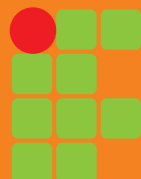




Introdução à Administração

Cláudia Herrero Martins Menegassi

Sumário



Aula 1	Introdução à Administração	05
Aula 2	O Pensamento Administrativo – Parte 1	08
Aula 3	O Pensamento Administrativo – Parte 2	12
Aula 4	O Fordismo e o Toyotismo	15
Aula 5	Funções Administrativas	18
Aula 6	Princípios da Administração	21
Aula 7	O Que Significa Burocracia?	23
Aula 8	As Teorias X, Y e Z	28
Aula 9	As Necessidades Individuais	31
Aula 10	Motivação	36
Aula 11	Liderança	39
Aula 12	Cultura Organizacional	43
Aula 13	Missão e Visão	47
Aula 14	Clima Organizacional	50
Aula 15	Gestão do Conhecimento	52
Aula 16	Gestão Estratégica	54
Aula 17	Marketing	58
Aula 18	O Espírito Empreendedor	61
Aula 19	Reengenharia e Downsizing	68
Aula 20	Responsabilidade Social e Ética	70
	Referências	73
	Atividades Autoinstrutivas.....	77

Apresentação

Querido aluno!

Parabéns por ter decidido aprimorar ainda mais seus conhecimentos e por ter escolhido este curso para tal objetivo. Você pode se perguntar: se estou fazendo um curso de secretariado, por que devo aprender administração? Em primeiro lugar, porque você certamente trabalha ou trabalhará em uma empresa e, portanto, é fundamental que você compreenda toda a dinâmica e as características das empresas bem como os modelos de gestão que elas adotam. Também é muito importante que você tenha clareza sobre a cultura organizacional da empresa para ver se está de acordo, se você se adapta a ela ou se procura outro lugar para trabalhar. Além disso, questões como liderança, o papel dos profissionais dentro das empresas, o mundo do trabalho, a cultura, o clima organizacional, empreendedorismo, liderança, motivação, responsabilidade social e ética, enfim, questões relacionadas ao cotidiano de uma organização serão abordadas nesta apostila, a fim de que tenha todas as bases para compreender melhor o local onde você mesmo está inserido e poder, assim, ser um bom profissional, atendendo as expectativas da empresa e do mercado. Há também algumas teorias a respeito da administração que são necessárias ao seu conhecimento: algumas voltadas à eficiência por meio da divisão do trabalho, da produção em série, outras mais direcionadas à questão do trabalhador, modelos mais rígidos, outros mais flexíveis. Todos esses temas fazem parte do nosso estudo que será muito útil a todos nós. Aproveite as indicações no quadro 'saiba mais', 'você sabia' e 'para refletir', bem como todos os recursos utilizados neste material. Ele foi feito especialmente para você! Tenha uma ótima leitura e sucesso em seus estudos!

Cláudia Herrero Martins Menegassi.

Nota sobre a autora

Cláudia Herrero Martins Menegassi

É doutoranda em Administração pela Universidade Positivo, convênio com a Universidade Federal do Paraná (2010). Possui mestrado em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (2007), especialização em Administração Tributária pela Universidade Cândido Mendes (2009) e graduação em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá (2004). Foi professora titular do Centro Universitário de Maringá (CESUMAR), onde coordenou cursos de gestão na modalidade de Educação a Distância. Atualmente é professora no Instituto Federal do Paraná. Ministra disciplinas em cursos de especialização em diversas instituições de ensino superior, e também leciona Língua Italiana. Desenvolve pesquisas voltadas aos temas: Economia de Comunhão, Burocracia, Responsabilidade Socioambiental, Economia Solidária, Empreendedorismo Social e Desenvolvimento. Possui publicações nessas áreas que podem ser vistas em seu Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4229317394755159>

Você certamente já ouviu e utilizou o termo administrar para indicar ações do seu cotidiano. Eu, por exemplo, além de ter uma atividade profissional fora de casa, posso dizer que também *administro* o meu lar, ou ainda administramos nosso tempo para conseguirmos fazer tudo o que precisamos fazer, administramos também as finanças pessoais para otimizar nossos recursos e não passarmos por situações difíceis. Enfim, cada um de nós tem dentro de si um pouco de administrador.

Há várias definições para o termo administração. Mas escolhi uma em especial, por ser ampla e objetiva: “administração é um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 33). Com esse conceito você percebe que é, há muito tempo, um administrador! Sim, em nossa casa precisamos tomar decisões de como utilizar os recursos de que dispomos para realizar os objetivos que temos. O mesmo vale para o recurso tempo, ou dinheiro, enfim, administramos o tempo todo em nossa vida.

Você pode perceber que a definição de Maximiano (2004) se aplica perfeitamente também às organizações. Este será o foco do nosso estudo: as empresas, as organizações. Entretanto, lembre-se sempre que você pode adaptar o que será visto neste curso às suas outras decisões, de cunho pessoal, o que certamente ajudará a utilizar de modo eficiente os recursos de que dispõe para alcançar os seus objetivos.

É importante ainda, voltando ao conceito de administração apresentado, que o autor fala de *processo*. Isso indica que são necessárias várias etapas a serem organizadas e planejadas a fim de que se atinjam os objetivos. Deste modo, o que uma organização busca é eficiência, eficácia e produtividade. Eficiência tem a ver com os processos, ou seja, que os processos aconteçam da melhor forma para que se conectem da melhor forma possível com o processo seguinte. Da união de todos os processos eficientes, temos a eficácia, que é o bom resultado obtido. Portanto, enquanto eficiência diz respeito aos processos, eficácia diz respeito aos resultados.

A produtividade, por sua vez, acontece quando se obtém o máximo de resultados eficazes dos fatores de produção, ou seja, dos recursos naturais, do capital (máquinas, equipamentos, estrutura física, investimentos) e do trabalho (das pessoas que exercem as atividades nas empresas). O que se quer é produzir mais com menos. Essa é a ideia de produtividade.

Para que isso ocorra, é necessário planejamento, que passa não somente pela visão de futuro que se tem da empresa, mas também pela análise das forças e fraquezas, das ameaças e oportunidades que se apresentam no ambiente externo da empresa, que está em contínua mudança. Por isso, essa atenção deve ser constante e a organização precisa estar pronta a ser flexível quando necessário.

Após o planejamento, é importante a organização de toda a estrutura empresarial, desde a divisão do trabalho até as estruturas físicas, bem como a inserção da empresa no mercado. A direção é outro aspecto fundamental da organização, permeada pela liderança e buscando a melhor forma de conduzir as equipes de trabalho para os objetivos empresariais. Por fim, a atividade de controle, que envolve a avaliação das diversas etapas do processo produtivo a fim de detectar falhas e corrigi-las.

Sendo assim, podemos dizer que o ato de **planejar, organizar, dirigir** e controlar são as principais funções administrativas e os pilares da administração de uma organização. O que cada uma dessas funções representa na prática será estudado ao longo das aulas. A introdução a esses conceitos agora é para que você compreenda a importância do nosso curso de introdução à administração. Nele você poderá entender como funciona uma organização, o papel do administrador, os objetivos organizacionais, as tendências de gestão, enfim, você, como um profissional que está inserido em uma organização precisa compreender o seu local de trabalho de modo amplo e, assim, dar-se conta da importância do seu trabalho dentro dela, podendo, inclusive, ir além do que se espera de você dentro da organização. É assim que se diferencia um bom profissional dos demais, e é para esses bons profissionais que as melhores oportunidades se apresentam. Por acaso? Não, por preparo! Então, vamos lá!

Para refletir



COMO APROVEITAR BEM AS SUAS OPORTUNIDADES

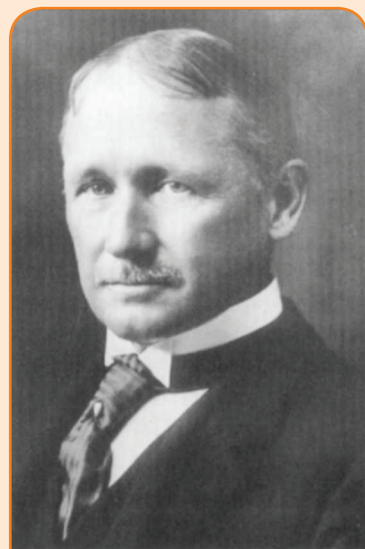
Mas afinal, o que acontece de diferente no comportamento de algumas pessoas que pode implicar em sucesso para alguns, e fracasso para tantas outras?

Se você está pensando no dia em que poderá encontrar aquela grande oportunidade como que vinda do céu especialmente para você e que poderá mudar completamente a sua vida, então é bom ficar atento às dicas deste artigo e começar já a aproveitar aquelas oportunidades que estão acontecendo hoje, para que assim possa estar em condições de no futuro aproveitar outras oportunidades ainda maiores. Saber aproveitar as oportunidades é uma habilidade essencial para aqueles que querem ir mais longe. Infelizmente muitos passam à vida acreditando que são alvos de grande injustiça. Acreditam inclusive que, apesar de todos os seus esforços, as oportunidades nunca lhe batem à porta. E este tipo de pensamento tem sido responsável por conduzir a vida de muita gente boa. Gente inclusive com um mundo de oportunidades à sua volta, mas que estão sempre desperdiçando estas oportunidades por causa do paradigma da falta de sorte. Nesta época de extrema competitividade, na qual a maioria das pessoas vive uma busca frenética por um lugar ao sol; vale a pena entender quais são as características e as condições propícias para aproveitar bem todas as oportunidades. E se for o caso, mais do que isso, reconsiderar algumas atitudes que podem afastá-lo das oportunidades. Para ter condições de aproveitar as grandes oportunidades, cuide primeiramente de desenvolver uma visão de longo alcance, pois você só poderá ser aquilo que um dia você sonhou em ser. Isto significa que as suas grandes oportunidades futuras começam hoje mesmo com a oportunidade que você tem de sonhar com aquilo que você mais gostaria de ser no futuro. Chamamos de “preferível” a visão de futuro que mais lhe agrada; aquela com a qual você sonha. Grandes oportunidades carecem de uma visão positiva e otimista, pois uma visão pessimista ou pouco promissora, dificilmente lhe trará alguma coisa muito diferente disso no futuro. Aumente suas chances de ter grandes oportunidades no futuro e comece a construir hoje uma visão de longo alcance do seu futuro preferível. E que seja uma visão boa. Certamente cheia de desafios, mas bastante otimista. As oportunidades não aparecem na sua vida ou você é que não está preparado para aproveitar as oportunidades que aparecem? A partir do seu futuro preferível comece a pensar no que precisa ser

A administração não é uma ciência, mas a teoria vem sendo formada há muito tempo sobre essa área do conhecimento. A sua prática acontece há milênios, mas seu estudo sistematizado como organização em si deu-se a partir do século XX.

Antes disso, conforme apontam Montana e Charnov (2010), os textos sobre administração abordavam as práticas e não a teoria por trás da prática. Porém, com o advento da Revolução industrial, com a produção em massa e as mudanças nas relações de trabalho, houve a necessidade de sistematizar também os fundamentos teóricos da administração.

Deste modo, foi criada por Frederick W. Taylor, nos Estados Unidos, a chamada **Administração Científica**, que foi a primeira abordagem da teoria da administração. A administração das organizações e da produção foi seu enfoque principal, com vistas a melhorar a eficiência do trabalhador (MONTANA; CHARNOV, 2010). Vamos começar, portanto, com o chamado “pai da administração científica”, ou seja, Taylor e, em seguida veremos também outras abordagens importantes para a construção do pensamento administrativo.



FREDERICK WINSLOW TAYLOR
(1856-1915)

[http://www.12manage.com/
images/picture_frederick_
winslow_taylor.jpg](http://www.12manage.com/images/picture_frederick_winslow_taylor.jpg)

Taylor, engenheiro mecânico americano, acreditava que a prosperidade econômica estava atrelada à produtividade e à eficiência dos trabalhadores. Ele acreditava que a divisão do trabalho e a especialização nas tarefas eram fundamentais para essa eficiência, pois os trabalhadores se tornariam cada vez mais hábeis a realizar a função a qual eram designados (LACOMBE, 2009).

Uma das frases mais célebres de Taylor em seu livro *Princípios da Administração Científica* é que o objetivo da administração é “assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1970, p. 29 apud LACOMBE, 2009, p. 102). Nesse conceito estão implícitos alguns outros, tais como: a prosperidade para o patrão significa também o que chamaríamos hoje com o ‘termo da moda’ de sustentabilidade do negócio, no sentido de que ele seja próspero e que isso se sustente ao longo do tempo, ou seja, que as bases para essa prosperidade sejam sólidas e sustentáveis. Por parte do trabalhador, a prosperidade significa também um sistema de remuneração diferenciado, de modo que esta seja superior até dos demais trabalhadores de mesma função em outras empresas e que ele tenha a oportunidade de realizar trabalhos que exijam o máximo de sua capacidade, o que o leva também a desenvolver sua potencialidade e suas competências.

De fato, Taylor introduz a ideia de remuneração em função da produção alcançada. Além disso, ele defendia que ao administrador caberiam as tarefas de planejamento e administração, enquanto ao trabalhador caberia a execução, sem que estes fossem consultados a respeito do planejamento das atividades.

Você pode imaginar que das ideias de Taylor é que derivam os termos taylorismo e taylorista. Podemos, então, resumir o que dissemos até agora da seguinte forma:

A teoria de administração de Taylor deu origem aos termos taylorismo e taylorista. Taylorismo é o sistema de produção baseado na organização racional do trabalho e na remuneração das pessoas pelo resultado obtido, para conseguir o máximo de produção, com alta qualidade e no tempo mínimo. Taylorista é o adepto desse sistema.

[...]

O administrador deve concentrar-se na fixação de metas, na melhoria dos processos e na cooperação entre os operários. O administrador tem a responsabilidade de desenvolver seu pessoal e de premiá-los por bons resultados (TAYLOR).

Fonte: extraído de Lacombe (2009, p. 103)



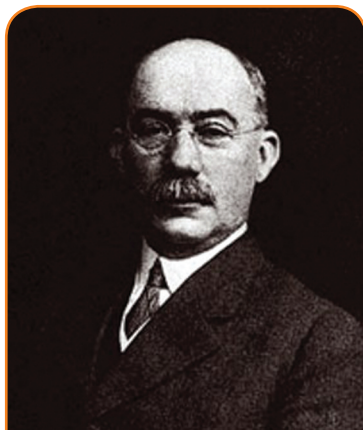
Você Sabia?

Um dos trabalhos conhecidos de Taylor foi para a Simonds Rolling Machine Company, uma empresa fabricante de rolamentos. Em uma de suas operações, a Simonds empregava 120 mulheres experientes para inspecionar rolamentos de bicicletas. O trabalho era tedioso e as horas longas. Parecia haver pouco motivo para acreditar que pudesse haver melhoras. Taylor provou o contrário. Estudou e cronometrou os movimentos das melhores operárias. Depois, treinou as demais nos métodos de suas colegas mais eficientes. As menos eficientes foram transferidas ou despedidas. Ele reduziu a jornada de trabalho diária – de 10 para 8 horas – e introduziu períodos de descanso, o sistema diferenciado de remuneração e outras melhorias. Os resultados foram impressionantes; 35 inspetoras faziam o trabalho anteriormente realizado por 120; a precisão aumentou em dois terços; os salários cresceram de 80% a 100%; a satisfação das trabalhadoras aumentou. Taylor divulgou resultados igualmente impressionantes obtidos com outros clientes [...]. Apesar dos métodos de Taylor levar a aumentos dramáticos de produtividade e a maiores salários, os trabalhadores e os sindicatos começaram a se opor à sua abordagem, temendo que, se trabalhassem mais intensa e rapidamente, acabariam com o trabalho disponível, causando demissões. O fato de trabalhadores na Simonds, e em outras organizações que adotaram o método de Taylor, terem sido despedidos aumentou esse temor. Enquanto as ideias de Taylor se espalhavam, também se espalhava a oposição a elas.

Fonte: extraído de Lacombe (2009, p. 103-104)

O sistema de remuneração proposto por Taylor era excessivamente estimulante, o que foi também alvo de muitas críticas, pois a preocupação se reduzia a isso às demais facetas do trabalho não era dada a devida atenção, como o relacionamento entre os trabalhadores, por exemplo. Por isso, é necessário ter em mente a época em que Taylor

propôs seu modelo (início do século passado), pois naquela época o contexto histórico exigia foco na produtividade e os aspectos relacionais ainda não tinham vindo à tona (LACOMBE, 2009).

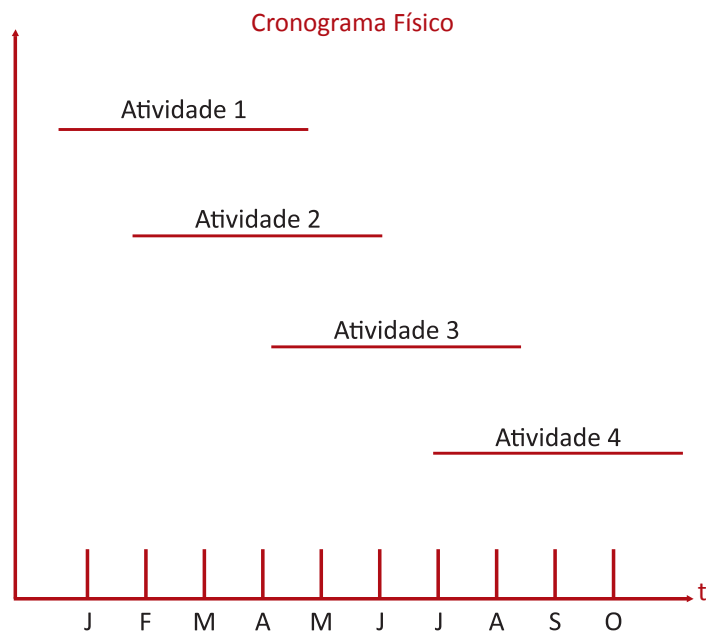


HENRY LAWRENCE GANTT
(1861-1919)

http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/8/89/Henri_Gantt.jpg

A contribuição de Gantt para o pensamento administrativo se deu, sobretudo, no sentido da eficiência da produção. Segundo ele, a ineficiência na produção era decorrente da falta de realismo por parte dos administradores em determinar as metas e padrões de produção: ou eram muito altos ou muito baixos. A ineficiência acontecia ou por não conseguir atingir aqueles padrões irrealistas ou por haver capacidade ociosa (CHIAVENATO, 2009).

Deste modo, Gantt propôs que as atividades fossem determinadas pela administração da empresa por meio de medições científicas que levariam a dados específicos e realistas, tais como a programação de execução das tarefas a partir de uma programação expressa por um gráfico que levou o seu nome:



Fonte: Lacombe (2009, p. 107)

Gantt defendia a ideia de que os trabalhadores seriam mais produtivos se recebessem incentivos para isso. Elaborou, assim, um plano de bônus pela produção. Além da remuneração por peça, que era a proposta de Taylor, o plano de Gantt previa também um bônus para quando a produção diária fosse além daquela esperada, acrescentando ao trabalhador um elemento que somente muito tempo depois foi considerado pela administração: a motivação (CHIAVENATO, 2009).



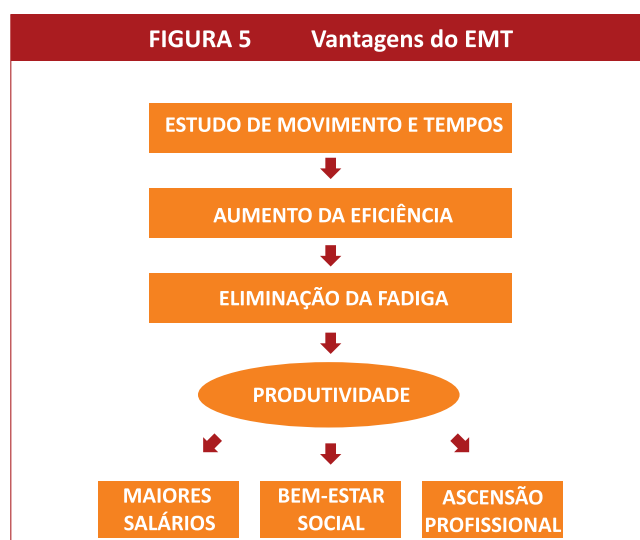
LILLIAN M. GILBRETH (1878-1972) E FRANK B. GILBRETH (1868-1924)

http://3.bp.blogspot.com/_bAJEcGKGd6k/R--E8xiCcgl/AAAAAAAAAY/td7no3w2r8c/s400/image020.gif

A contribuição do engenheiro Frank Gilbreth se deu, principalmente, com relação ao estudo dos tempos e dos movimentos dos operários como técnica administrativa. Ele analisou as tarefas realizadas pelos trabalhadores, identificou movimentos desnecessários e propôs um sistema em que houvesse a simplificação da tarefa, ou seja, que esses movimentos desnecessários fossem eliminados (CHIAVENATO, 2009).

