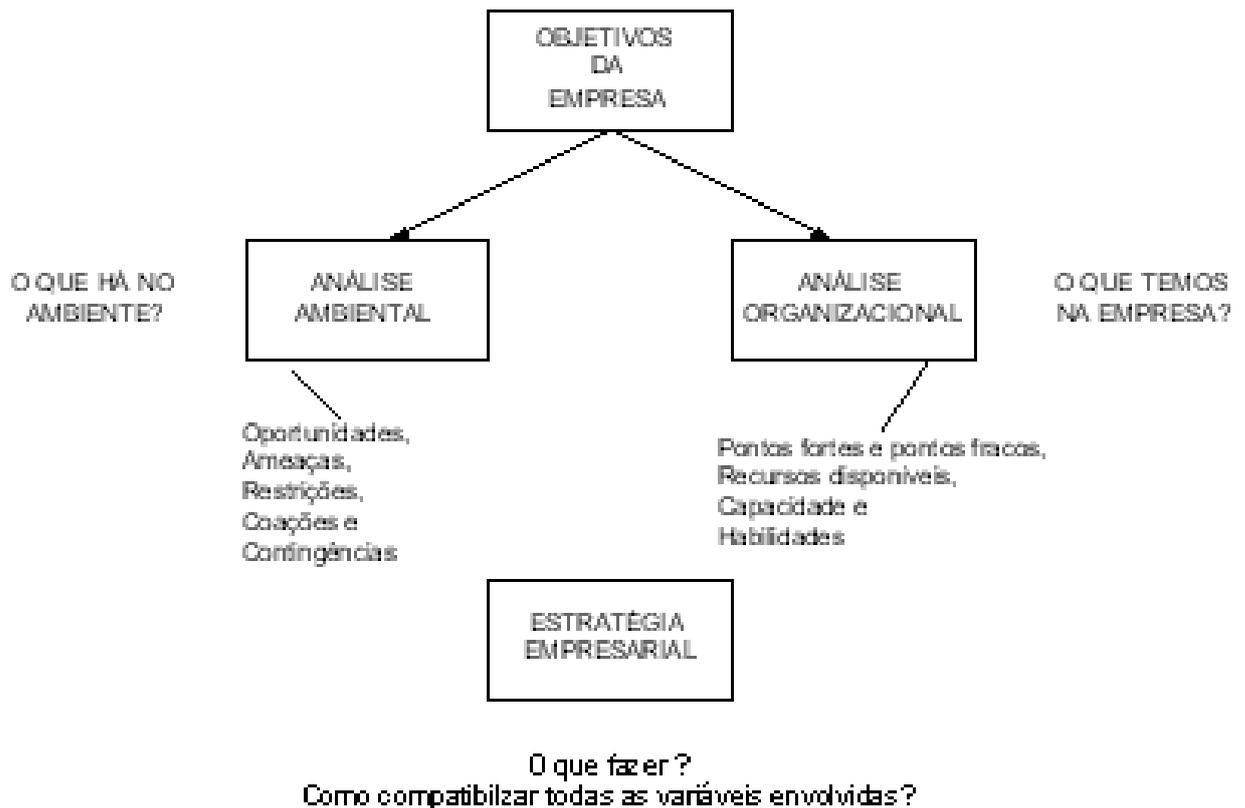
Estratégia Empresarial **ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL – Conceitos:

1. Mobilização de todos os recursos da empresa, visando atingir objetivos a longo prazo.
2. É um conjunto de objetivos e de políticas principais, capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo.
3. É a decisão antecipada das futuras ações da empresa, quanto aos seus produtos/mercados, sua lucratividade, sua organização interna, seu grau de inovação/tecnologia e seu relacionamento com o ambiente externo.

COMPONENTES BÁSICOS:

- a) Ambiente: oportunidades visualizadas no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências e ameaças nele existentes.
- b) Empresa: recursos de que a empresa dispõe, sua capacidade e suas habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.
- c) Adequação entre ambos: qual a postura que a empresa deve adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, para extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às limitações, ameaças e contingências ambientais.



Tipos de Estratégias Empresariais

TIPOS DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS:

1. Estratégias Cooperativas

1.1. Ajuste ou Negociação => É a estratégia pela qual a empresa busca um acordo ou um compromisso com outras empresas quanto à troca de bens ou de serviços (parceria). Ex.: Parmalat X Palmeiras

1.2. Cooptação ou Coopção => É a estratégia de incorporação de empresas concorrentes, visando inibir ou evitar ameaças aos interesses e/ou desenvolvimento da empresa. Ex.: Pão-de-Açúcar X Barateiro

1.3. Coalizão => É a estratégia de combinação de duas ou mais empresas que se juntam para alcançar um objetivo comum. Ex.: TAM X Transbrasil

2. Estratégias Competitivas

2.1. Competição => É a forma de rivalidade entre duas ou mais empresas, mediadas por um terceiro grupo. Ex.: EMBRATEL X (Telefônica X Vésper)

TIPOS DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL COMPETITIVA

- a) defensiva;
- b) ofensiva;
- c) analítica; e
- d) reativa.

a) Estratégia Competitiva Defensiva => adotada por empresas estabilizadas e que pretendem apenas manter o atual "status quo" ou defenderem-se das ações dos concorrentes. Os donos das empresas ou a diretoria se preocupa em buscar novas oportunidades ou experimentar mudanças, mas timidamente. Raramente se preocupam com grandes modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operação.

Nível institucional => Problemas empresariais:

- defender e garantir a atual fatia do mercado
- concentrar exclusivamente no seu mercado, nos seus produtos e serviços já existentes, ignorando o restante
- procura sentir-se seguro naquilo que ele faz, para impedir que os concorrentes lhe "passem a perna".

Nível intermediário => Problemas administrativos:

- planejar todas as ações administrativas
- manter a eficiência do controle operacional e financeiro
- as áreas de produção e finanças tornam-se as mais importantes da empresa
- a estrutura organizacional tende a ser funcional (enxuta/racionalizada)
- controle é centralizado e a informação é veiculada verticalmente através das cadeias hierárquicas.

Nível operacional => Problema de adequação tecnológica:

- saber como produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível
- racionalizar cada vez mais as atividades e operações.

b) Estratégia Competitiva Ofensiva => Adotada por empresas que buscam freqüentemente novas oportunidades de mercado e reagem com agressividade às ofensivas das concorrências. São os agentes de mudanças e de incertezas no mercado.

Nível institucional => Problemas empresariais:

- descobrir e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados
- a empresa procura mudar constantemente o seu nicho de mercado
- a empresa corre o risco de baixa lucratividade e diluição de seus recursos, face às constantes mudanças.

Nível intermediário => Problemas administrativos:

- saber como coordenar com eficiência as diversas operações da empresa e suas constantes mudanças e inovações
- o planejamento é amplo mas não intenso, orientado para os problemas a medida que vão surgindo pela frente
- o enfoque da estrutura organizacional está mais voltada aos produtos, com pouca divisão de trabalho; as áreas de marketing e de pesquisa e desenvolvimento tornam-se as mais importantes (diversidade de produtos)
- o controle é descentralizado e a informação é veiculada horizontalmente.

Nível operacional => Problema de adequação tecnológica:

- não se comprometer e depender excessivamente de um determinado processo tecnológico, para poder se adaptar com maior facilidade às novas operações da empresa;
- o lema é adotar tecnologias flexíveis (para realizar diferentes tarefas e operações) e tecnologias múltiplas (para produzir diferentes produtos e serviços);
- baixo grau de mecanização e de sistematização (rotinas), caracterizando uso de tecnologia não incorporada, ou seja, apoiada sobre pessoas e suas habilidades e seus conhecimentos;
- a empresa não consegue produzir e distribuir com o máximo de sua eficiência por causa da multiplicidade de tecnologias e das constantes mudanças.

c) Estratégia Competitiva Analítica => Adotada por empresas com dupla característica: conservadora, na medida em que busca apenas manter o seu “status quo”, mas, por outro lado, também busca novas oportunidades em novos mercados.

Nível institucional => Problemas empresariais:

- localizar e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados e, simultaneamente, manter e defender o mercado e clientes já conquistados

Nível intermediário => Problemas administrativos:

- saber diferenciar a estrutura e os processos organizacionais, a fim de compatibilizar as duas características da empresa (estável e instável)
- a estrutura adotada tende a ser matricial, combinando departamentos funcionais com departamentos de produtos
- controle é moderadamente centralizado.

Nível operacional => Problema de adequação tecnológica:

- como ser eficiente em partes estáveis da empresa e, ao mesmo tempo, ser flexível e eficaz nas partes mutáveis/instáveis.
- dificilmente a empresa consegue ser eficiente em termos tecnológicos.

Nota: Essas três estratégias anteriores (defensiva, ofensiva e analítica) são estratégias proativas, isto é, aquelas que antecipam às ocorrências do ambiente.

d) Estratégia Competitiva Reativa => É uma estratégia despreparada e improvisada; aquela que reage com atraso às ocorrências do ambiente. A estratégia reativa é aplicável a curtos espaços de tempo e nem há um envolvimento amplo capaz de integrar as atividades dos níveis institucional, intermediário e operacional como um todo.

Nível Institucional => Problemas empresariais:

- os executivos da cúpula da empresa percebem com muito atraso as mudanças do mercado e acabam usando estratégias já ultrapassadas.

Nível intermediário => Problemas administrativos:

- adoção de estruturas organizacionais antigas e viciadas nos processos anteriores.

Nível operacional => Problema de adequação tecnológica:

- geralmente ineficiente nas operações.

AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

É a fase do processo de administração estratégica na qual a cúpula administrativa da empresa avalia se as estratégias escolhidas foram as mais adequadas, ou seja, se os objetivos da empresa foram alcançados.

Existem três critérios para se avaliar a estratégia empresarial:

- a) consistência interna;
- b) consistência com o ambiente;
- c) adequação aos recursos disponíveis.

a) **Consistência Interna:** Avaliar se a estratégia empresarial utilizada deve ser compatível com os objetivos da empresa, quer sob o ponto de vista de objetivos empresariais (negócios), quer sob os aspectos de padrões internos (políticas, diretrizes, cultura organizacional).

b) **Consistência com o Ambiente:** Avaliar se a estratégia empresarial está consistente com as condições ambientais existentes (Ex.: restrições impostas pelo mercado, por legislação, etc.).

d) **Adequação aos Recursos Disponíveis:** Avaliar se a estratégia empresarial escolhida está compatível com os recursos (capital, equipamentos, instalações, pessoal, competência, tecnologia, etc.) disponíveis ou que terá à disposição.

ADMINISTRAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Administração da Estratégia => analisar, desenvolver e modificar os processos internos e externos da empresa para torná-la eficiente e eficaz, dentro das condições e circunstâncias emergenciais.

EFICIÊNCIA => Como as coisas são feitas. De que maneira são executadas.

EFICÁCIA => Para que as coisas são feitas? Quais resultados trazem? Quais objetivos alcançam?

EFICIÊNCIA

EFICÁCIA

- Ênfase nos meios
- Fazer corretamente
- Ênfase nos resultados
- Fazer as coisas

as coisas

- Resolver

problemas

- Salvar os recursos

- Cumprir tarefas e obrigações

- Treinar os

subordinados

- Manter as

máquinas

corretas

- Atingir objetivos

- Otimizar o uso de recursos

- Obter resultados

- Proporcionar retorno p/ subordinados

- Máquinas disponíveis

Nível Institucional => ações predominantes em busca da eficácia.

Nível Operacional => está voltado predominantemente para a busca da eficiência.

Nível Intermediário => empenhado em compatibilizar as necessidades de eficácia do nível institucional com as necessidades de eficiência do nível operacional.

Estratégia Empresarial - Formulação x Execução

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: FORMULAÇÃO X EXECUÇÃO

Toda estratégia é operacionalizada através de ações empresariais, as quais precisam ser planejadas, organizadas, dirigidas e controladas.

Planejamento = função administrativa (quando considerado isoladamente)

Organização = função administrativa (idem)

Direção = função administrativa (idem)

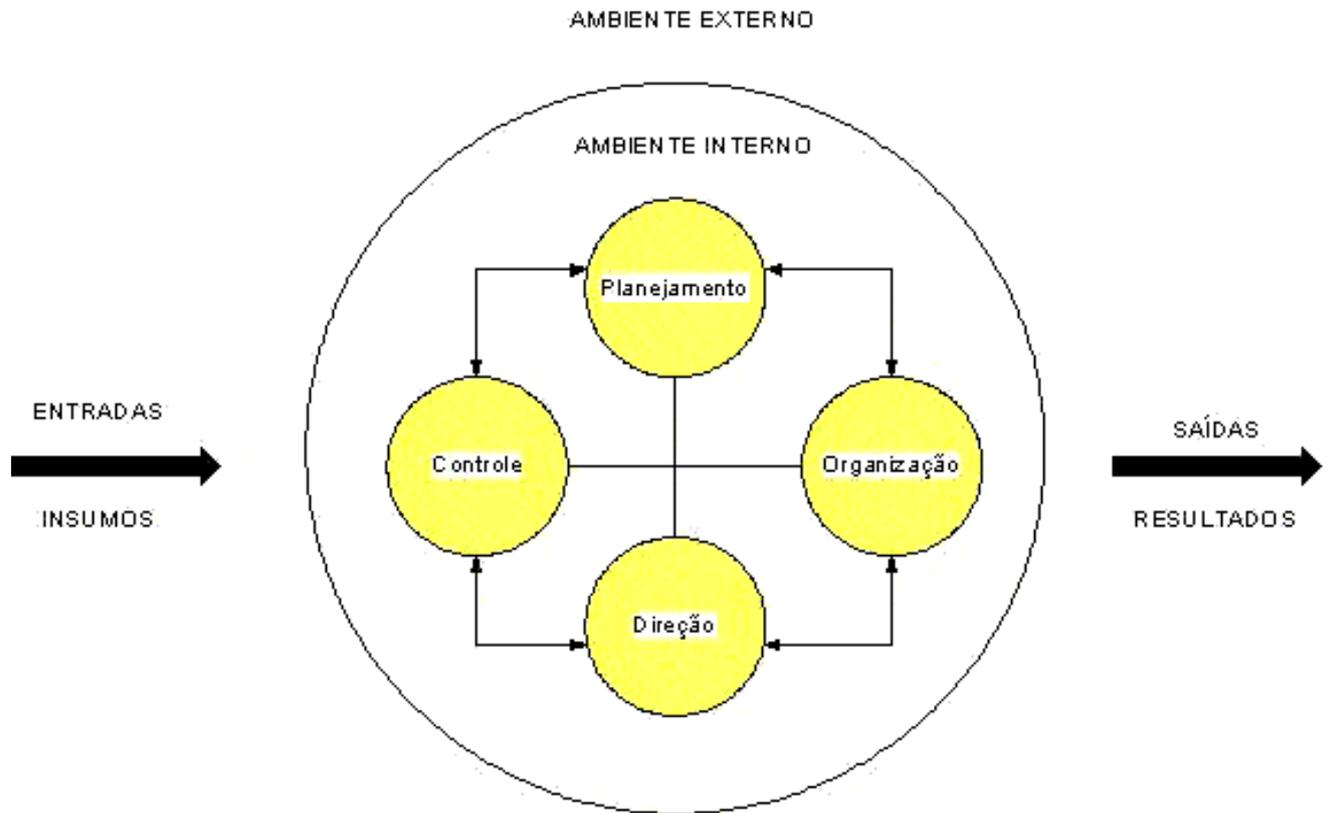
Controle = função administrativa (idem)

Planejamento + Organização + Direção + Controle = Processo Administrativo (quando considerados em conjunto => abordagem global, para alcançar objetivos)

Processo => qualquer fenômeno que apresenta mudança contínua no tempo ou qualquer operação que tenha certa continuidade ou seqüência.

