


Érico Oda
Cícero Marques



Gestão das Funções Organizacionais



Gestão das Funções Organizacionais

Autores

Érico Oda

Cícero Marques

2.^a edição
2008

Sumário

Administração: definição e contextualização | 7

O que é Administração? | 7

Tendências de mercado | 8

Organização | 9

Tipos de organizações | 9

A evolução da sociedade humana | 11

Sociedade Primitiva | 11

Sociedade Agrícola | 12

Sociedade Industrial | 12

Sociedade do Conhecimento | 13

Os novos paradigmas da Sociedade do Conhecimento | 14

O papel das organizações na nova economia | 14

Evolução da Administração | 19

Primórdios | 19

Abordagens clássica e científica | 20

Abordagem humanística e comportamental | 24

Abordagem sistêmica e contingencial | 27

A Administração contemporânea | 30

A nova Sociedade do Conhecimento | 35

A informação como motor da economia | 36

A economia globalizada: mercados, finanças, informações | 37

Competição: flexibilidade, agilidade, qualidade, produtividade | 39

A interdependência: associações, parcerias, terceirização, ética | 40

Na prática: como estão as organizações na Sociedade do Conhecimento | 41

O pensamento estratégico | 47

A definição de estratégia | 48

O pensamento estratégico: visão de futuro | 48

A necessidade da estratégia | 50

A estratégia empresarial | 50

Na prática: a estratégia nas empresas atuais | 51

A Administração estratégica | 53

A identidade institucional | 53

Princípios de atuação | 56

Fatores-chave de sucesso | 56

Análise ambiental: SWOT | 57

Implantação e acompanhamento do plano | 61

Avaliação de resultados da administração estratégica | 63

Revisão do planejamento estratégico | 63

Na prática: o desenvolvimento baseado na estratégia | 63

Atividades empresariais e especialidades administrativas | 65

Ambientes de negócios | 65

As organizações e suas atividades | 67

Especialidades administrativas | 68

Funções Administrativas: planejar | 73

Função planejar | 74

Funções Administrativas: organizar | 81

Função organizar | 81

Funções Administrativas: dirigir/coordenar | 91

Função dirigir | 91

Direção e coordenação | 92

A comunicação e o seu processo | 93

Teorias da motivação humana | 94

Liderança | 95

Cultura organizacional | 96

Funções Administrativas: controlar | 99

Função controlar | 99

Evolução do processo de avaliação de desempenho | 100

O BSC (*Balanced Scorecard*) | 101

O perfil do novo administrador: generalista *versus* especialista | 104

As novas competências, habilidades e atitudes | 105

As disciplinas da Administração | 105

Gabarito | 111

Referências | 117

Apresentação

A disciplina de Introdução à Administração tem como objetivo apresentar os principais fundamentos e conceitos da Administração a serem aplicados por diretores, gerentes, coordenadores e supervisores em seu dia-a-dia, ou seja, é voltada a todos que tenham como atividade a gestão de recursos físicos e de pessoas. Para isso, dividimos este livro em dez etapas, com o seguinte conteúdo:

- 1. O que é Administração – apresenta as tendências de mercado, conceitos e fundamentos de organização, tipos de organização, a evolução da sociedade humana e o papel das organizações.*
- 2. Evolução da Administração – a evolução do pensamento da Administração condensado em quatro abordagens: Clássica e Científica, Humanista e Comportamental, Sistêmica e Contingencial e Contemporânea.*
- 3. Administração da Sociedade do Conhecimento – a informação, a economia globalizada e seus reflexos, competição, flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade e a interdependência (associação, terceirização e parcerias).*
- 4. O pensamento estratégico da Administração – fundamentos de estratégia, visão de futuro, estratégia empresarial.*
- 5. Administração estratégica – aborda o negócio, a visão e a missão, princípios de gestão estratégica, análise ambiental, plano estratégico, implementação e acompanhamento, avaliação de resultados e revisão do planejamento estratégico.*
- 6. Atividades empresariais e especialidades administrativas – apresenta o ambiente de negócios interno e externo, as organizações e suas atividades (primárias ou agrícolas, secundárias ou industriais e terciárias ou serviços). As especialidades administrativas – financeiras,*