Para que isso fosse possível, não bastava somente uma análise do trabalhador, mas também do layout do seu ambiente de trabalho, ou seja, da maneira como tudo está disposto, desde a colocação de mesas, móveis, ferramentas, até mesmo a iluminação e outros elementos que compõem o ambiente de trabalho. A psicóloga Lillian Gilbreth (esposa de Frank) contribuiu também para o estudo do tempo e dos movimentos (CHIAVENATO, 2009).

Os estudos de movimentos e tempos (EMT) também tiveram a contribuição posterior de Barnes e Maynard. O quadro abaixo ilustra as vantagens do EMT:



Fonte: Ribeiro (2010, p. 35)

Continuaremos a falar sobre o pensamento administrativo na próxima aula.

O pensamento administrativo é composto por várias escolas de pensamento, tais como: a administração científica, a normativista, a de relações humanas, a do comportamento humano, a burocracia, a estruturalista, a de sistemas, a administração por objetivos, a de desenvolvimento organizacional e a de contingência.

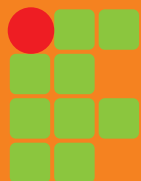
Cada uma dessas escolas de pensamento enxerga o homem e a organização segundo determinados pressupostos próprios e, a partir dessa visão, as escolas formularam suas ideias centrais. É claro que quando falamos em modo de ver as coisas e de pressupostos, estamos falando de algo aberto a críticas, pois isso pode variar muito de uma pessoa a outra, de uma época a outra, e de uma localidade a outra. Ou seja, há críticas feitas a essas escolas que também devem ser consideradas.

Na aula anterior falamos da administração científica. Ela dá as bases para várias outras escolas, mas há várias outras igualmente importantes e que veremos em maiores detalhes ao longo do nosso curso. A burocracia, por exemplo, é clássica na administração e fundamental para a compreensão do formato da organização até os dias atuais. Também a de comportamento humano e a das relações humanas são fundamentais. Enfim, cada uma dessas escolas possui características próprias e importantes. Contudo, devido à abrangência de temas que veremos nesta apostila, não será possível detalhar todas elas, mas para que você tenha uma visão geral do que significa cada uma e de algumas de suas características importantes, observe com atenção o quadro a seguir:

QUADRO 1 - Evolução do pensamento administrativo					
Nº	Época aproximada	Escolas	Outras denominações	Principal nome	Destaque
01	1890 a 1925	Administração Científica	Escola Mecanicista, Tradicionalista Americana	Taylor	Gantt
02	1890 a 1925	Normativista	Clássica, Européia, Teoria Administrativa	Fayol	Gulick
03	1927	Relações Humanas	Behaviorista	Mayo	Kurt Lewin
04	1932 a 1940	Comportamento Humano	Behaviorista	Argyres	Simon McGregor
05	1940	Burocracia	Teoria da Burocracia	Max Weber	Merton Selznick Scott Bendix
06	1950	Estruturalista	Weberiana	Etzioni	Merton
07	1951	Sistemas	Sistemas Gerais	Ludwing Von Bertalanffy	Katz, Kahn e Johnson
08	1954	APO (Administração por Objetivos)	Neoclássica	Peter F. Drucker	Alfred Sloan Jr.
09	1962	Desenvolvimento Organizacional	Behaviorista	Leland Bradford	Blake e Mouton
10	1972	Contingência	Administração da Tecnologia	Lawrence e Lorsch	J. D. Thompson
11	Qualidade Total e Melhoria Contínua: tendência dos anos 1980 até nossos dias.				

QUADRO 2 - Resumo e visão geral do pensamento administrativo

Escolas	Ideias Centrais	Visão da organização	Visão do homem	Visão crítica
Administração Científica	Economias; produção em série; subordinação funcional.	Formal	Homem econômico	Supervalorização do operário; visão microscópica do homem.
Normativista	Centralização, unidade de comando, normas, divisão do trabalho	Formal	Homem econômico	Excesso de normas; centralismo exagerado.
Relações Humanas	Pessoas têm qualidades que precisam ser estimuladas; fatores emocionais interferem na eficiência do trabalho; o comportamento humano é complexo.	Informal	Homem Social	Visão Parcial do problema, conclusões muito óbvias.
Comportamento Humano	Os indivíduos participam, tomam decisões e resolvem problemas.	Informal	Homem social	Parte da ótica dos proprietários da empresa.
Burocracia	Padronização; definir a racionalidade burocráticas; administração impessoal; responsabilidades do cargo definidas.	Formal	Homem Administrativo	Rotina inflexível. A insensibilidade das pessoas que vem de uma aderência inflexível a procedimentos e regras.
Estruturalista	A pessoa vive em conflito com a organização, mas precisa adaptar-se a ela; a organização exerce forte influência no indivíduo.	Formal e Informal	Homem organizacional	Fatalismo. Os homens aprisionados pela organização. Provocam o conflito mas não o resolvem.
Sistemas	Os sistemas existem dentro de sistemas; os sistemas são abertos; as funções de um sistema dependem de sua estrutura	Organização como um sistema	Homem funcional	Trouxe uma fantástica ampliação na visão dos problemas organizacionais em contraposição à antiga abordagem do sistema fechado, mas ainda carece de melhor sistematização e detalhamento, pois a sua aplicação prática é ainda incipiente.



Escolas	Ideias Centrais	Visão da organização	Visão do homem	Visão crítica
APO (Administração por Objetivos)	Planejamento, formulação de políticas e relações com os clientes	Formal e informal	Homem econômico	A APO não é uma fórmula mágica, mas um meio de desenvolver um trabalho ordenado e consciente para conhecer, com razoável probabilidade, o resultado futuro das decisões
Desenvolvimento Organizacional	Clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização; análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz.	Formal e informal	Homem Administrativo	Existe uma convicção de que o DO é um rótulo utilizado para a embalagem de descobertas e princípios de teoria das relações humanas e da teoria comportamental, dentro de novas formulações.
Contigência	São as características ambientais que condicionam as características organizacionais. Identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como o ambiente e a tecnologia.	Sistema aberto e sistema fechado	Homem complexo	Eminentemente eclética e interativa, mas ao mesmo tempo relativista e situacional. Em alguns aspectos parece muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa.

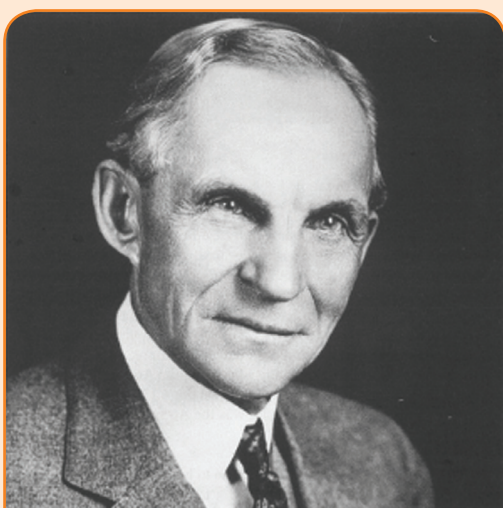
Ao longo das próximas aulas, veremos algumas dessas escolas novamente. Agora você já sabe do que se trata, e onde cada escola está posicionada na evolução do pensamento administrativo.

» Anotações

O fordismo e o toyotismo são dois modelos de organização do trabalho em empresas. Quando falamos nesses dois modelos não estamos falando em teóricos, mas em modos de fazer as coisas. Veremos melhor cada um desses modelos a seguir.

O FORDISMO

Henry Ford (1863-1947) não foi um teórico, por isso não é enquadrado nas escolas. Entretanto, a maneira com que coligou as teorias já existentes com o sistema prático desenvolvido por ele fez com que seu nome fosse eternizado.



HENRY FORD (1863-1947)

<http://www.auriumsoft.com.br/blog/imagens/2007/11/henry-ford.gif>

Ford, empresário, colocou em prática vários princípios já citados e promoveu a produção em massa, ou seja, em larga escala, em grande quantidade. Em 1903, fundou a Ford Motor Company com o propósito de produzir carros e vendê-los a preços populares e com assistência técnica garantida, a fim de popularizar esse objeto, que era privilégio somente de pessoas ricas. E, para isso, elaborou e levou à execução a produção em massa (CHIAVENATO, 2009).

Em 1912, já fabricava 800 automóveis por dia. Em 1926, produziu dois milhões de automóveis por ano. O modelo inicial era o “modelo T”, depois, as exigências dos consumidores mudaram; e em 1928 lançou o “modelo A” (RIBEIRO, 2010).



Modelo T

http://cosmo.uol.com.br/blog/blog_post.php?blog_id=13&post_id=10129

**Modelo A**

<http://www.clubedofordinho.com.br/si/site/006401>

Do modelo desenvolvido por Ford nasceu a expressão 'fordismo'. Mas qual foi a novidade trazida por Ford ao que já havia sido dito pelos teóricos? Na linha de produção de Ford havia uma esteira com velocidade prefixada. Deste modo, não se esperava do funcionário que produzisse acima da velocidade da esteira, mas nem abaixo. O que se esperava é que o funcionário produzisse exatamente o que lhe fosse atribuído, o que garantiria um perfeito sincronismo, ou seja, que cada um realizasse sua tarefa de tal modo que o próximo poderia realizar a sua de modo a não sobrar nem faltar tempo (RIBEIRO, 2010).

Ford queria produzir carros a preços populares, para isso queria diminuir custo e a produção em série ajudava nessa sua perspectiva. Entretanto, após três décadas a General Motors entrou no mercado com algumas diferenciações de cor e modelo. Assim, os carros simplificados e pretos da Ford não atendiam mais à demanda da população, exigindo uma repaginada nas estratégias de produção fordistas (RIBEIRO, 2010).

O TOYOTISMO

O toyotismo surgiu nos vinte e cinco anos posteriores à segunda guerra mundial, na Toyota Motor, onde Taiichi Ohno criou o método conhecido como sistema Toyota de produção. O modelo consiste em produção de qualidade, fabricação flexível adaptada às mudanças de demanda e contra o desperdício, redução de custos, aumento da produtividade e inovação permanente de produtos e de processos. A inovação maior, entretanto, se dá a respeito do papel do trabalhador que, neste modelo, é visto como o elemento de maior valor na empresa (CIMBALISTA, 2002).

O trabalho coletivo prevalece sobre o trabalho individual e o próprio empregado tem espaço para desenvolver maneiras de melhorar seu próprio desempenho. Há o incentivo à cooperação e ao aproveitamento das potencialidades humanas. No toyotismo é forte o conceito de motivação do trabalhador em direção aos objetivos organizacionais e o modelo prevê ainda estabilidade no emprego, capacitação contínua, possibilidade de ascensão na carreira, dando ênfase à cultura e ao clima organizacional (CIMBALISTA, 2002).

Deste modo, o toyotismo defende o engajamento estimulado do trabalho, ou seja, a motivação do trabalhador, de modo que a produção possa ser fluída (utilizando-se de tecnologia) e difusa (por meio de terceirização). Há alguns sistemas que fazem parte deste modelo, como o Just-in-time (produzir conforme a demanda) e o kan-ban (de reposição de peças conforme a necessidade) (ALVES, 2010).



Você Sabia?

Temos também o Volvismo. Veja o que isso significa no quadro a seguir.

VOLVISMO

No fim do século passado, emergiu um novo modelo de organizar e gerenciar a produção industrial. Como na maioria dos outros modelos de produção, esse foi desenvolvido na fábrica da Volvo, e conciliou execução manual e automação. No Volvismo, há um grande investimento no trabalhador em treinamentos e aperfeiçoamento, no sentido que esse consiga produzir por completo um veículo em todas as etapas, além de valorizar a criatividade e o trabalho coletivo e a preocupação da empresa com o bem estar do funcionário, bem como sua saúde física e mental.

Fonte: <http://www.brasilecola.com/geografia/modalidades-producao-industrial.htm>

Organizações como Cérebros – Volvo: o caminho da flexibilidade criativa

Para o autor, o modelo Volvo de produção se assemelha a um cérebro. Esta metáfora apresenta as características de um holograma, que pode ser definida da seguinte forma: faz o todo em cada parte, cria a conectividade e redundância, cria a simultaneamente a especialização e a generalização, e cria a capacidade de auto-organização. Deve-se ter cuidado para não interpretar este novo modelo como um simples retorno a produção manual.

Características

Os pontos mais importantes são os seguintes: flexibilização funcional (alto grau de automação e informatização), gerando uma produção diversificada de qualidade; internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho (representada pelo baixo ruído, ergonomia, ar respirável, luz natural, boas condições de trabalho); treinamento intensivo, tendo quatro meses de treinamento inicial mais três períodos de aperfeiçoamento, ao final de 17 meses um operário estaria apto a montar totalmente um automóvel; produção manual e alto grau de automação; flexibilidade de produto e processo; possibilitou a redução da intensidade do capital investido; aumento de produtividade, redução de custos e produtos de maior qualidade.

Fonte: <http://nutep.adm.ufrgs.br/pesquisas/novosmodelosg.html>

» Anotações

Quando a temática é – funções e princípios da administração – logo vem à mente um dos mais conhecidos pensadores administrativos modernos: Henry Fayol (1841-1925), nascido na Turquia, porém estabelecido na França. Fayol é da escola normativista (de normas, princípios, regras administrativas).

Você se lembra que comentamos na primeira aula sobre as funções básicas do administrador de planejar, organizar, dirigir e controlar? Isso veio de Fayol. Em seu modelo e também em outros que dele derivaram, havia ainda outras funções, mas podem ser resumidas nessas quatro. Fayol define cinco: previsão, organização, comando, coordenação e controle (RIBEIRO, 2010).

O objetivo da teoria de Fayol era a eficiência das organizações. Diferentemente de Taylor que tinha seu foco na eficiência do trabalho, e sua abordagem teve ênfase na estrutura e no funcionamento da organização. Na visão de Fayol, as operações de uma empresa se dividem em seis grupos: técnica, comercial, financeira, de segurança, de contabilidade e administrativa (RIBEIRO, 2010). Na administrativa é que se encontram as funções citadas anteriormente. O quadro a seguir traz um resumo das funções administrativas segundo Fayol.

QUADRO 3 Quadro resumo das funções administrativas segundo Fayol

Previsão	
- Planejar o futuro traçando o programa de ação - Ação - Os acontecimentos previstos a curto prazo são claros e precisos - Os acontecimentos previstos a longo prazo recebem maior cuidado e detalhamento. - Um programa de ação cobre alvos, capitais, procedimentos, máquinas, pessoas, mercados, volume de produção etc. - Quando não há programa, a empresa hesita e oscila. - Um programa deve ter unidade, flexibilidade, continuidade e precisão.	- Previsões podem ser mensais, anuais ou plurianuais. - A elaboração do primeiro programa de ação é muito difícil; nos seguintes, parte dos obstáculos já foi superada. - Agitações sociais ou internas, embora passageiras, podem levar a mudanças inadequadas. - Um programa de ação facilita a tomada de decisões, principalmente nos momentos difíceis. - A competência do corpo de comando é fundamental.
Organização	
- É estabelecer e gerenciar os organismos material e social da empresa. - É adotar a empresa de tudo o que é útil ao seu funcionamento; capital, recursos humanos, matérias-primas, maquinários, ferramentas e segurança.	- É zelar pelo cumprimento dos programas de ação. - É recrutar profissionais adequados e preparados para as funções exigidas. - O sucesso da empresa está estreitamente ligado ao organismo social composto.
Comando	
- É exercer a organização em todos os níveis, levando a empresa a operar eficientemente - A missão de comando dá-se a partir das particularidades de cada unidade. - O objetivo de cada liderança é maximizar os resultados do quadro profissional que lhe coube.	Comandar requer conhecimento amplo das normas da empresa e dos subordinados, motivando a produtividade individual, diálogo constante, otimização do emprego do tempo e do material e seletividade permanente.
Coordenação	
- É conjugar esforços e manter a unidade. - É buscar sempre o equilíbrio do custo/benefício. - É atentar às consequências que, em qualquer operação, acarretará nas demais. - É adaptar os meios ao fim pretendido.	- Mesmo uma boa equipe tende a se desviar de seus alvos, se não devidamente monitorada. - Reuniões ajudam a dirimir dúvidas e manter o diálogo. - A coordenação é frequentemente solicitada.

Controle	
• É zelar para que tudo ocorra de acordo com regras e ordens estabelecidas. • É acompanhar o andamento do programa adotado. • É adotado em todos os procedimentos financeiros, administrativos, técnicos, comerciais e de segurança. • Identifica procedimentos errôneos para evitar reincidências. • Ao controle compete também solucionar.	• O bom controlador é competente e imparcial. • Controle adequado previne surpresas indesejáveis. • É suspeito quando o controlador depende, em qualquer grau, do controlado. • Amizade, camaradagem e interesse afetam o controle adequado. • Excesso de controle pode comprometer o andamento do trabalho

Fonte: Ribeiro (2010, p. 51)

Para refletir



PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE

Administração possui quatro funções básicas: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Esse processo é cíclico. Assim, após planejar, organizar, dirigir e controlar, nesta ordem, a respeito de determinado processo, o administrador deve novamente planejar, organizar, dirigir e controlar a respeito do mesmo processo, numa melhoria contínua e infinita em busca da perfeição e da vantagem competitiva.

Por isso, é muito importante que o assistente administrativo tenha, ao menos, noções básicas a respeito dessas funções.

PLANEJAMENTO

Segundo Montana & Charnov, “planejamento é o processo de determinar os objetivos e metas organizacionais e como realizá-los”. Envolve:

1. Escolher um destino
2. Avaliar os caminhos alternativos
3. Decidir o rumo específico para o destino escolhido

O processo de planejamento está estruturado em três perspectivas:

Estratégico

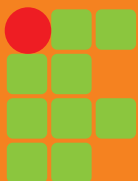
É o planejamento do rumo de uma organização e de todos os seus componentes. Direciona a missão da organização em termos de sua principal atividade. Resultados do planejamento estratégico incluem diretrizes amplas e gerais para a seleção de áreas de atividades ou mercados nos quais devemos penetrar, ou dos quais devemos nos retirar. Tem um longo horizonte de tempo e olha para o futuro em termos da missão da organização.

Tático

Analisa alternativas à realização da missão, onde os resultados normalmente são alvos de oportunidade dentro da indústria ou do mercado. Tem um período de tempo mais curto do que o estratégico, e examina mais especificamente variáveis como as condições de mercado, os objetivos financeiros e os recursos necessários para realizar a missão. Todo planejamento tático é feito dentro da estrutura do plano estratégico.

Operacional

É o planejamento do dia a dia. Tem um período de tempo ainda mais curto do que o planejamento tático e é responsável por cronogramas, tarefas específicas e alvos mensuráveis, envolvendo gerentes



em cada unidade, que serão responsáveis pela realização do plano. Em geral, existem três níveis de planejamento.

Missão: a razão de existência da empresa. São negócios atuais e futuros que podem ser vistos como o objetivo principal de uma empresa.

ORGANIZAÇÃO

“O processo de organizar compreende as decisões que tem por finalidade atribuir tarefas a indivíduos e grupos de indivíduos, de modo que cada um - grupo ou indivíduo - tenha um compromisso específico que contribui para a realização de uma tarefa maior” (Maximiano).

A atribuição de compromissos específicos para indivíduos ou grupos, na forma de tarefas, visando à realização de uma tarefa maior, determina que tais tarefas maiores, agrupadas, representam uma série de funções dentro da empresa e cada uma dessas funções representa uma parte do trabalho que contribui para a realização da missão da empresa.

DIREÇÃO

A direção é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a realizar os objetivos desejados, de forma a buscar a realização da missão da empresa. Dentro da organização de uma empresa, o processo de liderança tem a forma de um gerente que influencia os subordinados a realizarem os objetivos pela alta gerência.

CONTROLE

“O processo de controle consiste das ações sequenciais tomadas pela administração para estabelecer os padrões de desempenho, medir e avaliar o desempenho, e tomar ações corretivas quando necessário” (Montana & Charnov).

Todas as funções da Administração são de suma importância para que se alcance bons resultados. O processo de controle, por exemplo, tão criticado, uma verdadeira arma do mal quando utilizado em excesso, é absolutamente essencial para o planejamento eficaz, pois a Administração precisa saber de seu desempenho para poder fazer uso eficiente dos recursos organizacionais. Deve avaliar como os recursos são usados, tomar ações corretivas quando necessário e planejar eficazmente para usar os recursos com mais eficiência no futuro. Existem três pontos principais no que diz respeito à importância do controle:

1. É necessário para medir e avaliar o desempenho organizacional
2. É um processo dinâmico e contínuo
3. Envolve todas as facetas da organização

Neste ponto é necessário reforçar a importância da utilização dos processos em forma cíclica, incluindo-se uma avaliação e feedback.

Toda essa sequência de processos é extremamente importante à administração da empresa. O custo de um erro resultante do velho método de tomada de decisão “empurrando com a barriga” é alto demais na economia complexa de hoje; e somente a eficaz condução desses processos pode garantir um bom gerenciamento.

Estabelecido os objetivos e metas (planejamento), distribuídas às atividades (organização) e estruturados a direção e os controles organizacionais, é necessário avaliar-se como a organização tem alcançado seus objetivos e então se preparar para começar novamente todo o processo.