- não é coisa imóvel, parada, estática
 - é móvel, dinâmica e contínua.
- Cada elemento do processo influi sobre o outro => inter-relacionamento => interdependência

PROCESSO ADMINISTRATIVO = SISTEMA



PROCESSO ADMINISTRATIVO: Meio de integrar diferentes atividades para a execução da estratégia empresarial.

Cada nível da empresa (Institucional, Intermediário e Operacional), é responsável por determinadas funções, na execução da estratégia empresarial e no processo administrativo.

NÍVEIS	PLANEJAMENTO	ORGANIZAÇÃO	DIREÇÃO	CONTROLE
Institucional	Determinação de objetivos e planejamento	Desenho da estrutura organizacional	Políticas e Diretrizes	Controles globais e avaliação

	estratégico	al	s de	do
			direção e	desempenh
			conduçã o	
			o do	empresarial
			pessoal	
			Gerência	
			e	Controles
			aplicaçã	departamen
			o de	tais e
		Estrutura de	recursos	avaliação
		órgãos e de	visando	do
	Planejamento	cargos	à ação	desempenh
	tático e	Rotinas e	empresa o	
Intermedi	colocação de	Procediment	rial e	departamen
ário	recursos	os	liderança	tal
			Chefia,	Controles
			supervis	individuais e
		Métodos e	ão e	avaliação
		processos de	motivaçã de	
Operacion	Planos	trabalho e de	o de	desempenh
al	operacionais	operação	pessoal	o individual

Autoridade e Responsabilidade

AUTORIDADE E RESPONSABILIDADE

CONCEITOS:

=> Autoridade é o poder legal/formal ou legítimo, ou o direito de comandar ou agir. É o poder de comandar os outros, fazendo-os executar atividades que são consideradas adequadas para a realização dos objetivos de um departamento ou da empresa.

=> Responsabilidade é a obrigação de um subordinado, para o qual um superior designou uma tarefa de executar o serviço exigido. A essência da responsabilidade é, portanto, a obrigação.

=> A responsabilidade nasce da relação superior-subordinado e do fato de que alguém (superior) tem autoridade para exigir determinadas tarefas de outras pessoas (subordinados).

=> A autoridade emana do superior para o subordinado e a responsabilidade é a obrigação exigida do subordinado para que realize os deveres.

DELEGAÇÃO

=> Delegar é o processo pelo qual os administradores distribuem e dão a incumbência de realizar atividades (autoridade) a outras pessoas na organização.

=> Toda a autoridade pode ser delegada a um subordinado. Porém, **a responsabilidade é indelegável**. Não se pode transferir responsabilidade para os subordinados.

=> A responsabilidade sendo uma obrigação de realizar, é devida ao superior, e nenhum subordinado se livra da sua responsabilidade, designando outros para realizar suas tarefas.

=> Nem o Presidente da empresa deixa de ser responsabilizado perante os proprietários da companhia, sobre os atos de seus empregados, alegando que havia delegado a responsabilidade a um Gerente, gerenciar uma determinada área geradora do conflito.

RAZÕES PARA A DELEGAÇÃO

- a) Desafoga o superior, permitindo focalizar as suas energias nas tarefas cruciais e de maior prioridade.
- b) Permite que os subordinados cresçam e se desenvolvam.

RAZÕES PARA NÃO QUERER DELEGAR

- a) Os superiores podem se sentir mais poderosos quando retêm para si o privilégio de tomar todas as decisões.
- b) Não querem enfrentar o risco de os subordinados exercerem totalmente a autoridade.

- c) Acreditam que agirão melhor se eles mesmos fizerem sozinhos, achando que os subordinados não têm capacidade.
- d) Os superiores acham que os subordinados preferem não ter muita responsabilidade para decidir.
- e) Ficam preocupados que os subordinados desempenhem as tarefas com tanta eficácia a ponto de ameaçar suas posições.

RAZÕES DE OS SUBORDINADOS NÃO QUEREREM A DELEGAÇÃO

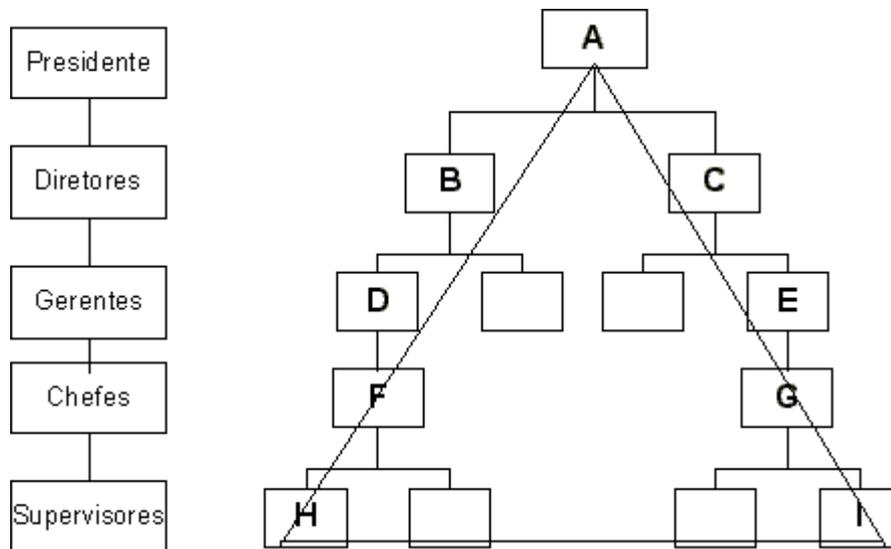
- a) A delegação pode representar um acréscimo de responsabilidade.
- b) Risco pela possibilidade de ter um desempenho fraco e serem criticados por isso.
- c) Falta de autoconfiança e sentimento de pressão forte quando lhes dão maior autoridade para tomar decisões ou confiam deveres ou tarefas adicionais.
- d) Ficam mais vulneráveis, porque se tornam mais visíveis e, conseqüentemente, precisam ser mais produtivos.

FORMA DE DELEGAÇÃO

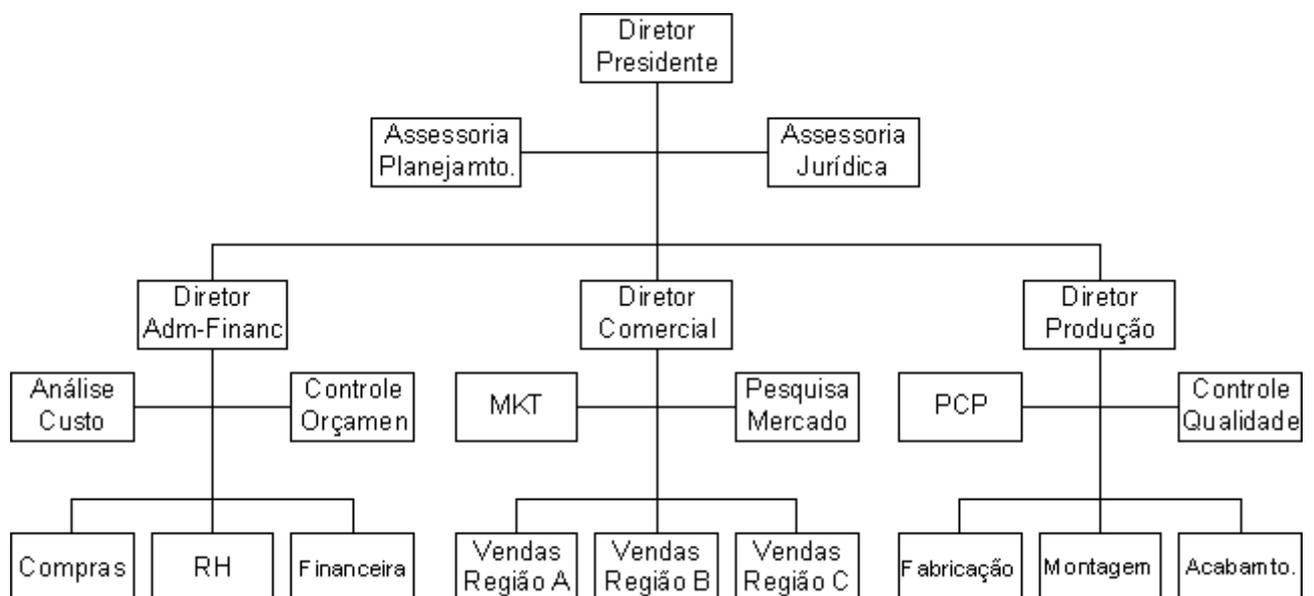
- a) O superior hierárquico determina os objetivos e deveres para um subordinado.
- b) Dá-lhe a autoridade necessária para atingir os objetivos e cumprir os deveres.
- c) O subordinado aceita a delegação, implícita ou explicitamente, criando, portanto, a obrigação ou a responsabilidade.
- d) O superior atribui ao subordinado a responsabilidade pelos resultados.

TIPOS DE AUTORIDADE

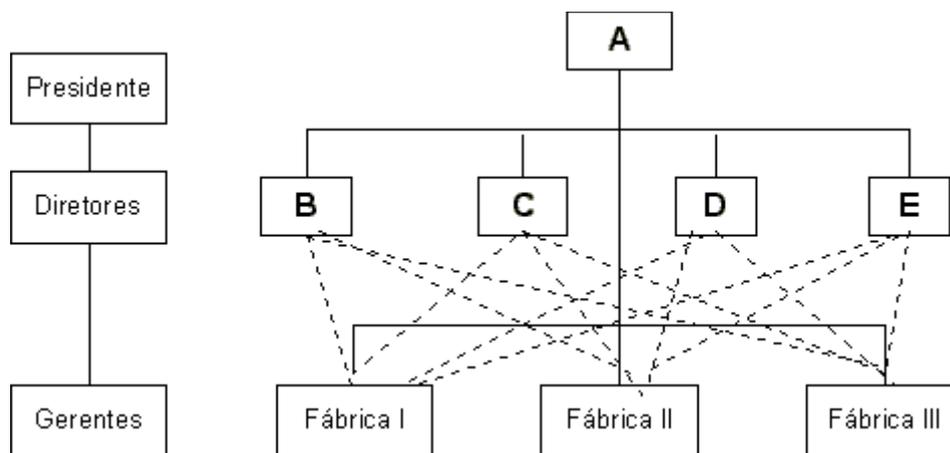
a) Autoridade de Linha: É a autoridade exercida sobre os subordinados. É a autoridade de comando, decorrente da estrutura hierárquica ou do princípio escalar.



b) Autoridade de Assessoria: É o direito das unidades de assessoria ou de especialistas para aconselhar, recomendar ou propor para o pessoal de linha. Não dá aos assessores a autoridade para mandar no pessoal de linha ou dar ordens para realizar certos atos.



c) Autoridade Funcional: É a autoridade (técnica) exercida pelas unidades especializadas em determinados assuntos sobre as unidades de linha.



Cargos e Funções

CARGOS E FUNÇÕES

CONCEITOS

=> Cargo é um posto de trabalho, com um conjunto de atividades ou tarefas a serem executadas por alguém ocupante do mesmo, dentro de uma organização. Ex.: Auxiliar Administrativo.

=> Cargo: é um conjunto de deveres e responsabilidades atribuídos ao ocupante de um posto de trabalho destinado à contribuir para a consecução dos objetivos da empresa.

=> Função: é um papel ou um conjunto de tarefas desempenhadas pelo ocupante de um determinado cargo. É a prática ou o exercício de um cargo. Ex.: Controle Financeiro; Apontador de Horas.

CARGO

Auxiliar de
Contabilidade

FUNÇÃO

Conferente,
Classificação de

Contas e Registros Contábeis

Auxiliar de Rec.
Humanos

Apontamento de Horas

Técnico de
Laboratório

Coletor de Amostras
Laboratoriais

Desenho ou Estrutura de Cargo: é a especificação do conteúdo, dos meios e métodos de trabalho pertinentes a um determinado cargo na empresa.