Para concluir, vamos ler um diálogo ilustrativo da obra Alice no País das Maravilhas:

Alice: Por favor, você poderia me dizer que caminho devo seguir?

Gato Cheshire: Isso depende muito do lugar para onde você quer ir.

Alice: Eu não me importo para onde.

Gato Cheshire: Então não faz diferença o caminho a pegar.

Se sua empresa não sabe para onde vai, melhor seria ficar parada!

Fonte: http://evar.com.br/echoes/ag/ag02_13.htm

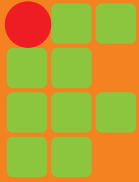
PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO

Continuando com Fayol, veremos agora os princípios da administração sistematizados por ele, com base em vários outros autores, sobretudo Max Weber em sua teoria da burocracia.

Quando se fala em princípios da administração é importante a ressalva de que são condutores e não leis, ou seja, não é possível uma determinação rígida quando falamos em organizações, devido a grande variedade de realidades presentes em cada empresa, cada atividade e ainda em cada tempo, lugar e circunstância (CHIAVENATO, 2009). Fayol propôs 14 princípios a fim de conduzir por eles a atividade administrativa. São estes:

- 01) Divisão do trabalho:** consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência;
- 02) Autoridade e responsabilidade:** autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
- 03) Disciplina:** depende de obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.
- 04) Unidade de comando:** cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
- 05) Unidade de direção:** uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
- 06) Subordinação dos interesses individuais aos gerais:** os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
- 07) Remuneração do pessoal:** deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
- 08) Centralização:** refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
- 09) Cadeia escalar:** é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo, em razão do princípio do comando.
- 10) Ordem:** um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
- 11) Equidade:** amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
- 12) Estabilidade do pessoal:** a rotatividade de pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
- 13) Iniciativa:** a capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.
- 14) Espírito de equipe:** a harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 127-128)



» Anotações

O QUE SIGNIFICA BUROCRACIA?

Em seu dia a dia, a palavra burocracia é usada em várias ocasiões, não é mesmo? Se você tem que providenciar uma infinidade de documentos para fazer uma inscrição em um curso ou para comprar um imóvel, por exemplo, “quanta burocracia!”. Você tem que passar por diversos atendentes em uma repartição para resolver o seu problema: culpa da burocracia. Você até se sente desestimulado ou desiste de fazer algo porque “é uma burocracia danada!”.

Atribuímos esse termo a processos morosos (demorados), a coisas difíceis, que exige papelada, documentação... Mas de onde será que veio esse nosso conceito? O que significa exatamente burocracia? Quem desenvolveu seu conceito? Nessa aula, falaremos da burocracia ou modelo burocrático nas organizações. Para compreender melhor esse conceito fundamental para as organizações, será reproduzido a seguir trechos da minha dissertação de mestrado, onde estudo justamente o modelo burocrático de organização ¹.

A origem do termo burocracia é remetida a um ministro do governo francês do século XVIII chamado Jean-Claude Marie Vincent que criou o termo *bureaucratie*, (burocracia em português) para se referir às repartições públicas. O termo é formado pelo termo francês *bureau* (escritório) e *krátos*, oriundo do grego e que significa poder. Portanto, a palavra burocracia referiu-se, em sua criação, ao exercício do poder nos escritórios e repartições públicas.

Na literatura, o termo foi desenvolvido, mantendo suas origens, porém com uma profundidade muito maior. Já não mais se referia somente a repartições públicas e escritórios, mas a vários tipos de organizações. A contribuição de maior relevância a respeito da burocracia é o do alemão Max Weber (1963; 1978; 1998; 1999), cujas obras são a principal base teórica do presente trabalho. Também vários outros autores se inspiraram, aprofundaram e sistematizaram seus conceitos.

O que estes autores entendem por burocracia? Certamente o conceito vai muito além do que se compreende por burocracia no senso comum. No conceito de Weber (1963, p. 264), “a burocracia é o meio de transformar uma ‘ação comunitária’ em ‘ação societária’ racionalmente ordenada”. Motta (1986, p.7) define de modo amplo a burocracia, o que remete, sobretudo, ao campo das organizações:

Burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Esse aparelho dirigente, isto é, esse conjunto de burocratas, é economicamente privilegiado e seus membros são recrutados de acordo com regras que o próprio grupo adota e aplica.

Na atualidade, a organização burocrática é vista como o tipo de sistema social dominante (MOTTA; PEREIRA, 1986), mas não só, a burocracia é também considerada um modelo social fundamental na sociedade moderna (RAMOS, 1989). Entretanto, ela

¹ Dissertação de mestrado de Cláudia Herrero Martins Menegassi, intitulada “As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do pólo empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da economia de comunhão”. (2007).

não surgiu recentemente. De fato, é possível contemplar ao longo da história exemplos de burocracias bem desenvolvidas e quantitativamente grandes, como no Egito, durante o período do Novo Império (1550 a.C. a 1070 a.C.); fins do Principado Romano; a Igreja Católica Romana, sobretudo a partir do século XIII; a China; os estados europeus modernos, principalmente as empresas públicas desde a época do absolutismo real; as grandes empresas capitalistas modernas (WEBER, 1963). No presente estudo, entretanto, somente a burocracia em termos de organização burocrática será objeto de estudo, ou seja, burocracia será entendida somente enquanto estratégia de administração de organizações, mais especificamente, **empresas**.

No processo de desenvolvimento do capitalismo, o modelo de organização burocrático foi tido pelos capitalistas como o mais apropriado para o desfecho deste processo, bem como para o crescimento das empresas e a acumulação de capital. Deste modo, estruturar as organizações na forma burocrática passou a ser uma estratégia de administração das empresas. O crescimento deste modelo se dá devido a várias razões, entre elas a pressão do mundo moderno por maior eficiência das organizações e a ideia de que as burocracias são mais eficientes (MOTTA; PEREIRA, 1986).

Segundo Campos (1978), uma das principais características da sociedade moderna é seu caráter burocrático. O modo de atuar das empresas e a difusão dessas características para vários outros tipos de atividades fizeram da burocracia uma instituição dominante. Quando está plenamente estabelecida, a burocracia está entre as estruturas sociais mais difíceis de destruir (WEBER, 1963) e seu poder “resulta da sua capacidade de coordenar ações” (MEYER, 2004, p.1403).

Vejamos o que diz Merton (1968, p.272):

A burocracia envolve uma divisão nítida de atividades integradas, as quais são consideradas como deveres inerentes ao cargo. Um sistema de controles e sanções diferenciados é definido nos regulamentos. A designação dos encargos ocorre na base de qualificações técnicas que são determinadas através de procedimentos formalizados e impessoais (por exemplo, exames). Dentro da estrutura da autoridade hierarquicamente disposta, as atividades dos ‘peritos treinados e assalariados’ são governadas por regras gerais, abstratas e claramente definidas, as quais evitam a necessidade de serem emitidas instruções específicas para cada caso particular.

Muitas são as características que descrevem a burocracia. Inicialmente, seus pressupostos são baseados nas relações de poder, disciplina e dominação. No modelo burocrático, os meios de serviços materiais são concentrados nas mãos dos capitalistas, que os têm totalmente separados de sua vida particular. Àqueles que não possuem estes meios, cabem a tarefa de empregarem-se nas empresas de quem os possui (MOTTA, 1986).

Entretanto, para o recrutamento de funcionários são exigidas competências técnicas suficientes para o cargo para o qual se pretende contratar. Essa exigência não se dá somente no momento da contratação, mas é constantemente presente durante toda a carreira do funcionário. É ela que determina, por exemplo, as eventuais promoções dentro da organização (HALL, 1968).

A especialização é decorrente não somente de treinamentos específicos de capacitação; é também consequência da divisão do trabalho, outro pressuposto da burocracia. Interligada com a primeira característica citada, essa divisão já é feita de acordo com a especialização de cada funcionário e esta aumenta ainda mais com as exaustivas repetições da mesma tarefa, prevista na divisão do trabalho. Resultado disso, segundo os defensores do modelo, é a maior agilidade, especialização e produtividade, ou seja, em última instância, uma maior eficiência do trabalhador na tarefa que desempenha (PERROW, 1976).

Apesar de intimamente ligado a uma tarefa específica, espera-se do funcionário que ele não se envolva pessoalmente com seu cargo, nem tampouco que insira nele características suas. Segundo Samuel e Mannheim (1970) esta impessoalidade requerida diz respeito a tudo dentro do modelo burocrático, desde a relação dos funcionários com seus cargos até a relação entre eles e com os clientes.

Como então, se espera que o funcionário execute sua tarefa? Seguindo rigorosamente um sistema de procedimentos que denomina sua atuação no cargo. A observância deste sistema tem o intuito de padronizar o desempenho dos funcionários, prever os resultados de seu trabalho e também possíveis problemas que, seguindo à risca um protocolo como este, tende a minimizar-se (HAGE; AIKEN, 1969).

A burocracia ainda prevê, dentro de uma organização, que haja um claro sistema de normas que englobe os direitos e deveres dos funcionários. Geralmente ele existe na forma escrita, mas sua observação é garantida também por meio do controle que é exercido sobre os ocupantes dos cargos. Deste modo, são previstas punições e recompensas para os que observam as regras ou não, e o objetivo deste sistema de normas é o de moderar comportamentos indesejados dos funcionários. Estes, por sua vez, legitimam essas normas, justamente por se adaptarem ao sistema.

A observância dessas normas é garantida por meio do controle e do mando exercido por um superior. Na burocracia há uma clara hierarquia de autoridade, na qual existe a distinção de quem dá as ordens e quem as executa. Este primeiro grupo fica também a cargo de fiscalizar aqueles que a eles são subordinados. Esta característica é vista como essencial ao modelo burocrático, pois nele, é necessário que algumas pessoas detenham o poder, tomem decisões e exerçam autoridade sobre outras.

Apesar de ser hoje este modelo praticamente indispensável para o funcionamento das organizações modernas, ele traz consigo uma série de pontos problemáticos para a vida em sociedade, as chamadas disfunções da burocracia, como a falta de flexibilidade com relação a todo o processo, desde o produtivo ao contato com clientes, além de sofrer críticas cerradas a respeito da alienação que causa aos funcionários de organizações que atuam segundo este modelo.

Com base nos principais autores que escreveram sobre a burocracia e que apontaram certas características a ela, Richard Hall (1961; 1962; 1963; 1967; 1968; 1978) elegeu seis dimensões segundo as quais o modelo burocrático pode ser percebido, sobretudo no

interno das organizações. São elas: hierarquia de autoridade, divisão do trabalho, sistema de normas, sistema de procedimentos, impessoalidade e competência técnica, conforme aponta Hall (1962, p.297, tradução nossa):

(1) uma bem definida hierarquia de autoridade, (2) uma divisão do trabalho baseado na especialização funcional, (3) um sistema de normas englobando os direitos e deveres dos ocupantes de cargos, (4) um sistema de procedimentos que tratam de situações de trabalho; (5) impessoalidade das relações interpessoais, e (6) seleção para o emprego e promoção baseado na competência técnica.

Hall (1968, p.95, tradução nossa) acrescenta a cada dimensão sua peculiaridade principal:

(1) A hierarquia de autoridade – o grau em que a tomada de decisão é pré-estruturada pela organização; (2) Divisão do trabalho – o grau em que as tarefas de trabalho são subdivididas através de especialização funcional decidida pela organização; (3) Presença de regras – o grau em que o comportamento dos membros organizacionais está sujeito ao controle organizacional; (4) Especificações de procedimentos – o grau em que membros das organizações devem seguir técnicas definidas pela organização para lidar com as situações em que se encontram; (5) Impessoalidade – o grau em que tanto membros organizacionais quanto o público externo são tratados sem consideração às qualidades individuais; (6) Competência técnica – o grau em que padrões ‘universalizados’, definidos organizacionalmente são utilizados nos processos de seleção e de promoção de pessoal.

Essas dimensões estão intimamente ligadas entre elas, e o aparecimento dessas é o que determina o grau de burocratização de uma organização, variando também de uma organização a outra (SAMUEL; MANNHEIM, 1970).

Para refletir

Você pode imaginar que essas características da burocracia expostas nessas seis dimensões explicadas podem gerar problemas ou que os autores chamam de “disfunções”. Debata com seus colegas e reflita a respeito daquilo que pode ser vantagem e desvantagem na burocracia. A respeito dos empregados, por exemplo, como você acha que um trabalhador se sente fazendo parte de uma empresa altamente burocratizada?



Saiba Mais!

Após sua reflexão, apresentamos algumas vantagens e desvantagens da burocracia e também as consequências das disfunções dos ambientes burocráticos presentes nos quadros a seguir:

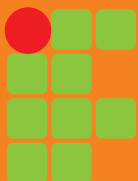
QUADRO 4 - Algumas vantagens e desvantagens da burocracia	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Maior eficiência	Ineficiência
Atendimento padronizado	Excesso de formalismo
Divisão do trabalho	Excesso de documnetos (papéis/aqrquivos)
Impessoalidade no relacionamento	Despersonalização do relacionamento
Hierarquização da autoridade	Decisões muito padronizadas
Regra no procedimento	Inchamento do quadro profissional
Mérito	Alto grau de conformismo
Especialização na administração	Atendimento ao público precário
Previsibilidade do funcionamento	

QUADRO 5 - Consequências das disfunções dos ambientes burocráticos	
•	O sistema se fecha, voltando-se para si mesmo e gerando regras para beneficiar o próprio grupo.
•	Os funcionários limitam-se a cumprir normas e regras
•	O exterior é visto como ameaça e a organização age em defesa própria
•	Verifica-se o distanciamento dos objetivos básicos e conflitos de atendimento, gerando insatisfação popular.

Fonte: Ribeiro (2010, p. 101)

» Anotações

This image shows a single sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



AS TEORIAS X, Y E Z

Os administradores dirigem as organizações e adotam determinados estilos de gestão para liderar seus subordinados. A escolha do estilo que o administrador adotará depende de suas convicções pessoais a respeito do comportamento humano nas organizações. Dois estilos de administração podem ser definidos pelas teorias X e Y (CHIAVENATO, 2009), formuladas por Douglas McGregor.

A seguir, veremos primeiramente esses dois tipos.

TEORIA X

Veja algumas de suas características:

- **As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza:** elas evitam o trabalho ou trabalham o mínimo possível em troca de recompensas salariais.
- **Falta-lhes ambição:** elas não gostam de responsabilidades e preferem ser dirigidas para se sentirem seguras. São egocêntricas e seus objetivos pessoais opõem-se aos da organização.
- **Resistem às mudanças:** as pessoas desejam segurança pessoal e pretendem não assumir riscos que as ponham em perigo.
- **São dependentes:** elas precisam ser dirigidas e controladas pela organização. Sua dependência torna-as incapazes de autocontrole e autodisciplina.

Fonte: Chiavenato (2009, p. 177).

A partir dessas pré-concepções, a teoria X pressupõe um estilo de gestão duro, autoritário, rígido, que controla as ações dos empregados de modo a atingir os objetivos organizacionais (RIBEIRO, 2010).

TEORIA Y

A **teoria Y** baseia-se na motivação para lidar com as pessoas. Ela leva em consideração a natureza humana, contendo os seguintes pressupostos:

- As pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar. Elas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa, por sua natureza intrínseca: elas podem tornar-se assim como resultado de alguma experiência negativa em seu trabalho ou em outra empresa.
- As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade de assumir responsabilidades.
- As pessoas aprendem a aceitar e procurar responsabilidade. A falta de ambição e preocupação com segurança pessoal decorre de experiências insatisfatórias da pessoa, não se trata de uma característica humana inerente a todas as pessoas.

- A capacidade de imaginação e criatividade na solução de problemas empresariais é característica de muitas pessoas. As potencialidades intelectuais das pessoas são apenas parcialmente utilizadas pelas empresas

Fonte: Chiavenato (2009, p. 178).

A teoria Y retrata um estilo de gestão mais dinâmico; considera o ser humano como elemento agregador de valor na organização e, a partir desse reconhecimento, busca fornecer condições de desenvolvimento, motivação e encorajamento dos empregados nas organizações. A teoria Y valoriza a iniciativa individual do trabalhador, o que explica seu modelo de liderança por meio da delegação de responsabilidades, da ampliação de tarefas para dar maior significado ao trabalho, da participação nas decisões da empresa e da autoavaliação de desempenho por parte dos empregados (CHIAVENATO, 2009).

TEORIA Z

A **teoria Z** foi apresentada por William Ouchi como uma distinção complementar das teorias X e Y. O pressuposto principal da teoria Z é a confiança. Para Ouchi, as palavras confiança e produtividade estão completamente interligadas.

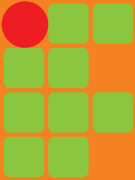
Vejamos algumas características desse estilo de gestão:

- **Confiança e produtividade andam de mãos dadas.**
- **Sutileza nas relações interpessoais:** os relacionamentos entre as pessoas são sempre complexos e estão em mudança e devem ser compreendidos em profundidade pelo supervisor para que este encontre a melhor maneira de formar as equipes de trabalho.
- **Trabalho em grupo:** também na tomada de decisões. A abordagem do consenso produz decisões mais criativas e uma implantação mais efetiva do que a tomada de decisão individual.

Fonte: Baseado em Lacombe (2009, p. 155-156).

A partir dos elementos apontados pelas teorias X, Y e Z podemos perceber que a resposta dos trabalhadores a cada um desses estilos de gestão será diferente.

Nas aulas seguintes falaremos sobre motivação e as necessidades das pessoas. Veremos mais adiante um trecho de artigo que fala da importância de se ter presente as teorias que acabamos de ver, conforme o quadro a seguir.



» Anotações

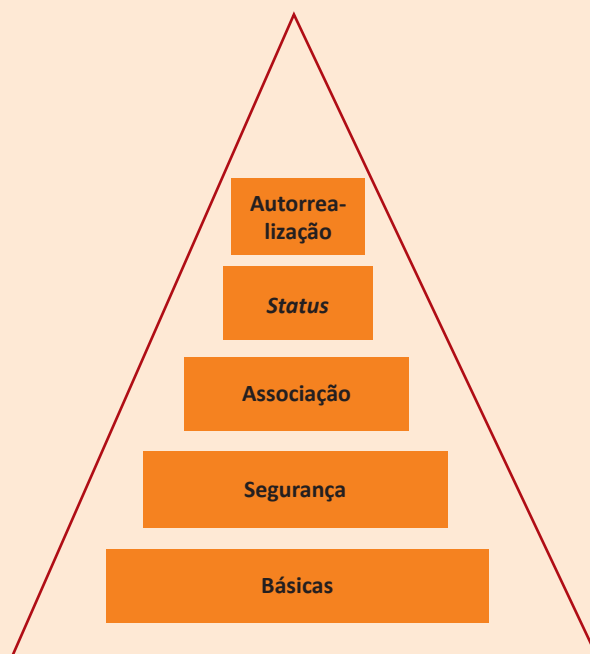
[illegible]

No início da década de 1940, Abraham Maslow desenvolveu a teoria sobre a hierarquia das necessidades. Desta teoria surgiram os estudos sobre motivação, tema da nossa próxima aula.

Mas, afinal, quais são as necessidades das pessoas? Maslow considera alguns tipos de necessidades e as coloca em uma hierarquia, ou seja, em uma ordem de importância com base na observação da maioria das pessoas (talvez você inverta alguma dessas necessidades porque para você a prioridade pode ser diferente). Maslow afirma que há uma tendência na maioria das pessoas em considerar mais importantes as necessidades básicas ou fisiológicas, ou seja, a alimentação, água, descanso, e após satisfeitas essas necessidades, viria a necessidade de segurança. Depois, as necessidades sociais ou de associação, ou seja, a amizade, o amor, o pertencimento a determinado grupo... Em seguida a necessidade de estima que engloba a necessidade de se sentir respeitado e prestigiado pelos demais. Por fim, a necessidade de autorrealização ou de autosatisfação (LACOMBE, 2009; RIBEIRO, 2010).

Na figura abaixo podemos ver a hierarquia das necessidades segundo Maslow. Perceba que na base da pirâmide (ocupando, portanto, um maior espaço) encontram-se as necessidades básicas, chegando, gradativamente, à necessidade de autorrealização.

A hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: Lacombe (2009, p. 130)

Nas figuras subsequentes, é possível ver alguns exemplos das necessidades segundo Maslow:

A hierarquia das necessidades segundo Maslow

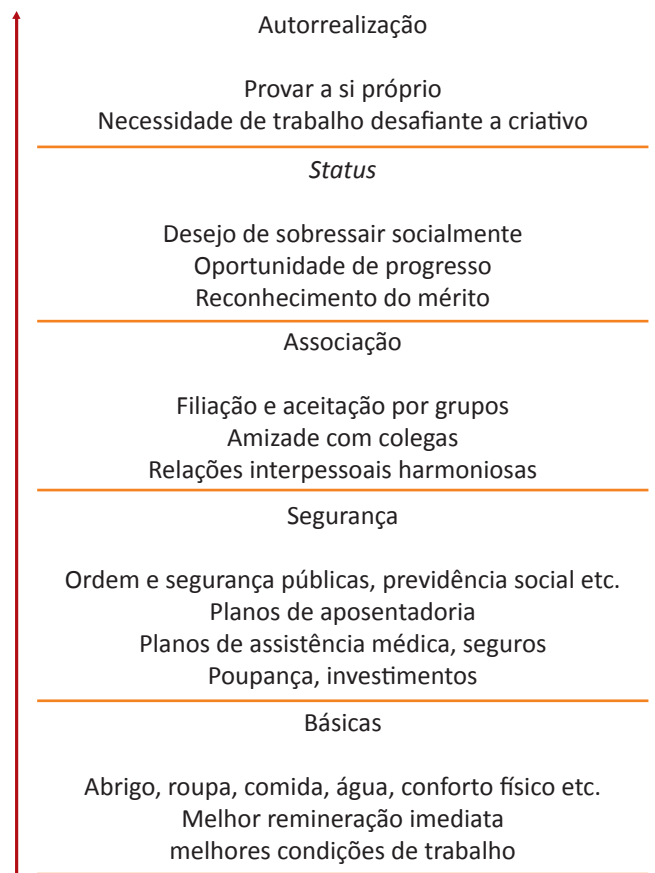


Figura 7.4 – Necessidades fisiológicas: básicas para a manutenção da vida: alimento, sono, abrigo, agasalho, impulso sexual (preservação da espécie)



Figura 7.5 – Satisfeitas as necessidades fisiológicas, tendem a assumir a maior prioridade as de segurança: preservação, afastamento do perigo físico e do risco de privação das necessidades básicas

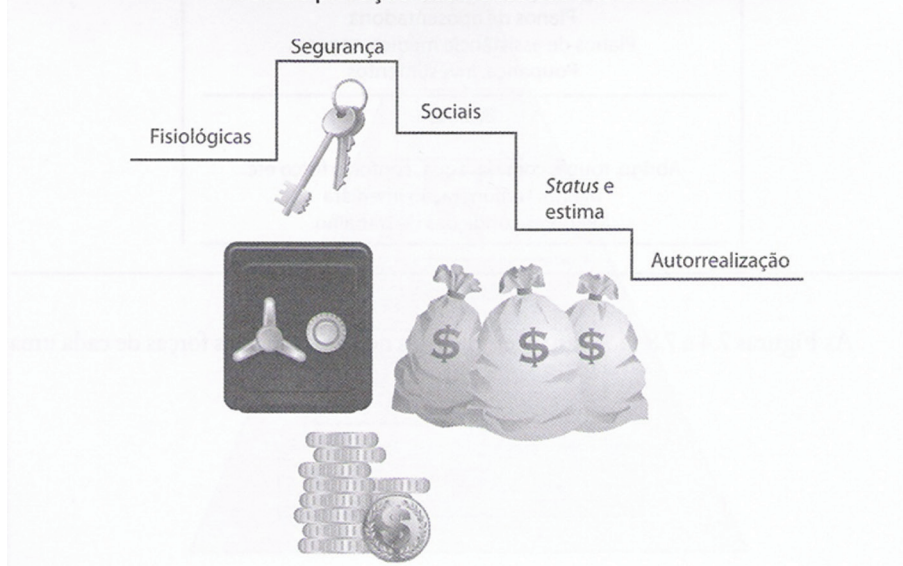


Figura 7.6 – Satisfeitas as necessidades de segurança, a tendência é no sentido de passarem a ser prioritárias as necessidades sociais: participação, identificação com os seus iguais, formação de famílias, grupos de amigos, equipes, associações etc.

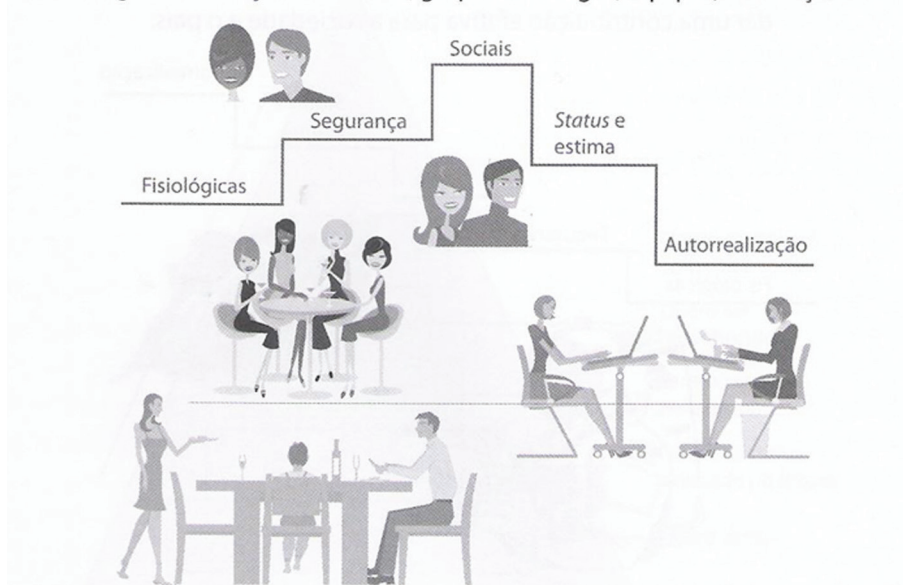
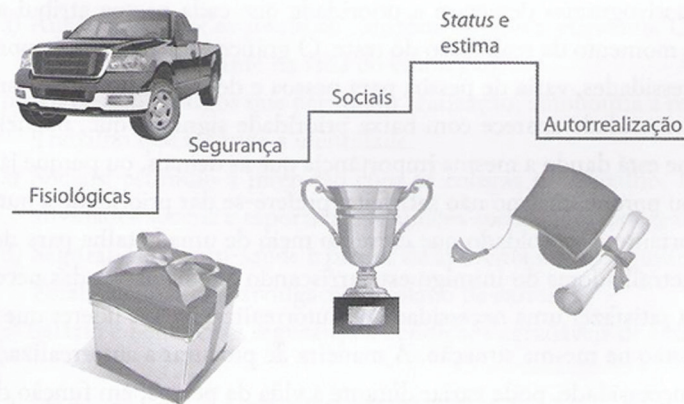
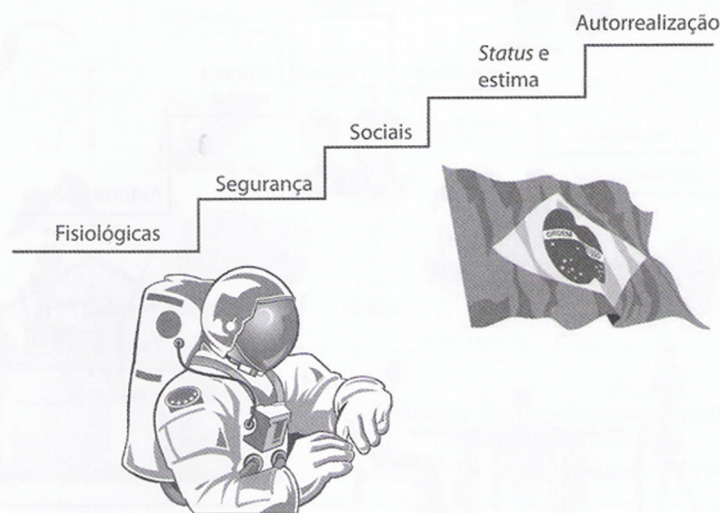


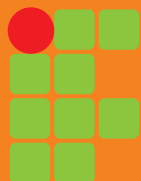
Figura 7.7 – Satisfeitas as necessidades sociais, a tendência é no sentido de se tornarem prioritárias as necessidades de *status* e estima: necessidades do ego, amor-próprio, reconhecimento do valor por si mesma e do respeito alheio



A satisfação dessas necessidades traz um sentimento de poder, prestígio, auto confiança: o indivíduo influencia o seu ambiente.
A insatisfação pode gerar comportamento imaturo e perturbador: acessos de raiva, discussões inúteis etc.

Figura 7.8 – Satisfeitas as necessidades de *status* e estima, a tendência é no sentido de se tornarem prioritárias as necessidades de autorrealização: atingir o máximo do potencial individual, tornar-se aquilo que se é capaz, dar uma contribuição efetiva para a sociedade e o país.





Motivação é uma palavra amplamente utilizada pelo ser humano. Quando nos sentimos desanimados por um longo período com relação a alguma coisa, afirmamos estar desmotivados. Há autores que dizem que motivação é dar um motivo à ação. De certo modo essa definição faz sentido. No entanto, vamos ver um conceito mais amplo, aplicado às organizações.

Pensando em trabalhadores em uma organização, podemos dizer que um indivíduo é motivado a partir do momento em que, ao perseguir os objetivos organizacionais, alguma necessidade sua é satisfeita. O que quer dizer isso na prática? Quer dizer que a minha motivação vem de uma perspectiva de retorno, de recompensa de algum tipo quando ajo em direção aos objetivos organizacionais.

E que retorno ou recompensa é essa? Ou ainda, que necessidades são essas que devem ser satisfeitas a fim de que eu me sinta motivado a realizar as ações que levam ao alcance dos objetivos organizacionais? É aí que entra a questão das necessidades dos indivíduos.

Na aula passada, vimos os diversos tipos de necessidades propostos por Maslow. A partir do momento em que as necessidades consideradas mais importantes para nós são satisfeitas, queremos satisfazer outras (as que estão no nível acima na pirâmide). Deste modo, se estou precisando de dinheiro para conseguir o básico, ou seja, moradia, alimentação, vestuário, o que me impulsionará a perseguir os objetivos organizacionais será a recompensa financeira (um bônus, uma perspectiva de aumento salarial, um prêmio em dinheiro etc.).

Mas, digamos que estou bem financeiramente e que incentivos dessa natureza não me motivam mais; o que almejo de fato neste momento é a ascensão na carreira. A perspectiva de uma promoção certamente será meu maior fator motivacional, pois a minha necessidade é esta: promoção na carreira.

Outras pessoas têm necessidade de reconhecimento. A possibilidade de ter sua foto no quadro de funcionário do mês é o que o impulsiona a “vestir a camisa” da empresa e batalhar para alcançar seus objetivos.

Mas por que é tão importante a motivação? Porque pessoas motivadas são mais felizes, mais empenhadas, mais envolvidas, mais comprometidas com o trabalho. Isto certamente melhora a produtividade e até mesmo a qualidade daquilo que realiza.

Além disso, pessoas desmotivadas tendem a querer faltar no trabalho ou a chegar atrasadas (é o que chamamos de absenteísmo). Pessoas motivadas com o trabalho tendem a querer permanecer na organização, e realizar da melhor forma possível àquilo que é de sua responsabilidade.



Saiba Mais!

Motivação: uma arma contra o absenteísmo e a rotatividade

O absenteísmo e a rotatividade nas organizações hoje em dia continuam sendo uma das principais preocupações dos gestores na questão da produtividade das organizações industriais, visto que as maiorias dos processos de produção são feitos em linha, ou seja, existe uma interdependência entre os setores.

A motivação pode ser compreendida, singularmente, sendo como um incentivo que direciona o comportamento do indivíduo na busca dos objetivos da organização através da satisfação das necessidades daquele colaborador, que varia de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais de cada ser humano conforme a teoria de Maslow. Daí a dificuldade de se estudar e compreender o homem e sua interação com o seu trabalho.

A falta de motivação é demonstrada diariamente na empresa através das faltas e das grandes rotatividades de colaboradores, e para evitar estes tipos de problemas nas empresas, é necessário buscar o porquê que as pessoas no ambiente de trabalho não agem somente por causa dos seus impulsos interiores, das necessidades não atendidas ou devido a aplicações de recompensas e punições.

A rotatividade e absenteísmos ocorrem devido a vários fatores como a dissonância cognitiva onde aquele colaborador interno cria em relação aos objetivos da organização onde não observa o equilíbrio salarial justo, ou pelo fato da falta de incentivos; não estamos falando só de salário, pois já faz tempo que observamos que puramente salário não motiva ninguém a ficar na empresa, nem tão pouco gerar produtividade, como todo estudante de administração quando falamos em fidelizar os clientes internos falamos da teoria de Maslow.

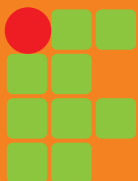
O gestor deverá criar métodos a fim de poder equilibrar a parte psicológica do colaborador da organização balizando-a com a da organização com o intuito de evitar a dissonância cognitiva criando um objetivo comum entre o pensar e fazer daquele colaborador com o objetivo que a organização busca.

Porque apesar de às vezes aquele funcionário possuir um alto salário, os funcionários encontram-se desmotivados, pois só o salário não motiva, é necessário mais do que isto. É observado aumento do absenteísmo e rotatividade até mesmo devido ao aumento do tempo na execução das mesmas tarefas ou onde não ficam alocados em lugares que poderiam ser mais qualificadas em outros setores que poderiam ser mais bem aproveitadas, pois muitos funcionários já estão mais acima da pirâmide de Maslow, seja buscando talvez a autorrealização e não nas necessidades fisiológicas, querendo reconhecimento dos seus superiores hierárquicos e assim crescimento profissional.

Conforme Heller (1999), para motivar um funcionário é necessário identificar as suas necessidades. Uma das formas de se descobrir isso é através da Teoria de Maslow, onde faz menção de cinco tipos de necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança, necessidades sociais, autoestima e autorrealização), e como observado anteriormente, as necessidades do caso em questão já estaria enquadrado acima do estágio de “segurança”, pois se trata de um órgão público e com um salário razoável, sugestionando então que poderá ser a necessidade de autoestima devido a falta de reconhecimento ou autorrealização onde aquele funcionário busca realizações, conquistas e sucessos profissionais.

Um fato importante, mencionado por Heller (1999), é que o tratamento de motivação não pode ser igual para todos os funcionários, pois existem tipos diferentes de funcionários (exemplo de teoria X e teoria Y), onde existem aqueles que não têm como modificá-los (teoria X), pois os mesmos não querem e existem aqueles que simplesmente só precisam de uma coordenação (teoria Y). Devemos ver os pontos fortes e fracos dos funcionários, mas na hora de motivar deverá ser de forma equacionada, não pode haver sentimento de desequilíbrio e injustiça.

Através do que foi exposto, observamos que se torna necessário as organizações buscarem satisfazer as necessidades intrínsecas e extrínsecas de seus colaboradores para que tenham



a sensação de igualdade. Essas diversas formas possíveis de motivar o colaborador têm como objetivo solucionar a problemática de reduzir os lucros devidos à ausência e/ou falta daquele profissional qualificado por causa da desmotivação.

Vale ressaltar que todas as organizações podem motivar seus colaboradores porque existem formas de motivação quase sem nenhum custo. Por exemplo, simplesmente realocar aquele funcionário que poderia ser mais produtivo em um setor que melhor lhe agrade, e suas qualificações permitem.

Atualmente o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e mutável, tornando cada vez mais necessário ser competitivo e a única forma é através dos seus colaboradores internos que só serão produtivos se estiverem motivados. Com isso se tornou uma ferramenta indispensável daquelas organizações que buscam ser competitivas pois terão uma maior produtividade, e que tem preocupação com o colaborador interno.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/motivacao-uma-arma-contra-o-absenteismo-e-a-rotatividade/47074/>

Para refletir



No texto acima vimos que: A motivação pode ser compreendida, singularmente, sendo como um incentivo que direciona o comportamento do indivíduo na busca dos objetivos da organização através da satisfação das necessidades daquele colaborador, que varia de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais de cada ser humano. Com base nessa afirmação e na sua experiência pessoal, você acredita que, no caso das empresas, a motivação é algo que depende da própria pessoa ou são os líderes que motivam seus seguidores?

» Anotações

Liderar significa conduzir. Um líder é aquele que conduz o grupo pelo qual é responsável influenciando seus comportamentos, a fim de atingir objetivos que sejam de interesse comum a esse grupo (LACOMBE, 2009).

Desse conceito pode-se deduzir que o papel do líder é fundamental para fazer seus seguidores terem como próprios e em comum os objetivos organizacionais. E quem é esse líder? Acaso é o dono da empresa? É o chefe de cada setor? De onde vem o poder a ele atribuído?

Podemos compreender poder como sendo a capacidade para influenciar as pessoas. Há diferentes tipos de poder. O poder legítimo é o poder que alguém tem por possuir determinado cargo em uma organização. O poder do saber atribuído a um indivíduo é devido ao conhecimento que ele possui. E por fim, o poder referente, que é aquele em que as pessoas respeitam e atribuem poder ao líder pelo respeito e a admiração que as pessoas têm por ele.

Esse último é o que se conhece como autoridade, ou seja, aquela que é reconhecida por meio do merecimento do líder, da confiança que ele inspira, da admiração que as pessoas têm por ele.

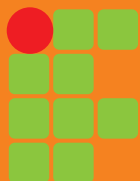


PARA SABER MAIS

Você já leu o livro **“O monge e o executivo”**? Nele você compreende como a autoridade é algo conquistado e não imposto. O autor fala sobre o líder servidor, ou seja, ele expõe a sua convicção de que um líder é verdadeiramente líder quando ele tem a postura de serviço aos seus seguidores, ou seja, quando esses seguidores atribuem a ele autoridade pela sua postura humilde e de contribuição para o grupo. Leia esse livro. Certamente você aprenderá diversos conceitos que serão de grande valia para a sua vida profissional e pessoal.

Há várias características de líderes apontadas por diversos autores. Lacombe (2009) expõe algumas delas: confiança em si mesmo; crença no que faz; clareza a respeito de seus objetivos e esforço para alcançá-los; capacidade de tomar decisões; habilidades emocionais, também em momentos de crise; visão do todo; capacidade de comunicação, entre tantas outras. É importante perceber que para ter essas características, o líder deve ter inteligência emocional, autocontrole, autoconhecimento e habilidade social.

E na prática, o que faz um líder? Alguns autores tentaram responder essa pergunta, conforme vemos no quadro a seguir:

**O que faz o líder?****1) Para W. J. Reddin:**

- defende valores que representam a vontade coletiva, do contrário, não seria capaz de mobilizar os liderados à ação;
- busca e define o consenso em uma causa comum;
- cria o espírito de equipe;
- promove a dedicação dos liderados;
- promove a lealdade à organização e aos seus valores;
- cria orgulho pela equipe, pela organização e pelos objetivos;
- gera confiança quanto aos resultados a serem obtidos.

2) Para John Gardner:

- estabelece os objetivos;
- motiva os liderados;
- cria, mantém e administra uma equipe de bom nível;
- explica as razões do que deve ser feito;
- serve de símbolo para os liderados;
- representa externamente a equipe;
- renova os sistemas complexos que ele lidera.

3) Para Bengt Karlof:

- fornece diretrizes para o que deve ser feito;
- faz com que as pessoas cooperem;
- fornece a energia necessária para alcançar as metas fixadas.

Fonte: Lacombe (2009, p. 193-194)

E você? É um líder? Se você acha que ainda não tem as habilidades de um líder, lembre-se de que isso pode sempre ser desenvolvido. Leia livros sobre liderança e exercite os conhecimentos adquiridos no seu dia a dia. O quadro seguinte traz algumas orientações que o ajudarão neste caminho.

As características de um líder servidor

por Eugênio Sales Queiroz

O líder do passado era mais conhecido como aquele que mandava, e os subordinados que tivessem juízo tratavam logo de obedecer. Felizmente, esse tipo de liderança está se extinguindo, pois o líder atual, aquele que busca a excelência em sua profissão, precisa aprender a liderar a cada novo dia.

Sabemos que liderar não é algo fácil. Porém, com dedicação e uma determinação fora do comum, o líder moderno pode conseguir resultados extraordinários.

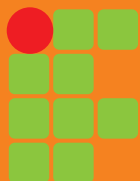
Hoje, ouvimos muito sobre o líder servidor. Inclusive, os novos livros que abordam o tema estão sempre presentes nas prateleiras das livrarias do mundo todo, querendo explicar e incentivar o líder moderno a servir mais, a participar mais das decisões.

Mas, afinal de contas, quem é o líder servidor do qual tanto se fala hoje em dia?

- » É aquele que tem mente aberta para quebrar paradigmas.
- » É aquele que sabe conquistar a confiança de todos os seus colaboradores, diretos e indiretos.
- » É aquele que serve aos seus comandados.
- » É aquele que assume a responsabilidade do grupo.
- » É aquele que é positivamente sensível para engajar toda a equipe nos mais diferentes desafios.
- » É aquele que não se esconde quando a “bomba” está prestes a explodir. Pelo contrário, é o primeiro a tomar atitudes cabíveis.
- » É aquele que se fortalece cada vez que um problema/desafio é superado.
- » É aquele que sabe cobrar dos seus pares com inteligência e dinamismo.
- » É aquele que desenvolve um dom especial de inspirar toda a equipe para enfrentar os mais variados obstáculos.

É bom saber que todas essas características de um líder servidor não se constroem da noite para o dia, mas sim dia a dia, com perseverança, trabalho duro, paz de espírito e muita ousadia.

Um outro detalhe muito importante a considerar é que o líder servidor, além de aprender, precisa aprender a desaprender para aprender novas maneiras de liderar. Em outras palavras: o líder deve estar aberto às mudanças constantes do mundo corporativo, senão no momento em que for aplicar suas decisões, elas já estarão obsoletas e não servirão mais.



Então, você que é gerente, diretor, supervisor, coordenador ou que lidera algum departamento da sua empresa, comece a desenvolver um novo jeito de liderar com:

- » mais empatia;
- » mais harmonia;
- » mais sabedoria;
- » mais humildade;
- » mais coerência;
- » e, acima de tudo, desenvolva uma automotivação fora do comum para não desanimar diante dos inúmeros obstáculos que encontrar no dia a dia.

Frase

“Qualquer desafio que enfrentamos não é tão importante quanto a nossa atitude frente a ele, pois é ela que determina nosso sucesso ou derrota” – Norman Vincent Peale.

Fonte: <http://www.lideraonline.com.br/artigo/41756-as-caracteristicas-de-um-lider-servidor.html#>

» Anotações

Você já deve ter se perguntado: por que a maneira de ver as coisas e de tomar decisões na empresa na qual trabalho é diferente de como acontece na empresa em que meu vizinho trabalha?

Sabe por que a condução das equipes, as decisões, enfim, a maneira que as pessoas agem em cada organização varia de uma para outra? Porque isso tudo depende da cultura organizacional de cada empresa. Mas o que vem a ser cultura organizacional?

É um conjunto de crenças, costumes e valores que são peculiares a cada empresa, definindo as normas de comportamento, a maneira como se dá os relacionamentos entre os funcionários, com os clientes, enfim, com relação a todas as pessoas ligadas à empresa (LACOMBE, 2009).

A cultura organizacional é normalmente definida, ao menos em relação aos seus princípios centrais, pelo fundador da empresa ou o responsável por ela. Ela é reforçada na medida em que todos assumem as práticas advindas desses costumes, crenças e valores e, quanto mais as ações convergem para esses princípios, mais forte é a cultura organizacional.

Você pode imaginar que há casos em que a cultura organizacional é algo descrito nos cartazes, mas que não se aplica no cotidiano das organizações. Neste caso, o que prevalece como cultura organizacional é aquilo que realmente se faz, que é prática na empresa e não aquilo que somente está em um papel.

Mas qual é a importância de se estudar cultura organizacional? É fundamental o seu conhecimento em diversos sentidos. Uma pessoa que faz o processo de seleção para ser contratado por uma empresa, por exemplo, deve conhecer de antemão a cultura dessa empresa para ver se está de acordo com seus valores, se irá se adaptar às práticas adotadas pela empresa ou até mesmo para estar ciente do que esperar em sua rotina de trabalho. Pelo lado da organização, por sua vez, é o que a ajuda a manter uma direção coerente nas decisões e, em muitos casos, é o que a torna diferenciada no mercado.

A cultura possui premissas básicas que podem ser percebidas por meio de valores visíveis e conscientes, por imagens e artefatos ou por comportamentos. As organizações podem transmitir sua cultura por meio de documentos escritos ou por meio de reuniões, treinamentos ou palestras aos empregados (LACOMBE, 2009).

Mudar uma cultura organizacional não é processo fácil. A mudança se justifica quando a organização percebe incoerências ou problemas, ou mesmo para se adaptar às mudanças de valores que acontecem na própria sociedade (LACOMBE, 2009).

E você? Sabe qual é a cultura da empresa em que trabalha ou em que quer trabalhar?



Saiba Mais!

O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização. Por esta razão, ela condiciona a administração das pessoas.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

Pode-se mudar a cultura de uma organização? Deve-se mudar a cultura da organização em busca de resultados?

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Esse conceito responde plenamente esta questão, onde o Autor sugere que a revitalização e a inovação são fatores importantes para as empresas, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização.

O esforço de entendimento mútuo dentro da empresa é uma maneira de garantir uma estrutura consistente e manter o ritmo de produtividade da organização. Para montar as equipes com um perfil variado é preciso de um enfoque cultural e escolher as pessoas que são diferentes. O que faz uma empresa forte é o respeito mútuo interno, é ele que poderá gerar respostas rápidas e eficientes. Se as diversidades forem integradas em torno de um único compromisso, a empresa estará sempre pronta para administrar as mudanças que forem necessárias. Só se consegue isso com uma cultura organizacional forte, onde as pessoas têm os valores e princípios da empresa disseminados de forma clara, onde todos têm orgulho de fazer parte de uma organização transparente e focada no sucesso.

Ferramentas que ajudam na mudança na cultura da organização

Clareza de objetivos, valores e princípios: Onde a empresa tem seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos e orientados para médio e longo prazo. Para dar certo a empresa deve fazer com que todos os funcionários tenham acesso aos seus objetivos, ter definidos os valores e princípios, sendo lembrados periodicamente (Ex. reunião mensal), isso auxilia no processo de mudança e seu retorno pode ser de médio prazo, caso bem divulgado e aplicado.

Imagem de produtos e serviços: Grau em que os vários públicos (internos e externos) percebem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Não basta o cliente externo ter percepção da empresa, mas também os funcionários, a “venda” interna é muito importante, divulgação de projetos que estão sendo executados, conquistas, detalhes

sobre a qualidade de seus produtos e serviços, devem ser do conhecimento dos clientes internos e externos, fazendo com que o funcionário tenha orgulho do seu trabalho. Seu resultado na mudança pode ser notado no longo prazo. Deve ser também ser trabalhado constantemente, para manter os funcionários informados.

Integração e comunicação: Onde a estrutura da organização permite a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta. Tendo também a colaboração e parceria como meio existente de auxílio mútuo, sendo tanto interna (funcionários) quanto externamente (fornecedores). A comunicação flexível, entre subordinados e gestores, caso a empresa for muito fechada, se dará num período de longo prazo, porém sendo um pouco mais flexível, se dará no curto ou médio prazo. A política de “portas abertas” deve ser incentivada pelos gestores até se tornar comum na organização.

Abertura a novas ideias: Grau em que a empresa é dinâmica, está atenta às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece objetivos arrojados, é líder de tendências e cria um ambiente motivador. Nesse ambiente a empresa valoriza e incentiva as novas ideias de seus colaboradores. Pode ser feito incentivos financeiros como premiações por economia na mudança de algum processo, criar uma caixa de sugestões, ter reuniões periódicas entre setores na busca de melhorias, criar um grupo de melhoria, etc. Depende muito da comunicação, ela deve ser aberta a ponto do funcionário ter a ousadia de expor e criar novos métodos e procedimentos. É um trabalho que pode trazer resultados no curto, médio, ou longo prazo.

Desempenho profissional: O trabalho é estimulante para os funcionários e oferece desafios profissionais, possibilidade de crescimento e valorização pessoal. A própria prática de ideias faz com que o profissional sinta-se mais valorizando, pode-se também fazer rodízios, onde o funcionário deixa de ser um especialista numa função e começa a ter conhecimento de outras atividades, ajudando no entendimento do todo do processo e seu objetivo final. A construção de um plano de carreira também é importante, mas certamente é mais viável em empresas de grande porte. Seus resultados são de médio a longo prazo.

Aprendizado: A empresa estimula e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar. Pode-se fazer isso com cursos internos, auxílio financeiro nos estudos (faculdade, curso de línguas, cursos profissionalizantes específicos, etc.). Pode ser implantado com divulgação de uma nova política de valorização dos funcionários incentivando aos estudos, tem um reflexo muito bom, e seus resultados podem ser de curto prazo.

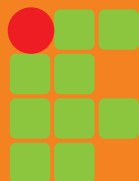
Crítérios para recrutamento, seleção, promoção de empregados. Os tipos de pessoas que são contratadas e os que têm sucesso são aqueles que aceitam e comportam-se de acordo com os valores da organização. É fundamental não ter o favoritismo de algumas pessoas, onde o caráter paternalista pode ser visto muito fortemente em empresas familiares acontecer tornando a organização desacreditada internamente. Aplica-se com um recrutamento e seleção feita por profissionais qualificados, onde são buscados profissionais que se encaixam com o perfil da vaga e os objetivos da organização. Seu retorno é de longo prazo.

É importante, porém ressaltar que antes de qualquer atitude deve-se primeiramente fazer um diagnóstico da atual cultura da organização, para depois elaborar um plano de ação e finalmente poder executar e controlar.

Aplicação das ferramentas citadas

Os mecanismos acima citados, realmente podem ser aplicados, e são formas de fazer com que a organização mude sua cultura corporativa, claro que se deve observar o tamanho e a estrutura de cada empresa e adaptar a ferramenta conforme sua situação.

A mudança da cultura certamente começa de cima para baixo; podem e devem ser executadas pela Diretoria (CEO). Os gerentes intermediários, supervisores, ou chefes de departamentos devem obrigatoriamente fazer parte do processo, ou etapas como a de comunicação não funcionariam, é seu papel também incentivar as mudanças propostas, é

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines, typical of notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

A partir da cultura organizacional as empresas definem sua missão e visão. É importante que os empresários e seus colaboradores tenham clareza dos objetivos organizacionais e do caminho para alcançá-los, pois a definição tanto da missão quanto da visão é imprescindível para se alcançar tal clareza.

A **missão** diz respeito a alguma necessidade da sociedade que a organização possa satisfazer. Não se trata, portanto, de obter lucros ou simplesmente de oferecer produtos ou serviços. A missão é algo mais amplo, que considera inicialmente a natureza do negócio, a definição dos clientes e de suas necessidades, que possam vir a ser satisfeitas ao adquirir o produto ou serviço oferecido pela organização, ou seja, a missão justifica a existência de uma empresa dentro do seu contexto social.

Já que a missão está relacionada à satisfação das necessidades das pessoas, é necessário conhecer cada uma dessas necessidades. Além disso, ela deve ser clara, de modo que seja compreendida por todos, principalmente pelos colaboradores da organização que devem conhecê-la, compreendê-la e trabalhar em direção a ela.

A **visão**, por sua vez, define o rumo que a empresa quer tomar; como e o que ela quer ser no futuro. Portanto, a definição da visão é importante para que a empresa possa planejar as ações adequadas, pois já tem clareza de seus objetivos, e a certeza de onde quer chegar.

Vale lembrar que tanto à missão quanto à visão deve estar de acordo com a cultura organizacional. Além de ter que ser coerente com a cultura, é importante que a visão motive os funcionários, que seja tida como um objetivo de todos que fazem parte da organização.



Procure a missão e a visão da empresa onde você trabalha, ou em sites de empresas conhecidas. Analise se estão bem definidas e se atendem, de fato, seu significado conforme vimos nessa aula. Leia o texto a seguir que será útil em sua análise.

Para refletir



Missão e Visão

Prof. Carlos Alberto Maroueli

Há algum tempo, elaboramos uma pequena enquete para verificar o nível de comprometimento do empresariado com os conceitos de “Missão” e “Visão Estratégica” de suas empresas.

A primeira pergunta da enquete era: Qual é a missão da sua empresa?

Aparentemente simples, a pergunta deveria direcionar a uma resposta igualmente simples, no entanto, a maioria dos gestores acabou gaguejando e demorou a encontrar uma resposta. E quando a encontrou, o resultado ficou bem longe daquilo que esperávamos.

Uma resposta bem frequente foi: “gerar lucro”.

A recorrência desta resposta, de certa forma, foi frustrante. Afinal, é obvio que qualquer empresa é criada para gerar lucro. Ou será que alguém abre um negócio com a finalidade de obter prejuízos?

Já na pergunta: Qual é a visão da sua empresa? A confusão foi ainda maior e chegamos a ouvir respostas do tipo: “Nossa visão é muito boa, a empresa está bem localizada, tem uma fachada bonita, amarela e com um luminoso grande na entrada, etc.”.

Diante de respostas tão esdrúxulas assim, logo percebemos que muitas empresas não têm uma missão e uma visão definidas ou, quando têm, elas não estão bem claras ou não são conhecidas por todos os membros da organização, o que no final das contas dá o mesmo resultado negativo.

Certamente tais gestores estão longe de entender o que é missão e visão estratégica.

Se isso ocorre em nível gerencial, imagine então o que acontece nas posições mais baixas do organograma.

O desconhecimento parece ser generalizado. O que é preocupante, já que definir a missão e declarar a visão são fatores cruciais para o sucesso de qualquer organização, seja ela uma microempresa ou uma multinacional.

A missão da empresa não é somente a geração de lucro, e a visão não é o layout ou a sua fachada.

Missão e Visão são instrumentos necessários para definir as estratégias que guiarão as ações da organização como um todo, bem como de cada membro em particular, fazendo com que haja uma convergência de metas e um direcionamento mais eficaz da força de trabalho e dos investimentos.

Por isso, além de ser um instrumento de busca da eficácia, podemos dizer que elas são também fatores de redução de custos para as empresas, uma vez que evitam a execução de ações que não estejam direcionadas aos reais objetivos da organização.

Para entendermos melhor o assunto, é preciso definir bem o que vem a ser Missão e Visão Estratégica.

A Visão é composta pelos sonhos da empresa, ou seja, ela é a sua maior aspiração, é aonde ela pretende chegar, o que pretende ser. Ou ainda, a forma como quer ser reconhecida no seu nicho empresarial, no mercado ou na sociedade em que está inserida.

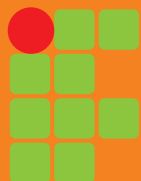
Já a Missão, pode ser entendida como o papel que a empresa terá perante a sociedade, enfim, quais são os benefícios que a sua atividade produtiva - seja ela industrial, comercial ou prestação de serviços - trará para a coletividade ou, pelo menos, aos seus clientes.

Missão é, portanto, a função social da atividade da empresa dentro de um contexto global.

Como já foi dito, todas as decisões estratégicas, todas as atividades, todos os pensamentos e ações da empresa e de seus colaboradores deverão ser norteados pela missão e pela visão. Portanto, após definidas e declaradas, é imprescindível que todos os componentes da empresa, desde as funções mais altas de comando até o “chão de fábrica”, estejam perfeitamente cientes delas e, mais que isso, conscientes da importância de direcionar todos os seus esforços para a sua concretização.

Como exemplo do que é uma empresa com uma visão e uma missão bem definidas, mencionaremos a Faculdade de José Bonifácio que tem como visão:

“Ser referência regional no ensino superior consolidando-se como uma instituição fomentadora de ideais e sonhos coletivos, fundamentados na qualidade, na ética, no profissionalismo e na busca do crescimento individual e coletivo”.



Certa vez estava eu escolhendo uma peça de roupa, quando ouvi algumas vendedoras da loja conversando: ora se queixavam de uma outra companheira de trabalho; ora reclamavam do horário de trabalho; ora se mostravam indignadas com a indiferença do patrão com relação ao andamento da loja (que nem se importava com o que não estava indo bem na loja), e outras murmurações mais... Naquele momento, eu como cliente, pude perceber claramente que o clima naquela empresa não estava nada bom.

O clima organizacional está diretamente ligado à cultura da organização, distinguindo-se dela, entretanto. Quando falamos em cultura, estamos falando nas crenças e nos valores compartilhados pelos integrantes de uma organização, ou seja, é um conceito profundo e muitas vezes relacionado à própria origem da organização. O clima organizacional, por sua vez, reflete um determinado momento em que está a organização, podendo alterar-se até mesmo ante uma notícia, um boato ou um acontecimento (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

O interesse no clima organizacional não é algo tão recente como se pensa. Começou na década de 30 e tomou impulso na de 60. Atualmente a importância de se conhecer o clima organizacional é reconhecida por grande parte das empresas.

O diagnóstico de clima organizacional é utilizado para compreender as necessidades, as preocupações e as percepções dos empregados, dado que esses elementos afetam diretamente a satisfação dos trabalhadores na realização de suas atividades. Com base nesse diagnóstico, os gestores podem tomar decisões adequadas para o melhor desenvolvimento da empresa e dos indivíduos que nela trabalham.

O clima organizacional refere-se à percepção que as pessoas têm da organização em que trabalham. Essa percepção pode ser influenciada por fatores externos e internos às organizações (FLEURY; SAMPAIO, 2002, p. 291).

A seguir, vamos ver como os colaboradores desenvolvem essa percepção.

- *Observando como os negócios são conduzidos no dia a dia e como as coisas caminham (REICHERS; SCHNEIDER, 1990)*

Perceba que essa frase não se refere ao patrão ou à documentação oficial, mas sim às práticas e aos relacionamentos.

- *O que é importante aqui?*

A resposta a essa pergunta representa o **clima da organização** (SCHNEIDER & WHITE, 2004). É a partir dos **comportamentos e ações** pelas quais os empregados recebem reconhecimento e apoio que eles desenvolvem a percepção acerca do clima organizacional. O clima organizacional, portanto, é um conceito que implica na compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

E, por que é tão importante aos gestores conhecer o clima de sua organização? Devido talvez à maneira como as ações estejam acontecendo, os relacionamentos, ou outras situações, (etc.) podem ser diferentes daquilo que o gestor pensa que é na realidade. Essa diferença de percepções acontece justamente porque cada um tem uma percepção de atitudes e expectativas próprias (WOODMAN; KING, 1978).

Mas como se conhece o clima de uma organização? Por meio de pesquisa de clima organizacional. Há várias metodologias diferentes para realizar a pesquisa. Os autores compartilham da ideia de que seria ideal que ela fosse realizada por profissionais de uma empresa externa, mas na impossibilidade de se fazer isso, a pesquisa pode ser feita por membros da própria organização, mas tomando os devidos cuidados para que não haja influências sobre as respostas dos colaboradores.

Os objetivos da pesquisa de clima organizacional são para compreender como andam as relações entre as pessoas dentro da empresa e entre a empresa e seus colaboradores (referindo-se as estruturas físicas, as condições de trabalho, a direção ou aos patrões). É importante que a pesquisa identifique não somente a qualidade dos relacionamentos interpessoais e a satisfação e motivação dos colaboradores, mas também a relação destes com os objetivos traçados pela organização (FISCHER, 1996).

Para refletir



Perda de bons profissionais? A culpa pode ser sua!

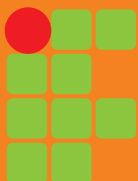
Muitas empresas estão perdendo bons profissionais pela atitude de seus chefes, muitas vezes extremamente agressivos e pouco éticos, causando assim um mal estar ao profissional que não consegue conviver diariamente com esse tipo de assédio.

Atualmente os profissionais procuram mais que bons salários, procuram uma empresa onde possam se desenvolver e sentir-se bem. A produtividade do profissional está intimamente ligada com o clima organizacional que ele vive, e isto também reflete na saúde do mesmo, e consequentemente nas suas finanças. Contrapondo então, o retorno efetivo que o salário pode trazer.

Já conheci situações em que o profissional deixa a empresa por uma oferta 50% menor que o salário atual, pelo simples fato de procurar um melhor ambiente de trabalho. Por isso é fundamental a mudança imediata da maneira de pensar e agir dos chefes. E necessário que estes se tornem líderes gestores e que tenham um bom relacionamento interpessoal.

Fonte: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/perda-de-bons-profissionais-a-culpa-pode-ser-sua/46993/>

» Anotações



As pessoas que trabalham nas organizações trazem consigo conhecimentos que agregam valor para toda a organização. É o capital intelectual (conhecimento, informação, experiência) que pode ser utilizado para gerar riqueza (LACOMBE, 2009).

Mas aí podemos imaginar que quem detém o conhecimento são os colaboradores da organização. Contudo, o que aconteceria se um ou vários desses colaboradores saíssem da empresa por algum motivo? Será que a empresa regrediria em seu conhecimento como um todo? Para que isso não ocorra foi desenvolvida a chamada gestão do conhecimento.

Gestão do conhecimento

Conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização para os que dele precisam, e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido.

Fonte: LACOMBE (2009, p. 280)

E como realizar essa gestão do conhecimento na prática? Em primeiro lugar a empresa tem que filtrar o conhecimento, ou seja, selecionar os conhecimentos que são importantes para ela - como um todo. Quando falamos 'a empresa', estamos nos referindo aos responsáveis por ela.

Em seguida, podemos definir quatro processos para a gestão do conhecimento: (1) a geração de conhecimento (que pode ser estimulada pela empresa por meio do oferecimento de cursos, treinamentos ou do incentivo para tal), (2) a organização (a forma escrita é recomendada), (3) o desenvolvimento (como melhorá-lo e colocá-lo em prática), e (4) a distribuição do conteúdo (para que se torne conhecimento não mais individual, mas organizacional). Todo esse processo faz de uma organização uma "organização que aprende".

Entretanto, para que uma organização se enquadre como tal, é necessário que seus gestores estimulem um ambiente propício à aprendizagem, que apoiem a ampla troca de ideias, eliminando barreiras na comunicação. Mas como saber se uma organização pode ser qualificada como uma organização que aprende?

Garvin (apud LACOMBE, 2009, p. 286) aponta um pequeno número de questões que serve como orientação para as organizações que querem se enquadrar nesse perfil.