=> Existem três formas de abordagem do Desenho ou Estrutura dos Cargos:

- abordagem clássica, fundamentada na Administração Científica de Taylor;
- abordagem humanística, fundamentada nas ciências comportamentais;
- abordagem contingencial ou enfoque sistêmico.

Abordagem Clássica

A Administração Científica de Taylor tentava descobrir os princípios que definiam a colocação de pessoas certas nos lugares (cargos) certos, para conseguir maximizar a eficiência. Buscava:

- a) encontrar a melhor maneira para as pessoas se movimentarem e executarem cada atividade => estudo de tempos e movimentos;
- b) segmentar e fragmentar os cargos em atividades repetitivas e facilmente treináveis;
- c) arranjar (estabelecer um layout) máquinas e equipamentos de maneira a minimizar o esforço e a perda de tempo;
- d) construir o ambiente da fábrica de maneira que o ruído, a ventilação e outras facilidades não reduzissem a eficiência;
- e) eliminar todas as atividades que produzissem fadiga e que não estavam relacionadas com a tarefa executada.

=> Não obstante esse estudo científico de racionalização do trabalho, os resultados alcançados não foram muito satisfatórios.

RESULTADOS ESPERADOS

1. Os cargos podem ser aprendidos rapidamente, exigindo pouco treinamento do operário.

2. Os cargos podem ser ocupados por pessoas não habilitadas.

3. Devido às poucas habilidades exigidas e à facilidade de treinamento, os operários são facilmente substituídos.

4. Devido à mecanização, os operários não ficam cansados fisicamente.

5. A padronização facilita o controle de qualidade, minimizando a probabilidade de erros.

6. A mecanização torna a produção previsível e programável.

7. A administração tem elevado controle sobre os operários, permitindo supervisão por meio da observação e aumento

RESULTADOS ALCANÇADOS

1. As economias no custo do treinamento não ocorrem devido ao elevado *turnover*.

2. Altos índices de absenteísmo exigem trabalhadores extras disponíveis para substituí-los, elevando os custos.

3. Devido ao trabalho em linha de montagem e a sua natureza monótona e insatisfatória, precisa-se pagar salários maiores para as pessoas permanecerem.

4. Devido à monotonia, os operários apresentam fadiga psicológica e frustração.

5. Problemas de controle de qualidade aumentam devido à falta de comprometimento e colaboração dos operários.

6. Com o alto índice de *turnover*, o nível de produtividade também

varia.

7. A supervisão aumenta a distância entre o operário e a administração.

da amplitude de comando.

=> Na abordagem clássica de estruturação dos cargos, o operário ficou refém de tecnologia, dos controles administrativos, de regras e imposições dos chefes etc., restringindo a sua atuação como pessoa. A única preocupação da empresa é a maximização da eficiência. (Ênfase nas tarefas)

Abordagem Humanística

=> Esta abordagem é uma reação ao mecanicismo da abordagem clássica. O aspecto humano é levado em consideração, onde o ocupante do cargo recebe atenção especial e não é tratado como máquina ou robô, mas sim como um membro de um grupo social. (Ênfase nas pessoas)

=> Há uma maior interação entre chefes e subordinados, bem como maior participação em decisões sobre a execução das tarefas, de forma a satisfazer às necessidades individuais e aumentar o moral do pessoal.

=> O chefe dá oportunidades para os subordinados desenvolverem um espírito de equipe, de cooperação e minimização de conflitos.

=> Algumas atividades extras (lazer, confraternização etc.) são consideradas importantes para reduzir o aborrecimento e a monotonia e para melhorar a amizade e cooperação.

=> A abordagem humanística ao desenho de cargos é totalmente baseada nas ciências comportamentais. Seu objetivo é motivar e incentivar as pessoas por meio das tarefas e, com isto, aumentar a sua produtividade.

=> Enquanto o desenho clássico põe ênfase nas tarefas, o desenho humanístico põe ênfase nas pessoas. A ênfase nas tarefas busca a eficiência pela imposição do método do trabalho, e a ênfase nas pessoas busca a realização pessoal.

DESENHO	
DESENHO CLÁSSICO	HUMANÍSTICO
· Sistema fechado	· Sistema aberto
· Especialização dos cargos	· Ampliação dos cargos
· Centralização	· Descentralização
· Autoridade	· Consenso
· Hierarquia rígida	· Desenho organizacional frouxo
· Ênfase técnica	· Ênfase humana
· Procedimentos rígidos	· Procedimentos flexíveis
· Comando	· Consultoria
· Comunicação vertical	· Comunicação multidirecional
· Ambiente negativo	· Ambiente positivo
· Necessidades de manutenção	· Necessidades motivacionais
· Supervisão/Controle severo	· Gerência por objetivos
· Abordagem autocrática	· Abordagem democrática

Abordagem Contingencial

=> Parte da premissa de que o desenho de cargos deve ter um enfoque sistêmico, com entradas (inputs), processamentos ou operações, saídas (outputs) e retro-alimentação (feedback).

=> As Entradas seriam:

- as informações, ordens e instruções sobre as atividades a serem executadas pelo ocupante do cargo;
- recursos e materiais a serem processados pelo ocupante do cargo;

=> Processamento ou operações são os processos de transformação das entradas (inputs) em saídas (outputs). É a execução das tarefas pelo ocupante do cargo.

=> As Saídas correspondem ao resultado do processamento ou operação do ocupante do cargo, seja em termos de

produtividade, seja em termos de realização pessoal e satisfação no cargo.

=> Realimentação refere-se à monitoração dos resultados. A retroação proporciona a informação sobre os resultados ou sobre o desempenho do ocupante do cargo, possibilitando decisões sobre a necessidade de modificações para aumentar a eficiência ou a eficácia do mesmo.

=> A Avaliação de Desempenho, p. ex., é uma importante informação de retroação para o ocupante do cargo saber como está se saindo em seu cargo.

=> O modelo contingencial de estruturar um cargo, pressupõe a existência de quatro fatores de mensuração da sua eficiência ou eficácia:

- a) Heterogeneidade: existência de variedade de operações de trabalho ou no uso de equipamentos e procedimentos para a execução das tarefas inerentes ao cargo. Quanto maior a variedade, mais desafiante se torna o cargo, porque as pessoas podem usar uma gama maior de suas habilidades e capacidades.
- b) Autonomia: refere-se à liberdade que o ocupante tem para programar seu trabalho, selecionar o equipamento que deverá usar e decidir que procedimentos seguir.
- c) Identidade com a tarefa: refere-se ao “gostar do que faz”; identificar-se com o trabalho executado, ter identidade como trabalho.
- d) Retroação: refere-se à informação que o ocupante do cargo recebe sobre o seu desempenho na execução das tarefas.

FATORES DE AVALIAÇÃO	MAIOR EFICIÊNCIA/EFICÁCIA	MENOR EFICIÊNCIA/EFICÁCIA
Heterogeneidad e de Operações	Diversidade, variação e desafio.	Monotonia, uniformidade e repetitividade.
Autonomia	Liberdade, auto-suficiência e	Restrição, rigidez e dependência

independência.

Identidade	Identificação, afinidade e percepção do valor do cargo.	Alienação, desmotivação e falta de sentido e valor.
Retroação	Retro-informação e comprometimento.	Desinformação e ignorância.

A estruturação contingencial consiste em adequar cada um desses quatro fatores em função do ocupante do cargo e das atividades a serem executadas, procurando proporcionar maior harmonia que resulte em maior satisfação dele no desempenho do cargo.

Comunicação

COMUNICAÇÃO

CONCEITO

=> É o processo de transmissão de mensagem de uma pessoa para outra e compreensão por parte desta última.

=> Em toda mensagem é necessária a existência de pelo menos duas pessoas. Uma pessoa sozinha não pode comunicar.

=> A comunicação tem aplicação em todas as funções administrativas, mas é particularmente importante na função de direção, pois representa a troca de informações e de pensamento para propiciar a compreensão mútua.

=> O sistema de comunicação envolve 6 (seis) componentes principais:

1> Fonte ou Remetente: é aquele que cria uma idéia ou uma mensagem através de palavras, símbolos, sinais ou códigos, pelos quais pretende comunicar a outra pessoa.

2> Transmissor: é o meio ou processo (voz, telefone, carta, estúdio de rádio, tv etc.) através do qual a mensagem é transmitida até o receptor.

3> Canal: é o espaço intermediário entre o transmissor e o receptor (fio telefônico, antena, satélite etc.).

4> Receptor: é o processo ou equipamento que capta e recebe a mensagem no canal (telefone, rádio, tv etc.). O receptor decodifica a mensagem para poder colocá-la à disposição do destino.

5> Destino: é a pessoa a quem se destina a mensagem.

6> Ruído: é qualquer interferência negativa, distorção ou perturbação no processo de comunicação.

=> O processo de comunicação só se completa ou efetiva quando a mensagem transmitida chegar ao destino e se este a compreender exatamente como ela foi transmitida.

=> A retroinformação (feedback) é um elemento importante no sistema de comunicação. Quando existe retroinformação, a comunicação é bilateral e ocorre nos dois sentidos. Quando não existe, a comunicação é feita em um só sentido, não havendo nenhum retorno sobre o seu resultado.

=> Ruídos no processo de comunicação:

=> Idéias preconcebidas

=> Falta de clareza

=> Não aceitação de informação contrária

=> Desmotivação, desinteresse

=> Descrédito na fonte

=> Inabilidade de comunicação

=> Má interpretação ou juízo de valor

=> Clima organizacional desfavorável

=> Outros

Tipos de Comunicações:

=> Comunicações formais e informais

=> Comunicações orais e escritas

=> Comunicações descendentes, ascendentes e laterais.

=> Comunicações Formais: são mensagens enviadas, transmitidas e recebidas, obedecendo-se os níveis de autoridade determinado pela hierarquia da empresa.

=> Comunicações Informais: aquelas que ocorrem fora dos canais formais de comunicação, sem a observância dos aspectos hierárquicos da empresa.

=> Comunicações Orais: transmitidas verbalmente, quer através de contatos pessoais, telefônicos, via rádio ou tv.

=> Comunicações Escritas: mensagens transmitidas por meio de cartas, ofícios, panfletos, jornais, revistas etc.

=> Comunicações Descendentes: aquelas que fluem de cima para baixo na cadeia de comando. Ex.: Instruções de Serviço, Leis, Regulamentos, “Bilhete Azul” etc.

=> Comunicações Ascendentes: aquelas que fluem de baixo para cima na escala hierárquica. Ex.: Planos de Sugestões, Reivindicações Diversas, Pesquisas de Opiniões, Solicitações de Férias, Aumento de Salários etc.

=> Comunicações Horizontais ou Laterais: são os intercâmbios de informações interdepartamentais ou intercargos.

Conflitos Organizacionais

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os estruturalistas discordam que haja harmonia entre patrões e empregados.

Para os estruturalistas, os conflitos – embora nem todos sejam desejáveis – são os elementos que geram mudanças e desenvolvimento na organização.

Conflito na organização a existência de idéias, atitudes ou interesses que podem se chocar.

Sempre que se fala em acordo, aprovação, harmonia, deve-se lembrar que estas palavras pressupõem a existência de seus opostos, ou seja, acordo/desacordo, aprovação/desaprovação, harmonia/desarmonia, o que acaba por caracterizar o conflito.

As fontes de conflitos se caracterizam desde uma colisão frontal de interesses e nenhuma compatibilidade, em um extremo, até interesses diferentes mas não necessariamente incompatíveis, outro extremo.

Conflito e cooperação são elementos integrantes da vida de uma organização.

Ambos têm recebido muita atenção por parte das recentes teorias da organização.

As teorias administrativas anteriores ignoraram completamente o problema conflito/cooperação.

O pensamento administrativo tem se preocupado profundamente com os problemas de obter cooperação e sanar conflitos.

O conflito gera mudanças e provoca inovação, na medida em que soluções são alcançadas.

Todavia, essas soluções constituirão a base de novos conflitos que gerarão novas mudanças, as quais provocarão outras inovações, e assim por diante.

Existem vários tipos de situações dentro da organização que provocam conflitos, vejamos algumas delas:

1. Conflito entre a Autoridade do Especialista (Conhecimento) e a Autoridade Administrativa (Hierarquia)

Muitas vezes, o conhecimento traz conflitos com a hierarquia.

A autoridade do especialista – que se baseia no conhecimento - se choca freqüentemente com a autoridade administrativa – que se baseia na hierarquia.

2. Dilemas da Organização

Há uma relação de mútua dependência entre conflito e mudança, pois as mudanças criam conflitos e os conflitos geram inovações. Enquanto o conflito representa um choque de interesses, o dilema representa uma situação em que se deseja atender a dois interesses inconciliáveis entre si, ou seja, o atendimento de um dos interesses impede o atendimento do outro.

Todas as organizações se confrontam com dilemas, isto é, com escolhas entre alternativas nas quais algum objetivo importante e valioso terá de ser sacrificado no interesse de um outro.

SINTETIZANDO:

Os conflitos envolvem aspectos positivos e negativos.

Geralmente, as possibilidades negativas e destrutivas do conflito são mais visíveis.

Não há melhor forma de se comprometer a saúde de uma organização do que promover um conflito interno.

Também o conflito externo, provocado por forças que vem de fora da organização, pode exercer pressão destrutiva.

Por outro lado, o conflito pode apresentar potencialidades altamente positivas permitindo o fortalecimento da unidade grupal, seja pelos conflitos internos entre aqueles que compartilham valores básicos, seja pelos conflitos externos com grupos de fora.

Controle **CONTROLE**

CONCEITO

=> É uma função administrativa; é a fase do processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) que avalia o desempenho, e toma a ação corretiva quando necessária.

=> É o processo de se avaliar se o que foi planejado está sendo executado; assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos sejam alcançados.

=> A teoria de controle se baseia em dois conceitos importantes:
=> Retroinformação => mecanismo que fornece informações relativas ao desempenho passado, necessárias às decisões para promover o ajustamento do sistema.

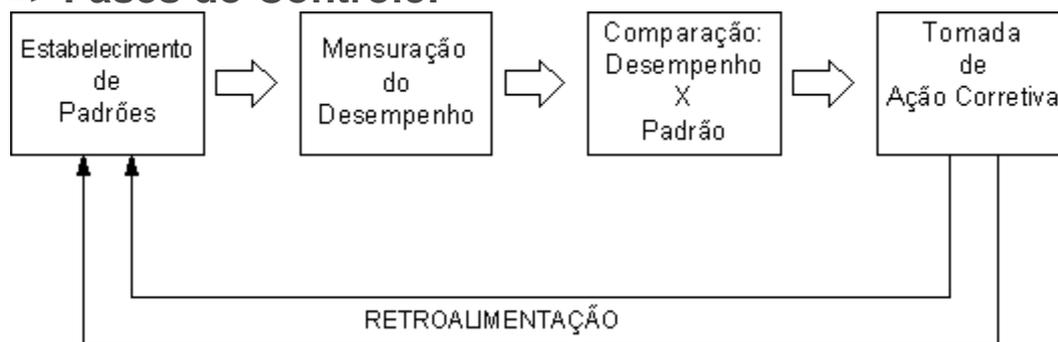
=> Homeostase => é a tendência que todos os organismos e organizações têm para autoregular-se, isto é, para retornarem a um estado de equilíbrio estável toda vez que forem submetidos a algum estímulo externo.
=> Todo organismo está sujeito a um desgaste/deterioração (entropia) => Injeta entropia negativa => volta ao equilíbrio (homeostase)

=> Finalidades do Controle:

=> Correção de falhas ou erros existentes: o controle serve para detectar falhas ou erros, seja no planejamento ou na execução, visando tomar as medidas corretivas para saná-los.

=> Prevenção de novas falhas ou erros: ao corrigir as falhas ou erros, o controle serve para prevenir a ocorrência de novas falhas ou erros no futuro.

=> Fases do Controle:



=> Controle: processo de se assegurar que os objetivos organizacionais e administrativos serão alcançados.

=> A função de controle é muitas vezes chamada de: monitorar, avaliar, estimar ou corrigir, mas a palavra CONTROLE é a que melhor expressa a conotação de estabelecer padrões, medir o desempenho real e corrigir.

=> O controle se relaciona com todas as outras funções da administração, especialmente com o planejamento. Ele é um complemento do planejamento.

=> O planejamento estabelece objetivos, metas, padrões de desempenho => como avaliar o resultado?

=> Tipos de Controle:

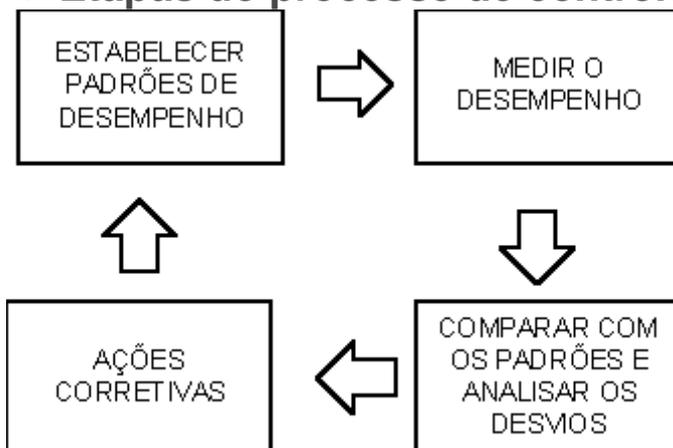
- Controle de informação antecipada;
- Controle concorrente;
- Controle de feedback.

=> Controle de Informação Antecipada: forma de controle que tenta prever problemas ou desvios do padrão, antes de ocorrerem. É uma abordagem ativa e agressiva de controle, pois permite que a ação corretiva seja iniciada antes que o problema ocorra.

=> Controle Concorrente: forma de controle que ocorre enquanto uma atividade está sendo realizada.

=> Controle de Feedback: controle realizado depois que a atividade já ocorreu; controle pós-ação; é histórico.

=> **Etapas do processo de controle:**



Estabelecimento de Padrões:

=> Padrões representam o desempenho desejado.

=> A Escola da Administração Científica de Taylor fixou padrões de desempenho, através do estudo de tempos e movimentos; tempo padrão ou tempo médio que um operário deveria levar para executar uma determinada tarefa.

=> Existem vários tipos de padrões utilizados para avaliar e controlar o desempenho de uma empresa:

=> Padrões de quantidade: volume de produção, quantidade de funcionários, volume de vendas, índice de acidentes etc.

=> Padrões de qualidade: qualidade da matéria-prima, de

produtos, serviços oferecidos pela empresa, assistência técnica etc.

=> Padrões de tempo: tempos padrões de produção, tempo de processamento dos pedidos etc.

=> Padrões de custo: custo de processamento de um pedido, custo de uma ordem de serviço, custo de produção etc.

Avaliação do Desempenho

=> É a fase do controle na qual se procura medir a performance do objeto de análise, seja o funcionário, a empresa, o equipamento, a produção, vendas, economia do país etc.

=> Entre as diversas maneiras de medir desempenho estão:

=> Observação;

=> Relatórios;

=> Inspeções, testes ou amostras.

Comparação do Desempenho X Padrão

=> Toda atividade gera algum tipo de variação em relação ao planejado, em relação ao padrão estabelecido. É importante determinar os limites dentro dos quais essa variação ou desvio é considerado ou aceito como normal.

=> Nem toda variação ou desvio exige correções, mas apenas aquelas que ultrapassam os limites considerados toleráveis.

=> Os resultados da comparação do Desempenho X Padrão podem gerar três tipos de ações:

=> Aceitação ou conformidade: o resultado ou desempenho está de acordo com o padrão e, portanto, aceito.

=> Aceitação com restrição: o resultado ou desempenho apresenta leve desvio quanto ao padrão, mas dentro da tolerância e, portanto, aceito, embora a conformidade não seja a ideal.

=> Rejeição: o resultado ou desempenho apresenta desvio ou discrepância para mais ou para menos em relação ao padrão, além da tolerância permitida e, portanto, rejeitado e sujeito à ação corretiva.

Departmentalização

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

CONCEITO

=> É o processo de divisão/segmentação da empresa em áreas especializadas, cujas funções ou atribuições são agrupadas de forma homogênea (semelhantes entre si), a fim de alcançar os objetivos com maior eficiência e economia.

TIPOS DE DEPARTAMENTALIZAÇÃO

- a) Departmentalização funcional ou por função;
- b) Departmentalização por produtos ou serviços;
- c) Departmentalização por base territorial ou localização geográfica;
- d) Departmentalização por clientela;
- e) Departmentalização por processo;
- f) Departmentalização por projeto.

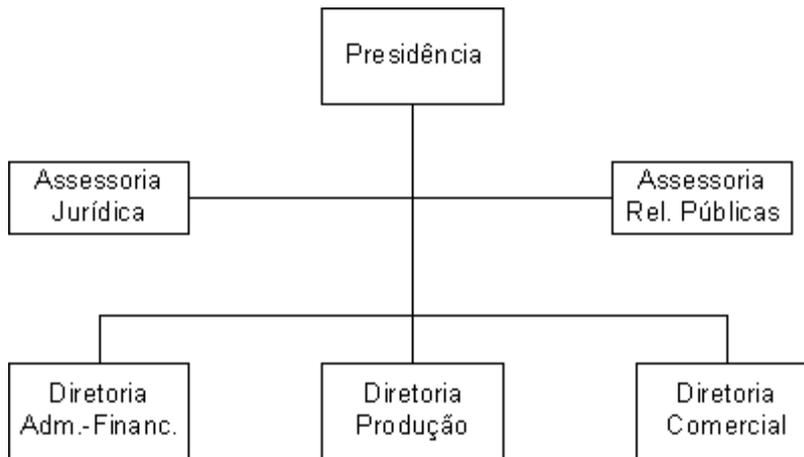
Departmentalização Funcional ou por Função

=> É a estruturação ou organização feita na base das funções existentes na empresa.

=> É o agrupamento das atividades homogêneas/semelhantes em áreas específicas e especializadas.

=> É indicada para ambientes estáveis e de pouca mudança, e para empresas com poucas linhas de produtos ou de serviços; caso contrário, tende a ser extremamente burocratizada e onerosa.

Departmentalização por Função



Vantagens da departamentalização por função:

- Facilita a segmentação da empresa, na medida em que esse processo segue o princípio da especialização ocupacional dos especialistas da empresa (especialista em finanças, produção, vendas etc.).
- Permite identificar o poder e o prestígio das funções principais da empresa.
- Simplifica o processo de recrutamento/seleção e treinamento de pessoal.

Desvantagens da departamentalização por função:

- Dificulta a coordenação entre as funções da empresa, especialmente entre áreas cinzentas, cujas fronteiras são muito próximas ou não estão muito bem delimitadas.
- As áreas tendem a focalizar seus esforços apenas dentro do seu território, esquecendo-se dos objetivos globais da empresa.
- Tende a ser muito burocratizada, em razão de a organização ser muito formal, “distanciada” e com maior número de níveis hierárquicos .

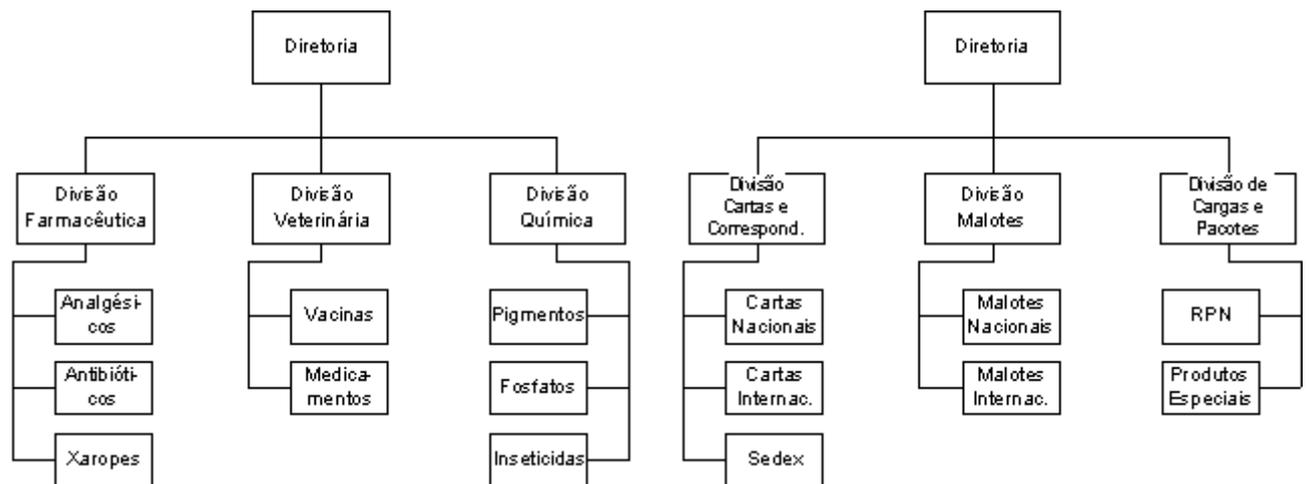
Departamentalização por Produtos ou Serviços:

=> É a estruturação feita na base dos produtos ou serviços (outputs) da empresa.

=> É indicada para empresas que atuam em ambientes instáveis e mutáveis.

=> Na estruturação por produto-serviço, cada segmento da empresa ou linha de produto constitui uma “Unidade de Negócio”, portanto, são responsáveis pela gestão dos seus recursos e pelos resultados.

Departmentalização por Produto ou Serviços:



Vantagens da Departmentalização por Produtos ou Serviços

- permite avaliar o desempenho do departamento pelo sucesso ou não do produto;
- facilita a coordenação interdepartamental, fazendo com que as diversas atividades funcionais se tornem secundárias e se sujeitem ao objetivo principal que é o produto;
- pela flexibilidade da estrutura, permite a inovação, o crescimento e a diversificação de produtos/serviços;
- o enfoque é predominantemente sobre os produtos/serviços realizados e não sobre a estrutura organizacional interna da empresa;
- menor custo de coordenação, porque a organização é auto-contida ou auto-suficiente, isto é, não depende das demais unidades da empresa.

=> Desvantagens da Departmentalização por Produtos/Serviços:

- ao contrário da departmentalização funcional que concentra

especialistas em um só grupo e com uma só chefia, a departamentalização por produtos/serviços dispersa-os para determinados produtos ou serviços, dificultando a interação (troca de experiências e informações) entre eles e, conseqüentemente, o desenvolvimento dos mesmos ;

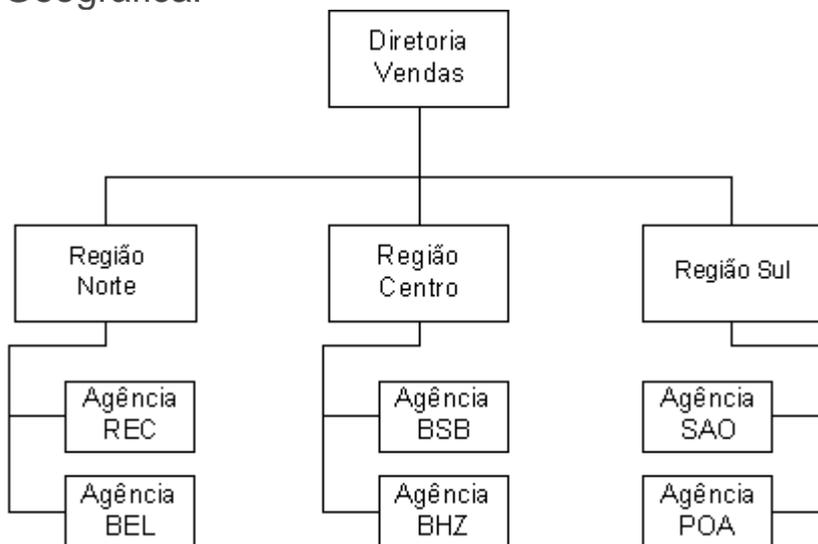
- é contra-indicada para empresas com poucos produtos ou linhas de produtos, em razão do alto custo operacional;
- gera maior insegurança aos empregados quanto à possibilidade de desemprego ou dificuldade de ascensão na carreira profissional.