1. A organização aprende com a experiência e não repete os erros?
2. Quando alguém sai da organização, seu conhecimento permanece?
3. Quando conclui uma tarefa, uma equipe dissemina e documenta o que aprendeu?
4. O conhecimento gerado em todas as áreas da empresa é investigado, legitimado e disponibilizado para toda a organização por meio de bancos de dados, treinamento e outros eventos de aprendizagem?
5. A organização reconhece e recompensa o valor do conhecimento criado e compartilhado por pessoas e equipes?
6. A organização avalia sistematicamente suas necessidades de conhecimento e desenvolve planos para atendê-las?
7. A organização facilita a experimentação como um modo de aprender?
8. A organização aprimora suas capacidades de gerar, adquirir e aplicar o conhecimento, aprendendo com os processos de aprendizado de outras organizações?

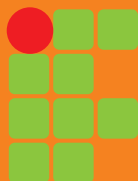
Fonte: LACOMBE, 2009, p. 286

Para refletir

A organização onde você trabalha pode ser considerada uma organização que aprende? Caso você não esteja inserido em uma organização, pergunte aos seus familiares se a empresa onde trabalham se enquadra nesse perfil.



» Anotações



Quando falamos em estratégia, pensamos logo em quê? Talvez nos exércitos em guerra planejando como vencer os inimigos, as táticas, a maneira de agir, de atacar... Enfim, na visão militar este termo é amplamente usado.

De fato, a origem dessa palavra se deu na área militar. Estratégia vem de *strategos*, um termo composto por *stratos* que significa **exército**, e *agein*, que significa **liderar**. E o mais interessante é notar que o general acaba sendo (na prática) o administrador do exército. Também ele tem a função de **planejar** as ações e objetivos, **organizar** o exército, **dirigir** os esforços das pessoas para os objetivos, e **controlar** o processo (VIZEU; GONÇALVES, 2010).

Você percebeu que esse conceito facilmente pôde migrar para o mundo empresarial. De fato, para o general traçar a estratégia de seu exército, ele precisava pensar em cada detalhe: conhecer muito bem seu exército, suas forças e suas fraquezas, conhecer também o ambiente em que a batalha aconteceria, para saber o que poderia vir como ameaças e também como oportunidades.

Deste modo, segundo a definição do grupo de Harvard, estratégia é **“um conjunto coerente de objetivos que, ao serem atingidos, promoveria o devido ajuste da organização ao seu ambiente”** (VIZEU; GONÇALVES, 2010, p. 35)

O MODELO SWOT

Como vimos, existem algumas práticas vivenciadas no exército que podem ser aplicadas nas empresas, quando se fala em estratégia. Os objetivos, é claro, são distintos, mas com algo em comum: o desejo de obter êxito, de vencer. Em situação de guerra, logo se pensa em como derrotar o inimigo. Mas quando pensamos nas empresas, o sentido é outro. A estratégia não está focada em derrotar outros (como os concorrentes), mas em obter o êxito da empresa, êxito nos negócios. Há modelos de gestão, por exemplo, que vêem os concorrentes como parceiros de um mesmo setor e não como inimigos, como a Economia de Comunhão (MENEGASSI, 2007).

Também nas empresas é necessário fazer a análise interna e externa, como na condução do exército. Em estratégia é muito comum se fazer a chamada análise SWOT que é exatamente isso. Mas, afinal, o que significa a sigla **SWOT**? Ela é formada por algumas palavras em inglês, cuja tradução encontra-se no quadro a seguir:

Strengths = forças

Weaknesses = fraquezas

Opportunities = oportunidades

Threats = ameaças

Fonte: Vizeu e Gonçalves (2010).

Em português, alguns autores utilizam a sigla FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças), mas a sigla SWOT é mais comumente utilizada.

Quando falamos em forças e fraquezas, estamos olhando para dentro da organização, ou seja, quais são seus pontos fortes e fracos; em que a empresa é boa e “tira de letra”; e em que ela não é tão boa assim. Isso envolve uma série de análises que abrange diversos aspectos tais como: sua localização, sua estrutura, as pessoas que fazem parte da empresa, seu poder de barganha, sua participação no mercado, seu potencial de crescimento, enfim, tudo aquilo que caracteriza a empresa.

Quando falamos em oportunidades e ameaças, estamos olhando para fora da empresa, para o ambiente externo. A análise deve ser feita olhando o máximo possível de variáveis do ambiente, tais como: a conjuntura econômica, a falta ou excesso de algum produto no mercado, um novo empreendimento na cidade, um concorrente que abriu uma empresa próxima, uma faculdade que abriu na região. Esses são alguns exemplos, há infinitos outros. Alguns fatores podem representar oportunidades de negócio para a empresa e outros podem representar ameaças.

É de fundamental importância essa análise para que se possa conhecer a empresa de modo pleno e realista, poder realizar ações baseadas nesse conhecimento e também na análise do ambiente no qual a empresa está inserida, a fim de traçar as melhores estratégias para alcançar o êxito do próprio negócio. A gestão estratégica é aquela que considera todos esses fatores e que prepara a empresa para aproveitar as oportunidades e prevenir-se das ameaças do ambiente externo.

A seguir, alguns pontos ajudarão você a pensar nisso de modo prático nas empresas:

Para montar uma análise SWOT de riscos (identificação de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades), normalmente usamos uma simples planilha dividida em quatro grandes áreas:

- (S) Strengths (Pontos Fortes, de origem interna)
- (W) Weaknesses (Pontos Fracos, de origem interna)
- (O) Opportunities (Oportunidades externas)
- (T) Threats (Ameaças externas)

A análise SWOT pode servir para se avaliar uma empresa, um projeto, uma parte do projeto, um produto, uma equipe, etc. Para cada um destes itens, fazemos perguntas similares a:

Pontos Fortes:

- O que você (empresa/equipe/pessoa) faz bem?
- Que recursos especiais você possui e pode aproveitar?
- O que outros (empresas/equipes/pessoas) acham que você faz bem?

Pontos Fracos:

- No que você pode melhorar?
- Onde você tem menos recursos que os outros?
- O que outros acham que são suas fraquezas?

Ameaças:

- Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem prejudicar você?
- O que seu concorrente anda fazendo?

Oportunidades:

- Quais são as oportunidades externas que você pode identificar?
- Que tendências e “modas” você pode aproveitar em seu favor?

Fonte: http://www.ogerente.com.br/produtividade/mm/mapas_mentais_swot.htm

É interessante que essa análise pode ser adaptada a várias situações: na avaliação do seu desempenho em seu cargo, na análise feita para abrir um negócio próprio, na educação dos filhos e até mesmo na análise de relacionamentos amorosos! Aproveite esse conhecimento tanto para a sua vida profissional quanto pessoal.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico de uma empresa pressupõe outras duas etapas para que a estratégia se aplique na prática: o planejamento tático e operacional. O planejamento estratégico foi o que vimos: a definição da estratégia, considerando a missão e a visão da empresa e a análise SWOT.

Muitas empresas são divididas em departamentos de marketing, recursos humanos, logística, produção, tecnologia etc. Outras não têm essas funções divididas em departamentos, talvez por serem empresas pequenas, mas essas atividades também estão presentes nelas, pois a empresa tem que pensar nessas várias funções. O planejamento tático trata disso: o que cada setor fará para cumprir os objetivos traçados no planejamento estratégico da empresa. Assim cada setor – marketing, planejamento, recursos humanos, produção - se encarrega de cumprir os objetivos traçados pela empresa.

Por fim, o planejamento operacional ou os planos de ação são aqueles de curto prazo que estabelecem o que determinado grupo dentro da organização fará hoje, ou esta semana para cumprir o planejamento tático e estratégico. Envolve o planejamento do como se realizará as tarefas, procurando eficiência que gerará a eficácia (lembre-se que eficiência refere-se a processo, e eficácia ao resultado final).

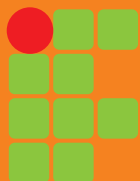
Podemos dizer até que na maioria dos casos o planejamento estratégico se refere mais ao longo prazo; o tático, ao médio prazo; o operacional, ao curto prazo. É importante que, além do processo de avaliação (em que a análise SWOT ajuda) e na implementação

Aula 16



» Anotações

Introdução à Administração



Há várias definições para esta palavra que se tornou frequente em nosso cotidiano. A origem vem do latim e significa comércio. Alguns autores colocam sua definição como sendo a de satisfazer necessidades humanas, ou a de criar e manter clientes. Perceba que o conceito de marketing não é somente o de divulgação ou propaganda, como comumente é associado. Vai muito além.

Bem, marketing é algo que está voltado a atender as necessidades das pessoas e de promover a comercialização de produtos e serviços. O marketing objetiva ainda a geração de receita. Sendo assim, você pode imaginar que há alguns fatores que devam ser considerados quando se pensa em marketing, além da propaganda. Você já ouviu falar no composto de marketing? Nele há os famosos “4 Ps”: produto, preço, praça e promoção. Praça pode ser melhor definido como distribuição. Deste modo, quando se pensa em marketing, deve-se dar atenção ao **produto** (é o melhor? atende as necessidades e expectativas das pessoas? é de boa qualidade?); ao **preço** (está adequado? está dentro da realidade local?); à **praça**, ou à distribuição (a empresa está bem localizada? a logística é eficiente? o produto está chegando em tempo hábil ao meu cliente?); e à **promoção** (como estou promovendo meu produto? como estou fazendo com que as pessoas o conheçam? qual é o meio mais adequado de divulgá-lo? Rádio, jornal, TV?). Este último seria o equivalente à propaganda, ou seja, à divulgação do produto. Quando se fala em promoção, portanto, não quer dizer as feiras, pontas de estoque ou os descontos em determinados produtos (“tem uma promoção incrível naquela loja!”), não, não é isso. A promoção é a maneira de se promover, divulgar o produto.

ENDOMARKETING

Agora que já falamos sobre marketing, vamos também abordar um assunto que vem tomando espaço nas empresas: o endomarketing. O prefixo endo significa dentro, ou seja, o endomarketing é o marketing voltado para dentro da empresa, isto é, o foco fica voltado nos funcionários, tratando-os e motivando-os com a mentalidade de que são consumidores e clientes internos.

O endomarketing é uma filosofia, ou seja, um modo de pensar dentro das organizações, e como tal tem algumas premissas: tratar os funcionários como se fossem clientes; um funcionário bem informado e satisfeito é o melhor agente de marketing de uma empresa.

Deste modo, os objetivos do processo de endomarketing são: fazer com que os funcionários conheçam claramente os objetivos da empresa; atrair e manter os melhores trabalhadores; ampliar a participação de todos, valorizando suas ideias; ampliar as ações que contribuem para a motivação dos funcionários; tornar claro e eficiente todo o processo de comunicação interna.

Para que isso ocorra, a direção pode servir-se de alguns instrumentos, como a caixa de sugestões para que o funcionário expresse suas reclamações, sugestões e ideias; fazer circular um jornalzinho interno, enviar informações por e-mail, afixar recados, avisos em murais, ou até mesmo instalar um sistema interno de rádio. Tudo isso são poderosas e eficientes ferramentas do endomarketing.

O endomarketing é importante, pois atua sobre os fatores que, se tratados de maneira equivocada, podem gerar desmotivação nos funcionários. Por exemplo: a falta de informação com relação aos objetivos da empresa e das decisões tomadas pela direção; ou até mesmo a falta de informação sobre a sua própria atividade pode deixar desmotivados os funcionários. É aí que entra todo o esforço para se ter uma comunicação eficiente dentro da organização.

Além disso, os funcionários são pessoas envolvidas nas atividades organizacionais e, portanto, têm suas ideias a respeito de melhorias ou inovações. O fato de serem ouvidos isso os motiva muito, pois é o reconhecimento de seu papel de agente transformador, ou seja, daquele que colabora e faz a diferença no meio em que está.

Depois, o fato de que as políticas de endomarketing buscam a comunicação com os funcionários proporcionando-lhes também abertura para emitir suas opiniões, faz com que estes possam expressar o que não está bom para eles, e os dirigentes da empresa podem, assim, tomar medidas de melhora a essas questões, fazendo com que o ambiente de trabalho seja sempre bom para ambos os lados.

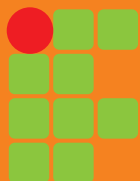
Nem todas as empresas possuem a visão de endomarketing. No entanto, você, dentro da organização pode agir dessa forma; pode ser um agente transformador, trazendo uma maior humanidade para o seu local de trabalho. Pense nisso!

MARKETING PESSOAL

Não poderia ficar de fora da nossa aula o marketing pessoal. Para a sua profissão, isso é fundamental! Mas não só para você enquanto profissional, mas também para os outros aspectos da sua vida, o marketing pessoal pode ser de grande valia.

O marketing pessoal é a adaptação dos conceitos de marketing de produtos e serviços para o direcionamento de carreiras no mercado de trabalho. Vamos pensar no composto de marketing, aqueles 4 Ps: produto, preço, praça e promoção. Vamos adaptar aquelas mesmas perguntas que fizemos quando estávamos falando de marketing para produtos e serviços:

- O **produto** aqui, por analogia, é **você**. Você é o melhor no que faz? atende as necessidades do seu empregador e dos clientes? como está sua aparência?
- **Preço**: qual é o valor daquilo que você faz? Aqui não é somente o monetário, mas também em relação à utilidade do seu trabalho para as pessoas.



-

É fundamental fazer um bom currículo para apresentá-lo naquela empresa dos sonhos onde você quer trabalhar. O vídeo sugerido abaixo traz todas as informações que você precisa para fazer um bom currículo, desses que enche os olhos daquele que irá lhe contratar!

Neste vídeo você encontra 10 dicas para fazer sucesso com o marketing pessoal:

» Anotações

[illegible]

Um dia alguém tomou a iniciativa de abrir um negócio próprio para que pudessem existir empregos, produtos e serviços para atender as necessidades das pessoas. Esse alguém é o empreendedor.

É claro que ao longo do tempo houve inúmeras mudanças em toda a sociedade: as necessidades das pessoas mudam. Há o surgimento de novas ideias, inovações, ou até mesmo problemas a serem enfrentados que faz com que o empreendedor esteja sempre em uma posição de aprendizagem e abertura a essas mudanças. Isso faz parte da própria mentalidade do empreendedor, caracterizado como uma pessoa que inicia ou opera um negócio, para realizar uma ideia ou projeto, assumindo riscos e responsabilidades, inovando continuamente (DORNELAS, 2005).

Fernando Dolabela (1999), um dos escritores mais famosos do Brasil nessa área, diz que o empreendedorismo é um aspecto cultural, fruto de práticas, ações e valores de cada pessoa. Afirma Drucker (2003) que não se trata de um traço de personalidade da pessoa, mas é determinado pelo comportamento e atitudes. O mesmo autor diz que a origem da palavra é francesa, e significa aquele que organiza, lidera, opera e assume os desafios de uma determinada atividade.

Sales e Souza Neto (2006, p.9) caracterizam da seguinte forma o empreendedor:

[...] o empreendedor pode ser caracterizado como um elemento essencial, senão o único, capaz de sugerir e introduzir inovações que venham a criar prosperidade e riqueza no contexto econômico, principalmente pelo fato do empreendedorismo ter destaque como uma das bases fundamentais para a compreensão do processo da criação de riqueza e ciclo de crescimento econômico.

Já os autores Baron e Shane (2007) apontam que o empreendedorismo está presente no fato de reconhecer oportunidades e se posicionar da maneira mais adequada frente ao trabalho realizado, buscando possibilidades e desenvolvendo planejamento empreendedor.

Aí você pode se perguntar: mas será que eu nasci com isso? Já vimos que alguns autores, como Drucker (2003) consideram que o empreendedorismo não é um traço de personalidade, mas algo que pode ser desenvolvido. Esse, inclusive, é o pensamento da maioria dos estudiosos de empreendedorismo, como a seguir:

[...] o empreendedorismo começa a atuar quando a pessoa pensa em como seria a sua vida a partir da perspectiva de ter o poder de decidir os caminhos por onde o negócio que está conduzindo deve seguir, quando se almeja a autonomia que a gestão do próprio negócio traz (SALIM et al, 2004, p.2).

Há várias categorias em que os empreendedores podem se enquadrar. As principais delas são: empreendedorismo social, familiar, ambiental, sustentável, empreendedorismo feminino e, ainda, as incubadoras. Daremos, a seguir, um breve conceito de cada uma dessas categorias, todas com a indicação de vídeos ou conteúdo extra para que você compreenda ainda mais cada uma dessas categorias.

- Empreendedorismo Social

Empreendedorismo social refere-se ao empreendedor social, que reconhece problemas sociais e tenta resolvê-los de forma empreendedora. O empreendedorismo social não se limita apenas a organizações de terceiro setor. Empresas privadas também engajam suas atividades no campo social, causando impactos positivos na sociedade, desenvolvendo maior empregabilidade nas pessoas envolvidas, promovendo a saúde e a melhoria das condições de vida, permitindo o acesso à cultura e à educação àqueles que não o teriam, enfim, gerando o bem coletivo.

**PARA SABER MAIS**

O projeto Seda Justa faz parte do comércio justo que é um tipo de empreendedorismo social. Assista ao vídeo e conheça melhor o comércio justo e essa iniciativa.

<http://www.youtube.com/watch?v=2qeD201Tbm0>

- Empreendedorismo Familiar

Muitas pessoas querem abrir o próprio negócio e começam com a ajuda dos familiares. Todos trabalhando juntos. É assim o início de uma empresa familiar. O número é atualmente significativo possuindo um grande impacto sobre a economia mundial. Atualmente elas têm se mostrado muito prósperas em relação ao seu valor no mercado (AIDAR,2007).

Há muitos problemas nas empresas familiares, pois a gestão pode ser influenciada por sentimentos familiares ou até mesmo por conflitos.

**PARA SABER MAIS**

Este vídeo fala sobre a sucessão nas empresas familiares:

<http://www.youtube.com/watch?v=aT9x1HxJciQ>

- Empreendedorismo Ambiental

O empreendedor busca modificações e envolvimento para adotar uma conduta adequada para com o meio ambiente.

**PARA SABER MAIS**

Veja o anexo I ao final desta disciplina, que poderá ser encontrado também no site abaixo:

<http://sustentabilidade.bancoreal.com.br/bancodepraticas/Documents/BRIKET.pdf>

- **Empreendedorismo Sustentável**

A prática do desenvolvimento local e o empreendedorismo sustentável estão interligados. Promove grande destaque em relação ao aumento de renda para as pessoas que fazem parte da comunidade, ou simplesmente para aquelas que somente estão envolvidas, observando como consequência uma melhoria na qualidade de vida da cada cidadão.

- **Empreendedorismo Feminino**

Muito se tem estudado sobre o empreendedorismo feminino. Isso porque a prática desta categoria do empreendedorismo é cada vez mais crescente. O texto a seguir traz as características peculiares das mulheres empreendedoras:

Mulheres Empreendedoras

por Gustavo Wiesel

Segundo pesquisas, o povo brasileiro é considerado um dos mais empreendedores do mundo. São mais de 18 milhões de brasileiros ganhando a vida como empresários.

Entre estes, a força principal do empreendedorismo vem das mulheres. Segundo dados estatísticos, 30% dos novos empresários no mundo, são formado por mulheres, sendo que no Brasil elas representam 40 % deste total.

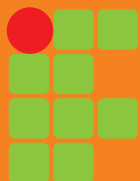
Há vários fatores que contribuem para a presença da mulher de forma tão significativa neste contexto. As mulheres estão começando a valorizar as suas capacidades de forma mais ampla, redescobrando seu potencial e com isso buscando suas realizações. Elas saíram do seu casulo para a felicidade de todos.

As mulheres têm uma grande capacidade de satisfazer as necessidades emocionais dos que com ela trabalham. O resultado disso é uma forma equilibrada e harmoniosa de alcançar o seu próprio crescimento, refletindo-se nos serviços prestados. A necessidade de poder para as mulheres está relacionada ao grau de influência que elas exercem no ambiente onde trabalham, e não no tamanho da sala, nas mordomias, tamanho da equipe, tamanho do salário, etc.

Relacionamos outras características que contribuem para o empreendedorismo feminino:

1. INTENSIDADE: Em tudo que fazem, elas se dedicam integralmente. O campo de visão da mulher por mais amplo que seja, sabe ser restrito. Este fato passa para quem está interagindo com ela a sensação de que a comunicação não é virtual, ao contrário, está acontecendo em tempo real. A intensidade também está nos sentimentos que passa.

2. Afetividade: Sabe como ninguém ser afetuosa, guerreira, gentil e exigente.



3. Aptidão para a Negociação: Sabe apresentar as ideias levando em conta prazos e orçamentos.

4. Humildade: Valoriza as ideias dos outros; sabe dizer “não sei fazer tal atividade” e pede ajuda - mostrando-se pronta para aprender.

5. Responsabilidade: Cumprimento de prazos, prometendo o que pode cumprir.

6. Alto Astral: Sua necessidade de comunicação oral impulsiona risadas e boas histórias. Ela sempre tem um comentário a mais por fazer. Isto torna o ambiente mais leve.

7. Excelente ouvinte: Apesar de falar muito, também sabe ouvir e compreende com mais facilidade as necessidades dos outros. Ela sabe como dar um tempo aos outros e também para si.