Departamentalização por Base Territorial ou Localização Geográfica

=> É a estruturação realizada de acordo com a localização física da empresa, para atender seus interesses quanto a:

- facilidade de acesso
- proximidade dos fornecedores
- proximidade dos mercados consumidores dos seus produtos / clientes.

Departamentalização por Base Territorial ou Localização Geográfica:



Esse tipo de estrutura é característica típica da área de marketing (filiais e agências distribuídas territorialmente) e da área de produção (fábricas).

=> Vantagens da Departamentalização por Base Territorial ou Localização Geográfica:

- é interessante quando as condições e necessidades locais ou regionais – tais como, fatores culturais, incentivos fiscais etc. – determinam o sucesso da empresa;
- permite adaptação rápida, sem grandes problemas;
- os gerentes regionais podem tomar decisões com maior segurança, adaptadas às circunstâncias locais, em função da sua proximidade e conhecimento dos problemas locais.

=> Desvantagens da Departamentalização por Base Territorial ou Localização Geográfica:

- deixa em segundo plano a coordenação entre os departamentos de outras áreas, prejudicando a empresa como um todo, em razão do certo grau de autonomia das unidades descentralizadas;
- necessidade de maiores investimentos e, em alguns casos, duplicação de recursos humanos, instalações, equipamentos etc.).

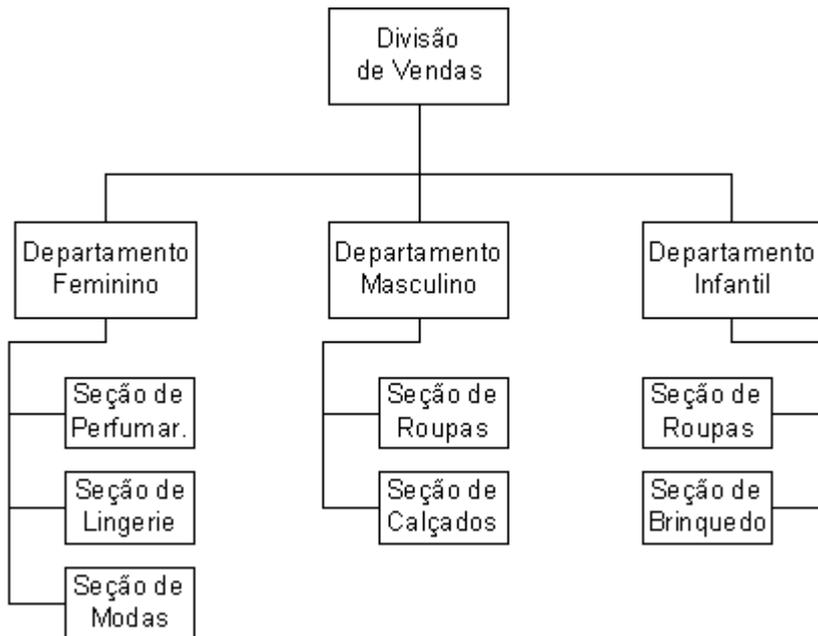
Departamentalização por Clientela

=> É a estruturação de acordo com o tipo de consumidores, usuários ou clientes.

=> As características dos clientes, tais como, sexo, idade, nível sócio-econômico, hábitos de compra etc., constituem a base para a organização/estruturação da empresa.

=> As áreas de MKT e Vendas são as maiores usuárias desse tipo de departamentalização.

Departamentalização por Clientela



=> Vantagens da Departamentalização por Clientela

- a organização de per si valoriza o cliente, que é a razão de ser da empresa;
- é um tipo de estrutura que condiciona o próprio executivo e demais participantes à satisfazer as necessidades dos clientes;
- permite concentrar todos os conhecimentos sobre as diferentes necessidades e exigências dos diferentes segmentos do mercado.

=> Desvantagens da Departamentalização por Clientela:

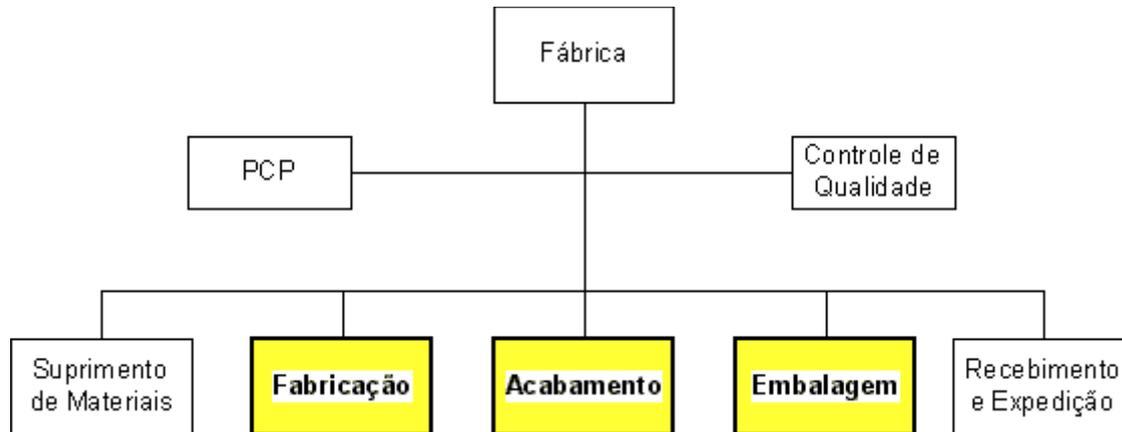
- transforma as demais áreas e atividades da empresa secundárias ou em simples acessórias, em face da constante preocupação pelo cliente;
- os demais objetivos da empresa, tais como, lucratividade, eficiência, produtividade etc., são sacrificados ou deixados de lado.

Departamentalização por Processo

=> É a forma de estruturação aplicável quase que exclusivamente no nível operacional das empresas industriais ou de serviços (CPD's).

=> O agrupamento se faz pela seqüência do processo produtivo ou por meio do layout e distribuição racional dos equipamentos e maquinários utilizados.

Departamentalização por Processo



=> Vantagens da Departamentalização por Processo:

- maior facilidade de alocação de máquinas e equipamentos;
- maior facilidade de recrutamento e seleção de mão-de-obra, bem como para definição de cargos e salários.

=> Desvantagens da Departamentalização por Processo:

- estruturação pouco flexível, dificultando a adaptação nos casos de mudanças tecnológicas.

Departamentalização por Projeto

=> É a forma de estruturação realizada de acordo com as saídas/resultados (outputs) de um ou mais projetos, geralmente, relacionados a empresas de grande porte.

=> São os casos de estaleiros navais que produzem navios, de obras de construção civil, usinas hidrelétricas, que exigem tecnologia sofisticada, pessoal especializado etc.

=> Como esses produtos são de grande porte e exige planejamento individual e detalhado e um período de execução

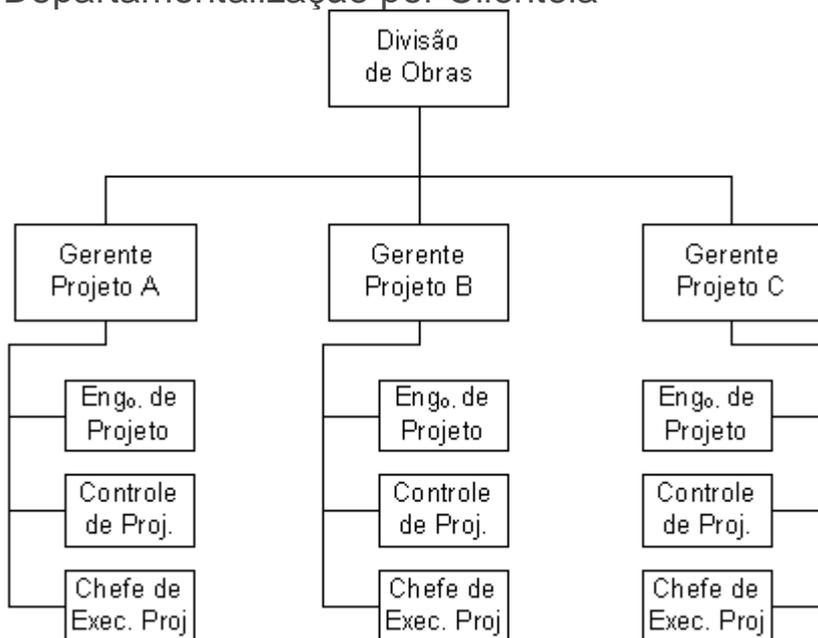
prolongado, cada produto é tratado como um projeto específico e sob encomenda.

=> Em consequência disso, a empresa adapta a sua estrutura aos projetos que ela tem para construir.

=> Características básicas da estrutura por projeto:

- requer uma estrutura organizacional flexível e mutável, capaz de adaptar-se rapidamente;
- a estrutura é estabelecida pelo cliente, de acordo com as suas necessidades e especificações técnicas;
- requer elevado grau de coordenação entre as áreas, já que os funcionários deixam suas posições originais para se fixarem temporariamente em um determinado projeto.

Departmentalização por Clientela



=> Vantagens da Departmentalização por Projeto:

- possibilita maior concentração de recursos em atividades previsíveis;
- resultados concretos.

=> Desvantagens da Departmentalização por Projeto:

- descontinuidade dos locais de trabalho dos funcionários;
- insegurança e angústia dos funcionários.

Função e Estilos de Direção

FUNÇÃO DE DIREÇÃO

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS:

- Planejamento
- Organização
- Direção
- Controle

=> O nível institucional corresponde ao nível organizacional mais elevado da empresa. É o nível que tem a responsabilidade de manter o relacionamento entre a empresa e o ambiente externo e traçar a estratégia empresarial mais adequada para atingir os objetivos da empresa.

=> O nível institucional:

- a) representa a empresa diante dos acionistas, do governo e órgãos regulamentadores, dos fornecedores, dos clientes e do público em geral;
- b) é o responsável pela condução dos negócios da empresa;
- c) é o responsável pela integração e sintonia das políticas internas em relação à estratégia empresarial;
- d) é o nível que dirige a ação empresarial como um todo.

=> É nesse sentido que torna a função administrativa de direção da ação empresarial, uma função importante e de destaque na empresa. Fazer com que as atividades empresariais, as tarefas departamentais e operacionais sejam cumpridas de acordo com o que foi planejado e organizado.

=> Função de direção => voltada para dirigir pessoas, para o desempenho das pessoas.

=> Existem estilos diferentes de administrar pessoas dentro de uma empresa.

ESTILOS DE DIREÇÃO

Douglas McGregor => Distingue dois estilos opostos de direção, baseados em concepções antagônicas/opostas acerca da natureza do homem: a Teoria X e a Teoria Y.

Teoria X

=> Baseia-se nas seguintes premissas sobre a natureza humana:

- O homem é preguiçoso por natureza. Ele evita o trabalho ou trabalha o mínimo possível, em função de recompensas salariais.
- Falta ambição ao homem. Ele não gosta de assumir responsabilidades e prefere ser dirigido e sentir-se seguro.
- O homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos individuais opõem-se, em geral, aos objetivos da empresa.
- A sua própria natureza leva-o a resistir às mudanças, pois procura, além de sua segurança, não assumir riscos que o ponham em perigo.
- A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina. Ele precisa ser dirigido e controlado.

=> Em função dessas premissas, a administração se caracteriza pelos seguintes aspectos:

- a) A administração é responsável pela organização dos recursos da empresa (dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas) no interesse exclusivo de seus objetivos econômicos.
- b) A administração é um processo de dirigir os esforços das pessoas, incentivá-las, controlar suas ações e modificar o seu comportamento para atender às necessidades da empresa.
- c) Sem esta intervenção ativa por parte da direção, as pessoas seriam totalmente passivas em relação às necessidades da empresa, ou mesmo resistiriam a elas. As pessoas devem, portanto, ser persuadidas, recompensadas, punidas, coagidas e controladas. As suas atividades devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa.
- d) Como as pessoas são primariamente motivadas por incentivos econômicos (salários), a empresa deve utilizar a remuneração como um meio de recompensa (para o bom trabalhador) ou de punição (para o empregado que não se dedicar suficientemente para a realização de sua tarefa).

=> A Teoria X representa o estilo de direção tal como foi definido pela Administração Científica de Taylor, pela Teoria Clássica de Fayol e pela Teoria da Burocracia de Weber, ou seja:

- o cerceamento da iniciativa individual, o aprisionamento da criatividade do indivíduo, o estreitamento da atividade profissional por meio do método preestabelecido e da rotina de trabalho;
- condiciona as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, independentemente de suas opiniões ou seus objetivos pessoais.

=> Portanto, toda vez que um administrador impuser arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passar a controlar o comportamento de trabalho de seus subordinados, ele estará praticando a Teoria X.

Teoria Y

=> A Teoria Y baseia-se nas seguintes premissas a respeito da natureza humana:

- O homem médio não tem desprazer de trabalhar. O trabalho é uma fonte de satisfação e de recompensa (quando é voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (quando é evitado pelas pessoas). A aplicação do esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto praticar um esporte ou descansar.
- As pessoas não são, por sua natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa.
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercitar a autodireção e o autocontrole em função dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle e a ameaça de punição não são os únicos meios de se obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais.
- O homem médio aprende não somente a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. Fugir da responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação exagerada com a segurança pessoal são geralmente conseqüências da experiência insatisfatória de cada um e não uma característica humana inerente a todas as pessoas.
- A capacidade de alto grau de imaginação e de criatividade na solução de problemas empresariais é amplamente distribuída entre as pessoas.

=> Em função dessas premissas, a Teoria Y desenvolve um estilo de direção muito aberto e dinâmico, extremamente democrático. Utilizando-se desse estilo, administrar passa a ser um processo de criar oportunidades, libertar potencialidades, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos.

=> A administração, segundo a Teoria Y, caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

a) A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidade, de dirigir o comportamento para os objetivos da empresa, todos esses fatores estão presentes nas pessoas. Não foram criados nas pessoas pela administração. A administração precisa proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam, por si mesmas, estas características.

b) A tarefa essencial da administração é criar condições organizacionais e métodos de operação por meio dos quais as pessoas possam atingir melhor os seus objetivos pessoais, dirigindo seus próprios esforços em direção aos objetivos da empresa.

=> A Teoria Y representa o moderno estilo de direção apregoado pela Teoria Comportamental ou de Relações Humanas, onde se propões um estilo de direção francamente participativo e democrático, baseado nos valores humanos e sociais.

=> Enquanto a Teoria X é uma administração por meio de controle impostos ao indivíduo, a Teoria Y é uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

=> A Teoria X se fundamenta em uma série de pressuposições errôneas acerca do comportamento humano e apregoa um estilo de direção mediante fiscalização e o controle rígido (cumprimento do horário de trabalho, execução de tarefas por meio de métodos ou rotinas e procedimentos padrões, medidas disciplinares etc.).

=> Segundo a Teoria Y, administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais rumo ao auto-desenvolvimento das pessoas.

PREMISSAS DA TEORIA PREMISSAS DA TEORIA

X

- As pessoas são preguiçosas por natureza.

- As pessoas evitam o trabalho.

- As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras.

- As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.

- As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.

Y

- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.

- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.

- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.

- As pessoas podem ser auto-motivadas e auto-dirigidas.

- As pessoas são criativas e competentes.

TEORIA Z

=> É a teoria de liderança e direção de William Ouchi, que acentua planejamento a longo prazo, decisão por consenso e lealdade forte e mútua entre chefe e empregados.

=> A chave para aumentar a produtividade é ter os empregados interessados, com o uso de técnicas como a de círculos de qualidade, desenvolvimento de habilidades interpessoais e ampliação das oportunidades e desenvolvimento da carreira.

=> Ouchi comparou a indústria japonesa e a americana, e constatou as seguintes diferenças:

ORGANIZAÇÕES JAPONESAS

- Os empregos são vitalícios.
- A avaliação e a

ORGANIZAÇÕES AMERICANAS

- Os empregos são a curto prazo.
- Avaliação e

promoção são lentas.
- As carreiras não são especializadas.
- Utilizam-se de técnicas de controle implícitas ou de auto-controle.
- Responsabilidade coletiva.
- Preocupação com toda a organização.

promoção rápidas.
- Rumos da carreira especializados.
- Técnicas de controle explícitas.
- Responsabilidade individual.
- Preocupação com partes da organização.

Sistemas de Administração

SISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO

=> Não existe um sistema único de administração. Varia de acordo com inúmeras variáveis, que acabam diferenciando cada uma das formas de administração.

=> Existem pelo menos 4 sistemas administrativos, a saber:

- Sistema Autoritário-Coercitivo;
- Sistema Autoritário-Benevolente;
- Sistema Consultivo;
- Sistema Participativo.

1. SISTEMA AUTORITÁRIO-COERCITIVO

=> É um sistema administrativo autocrático e forte, coercitivo e arbitrário, e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da empresa. É o sistema mais duro e fechado.

=> Suas principais características são:

- a) Processo Decisorial => Totalmente centralizado na cúpula da empresa. Todas as ocorrências imprevistas e não-rotineiras devem ser levadas à cúpula para resolução, e todos os eventos devem ser decididos exclusivamente pela cúpula da empresa. O nível institucional fica sobrecarregado com a tarefa decisorial.
- b) Sistema de Comunicação => Bastante precário. As

comunicações ocorrem sempre verticalmente, no sentido descendente, predominando ordens e raramente orientações. Não existem comunicações laterais. As pessoas não são solicitadas a gerar informações, o que faz com que as decisões tomadas na cúpula se baseiem em informações limitadas e geralmente incompletas e errôneas.

c) Relacionamento Interpessoal => O relacionamento entre as pessoas é considerado prejudicial ao bom andamento dos trabalhos. A cúpula empresarial vê com desconfiança as conversas informais entre as pessoas e procura coibi-las ao máximo. A organização informal é abafada/escondida. Para evitá-la, os cargos e tarefas são definidos para isolar as pessoas umas das outras e evitar o seu relacionamento.

d) Sistema de Recompensas e Punições => Há uma ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, gerando um ambiente de temor e desconfiança. As pessoas precisam obedecer às regras e aos regulamentos internos à risca e executar suas tarefas de acordo com os métodos e procedimentos em vigor. Se as pessoas cumprirem fielmente as suas obrigações, elas não estão fazendo nada mais que a sua obrigação. As recompensas são raras e, quando eventualmente ocorrem, são predominantemente materiais e salariais.

=> Esse sistema geralmente é encontrado em empresas que utilizam mão-de-obra intensiva e tecnologia rudimentar, onde o pessoal empregado é de nível extremamente baixo, como ocorre na área de produção das empresas de construção civil, pavimentação de estradas etc.

2. SISTEMA AUTORITÁRIO-BENEVOLENTE

=> É um sistema administrativo autoritário, porém mais suave do que o coercitivo. No fundo, é um sistema autoritário-coercitivo mais condescendente e menos rígido.

=> As principais características do sistema autoritário-benevolente são:

a) Processo Decisorial => É centralizado na cúpula administrativa, permitindo pouca delegação quanto a decisões de pequeno porte e de caráter rotineiro e repetitivo, baseadas em rotinas e sujeitas à aprovação posterior, prevalecendo o aspecto

centralizador.

b) Sistema de Comunicações => É relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais e descendentes, embora a cúpula se oriente em comunicações ascendentes, vindas dos escalões mais baixos, como retroação (feedback) de suas decisões.

c) Relacionamento Interpessoal => A organização tolera que as pessoas se relacionem entre si, em um clima de condescendência relativa. A organização informal é considerada ainda uma ameaça aos interesses e objetivos da empresa.

d) Sistemas de Recompensas e Punições => Ainda há ênfase nas punições e nas medidas disciplinares, mas o sistema é menos arbitrário e oferece algumas recompensas materiais e salariais mais freqüentes, e raras recompensas do tipo simbólico ou social.

=> O sistema autoritário-benevolente é freqüentemente encontrado em empresas industriais que utilizam tecnologia mais apurada e mão-de-obra mais especializada, mas mantendo ainda alguma forma de coerção para não perder o controle sobre o comportamento das pessoas (como no caso da área de produção e montagens de empresas industriais).

2. SISTEMA CONSULTIVO

=> É um sistema que pende mais para o lado Participativo do que para o lado Autocrático. Representa um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.

=> As principais características do Sistema Consultivo são:

a) Processo Decisorial => É do tipo participativo e consultivo. Participativo porque as decisões específicas são delegadas aos diversos níveis hierárquicos e devem orientar-se pelas políticas e diretrizes definidas pelo nível institucional para balizar/nortear todas as decisões e ações dos demais níveis. Consultivo porque a opinião e os pontos de vista dos níveis inferiores são considerados na definição das políticas e diretrizes que os afetam, muito embora essas decisões sejam posteriormente submetidas à aprovação da cúpula da empresa.

b) Sistemas de Comunicações => São previstas comunicações

verticais no sentido descendente (mais voltadas para orientação ampla do que para ordens específicas) e ascendente, bem como comunicações laterais entre os pares.

c) Relacionamento Interpessoal => O temor e a ameaça de castigos e sanções disciplinares não existem. A confiança depositada nas pessoas já é bem mais elevada, embora ainda não completa e definitiva. A empresa cria condições favoráveis a uma organização informal sadia e positiva.

d) Sistemas de Recompensas e Punições => Há ênfase nas recompensas materiais (como incentivos salariais, atrativos de promoções e novas oportunidades profissionais) e simbólicas (como prestígio e status), embora eventualmente ocorram punições e castigos.

=> O sistema consultivo é usualmente empregado em empresas de serviços (como é o caso dos bancos e financeiras) e em certas áreas administrativas de empresas industriais mais organizadas e avançadas em termos de relações com empregados.

3. SISTEMA PARTICIPATIVO

=> É o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas.

=> As principais características do sistema participativo são:

a) Processo Decisorial => As decisões são totalmente delegadas aos níveis organizacionais. Embora o nível institucional defina as políticas e diretrizes, ele apenas controla os resultados, deixando as decisões totalmente a cargo dos diversos níveis hierárquicos. Apenas em ocasiões de emergência os altos escalões assumem decisivamente, porém sujeitando-se à ratificação explícita dos grupos envolvidos.

b) Sistema de Comunicações => As comunicações fluem em todas as direções e a empresa faz investimentos em sistemas de informação, pois são básicos para sua flexibilidade e eficiência.

c) Relações Interpessoais => O trabalho é quase totalmente realizado em equipes. A formação de grupos espontâneos é importante para o efetivo relacionamento entre as pessoas. As

relações interpessoais baseiam-se principalmente na confiança mútua entre as pessoas e não em esquemas formais (como descrições de cargos, relações formas previstas no organograma etc.). O sistema permite participação e envolvimento grupal intensos, de modo que as pessoas se sintam responsáveis pelo que decidem e fazem em todos os níveis hierárquicos.

d) Sistema de Recompensas e Punições => Há uma ênfase nas recompensas, principalmente as simbólicas e sociais, embora não sejam omitidas as recompensas materiais e salariais. Muito raramente ocorrem punições, as quais quase sempre são decididas e definidas pelos grupos envolvidos.

=> O sistema participativo é adotado em empresas que utilizam sofisticada tecnologia e onde o pessoal é extremamente especializado e desenvolvido (como é o caso de empresas de serviços de propaganda, de consultoria etc.), onde os profissionais desenvolvem uma atividade extremamente complexa.

Estrutura Organizacional

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

=> Organização pode ser entendida sob dois aspectos distintos, a saber:

1. Organização como uma entidade social ou empresa, na qual as pessoas interagem entre si para a consecução de objetivos comuns e específicos.

2. Organização como função administrativa.

=> A organização como entidade social ou empresa, pode ser visualizada sob dois aspectos:

a) organização formal: é a organização constituída formal e oficialmente; dispõe de contrato social, objetivos claramente definidos, etc.;

b) organização informal: é a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas; forma-se a partir das relações de amizade; pode surgir, também, de uma distorção causada pelo administrador, na organização formal.

=> A organização como uma função administrativa significa um processo (envolve planejamento, direção e controle) de estruturação que envolve conjunto de atribuições, atividades e recursos (humanos e materiais) destinados a atingir os objetivos pré-estabelecidos.

=> É através da organização que a empresa reúne e integra os seus recursos, define a estrutura das áreas funcionais, estabelece a divisão do trabalho, define os níveis de autoridade e responsabilidade, etc.

=> Cada empresa tem o seu modo próprio de organizar sua estrutura interna, definir as atribuições para cada unidade administrativa, agrupar recursos, estabelecer hierarquia de autoridade, etc.

=> Enquanto o nível institucional se preocupa com o desenho (estrutura) organizacional no âmbito da empresa como um todo, o nível intermediário fica com a incumbência de detalhar o desenho dos departamentos. O nível operacional fica com a responsabilidade de definir o desenho dos cargos e das tarefas de produzir, que é a tarefa básica da empresa.

=> A estrutura organizacional representa os órgãos que compõem a empresa e suas relações de interdependência, ou seja, como as atribuições e responsabilidades serão divididas entre os departamentos, divisões e demais unidades.

=> A principal função da estrutura organizacional é contribuir para o alcance dos objetivos empresariais. Existem 4 maneiras para esta contribuição:

- Como estrutura básica: pela divisão do trabalho organizacional e da alocação dos recursos empresariais. A estrutura básica define como serão divididas ou segmentadas as funções dentro da empresa e o respectivo formato organizacional.
- Como mecanismo de operação: indicando aos funcionários da empresa o que deve e o que não deve ser feito, através da descrição de cargos, normas e procedimentos e rotinas de trabalho, padrões de desempenho, sistemas de avaliação, etc.
- Como mecanismo de decisão: estabelecendo o processo de tomada de decisão, mediante definição dos níveis de autoridade

e responsabilidade dos administradores e demais funcionários da empresa.

· Como mecanismo de coordenação entre as partes: definindo como a organização deverá harmonizar e integrar as diversas áreas funcionais, em razão da divisão do trabalho ou departamentalização.

CARACTERÍSTICAS DAS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

1. Quanto à diferenciação

=> Refere-se à divisão do trabalho organizacional (estruturação) mais adequada para se atingir os objetivos empresariais.

=> A estruturação de uma empresa pode ser realizada de três maneiras distintas:

a) pela diferenciação horizontal: através da departamentalização;

b) pela diferenciação vertical: através dos níveis hierárquicos ou escalas de autoridade;

c) pela diferenciação em tarefas especializadas: através de órgãos de staff ou assessoria.

=> Quanto maior a diferenciação, maior a heterogeneidade dentro da organização da empresa, pois ela gera maior número de unidades diferentes, maior número de níveis hierárquicos e maior número de órgãos especializados ou de staff.

2. Quanto à formalização

=> É a técnica de definir como, quando e por quem as atribuições deverão ser executadas.

=> Refere-se ao grau em que as atribuições das áreas funcionais, as políticas, diretrizes, normas, regras, regulamentos e procedimentos são definidos e divulgados, disciplinando e orientando os administradores e funcionários da empresa, na execução de suas respectivas tarefas.

=> Quanto maior a formalização, mais a empresa se torna burocrática, fechada, formalizada, rotinizada, bem-definida e programada.