8. Importância ao Autoconhecimento: Por ser extremamente assertiva a mulher analisa constantemente suas habilidades e dificuldades.

9. Organização: Começo, meio e fim, esta é a sequência e a dinâmica de suas ações.

10. Flexibilidade: Por sua necessidade constante em cumprir vários papéis (dona de casa, mãe, esposa, profissional, etc.) desenvolveu a capacidade de adaptação as mais variadas situações.

Enfim, a mulher empreendedora se motiva principalmente pela busca da realização e por consequência, a felicidade. Eis porque ela está despontando em tantos setores empresariais. Seu sucesso é tão evidente por uma simples questão, a felicidade é chegar ao seu limite de competência para melhorar sua vida e a dos outros.

Fonte: <http://www.profissionaldesucesso.com.br/EmpreendedorismoAmulherempreendedora/tabid/1754/Default.aspx>

- **Empreendedorismo corporativo ou empreendedorismo interno ou ainda intraempreendedorismo**

Empreendedorismo corporativo é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, associados a uma organização existente, criam uma nova organização ou instigam a inovação dentro da organização existente.

Dificuldades do empreendedor corporativo:

- a postura conservadora e acomodação da empresa
- a intolerância em relação a riscos e fracassos
- a falta de autonomia para que os funcionários possam desenvolver seus próprios projetos
- o pouco incentivo interno
- a burocracia em sistemas organizacionais

- a indisponibilidade de usar recursos para utilização em novos projetos (AIDAR, 2007).

- **Incubadoras**

As incubadoras abrigam essas empresas em desenvolvimento, durante seus primeiros anos de existência, por cerca de até três anos. Elas oferecem (em geral) serviços como: espaços físicos individuais para instalação de escritórios ou laboratórios, salas de reuniões, auditório, área para demonstração dos produtos e serviços, secretarias, internet, telefones, entre outros.

Além disso, as incubadoras disponibilizam recursos humanos, serviços especializados em áreas que auxiliem as empresas na gestão empresarial, base para inovação tecnológica, para o mercado de vendas, o mercado interno e externo, assessora os projetos ou empresas em áreas como marketing, contabilidade, jurídica, produção etc. (AIDAR, 2007).

As incubadoras oferecem serviços de apoio gerencial, técnicos e diversas oportunidades e parcerias para que o projeto ou empresa incubado se torne um empreendimento de sucesso e expansão (ANPROTEC, 2009).



PARA SABER MAIS

A SEBRAE produziu um vídeo explicando em detalhes a respeito de incubadora de empresas, vejam no site: <http://www.youtube.com/watch?v=nlnM6-1xB3o>

- **Educação Empreendedora**

Essa educação deve fornecer ao indivíduo a capacidade de identificar, de ter visão, de conduzir aspectos importantes, de estimular o empreendedor a destacar suas próprias características, de ter uma educação de crescimento que lhe forneça suporte e apoio.



PARA SABER MAIS

Assista ao vídeo que trata da importância da educação empreendedora:

<http://www.youtube.com/watch?v=tLe1O3o6hw>

Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

O Global Entrepreneurship Monitor (GEM) é o mais importante relatório mundial que analisa o empreendedorismo em vários países. O Brasil possui a 13ª posição no ranking mundial de empreendedores. A Taxa de Atividade Empreendedora (TEA) brasileira foi de 12,02%. Assim, para cada 100 habitantes, 12 realizaram alguma atividade empreendedora no ano de 2008. Essa TEA está próxima às taxas obtidas pelo Uruguai, Chile, Índia e México, com respectivas taxas de 11,90; 13,08; 11,49; 13,09 (GEM, 2008).

No Brasil, as observações e movimentos do empreendedorismo começaram a ser difundidos na década de 1990, com o surgimento de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Há algumas características comumente encontradas nos empreendedores. Eis algumas delas:

- Inovação
- Liderança
- Independência
- Criatividade
- Otimismo
- Autoconfiança
- Busca de mudanças
- Visão
- Orientação para resultados
- Necessidade de realização
- Comprometimento
- Dinamismo
- Iniciativa
- Capacidade de aprendizagem
- Persistência

No portal do empreendedor, você encontra características importantes do comportamento empreendedor, apresentadas a seguir.

(<http://www.empreenderparatodos.com.br/empre/cce.htm>).

- **Busca de Oportunidades e Iniciativa** - Capacidade de se antecipar aos fatos e criar novas oportunidades de negócios; desenvolver novos produtos e serviços, propor soluções inovadoras. Os empreendedores são pessoas de visão e se preocupam com os problemas do futuro.
- **Persistência** - Enfrentar os obstáculos decididamente, mantendo ou mudando as estratégias de acordo com as situações. Buscar formas diferentes de alcançar os objetivos.
- **Correr Riscos Calculados** - Disposição de assumir desafios ou riscos moderados, e responder pessoalmente por eles. É a característica que faz com que os empreendedores avaliem as alternativas antes da ação.
- **Exigência de Qualidade e Eficiência** - Decisão de fazer sempre melhor, buscando satisfazer ou superar as expectativas de prazos e padrões de qualidade, diminuir o tempo, reduzir os custos.
- **Comprometimento** - Fazer sacrifício pessoal ou despende esforço extraordinário para completar uma tarefa; colaborar com os subordinados e até mesmo

assumir o lugar deles para terminar um trabalho; se esmerar para manter os clientes satisfeitos. Os empreendedores fazem o que dizem, cumprem seus compromissos, são fiéis ao que foi combinado.

- **Busca de Informações** - Colher informações sobre clientes, fornecedores ou concorrentes; investigar como fabricar um produto ou prestar um serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou comercial.
- **Estabelecimento de Metas** - Assumir metas e objetivos que representam desafios e tenham significado pessoal; definir com clareza e objetividade as metas de longo prazo; estabelecer metas de curto prazo que sejam mensuráveis.
- **Planejamento e Monitoramento Sistemáticos** - Planejar dividindo tarefas de grande porte em subtarefas com prazos definidos; revisar constantemente seus planos, considerando resultados obtidos e mudanças circunstanciais; manter registros financeiros e utilizá-los na tomada de decisões.
- **Persuasão e Rede de Contatos** - Utilizar estratégias para influenciar ou persuadir os outros; utilizar pessoas-chave como agentes para atingir seus objetivos, atuar para desenvolver e manter relações comerciais.
- **Independência e Autoconfiança** - Buscar autonomia em relação a normas e procedimentos; expressar confiança na própria capacidade de complementar uma tarefa difícil ou de enfrentar desafios.

Veja ao final desta disciplina o anexo II, “Teste de Perfil Empreendedor”, elaborado por Milton dos Santos, consultor da MCON – Consultoria Empresarial.
(www.mcom.com.br)



PARA SABER MAIS

Há ainda vários vídeos muito bons para você compreender o empreendedorismo. Abaixo seguem algumas dicas.

Empreendedorismo Final

<http://www.youtube.com/watch?v=1bonlDkKbTc>

Perfil Empreendedor

<http://www.youtube.com/watch?v=2tu62dUMQEo>

Emprego ou Empreendedorismo?

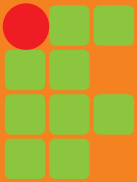
<http://www.youtube.com/watch?v=nZt7lhZZlxM&feature=related>

Rei Arthur - Excalibur - Bota pra fazer

<http://www.youtube.com/watch?v=nuRrW-Y9IIs>

Empreendedorismo por necessidade e por oportunidade

<http://www.youtube.com/watch?v=z3RMp4HJ3-s>



REENGENHARIA E *DOWNSIZING*

Reengenharia e *downsizing* são dois termos que se tornaram frequentes nas empresas, então é importante que você conheça o significado delas.

Reengenharia é repensar a empresa a partir do zero. Se tivéssemos que criar a empresa hoje, faríamos as perguntas:

- como definiríamos seu objetivo?
- como seria estruturada?
- quais seriam seus processos?
- quem contrataríamos?
- o que deve ser feito para a empresa ter êxito?

Fonte: Lacombe (2009, p.267).

Lacombe (2009) julga necessária a reengenharia devido à concorrência acirrada no mercado; a necessidade de qualidade; às necessidades e expectativas dos clientes; à velocidade das mudanças e à necessidade de redução de custos.

Downsizing, por sua vez, é uma palavra inglesa que significa tamanho pequeno. No meio empresarial, esta palavra significa:

Reduzir o tamanho de uma organização, especialmente pela redução planejada do número de empregados e de níveis hierárquicos, para diminuir custos e aumentar a flexibilidade e adaptabilidade da organização. [...] O downsizing não é um sistema de gestão, mas um projeto específico para diminuir custos, aumentar a flexibilidade e agilidade da empresa e, em alguns casos, aumentar o foco nos negócios. Quando bem executado, o downsizing traz benefícios a curto prazo, tais como:

- redução de custos
- aumento de flexibilidade
- maior rapidez na tomada de decisões
- comunicações mais fáceis
- aumento da produtividade.

Fonte: Lacombe (2009, p. 274-275).

» Anotações

RESPONSABILIDADE SOCIAL E ÉTICA

A responsabilidade social e a ética são duas temáticas presentes na vida das organizações. É importante notar o crescimento da preocupação com isso na sociedade atual, tanto por parte dos consumidores como por parte das empresas.

O Instituto Ethos de Responsabilidade Social é uma associação de empresas, sem fins lucrativos, que procura divulgar essa prática na sociedade. O Instituto define da seguinte forma a responsabilidade social empresarial:

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Fonte: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>

O Instituto Ethos aponta também a relação entre a responsabilidade social empresarial e a ética:

A ética é a base da responsabilidade social, expressa nos princípios e valores adotados pela organização. Não há responsabilidade social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas a fiscais do governo e, ao mesmo tempo, desenvolver programas voltados a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de responsabilidade social. É importante haver coerência entre ação e discurso.

Fonte: <http://www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=3344&Alias=Ethos&Lang>

SUGESTÃO DE LEITURA

Ética na gestão empresarial: da conscientização à ação, de Francisco Gomes de Matos. É um livro que vale a pena ler, pois traz a prática da ética no cotidiano das empresas em todos os sentidos. Para estimular sua curiosidade sobre o teor do livro, segue abaixo um trecho das muitas coisas importantes trazidas pelo autor.

ÉTICA APLICADA

Nossa prática da ética nas organizações – como manifestação da cultura ética, em formação – vem se caracterizando por iniciativas concretas, dentre as quais destacamos:

- **Filosofia empresarial** - por meio da clara conceituação de missão, princípios e orientações;
- **Comitê de ética** - criação de grupo para definir e avaliar políticas e estratégias – formulação de diretrizes éticas;
- **Credos** - divulgação das crenças institucionais – perfil e padrões – para funcionários e clientes;
- **Diretrizes éticas** - coletânea de preceitos sobre comportamentos esperados – como temos afirmado preferimos “Diretrizes Éticas” a “códigos”.
- **Ombudsman** - ouvidores colocados ao alcance dos clientes para atenderem a seus reclamos;
- **Auditorias éticas** - avaliações periódicas sobre condutas empresariais;
- **Linhas diretas** - Circuito aberto a críticas, reclamações e sugestões;
- **Promoções educacionais** - Aproximação da empresa com seus públicos – internos e externos – por meio de iniciativas que eduquem;
- **Balanco social** - Divulgação dos investimentos da empresa, realizados em benefício do público interno e da comunidade.

Para que estas práticas tenham um sentido verdadeiramente ético e co-responsabilizador, é vital que se apóiem na *atitude dos dirigentes* como manifestação da cultura corporativa.

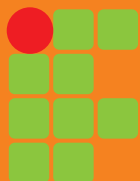
Se as lideranças não firmarem a *lógica da atitude*, a lógica formal não garantirá a necessária credibilidade.

Ser ético, como atitude de gestão, significa, em essência:

- Reconhecer necessidades pessoais;
- Respeitar a dignidade humana;
- Reconhecer o desempenho funcional;
- Propiciar participação nos resultados;
- Estimular o compromisso social;
- Favorecer a educação continuada.

Ser ético no comportamento de gestor com sua equipe significa:

- Dar a informação relevante;
- Avaliar e fornecer *feedback*;
- Abrir espaço para a contribuição criativa;
- Institucionalizar canais de comunicação;



- Fonte: Matos (2008, p. 78-79)

As ações de responsabilidade social estão diretamente relacionadas à cultura da empresa. A cultura, por sua vez, é um sistema de crenças e valores compartilhados pelos membros das organizações que se traduzem em práticas coerentes a eles. É importante que os gestores e funcionários compreendam que o comportamento ético e socialmente responsável é um poderoso elemento para uma sociedade melhor, tanto no âmbito organizacional quanto nos relacionamentos interpessoais e na própria vida do indivíduo.

O seu comportamento nos vários ambientes em que você vive (família, trabalho, vida social e religiosa) é um comportamento ético? Se houver algo em que você julgue que possa melhorar, pense nas ações práticas para que essa melhoria aconteça.

Nesta apostila você teve acesso à administração de empresas como um todo. Aproveite todos os conhecimentos adquiridos até aqui, e busque ser um profissional diferenciado, daqueles que toda empresa quer ter por perto!

Muito sucesso a você!

» Anotações

Referências

- AIDAR, Marcelo Marinho. Empreendedorismo. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- ALVES, Giovanni. Toyotismo Como Ideologia Orgânica da Produção Capitalista. Disponível em: <http://www.estudosdotrabalho.org/Toyotismo_ideologia.pdf>. Acesso em 22 de julho de 2010.
- ANPROTEC (Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia). Disponível em: www.anprotec.org.br. Acesso em: 18 mai. 2009.
- BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. Empreendedorismo: uma visão do processo tradução. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. História da Administração: entendendo a administração. São Paulo: Saraiva. 2010.
- CIMBALISTA, Silmara. Toyotismo e o processo de motivação e de incentivo à inovação nas organizações. In: Análise Conjuntural, v. 24, n. 3-4, p. 18, mar./abr. 2002. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/pdf/bol_ana_conjuntural/bol_24_2f.pdf>. Acesso em: 4 jun 2010.
- DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luisa. Cultura Editores Associados, 1999.
- DORNELAS, Jose Carlos Assis. Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 5.ed. Rio de Janeiro: Campos, 2005.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FISCHER, A. L. As decisões sobre o método dos diagnósticos organizacionais internos. In: CLADEA, 1996.
- FLEURY, M. T. L. & SAMPAIO, J. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: As Pessoas na Organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- GEM, Global Entrepreneurship Monitor 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/\\$FILE/NT0003EF2A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/5d1cac412448b0428325757b00697dc7/$FILE/NT0003EF2A.pdf)>. Acesso em: 4 jun 2010.
- HAGE, Jerald; AIKEN, Michael. Routine technology, social structure, and organization goals. Administrative Science Quarterly, v.14, n.3, p.366-376, sep.1969. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196909\)14%3A3%3C366%3ARTSSAO%3E2.0.CO%3B2-I](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196909)14%3A3%3C366%3ARTSSAO%3E2.0.CO%3B2-I)>

Acesso em 23 de março de 2007.

HALL, Richard Hammond. An empirical study of bureaucratic dimensions and their relation to other organizational characteristics. 1961. 147 f. Tese (Doutorado), The Ohio State University, Columbus, 1961.

_____. Intraorganizational Structural Variation: Application of the Bureaucratic Model. *Administrative Science Quarterly*, v. 7, n. 3, p. 295-308, dec. 1962. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196212\)7%3A3%3C295%3AISVAOT%3E2.0.CO%3B2-D](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196212)7%3A3%3C295%3AISVAOT%3E2.0.CO%3B2-D)>. Acesso em 23 de março de 2007.

_____. The Concept of Bureaucracy: An Empirical Assessment. *The American Journal of Sociology*, v. 69, n. 1, p. 32-40, Jul. 1963. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602\(196307\)69%3A1%3C32%3ATCOBAE%3E2.0.CO%3B2-R](http://links.jstor.org/sici?sici=0002-9602(196307)69%3A1%3C32%3ATCOBAE%3E2.0.CO%3B2-R)>. Acesso em 23 de março de 2007.

_____. Some Organizational Considerations in the Professional-Organizational Relationship. *Administrative Science Quarterly*, v. 12, n. 3, p. 461-478, dec. 1967. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(196712\)12%3A3%3C461%3ASOCITP%3E2.0.CO%3B2-E](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(196712)12%3A3%3C461%3ASOCITP%3E2.0.CO%3B2-E)>. Acesso em 23 de março de 2007.

_____. Professionalization and Bureaucratization. *American Sociological Review*, v. 33, n. 1, p. 92-104, feb. 1968. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224\(196802\)33%3A1%3C92%3APAB%3E2.0.CO%3B2-F](http://links.jstor.org/sici?sici=0003-1224(196802)33%3A1%3C92%3APAB%3E2.0.CO%3B2-F)>. Acesso em: 23 de março de 2007.

_____. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 29-47.

HOPKINS, Terence K. O conceito de sistema de autoridade. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978, p. 75-80.

LACOMBE, Francisco José Masset. *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Saraiva. 2009.

MAQUIAVEL, Nicolau. *O Príncipe*. São Paulo: Centauro, 2001.

MATOS, Francisco Gomes. *Ética na Gestão Empresarial: da conscientização à ação*. São Paulo: Saraiva. 2008.

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

MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins. *As dimensões do modelo burocrático nas organizações: um estudo das empresas do Pólo Empresarial Spartaco orientadas pela abordagem da Economia de Comunhão*. 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado)-Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Maringá e Universidade Estadual de Londrina, 2007.

MERTON, Robert King. Sociologia: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou, 1968.

MEYER, M. Bureaucracy and Bureaucratization. In: SMELSER, N. J.; BALTES, P. B (Eds.). International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. Elsevier, 2004. Disponível em <<http://www.sciencedirect.com/science/referenceworks/9780080430768>> Acesso em 04 de abril de 2007.

MONTANA, P.; CHARNOV, B. Administração. 3. Ed. São Paulo: Saraiva. 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O que é burocracia? 8. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz C. Bresser. Introdução à organização burocrática. 5. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

PERROW, Charles B. Análise organizacional: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1976.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

REICHERS, A. E.; SCHNEIDER, B. Climate and Culture: An Evolution of Constructs. In: B. Schneider (ed.), Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Teorias da Administração. São Paulo: Saraiva, 2010.

SALES, Alessandro H. L.; SOUZA NETO, Silvestre P. Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas brasileiras. In: SELA, V. M.; PREVIDELLI, J.J. (Org). Empreendedorismo e educação empreendedora. 1.ed. Maringá: Unicorpore, 2006. p.101-115.

SALIM, César Simões et al. Administração Empreendedora: teoria e prática usando estudos de casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

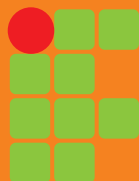
SAMUEL, Yitzhak; MANNHEIM, Bilha F. A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy. Administrative Science Quarterly, v. 15, n. 2, p. 216-228, jun. 1970. Disponível em: <[http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392\(197006\)15%3A2%3C216%3AAMATAT%3E2.0.CO%3B2-X](http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392(197006)15%3A2%3C216%3AAMATAT%3E2.0.CO%3B2-X)>. Acesso em 23 de março de 2007.

SCHNEIDER, B. & S. WHITE, S. Service quality: research perspectives. Thousand Oaks, C.A. Sage Publications, 2004.

VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro Aparecido. Pensamento Estratégico: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

TZU, Sun. A arte da guerra. 2. ed. São Paulo: Ciranda Cultural, 2008.

WEBER, Max. Ensaios de sociologia. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1963.



_____. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978. p. 15-28.

_____. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. v.1. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

_____. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. v.2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999.

WOODMAN, R. W. & KING, D. C. Organizational climate: science as folklore. In: Academy of Management Review, Vol. 3, p. 816-26, 1978.

Atividades Autoinstrutivas

01. O grande objetivo das empresas consiste em:

- a) Produzir muito.
- b) Ter menos gastos de produção.
- c) Contratar pessoas com salários mais baixos.
- d) Adquirir novas tecnologias a custo zero.
- e) Garantir a sobrevivência e maximizar o lucro.

02. Assinale a alternativa que identifica a ideia que está implícita no conceito de produtividade.

- a) Produzir mais sem considerar o tempo.
- b) Produzir mais, com menos recursos, e no menor tempo possível.
- c) Produzir mais, desconsiderando o custo.
- d) Produzir mais com mão de obra escrava.
- e) Produzir mais sem pagar impostos.

03. Analise as assertivas, e assinale a opção que mostra o correto planejamento das organizações.

- I. Visão de futuro do mercado que a organização está inserida.
- II. Análise das forças e fraquezas, ambiente interno.
- III. Análise das ameaças e oportunidades, ambiente externo.
- IV. Quanto flexível a organização está para enfrentar as adversidades.

- a) I e II
- b) I e III
- c) I, II e III
- d) I, II, III e IV
- e) Nenhuma

04. Assinale a alternativa que identifica os pilares da administração.

- a) Comprar, vender, contratar e demitir.
- b) Planejar, organizar, dirigir e controlar.
- c) Vender, receber e gastar.
- d) Ganhar dinheiro e pagar impostos.
- e) Contratar e demitir em tempos de crise.