=> A formalização pode ser feita através de:

a) atribuições: descrição das atribuições das unidades

administrativas que compõem a estrutura organizacional da empresa;

b) cargo: descrição das tarefas a serem executadas pelo ocupante do posto de trabalho;

c) rotina de trabalho: normas e procedimentos (fluxograma);

d) regras e regulamentos: leis, regimento interno, regulamentos, normas de conduta e comportamento, etc.

3. Quanto à centralização/descentralização

=> É a estruturação caracterizada pelo nível de poder de decisão.

=> Caracteriza-se pela maior ou menor concentração ou dispersão do poder decisório dentro da empresa, ou seja, a distribuição em maior ou menor escala da autoridade e do processo de decisão.

=> Autoridade é o direito organizacional de exigir que a tarefa seja executada. É o poder de decidir sobre os atos administrativos.

=> Quanto maior a centralização, mais a autoridade é concentrada nos níveis mais elevados da hierarquia da empresa.

=> Quanto maior a descentralização, mais a autoridade é distribuída (delegada) aos níveis mais baixos da hierarquia.

=> Delegação de autoridade e responsabilidade.

VANTAGENS / DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO / DESCENTRALIZAÇÃO

VANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO

1. As decisões são tomadas por administradores que têm uma visão global da empresa.

2. Tomadores de decisão situados no topo e geralmente melhor treinados e preparados.

3. Decisões mais consistentes com os

VANTAGENS DA DESCENTRALIZAÇÃO

1. As decisões são tomadas por quem está mais próximo dos fatos e, conseqüentemente, mais rapidamente.

2. Tomadores de decisão são os que têm mais informações sobre a situação.

3. Maior envolvimento na tomada de decisões cria maior moral e motivação entre os

objetivos empresariais. administradores de nível médio.

Quanto à integração

=> Quanto maior a diferenciação, mais heterogênea a estrutura da empresa e mais separados os departamentos ou subsistemas quanto ao seu funcionamento e, portanto maior a necessidade de integração e de coordenação de suas atividades, para que a empresa atue como um todo consistente para atingir seus objetivos.

=> As formas mais comumente utilizadas para essa integração são:

- hierarquia administrativa
- departamentalização
- assessoria
- comissões e forças-tarefa
- regras e procedimentos
- objetivos e planos
- layout

a) Hierarquia Administrativa: a utilização da cadeia escalar ou de comando é a solução mais comum para os problemas de integração entre duas ou mais unidades de uma empresa.

b) Departamentalização: é um processo de diferenciação organizacional, no qual a divisão do trabalho se faz no sentido horizontal, gerando a especialização em departamentos. É capaz de resolver problemas de integração na medida em que permite redesenhar as fronteiras das unidades, incluindo ou excluindo as interdependências ou interfaces das mesmas.

c) Assessoria: o problema da sobrecarga da hierarquia pode ser aliviado pelo uso da assessoria, diluindo o volume de tarefas das unidades de linha.

d) Regras e Procedimentos: constituem, também, mecanismos que podem ser utilizados para livrar a hierarquia da sobrecarga. A definição do fluxo administrativo-operacional influi na integração das áreas funcionais.

e) Objetivos e Planos: podem ser utilizados para conciliar duas ou mais unidades que operam com relativa independência entre si, mas que precisam ter seus resultados integrados, por ex., áreas de desenvolvimento de produto, produção e comercialização de uma empresa.

f) Layout: a proximidade física das unidades torna a comunicação e o relacionamento mais fáceis, por conseguinte, a integração.

Amplitude de Comando e de Controle

AMPLITUDE DE COMANDO OU DE CONTROLE

=> Refere-se ao número de subordinados que cada órgão ou cargo pode ter, a fim de que possa controlá-los com eficiência. Quanto maior a amplitude, maior o número de subordinados e, conseqüentemente, menor o grau de atenção e de controle que o superior pode desenvolver sobre eles.

=> A amplitude de controle ou de comando influencia a estrutura organizacional dando-lhe um formato ou um tipo de configuração.

=> Nas empresas onde ocorre grande amplitude de comando, a configuração global da organização é tipicamente achatada, ou seja, existem poucos níveis hierárquicos e grandes grupos de trabalho em cada nível.

=> Nas empresas onde ocorre pequena amplitude de comando, a configuração global da organização é tipicamente alta, ou seja, existe uma longa cadeia de autoridade (muitos níveis hierárquicos) com poucos grupos de trabalho em cada um deles.

=> Nas organizações “altas”, caracterizadas por grandes quantidades de níveis hierárquicos e pelas estreitas amplitudes de comando, as comunicações verticais se tornam morosas e são filtradas ou distorcidas por diferentes interpretações ao longo do seu caminho.

=> Além disso, as decisões que descem do nível institucional em direção ao nível operacional caminham vagarosamente e os

canais de comunicação passam a conduzir informações inexatas aos níveis seguintes.

=> A amplitude de comando está diretamente ligada ao princípio da unidade de comando: cada subordinado recebe ordens de apenas um chefe, ou cada subordinado se reporta a apenas um chefe.

=> O princípio da unidade de comando forma a base da hierarquia de autoridade que se estende do topo até a base da organização. Esta cadeia de comando foi denominada, por Fayol, de cadeia escalar.

=> A amplitude de comando é influenciada por vários fatores:

- tecnologia utilizada: quanto mais complexa a tecnologia, menor a amplitude de comando;
- interdependência dos subordinados: se um fluxo de trabalho interliga subordinados, o chefe passa a ter problemas de coordenação que exigem menor amplitude de comando; se eles não estiverem interligados, ocorre menor necessidade de coordenação, permitindo maior amplitude de comando;
- similaridade de funções supervisionadas: a supervisão torna-se mais simples quando os subordinados fazem as mesmas coisas, permitindo supervisionar um grande número de pessoas;
- qualificações dos subordinados: quanto mais experientes e treinados os subordinados, menor a supervisão necessária, permitindo uma amplitude maior de comando;
- utilização de Assistentes: chefes que dispõem de assistentes diretos em suas atividades, têm mais tempo para supervisão e podem ter uma amplitude de comando mais ampla;
- estabilidade do ambiente: quando o ambiente é instável e impõe variações sobre as atividades da empresa, criam necessidade de maior coordenação, gerando a necessidade de redução da amplitude de controle.

Tipos de Organização

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

=> São três os tipos de estrutura organizacional:

1. estrutura linear;
2. estrutura funcional;
3. estrutura linha-staff.

Estrutura Linear

=> É a estrutura que demonstra claramente a relação chefe-subordinado. Entre o superior e os subordinados existem linhas diretas e únicas de autoridade e de responsabilidade.

=> Principais características da estrutura linear:

- a) autoridade linear ou única: autoridade decorrente da aplicação do princípio da unidade de comando, pelo qual o superior tem autoridade única e exclusiva sobre seus subordinados. A autoridade linear é uma autoridade de comando;
- b) linhas formais de comunicação: as comunicações entre as unidades ou pessoas são feitas unicamente por meio de linhas existentes no organograma, de cima para baixo e de baixo para cima;
- c) centralização das decisões: a autoridade linear que comanda a empresa centraliza-se no topo do organograma, enquanto que os canais de responsabilidade são conduzidos, através dos níveis hierárquicos, até a base da organização;
- d) aspecto piramidal: em decorrência da centralização da autoridade no topo da organização, da cadeia escalar e unidade de comando, a organização linear apresenta uma conformação tipicamente piramidal. À medida que se sobe na escala hierárquica, diminui o número de unidades em cada nível.

Vantagens da Estrutura Linear:

- estrutura simples e de fácil compreensão;
- proporciona uma nítida e clara delimitação das responsabilidades das unidades;

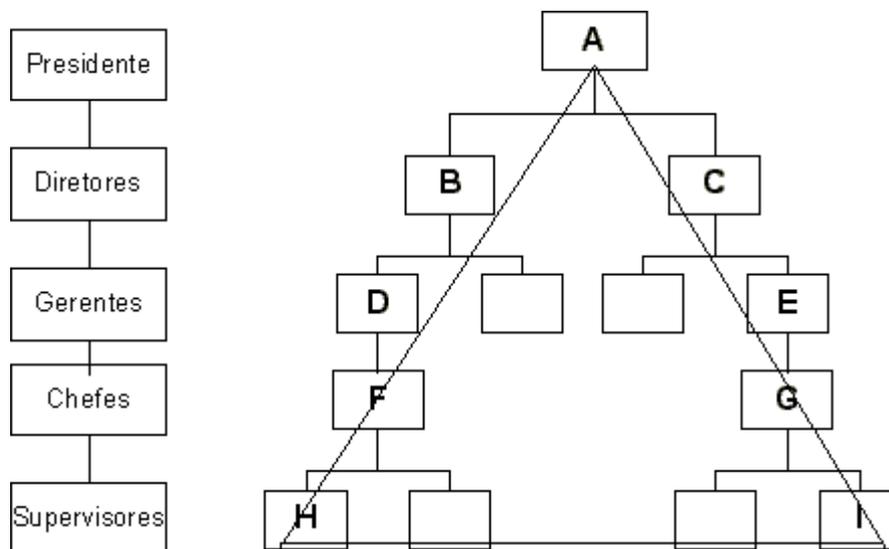
Desvantagens da Estrutura Linear:

- as relações formais podem levar à rigidez e à inflexibilidade da organização, dificultando a inovação e a adaptabilidade da

empresa a novas situações e condições;

- a autoridade linear baseada no comando pode tornar-se autocrática, pois ela enfatiza a função de chefia e de comando;
- o chefe torna-se generalista e não tem condições de especializar-se em alguma coisa;
- a estrutura linear conduz ao congestionamento das linhas formais de comunicação, principalmente no topo da organização, em face da centralização das decisões e da autoridade;
- as comunicações tornam-se indiretas, demoradas, sujeitas a intermediações e a distorções.

ESTRUTURA LINEAR



Estrutura Funcional

=> Tipo de estrutura que se aplica o chamado princípio funcional ou das funções.

=> Principais características da Estrutura Funcional:

a) Autoridade funcional ou dividida: a estrutura funcional baseia-se na autoridade funcional (baseada na especialização) e não na autoridade linear (baseada na hierarquia e no comando). Nela, cada funcionário se reporta a vários superiores especializados, simultaneamente, mas dentro da especialidade de cada um. O

superior tem autoridade sobre os subordinados apenas administrativamente, de disciplina, controle de frequência, etc. Isto representa total negação do princípio da unidade de comando do Fayol.

b) Linhas diretas de comunicação: as comunicações entre as unidades são efetuadas diretamente, sem necessidade de intermediação, pois elas não seguem a cadeia de comando.

c) Descentralização das decisões: as decisões são delegadas às unidades especializadas que possuem o conhecimento necessário para melhor implementá-las.

d) Ênfase na especialização: a estrutura funcional baseia-se no princípio da especialização de todas as unidades em todos os níveis. Cada unidade contribui com sua especialidade para a organização.

Vantagens da Estrutura Funcional:

- proporciona o máximo de especialização nas diversas unidades da organização, permitindo a cada uma delas concentrar única e exclusivamente no seu trabalho;
- permite maior rapidez e sem distorções nas comunicações nos níveis intermediários;

Desvantagens da Estrutura Funcional:

- dilui a autoridade de comando, da exigência e obediência e a imposição de disciplina;
- quando recebe orientação diversa de dois órgãos especializados diferentes, um órgão nem sempre faz aquilo que lhe é solicitado, ainda mais quando uma orientação é divergente com a outra;
- na subordinação múltipla, as unidades nem sempre sabem a quem recorrer para resolver seus problemas;
- gera concorrência predatória entre os especialistas e enorme potencial para conflitos dentro da empresa (pode gerar animosidade, ressentimentos, oposição e resistência à cooperação);
- confusão quanto aos objetivos mais importantes a atingir.

ESTRUTURA LINHA-STAFF

=> O crescimento e a complexidade das tarefas das empresas tornaram a estrutura linear ineficiente e ineficaz.

=> As unidades de linha – aquelas que executam atividades-fins da empresa, ou seja, atividades ligadas diretamente com os objetivos vitais da empresa (produção e venda) – passaram a atingir os objetivos da empresa por meio de delegação de autoridade e serviços especializados, passando as atribuições marginais – atividades-meio – a outras unidades e posições da empresa.

=> Desta forma, as unidades de linha se livraram de uma série de atividades e tarefas para se dedicarem exclusivamente aos objetivos da empresa.

=> As demais unidades e posições da empresa que receberam aqueles encargos passaram a denominar-se Assessoria ou Staff, cabendo-lhes a prestação de serviços especializados e de consultoria técnica, influenciando indiretamente o trabalho das unidades de linha através de sugestões, recomendações, consultoria, prestação de serviços como organização, planejamento, controle, etc.

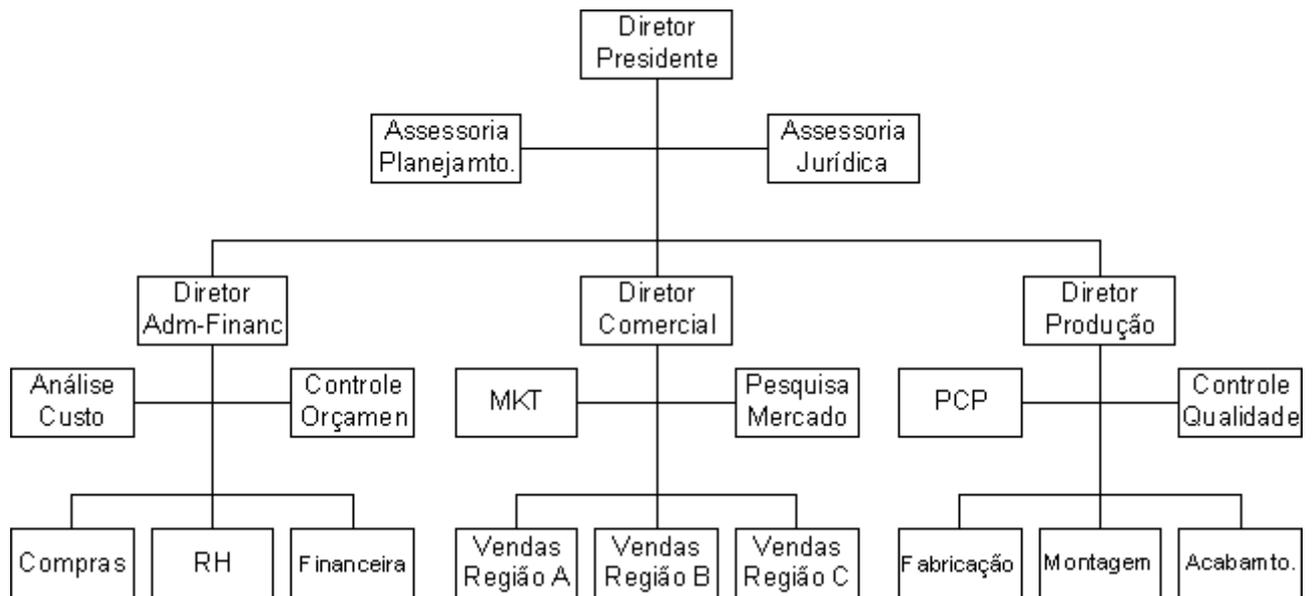
=> Principais características da Estrutura de Linha-Staff:

a) é um tipo híbrido de organização;
b) as unidades de linha estão diretamente relacionadas com os objetivos vitais da empresa (atividades fins), os órgãos de staff estão relacionadas com os objetivos secundários ou marginais da empresa (atividades meio) e detêm autoridade funcional sobre as unidades de linha.

=> Principais funções de Staff:

- execução de serviços: atividades especializadas, como contabilidade, compras, pessoal, pesquisa e desenvolvimento, processamento de dados, propaganda, etc.
- consultoria ou assessoria: atividades especializadas, como assistência jurídica, O&M, consultoria trabalhista etc., desenvolvidas como orientação e recomendação.
- planejamento e controle: geralmente, as atividades de planejamento e controle (financeiro ou orçamentário, pcp, pc de manutenção de máquinas e equipamentos, controle de qualidade etc.), são desenvolvidas pelos órgãos de staff.

ESTRUTURA LINHA-STAFF



Vantagens da estrutura Linha-Staff:

a) permite, ao mesmo tempo, ter áreas de consultoria/assessoria e de prestação de serviços, sem ferir o princípio da unidade de comando;

b) atividade conjunta e coordenada de unidades de linha e de staff: enquanto as unidades de linha se responsabilizam pela execução de atividades básicas e fundamentais da empresa (produzir e vender), as unidades de staff responsabilizam-se pela execução de serviços especializados (planejar, comprar, gerir recursos etc.)

=> Desvantagens da estrutura Linha-Staff: possibilidade de conflitos entre as unidades de linha e de staff.

=> Os conflitos se caracterizam por:

a) O assessor de staff é geralmente um técnico com preparo profissional, enquanto o homem de linha é um homem de prática, promovido pela experiência e pelos conhecimentos adquiridos diretamente no trabalho. Um lida com o conhecimento; o outro, com a experiência.

b) O assessor geralmente tem idade menor, com melhor formação escolar, mas com menor experiência. O homem de linha subiu na hierarquia com a experiência adquirida ao longo dos anos. As diferenças de formação e de idade predispõem a uma rejeição das idéias do staff pelo pessoal de linha.

- c) O pessoal de linha pode desenvolver sentimentos de que os assessores pretendem roubar-lhes parcelas cada vez maiores de autoridade, a fim de aumentarem seu prestígio e posição.
- d) Ao sugerir e recomendar, o assessor não assume responsabilidade pelos resultados dos planos que apresenta. A situação é propícia ao conflito, porque a qualquer dificuldade o assessor pode garantir que o seu plano falhou por ineficiência do pessoal de linha na sua execução, enquanto o pessoal de linha pode argumentar que o plano era só teórico e inexecutável.

Supervisão

SUPERVISÃO

CONCEITO

=> Representa a função de direção exercida no nível operacional da empresa.

=> É também chamada de supervisão de primeiro nível, por se tratar do escalão administrativo mais baixo e elementar dentro da hierarquia da empresa. São aqueles diretamente responsáveis pelas operações diárias da empresa. Os supervisores não dirigem as atividades de outros administradores, mas de executores.

=> Características Básicas da Supervisão de Primeiro Nível ou de Primeira Linha:

=> Representa a Administração Frente ao Pessoal Operacional: Os Supervisores representam a própria empresa perante o pessoal de execução e operação, pois são eles que aplicam as regras, os regulamentos, procedimentos, políticas e diretrizes vindas de cima para baixo.

=> Depende de Perícia Técnica: Enquanto os outros administradores que estão nos níveis institucional e intermediário se orientam mais para o planejamento, organização e controle, os Supervisores precisam conhecer tecnicamente os trabalhos que supervisionam. Precisam ser peritos e profundos conhecedores das tarefas especializadas desempenhadas pelos seus subordinados, pois eles têm que enfrentar os problemas cotidianos e imediatos da sua área.

=> Comunica em Duas Linguagens: Quando se comunica com seus superiores (comunicação ascendente), devem falar a linguagem dos administradores e quando se comunica com seus subordinados (comunicação descendente), deve falar a linguagem dos operacionais, para o pessoal de execução e de operação.

=> Crise Pessoal de Identidade: Os Supervisores de Primeira Linha apresentam uma enorme dificuldade quanto à sua identidade e colocação dentro da hierarquia da empresa. Não são executores (operários), mas não são facilmente aceitos pelos administradores dos níveis mais elevados da empresa. Muito embora um Supervisor seja um administrador colocado no nível operacional, sua atividade, seu status e sua especialização são bastante diferentes, porque ele dirige pessoal operacional.

=> Autoridade Restrita: Em empresas pequenas, os Supervisores podem chegar a ter autoridade completa sobre sua área de atuação. Mas na maioria dos casos, os Supervisores precisam ter um estilo mais democrático, devem adaptar-se às restrições e exigências impostas pelas convenções sindicais, benefícios e direitos adquiridos pelos funcionários etc.

É a função administrativa de direção no nível intermediário da empresa.

=> No que se refere à direção, o nível intermediário é responsável pela condução da atividade humana (motivação, liderança e comunicação). Em outros termos, o nível intermediário é responsável pelo gerenciamento da atividade humana da empresa. Nesse sentido, é imprescindível o conhecimento da natureza humana, já que a empresa é constituída de pessoas que ocupam cargos diferentes em níveis diferentes e realizando tarefas diferentes.

=> E como as pessoas são diferentes entre si, com conhecimentos e especializações diferentes, o papel de gerência torna-se extremamente complexo. E como o gerente realiza os objetivos do departamento por meio de pessoas, a eficiência e eficácia com que consegue desenvolver as tarefas dependem do conhecimento que tiver a respeito das pessoas.

=> A motivação, a liderança e a comunicação constituem os principais meios de dirigir as pessoas dentro da empresa.

Motivação Humana

MOTIVAÇÃO HUMANA

=> As pessoas são completamente diferentes entre si no que tange à motivação: as necessidades humanas que motivam o comportamento humano variam de indivíduo para indivíduo.

=> Os valores pessoais são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir os objetivos são diferentes.

=> Apesar dessas diferenças, o processo que dá início ou dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

=> Existem três suposições que explicam o comportamento humano:

a) O comportamento humano é causado => Existe uma causa, origem do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

b) O comportamento humano é motivado => Há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é a causa, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

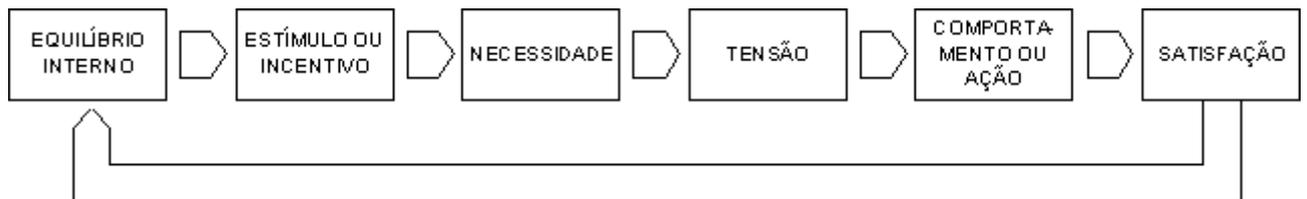
c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais => Sempre existe um impulso, um desejo, uma necessidade de atingir objetivos pessoais no comportamento das pessoas.

=> O comportamento humano pode ser explicado por meio de um ciclo motivacional, isto é, as necessidades ou os motivos não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e cíclicas.

=> Quando surge um estímulo ou uma necessidade, a pessoa sai do estado de equilíbrio, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou a uma ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do

desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo vai encontrar satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior.

Etapas do Ciclo Motivacional



Um estímulo ou uma necessidade pode ser:

- a) satisfeita;
- b) frustrada; ou
- c) compensada (transferida para outro objeto).

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES (Maslow)

=> A Teoria da Motivação foi desenvolvida por Abraham H. Maslow, em seu livro “Motivação e Personalidade” (1954).

=> Essa Teoria da Motivação de Maslow afirma que as necessidades humanas têm uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES



NECESSIDADES

Fisiológicas
(sobrevivência)

Segurança
(estabilidade)

Sociais (vida social)

Estima (satisfação X
frustração)

Auto-realização

ITENS

Alimentação, repouso, sexo,
moradia etc.

Desemprego, roubo,
doença, incerteza etc.

Relacionamento, aceitação
no grupo, afeição, amizade,
compreensão, consideração
etc.

Massagem do ego: orgulho,
auto-respeito,
autoconfiança, status,
admiração pelos outros etc.

Realização profissional,
pessoal, auto-satisfação e
desenvolvimento.

FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS (Herzberg)

Segundo Frederick Herzberg, no seu livro “Trabalho e Natureza do Homem” (1966), existem dois fatores que explicam os diferentes comportamentos das pessoas no trabalho:

- fatores higiênicos ou fatores extrínsecos;
- fatores motivacionais ou fatores intrínsecos.

Fatores Higiênicos ou Extrínsecos: São questões localizadas no ambiente onde as pessoas trabalham. Portanto, não estão sob o controle dos empregados ou dos indivíduos. Esses fatores higiênicos são administrados pela empresa. Ex.: salários, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão, as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima de relações entre a direção e o indivíduo, os regulamentos internos.

=> Os fatores higiênicos, mesmo satisfeitos, apenas evitam a insatisfação momentânea dos empregados. Não se consegue sustentar por muito tempo a satisfação, por isso são chamados fatores higiênicos, pois apenas evitam a insatisfação, mas não causam satisfação.

=> Os efeitos dos fatores higiênicos são como remédios: evitam a infecção ou combatem a dor, mas não melhoram a saúde; apenas efeitos paliativos.

Fatores Motivacionais ou Intrínsecos: Estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das funções que a pessoa exerce.

=> São fatores motivacionais: o trabalho em si, a responsabilidade atribuída ao empregado, o tipo de função que exerce, a sua realização pessoal, crescimento ou progresso individual, o reconhecimento etc.

Liderança
LIDERANÇA

=> Liderança é a capacidade de um indivíduo exercer influência sobre outras pessoas, através de um processo de comunicação, visando atingir determinados objetivos específicos.

=> Essa influência pode ocorrer de diversas formas, desde o uso de violência até formas suaves de convencimento.

TIPOS DE INFLUÊNCIA

FORÇA	PRESSÃO	PERSUASÃO	SUGESTÃO	EMULAÇÃO (disputa)
Forçar a fazer algo sem aceitação. Imposição. Mando	Coerção Ameaça Forçar a aceitação	Prevalecer com conselho ou indução. Mudar a cabeça.	Propor algo sem forçar para a aceitação.	Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar. Espontâneo.

=> O estilo de liderança de um chefe pode motivar ou desmotivar um funcionário. Portanto, é preciso conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, ou seja, liderar.

=> A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos.

=> A liderança é essencial em todas as funções de administração: planejamento, organização, direção e controle. Porém, ela é mais relevante na função de direção, aquela que toca mais perto as pessoas.

=> Os líderes devem estar não apenas no nível institucional, mas em todos os níveis da empresa e nos grupos informais de trabalho.

ESTILO DE LIDERANÇA

=> Pode-se caracterizar três estilos de liderança:

- a) Estilo Autocrático;
- b) Estilo Democrático; e
- c) Estilo Liberal (laissez-faire).

ESTILOS DE LIDERANÇA

AUTOCRÁTICA DEMOCRÁTICA LIBERAL

<p>O líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.</p>	<p>As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.</p>	<p>Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.</p>
---	---	---

<p>O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.</p>	<p>O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir alternativas para o grupo escolher, surgindo novas perspectivas com os debates.</p>	<p>A participação do líder nos debates e nas decisões é limitada.</p>
---	---	---

<p>O líder determina a tarefa que cada um deve</p>	<p>A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e</p>	<p>Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos</p>
--	---	---

executar e qual o seu companheiro de trabalho.	cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
--	---	---

		O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos.
O líder é dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder somente comenta sobre as atividades dos membros quando perguntado.

=> Na vida prática, o líder utiliza os três estilos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

=> O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão e sugere a algum subordinado realizar determinadas tarefas.

=> O principal problema da liderança é saber quando, com quem e em que circunstâncias usar um estilo ou outro.

Existem outras formas de distinguir estilos de liderança:

- a) Liderança com Ênfase na Produção;
- b) Liderança com Ênfase nas Pessoas.

=> Ênfase na Produção: é a preocupação com a produção, com os resultados da tarefa.

A tarefa é o mais importante. A liderança é autocrática.

=> Ênfase nas Pessoas: a preocupação é com as pessoas, independentemente de ser subordinados, colegas ou chefes com quem trabalha. A liderança é democrática e a supervisão é participativa. As pessoas são o mais importante.