05. Segundo Frederick Taylor, o sistema produtivo proposto no início do século passado, era baseado nos seguintes fundamentos:

- a) Organização racional do trabalho e na remuneração das pessoas pelo resultado obtido, para conseguir o máximo de produção, com alta qualidade e no tempo mínimo.
- b) Nas relações interpessoais e no trabalho em equipe, para a maximização dos recursos disponíveis.
- c) Aumento de jornada de trabalho e redução das horas de descanso dos empregados das indústrias.
- d) Redução de horas trabalhadas e consequentemente de salários.
- e) Produzir mais com o mínimo de salários.

06. Henry Ford foi:

- a) o criador do Fordismo e Toyotismo.
- b) o criador do Volvismo.
- c) o industrial que implantou e desenvolveu a produção em massa, ou seja, em grande quantidade.
- d) o criador das principais teorias de motivação.
- e) o maior líder mundial do ramo de confecção.

07. Assinale a alternativa que explica o termo Fordismo e Toyotismo.

- a) São modismos administrativos.
- b) São teorias administrativas aplicadas em instituições governamentais.
- c) São modelos de organização de trabalho.
- d) São parâmetros de conduta ética e moral.
- e) São modelos administrativos que estão em voga.

08. Quanto ao termo Fordismo, é correto afirmar:

- a) Um sistema que não foi bem sucedido.
- b) Um sistema que funciona até hoje, sem alterações.
- c) Foi um fracasso que levou a Ford Motor Co. a falência.
- d) Sistema produtivo que se provou ineficiente na construção de automóveis.
- e) Um sistema de produção em linha, sincronizando os esforços dos operários.

09. Assinale a opção correta quanto às características do modelo implantado na Toyota Motor.

- I. Foco na qualidade da produção e trabalho em equipe.
- II. Fabricação flexível adaptada às mudanças de demanda e contra o desperdício.
- III. Redução de custos e aumento de produtividade.
- IV. Inovação permanente de produtos e processos.

- a) I e II
- b) I e III
- c) I, II e III
- d) I, II, III e IV
- e) Nenhuma

10. Escreva (V) se for verdadeira e (F) se for falsa nas funções administrativas segundo a Teoria de Henry Fayol. Depois assinale a alternativa que identifica a sequência correta.

- ___ prever
- ___ organizar
- ___ comandar
- ___ competir
- ___ coordenar
- ___ controlar
- ___ abusar
- a) V, V, V, F, V, V, F
- b) V, V, F, V, V, V, V
- c) F, F, F, V, F, F, V
- d) F, F, F, F, F, F, F
- e) V, V, V, V, V, V, V

11. Segundo Richard Hall, a Burocracia pode ser percebida como:

- a) uma teoria que não foi bem sucedida.
- b) um sistema que funciona até hoje, sem alterações.
- c) um sistema de normas, de procedimentos, de impessoalidade, de competência técnica, hierarquia de autoridade e divisão de trabalho.
- d) um sistema administrativo que provou ser ineficiente no dia a dia das organizações.
- e) um sistema de normas e procedimentos dentro das organizações, unindo os esforços dos colaboradores.

12. A teoria X considera as pessoas como:

- a) Indolentes e preguiçosas por natureza.
- b) Ambiciosas.
- c) Propensas às mudanças.
- d) Independentes.
- e) Autodisciplinadas.

13. A teoria Y, formulada por Douglas McGregor, tem como pressuposto principal:

- a) o prazer.
- b) a remuneração.
- c) a confiança.
- d) a motivação.
- e) o poder.

14. A teoria Z, apresentada por William Ouchi, tem como pressuposto principal:

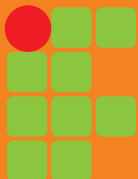
- a) a motivação.
- b) a remuneração.
- c) a confiança.
- d) o prazer.
- e) o poder.

15. Identifique a ordem da hierarquia de necessidades estabelecidas por Maslow, começando da base até o topo da pirâmide.

- a) Segurança, sociais, fisiológicas, autorrealização e autoestima.
- b) Fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização.
- c) Autoestima, autorrealização, segurança, sociais e fisiológicas.
- d) Sociais, segurança, autorrealização, fisiológicas e autoestima.
- e) Autorrealização, autoestima, sociais, segurança e fisiológicas.

16. Assinale a alternativa que mostra como o gestor deve proceder para motivar um colaborador.

- a) Através de aumento de salário.
- b) Contando anedotas no horário de trabalho.
- c) Acobertando os erros da equipe.
- d) Fazendo o colaborador se sentir parte da organização.
- e) Expondo as fraquezas do colaborador para toda a equipe.

**17. Entende-se por liderar, aquela pessoa que:**

- I. estabelece lealdade entre colaboradores e organização.
- II. influencia o comportamento dos liderados, objetivando a superação de desafios.
- III. manda e obedece aquele que tem juízo.
- IV. inova permanente os produtos e processos, objetivando unicamente seus interesses pessoais.

Assinale a sequência CORRETA.

- a) I e II
- b) I e III
- c) I, II e IV
- d) I, II, III e IV
- e) Nenhuma

18. Escreva (V) verdadeira e (F) falsa para as frases que identificam as características que compõem o Líder Servidor. Depois assinale a sequência correta.

- () É aquele que tem mente aberta para quebrar paradigmas.
 - () É aquele que sabe conquistar a confiança de todos os colaboradores diretos e indiretos.
 - () É aquele que serve seus comandados.
 - () É aquele que assume a responsabilidade do grupo.
 - () É aquele que é positivamente sensível para engajar toda a equipe nos mais diferentes desafios.
 - () É aquele que não se esconde quando a “bomba” está prestes a explodir. Pelo contrário, é o primeiro a tomar atitudes cabíveis.
 - () É aquele que se fortalece cada vez que um problema/desafio é superado.
 - () É aquele que sabe cobrar com inteligência e dinamismo seus pares.
 - () É aquele que desenvolve um dom especial de inspirar a equipe para enfrentar os mais variados obstáculos.
- a) V, V, V, F, V, V, F, F, V
 - b) V, V, F, V, V, V, V, V, V
 - c) F, F, F, V, F, F, V, F, F
 - d) F, F, F, F, F, F, F, F, F
 - e) V, V, V, V, V, V, V, V, V

19. Cultura organizacional é:

- a) um conjunto de leis que estão afixadas em cartazes pelas organizações, mas que não são seguidas pelos operários.
- b) um conjunto de crenças, costumes e valores que são peculiares a cada empresa, definindo as normas de comportamento, a maneira como se dá os relacionamentos entre os funcionários, com os clientes, enfim, com relação a todas as pessoas ligadas a empresa.
- c) uma cultura que as pessoas adquirem nos bancos escolares e que são desenvolvidas nas organizações.
- d) um dom desenvolvido nas organizações.
- e) um conjunto de objetos que compõe o acervo cultural das organizações.

20. Assinale a alternativa correta que identifica o ponto de interrelação entre Ética e Cultura Organizacional.

- a) A Ética tem que estar implícita nos valores da Organização, sendo assim a cultura organizacional se tornará válida.
- b) Não tem relação. São temas antagônicos.
- c) Não tem relação. A Ética não se aplica a Administração.
- d) Tem relação somente nas teorias de Administração, não sendo aplicada na prática.
- e) Ética é só um ideal de modelo administrativo. Não acontece na prática.

21. Identifique as ferramentas que ajudam na mudança organizacional.

- a) Clareza de objetivos, imagem de produtos e serviços, integração e comunicação, abertura a novas ideias, desempenho profissional, aprendizado e gestão de RH.
- b) Imposição de objetivos, centralização das informações e contratação de profissionais do mercado.
- c) Não existem ferramentas para a mudança organizacional, pois ela não pode ser alterada.
- d) Somente com a ajuda de consultores externos, podem ser alteradas as características organizacionais.
- e) A informática proporciona a melhor ferramenta para as mudanças organizacionais.

22. Assinale a alternativa correta que define a missão e visão de uma organização.

- a) Missão e visão são definidas pelos clientes da organização, elas norteiam o que a empresa representa para eles.
- b) Missão e visão são conceitos utilizados pelas empresas na revolução industrial. Atualmente não são mais utilizados.
- c) Missão pode ser entendida como o papel que a empresa terá perante a sociedade. Visão representa os sonhos da empresa, onde ela pretende chegar e o que pretende ser.
- d) Missão é sinônimo de meta. Visão é sinônimo de planejamento.
- e) Missão e visão compõem a decoração das empresas; geralmente são colocados na recepção, cujo significado nem os colaboradores conhecem.

23. Assinale a alternativa que explica como o clima organizacional pode ser melhorado.

- a) Unicamente através de aumento de salário.
- b) Demissão dos colaboradores que reclamam da chefia.
- c) Transferência dos colaboradores insatisfeitos.
- d) Através do enfrentamento dos problemas e adoção de uma política amigável com a equipe como um todo, objetivando a convivência na diversidade.
- e) Ignorando-se os problemas e deixando as pessoas de lado.

24. Assinale a alternativa que define diversidade e explica como é aplicada na gestão.

- a) Unicamente através de aumento de salário.
- b) Transferência dos colaboradores insatisfeitos.
- c) É a padronização das condutas dentro das organizações, onde todos devem ser iguais.
- d) Segundo a lei de Pareto, 20% dos colaboradores geram 80% do resultado, sendo assim eles têm que necessariamente receber tratamento diferenciado nas organizações.
- e) É a chave do sucesso das organizações, onde a soma dos esforços coletivos supera a soma dos esforços individuais.

25. Analise as proposições, e depois assinale a alternativa correta quanto ao fato de que a organização que aprende deve necessariamente amadurecer seguindo as seguintes premissas.

- I. Estímulo à geração de conhecimento.
- II. Organização das informações e documentações geradas.
- III. Aprimoramento e desenvolvimento dos conteúdos.
- IV. Universalização do conhecimento tornado-a organizacional.

- a) I e II
- b) I e III
- c) I, II e IV
- d) I, II, III e IV
- e) Nenhuma

26. Assinale a alternativa que aponta a semelhança entre a atividade do administrador com a do exército.

- a) No exercício cotidiano de liderar as respectivas equipes.
- b) Eles mandam e todos obedecem.
- c) O exército tem total autonomia sobre a equipe, não necessitando prestar contas.
- d) Tanto o administrador quanto o exército não precisa se envolver nas atividades secundárias.
- e) Ambos não prestam contas a seus superiores. Eles não têm compromisso com ninguém.

27. Das definições dadas abaixo, assinale a alternativa que explica o termo FOFA ou SWOT em inglês.

- I. Strengths = forças
- II. Weaknesses = fraquezas
- III. Opportunities = oportunidades
- IV. Threats = ameaças

- a) I e II
- b) I e III
- c) I, II e IV
- d) I, II, III e IV
- e) Nenhuma

28. Assinale a alternativa correta que identifica a aplicação dos conceitos do SWOT.

- a) Análise somente dos concorrentes, ambiente externo da organização.
- b) Análise somente dos colaboradores, ambiente interno da organização.
- c) Análise do ambiente interno e externo, resultando num diagnóstico organizacional, ferramenta que auxilia na elaboração de estratégias.
- d) Análise no âmbito político e social das organizações.
- e) Ferramenta que exprime as vontades do administrador, o que ele gostaria de ser perante o mercado.

29. Quanto à análise do ambiente externo, assinale a alternativa que explica o que vem a ser conjuntura econômica.

- a) É o conjunto de acontecimentos econômicos de um determinado período de tempo.
- b) É o plano a ser realizado pelos economistas.
- c) São estudos acadêmicos não divulgados.
- d) São fatores que influenciam nossos investimentos.
- e) São fatores que influenciam nossas poupanças.

30. Os diversos planejamentos das organizações, quando confrontados com o fator tempo, ficam assim divididos:

- a) Estratégico, a longo prazo. Tático, médio prazo. Operacional, curto prazo.
- b) Estratégico, a curto prazo. Tático, médio prazo, Operacional, longo prazo.
- c) Estratégico, a longo prazo. Tático, curto prazo. Operacional, médio prazo.
- d) Estratégico, a médio prazo Tático, longo prazo. Operacional, curto prazo.
- e) Estratégico, a médio prazo. Tático, curto prazo. Operacional, longo prazo.

31. Os 4 Ps do Marketing são:

- a) Prazo, Pagamento, Pedido e Pechincha.
- b) Personalização, Precificação, Pagamento, Prazo.
- c) Pedido, Prazo, Propaganda, Preço.
- d) Produto, Preço, Praça e Promoção.
- e) Promoção, Propaganda, Prazo, Personalização.

32. Ao se divulgar um determinado produto/serviço, utilizou-se o 'P' de:

- a) Produto.
- b) Preço.
- c) Praça.
- d) Promoção.
- e) Nenhuma das alternativas.

33. A estratégia de marketing do 'pague 02 e leve 03', faz parte do:

- a) Produto.
- b) Preço.
- c) Praça.
- d) Promoção.
- e) Nenhuma das alternativas.

34. A palavra 'Mercado' é definida como sendo:

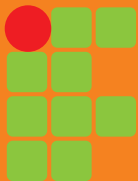
- a) Local onde compramos algo.
- b) Local onde os agentes econômicos realizam as transações.
- c) Estrutura que serve para armazenar mercadorias.
- d) Local onde as pessoas fazem as compras.
- e) Local onde vendemos algo.

35. As ferramentas de logística compreendem área do Marketing, conhecida como:

- a) Produto.
- b) Preço.
- c) Praça.
- d) Promoção.
- e) Nenhuma das alternativas.

36. Tanto a receita/composição quanto o uso de matérias primas compreendem a área do Marketing, conhecida como:

- a) Produto.
- b) Preço.
- c) Praça.
- d) Promoção.
- e) Nenhuma das alternativas.



37. A Vale, maior produtora de minério de ferro do mundo, mais do que dobrou o lucro líquido no primeiro semestre. Seus ganhos passaram de 4,617 bilhões de reais para 9,514 bilhões, de acordo com a consultoria Economática. Dois fatores puxaram os resultados. O primeiro foi a retomada da demanda mundial por minério. Isso fez com que a receita líquida subisse 32%, para 32 bilhões de reais. O mercado em alta puxou os preços de venda – e isso foi captado pelo novo sistema de precificação da companhia. Com a tabela corrigida trimestralmente por um índice que reflete o preço à vista, a Vale pôde captar melhor o bom momento do mercado. Fonte: Notícia extraída do site, data 17.08.2010, jornalista Márcio Jubiloni. <http://portalexame.abril.com.br/negocios/noticias/10-maiores-lucros-primeiro-semester-brasil-588799.html?v=1#show>

Com base no texto acima, assinale a alternativa correta que identifica a área do composto de Marketing modificada pela Vale, resultando no aumento dos lucros.

- a) Produto.
- b) Preço.
- c) Praça.
- d) Promoção.
- e) Nenhuma das alternativas.

38. Assinale a alternativa correta que define a principal característica de um empreendedor.

- a) É uma pessoa que inicia ou opera um negócio com o intuito de pôr em prática uma ideia ou projeto, assumindo riscos e responsabilidades, inovando continuamente.
- b) É uma pessoa que não tem medo.
- c) É uma pessoa sonhadora.
- d) É uma pessoa que gosta de mandar.
- e) É membro da elite do empresariado, pois todo empreendedor é rico.

39. [...] _____ pode ser caracterizado como um elemento essencial, senão o único, capaz de sugerir e introduzir inovações que venham a criar prosperidade e riqueza no contexto econômico... (Fonte: Sales e Souza (2006, p.9)).

Complete a lacuna, assinalando uma das opções abaixo.

- a) O líder.
- b) O inovador.
- c) O chefe.
- d) O empreendedor.
- e) O operário.

40. Com base nas proposições abaixo, assinale a alternativa correta que identifica as principais dificuldades apontadas pelo empreendedor corporativo.

- I. a postura conservadora e acomodação da empresa
 - II. a intolerância em relação a riscos e fracassos
 - III. a falta de autonomia para que os funcionários possam desenvolver seus próprios projetos
 - IV. o pouco incentivo interno
 - V. a burocracia em sistemas organizacionais
 - VI. a indisponibilidade de usar recursos para utilização em novos projetos
- a) I, II, III
 - b) I, III, V
 - c) I, II, IV, VI
 - d) II, III, IV
 - e) Todas estão corretas.

41. Quanto à definição de empregabilidade e empreendedorismo, é correto afirmar que:

- a) São sinônimos.
- b) A empregabilidade é uma avaliação do quanto um profissional é desejado para o mercado; e empreendedorismo está relacionado à atitude de cada colaborador.
- c) Todo empreendedor tem grande empregabilidade.
- d) Um pré-requisito para a empregabilidade é o empreendedorismo, desconsiderando a ética.
- e) O empreendedor tem que desconsiderar a sua própria empregabilidade quando da tomada de decisão.

42. Assinale a alternativa que explica a principal razão de ser das incubadoras.

- a) Fazer o papel de proteção a antigas empresas.
- b) Apresentar projetos governamentais.
- c) Abrigar novos negócios, fomentando o empreendedorismo na sua região.
- d) Abrigar negócios que faliram.
- e) Dar emprego para ex-funcionários de grandes empresas.

43. É correto afirmar que todas as empresas devem ser incubadas?

- a) Sim. Sem esse apoio inicial elas não sobrevivem.
- b) Sim. O empreendedor precisa da ajuda de terceiros mais experientes.
- c) Sim. O governo tem que ajudar novos empreendimentos.
- d) Não. O processo de incubar novos projetos propicia menor probabilidade de fracasso.
- e) Não. As empresas não precisam de ajuda de terceiros.

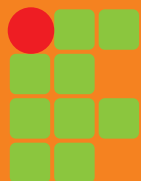
44. GEM (Global Entrepreneurship Monitor) é importante por ser:

- a) O único relatório mundial que analisa o empreendedorismo em diversos países.
- b) O relatório que analisa o empreendedorismo somente no Brasil.
- c) O relatório que analisa o empreendedorismo somente no México.
- d) O relatório que analisa o empreendedorismo somente nos Estados Unidos.
- e) O relatório que analisa o empreendedorismo somente na União Europeia.

45. Coloque (V) verdadeira ou (F) falsa referente às características comumente encontradas nos empreendedores. Depois assinale a sequência.

- () Inovação
- () Liderança
- () Dependência
- () Criatividade
- () Pessimismo
- () Autoconfiança
- () Resistência a mudanças
- () Visão

- a) V, V, F, V, F, V, F, V
- b) V, V, V, V, V, V, V, V
- c) F, F, F, F, F, F, F, F
- d) F, F, V, F, V, F, V, F
- e) V, V, F, F, V, V, F, F



46. Assinale a alternativa que esclarece a necessidade do empreendedor de 'saber ouvir e negociar'

- a) Atualmente estas são habilidades que podem ser desconsideradas.
- b) Antigamente eram necessárias, mas a informática ocupou este papel.
- c) Quem consegue ouvir sem preconceitos, se posiciona melhor e obtém melhores negociações.
- d) A habilidade de ouvir o interlocutor é menos importante que a de negociar.
- e) A habilidade de convencimento é mais importante que saber ouvir e negociar.

47. Segundo o comentarista Waldez Ludwig, faz-se urgente uma educação empreendedora no ensino fundamental, médio e superior. Assinale a alternativa que mostra o impacto provocado por essa implantação.

- a) Os jovens já sairiam preparados para os desafios do mercado de trabalho e poderiam implantar novos projetos, com uma taxa de sucesso melhor que as atuais.
- b) Seria muito tímido, pois os brasileiros não são empreendedores.
- c) Seria um desperdício, pois sobram vagas de emprego no mercado de trabalho.
- d) Seria um sucesso, pois os jovens poderiam ficar ricos sem esforço.
- e) Seria um grande avanço pedagógico, pois o Brasil estaria, em relação aos demais, mais bem preparado, e com certeza geraria menos renda e menos capital.

48. Uma organização quando passa por uma reestruturação (visando à otimização do quadro de pessoal) sofre certos impactos. Assinale a alternativa correta que mostra a sequência desses impactos.

- I. Redução de custos
 - II. Aumento de flexibilidade
 - III. Maior rapidez na tomada de decisões
 - IV. Comunicação mais fácil
 - V. Aumento da produtividade.
- a) I e II
 - b) I e III
 - c) I, II e IV
 - d) II, III e IV
 - e) Todas estão corretas.

49. A postura empresarial que considera a responsabilidade social e ética resulta em:

- a) Uma empresa que visa somente o lucro a qualquer custo.
- b) Uma empresa que respeita a sociedade, menos seus operários.
- c) Uma organização que estabelece metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade.
- d) uma postura que gera prejuízo, sendo assim facilmente descartada.
- e) uma ótima vitrine, mas na prática não gera efeitos positivos.

50. Assinale a alternativa que identifica a peça chave para uma política empresarial com responsabilidade social.

- a) Motivação dos clientes.
- b) Amizade com fiscais do governo.
- c) Ética empresarial precisa estar refletida nos princípios e valores adotados pela organização.
- d) Amizade com o pessoal de compras dos clientes; obviamente pagas com brindes e mimos.
- e) Remunerar mal os colaboradores, para poder investir em Propaganda e Marketing.