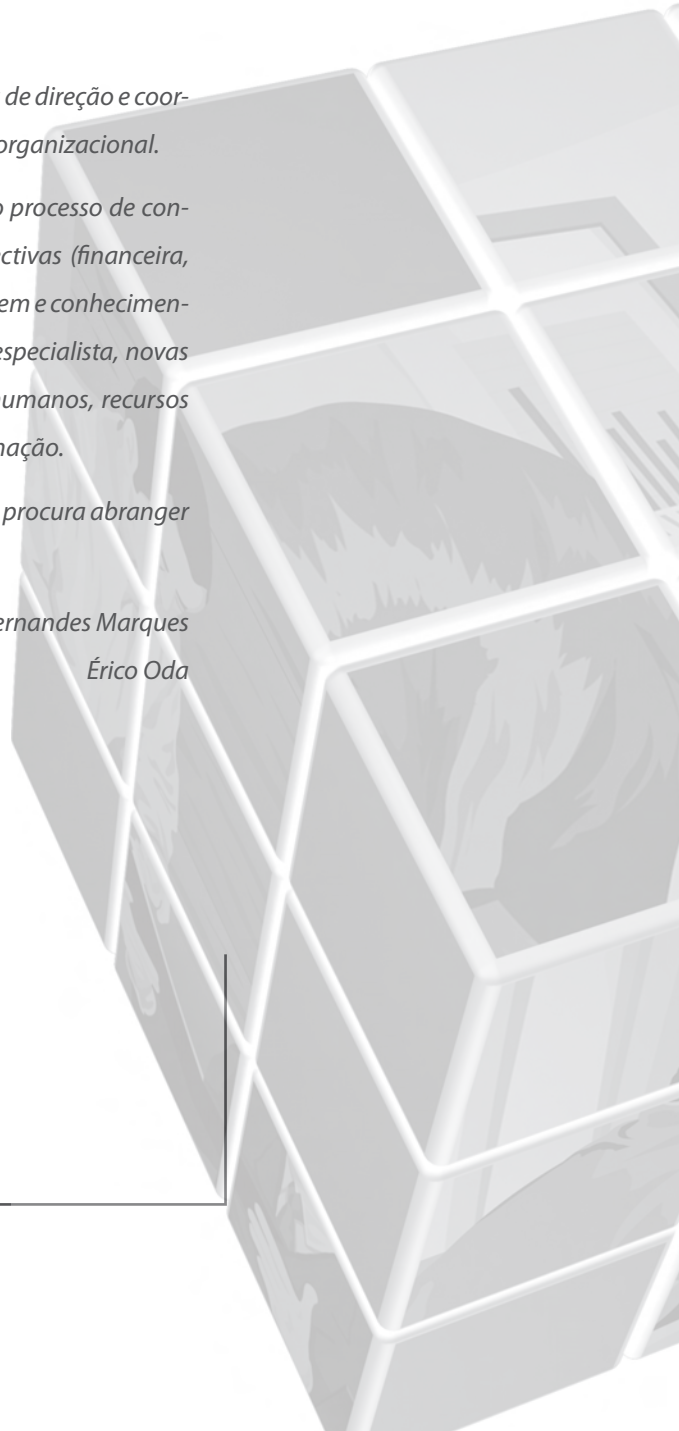
produção, recursos humanos, marketing, logística e organização, sistemas e métodos.

7. *As funções administrativas – planejar, organizar, dirigir e controlar. Função planejar: diferenciação, posicionamento, estratégias, estratégias genéricas.*
8. *Função organizar – a organização e seus processos, departamentalização e suas formas de representações gráficas (organogramas, fluxogramas, arranjo físico e formulários).*
9. *Função dirigir e controlar – as principais atividades de direção e coordenação, a comunicação e seu processo e cultura organizacional.*
10. *Função controlar – a necessidade e a evolução do processo de controle, o Balanced Scorecard e suas quatro perspectivas (financeira, cliente e mercado, processos internos e aprendizagem e conhecimento). O perfil do novo administrador, genérico ou especialista, novas competências e habilidades, gestão de recursos humanos, recursos materiais, recursos financeiros e recursos de informação.*

É importante compreender que o conteúdo desta obra procura abranger de forma geral os processos de gestão.

Cícero Fernandes Marques

Érico Oda



Administração: definição e contextualização

Cícero Marques*

Érico Oda**

O que é Administração?

A palavra *administração* tem sua origem etimológica no latim, (*ad-* tendência, direção para; e *minister*: aquele que serve ou ministra, subordinação ou obediência) com o significado de “para servir”, subordinação ou que presta serviço a outro.

Administração é uma atividade de natureza complexa que envolve a conjugação dos esforços das pessoas, dentro das organizações, para que se atinjam os objetivos estabelecidos para as mesmas, ao mesmo tempo em que se satisfazem as necessidades humanas (RAZZOLINI FILHO; ZARPELON, 2003, p. 20).

Pode-se, de forma objetiva e sintetizada, definir Administração como uma *ciência social*, que reúne teorias e técnicas para a gestão de recursos humanos, naturais, financeiros e informacionais. Tem por objetivo gerar riquezas e promover o desenvolvimento econômico e de bem-estar da sociedade.

É uma *ciência social aplicada* porque estuda o comportamento da sociedade e dos indivíduos que a compõem, pesquisando e analisando como ela se organiza e atua no esforço de se desenvolver no aspecto socioeconômico.

Ao longo do século XX, houve notável desenvolvimento do conhecimento humano com aplicação nas organizações. Os conceitos e práticas administrativas também evoluíram nessa época. Dessa forma, é possível perceber que a administração é o espelho de sua época.

* Mestre em Engenharia da Produção – Área de Concentração em Engenharia da Avaliação e Inovação Tecnológica pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Marketing Empresarial pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Bacharelado em Administração pela Fundação de Amparo e Desenvolvimento da Pesquisa (Fadeps). Professor universitário e consultor empresarial.

** Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Pós-graduado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Sistemas de Informações pela CDE/FAE. Bacharel em Administração pela FAE. Graduado em Engenharia Civil pela UFPR. Professor universitário e consultor empresarial.

Tendências de mercado

Para compreender melhor o mercado e direcionar os destinos das empresas, é fundamental entender as tendências que o compõem. As que mais se destacam atualmente são:

- :: **Teoria do Conforto Total (TCT):** a grande tendência contemporânea. Consiste no fato de o consumidor sempre buscar a maior conveniência e facilidade, em tudo e de todas as formas possíveis. O maior representante dessa tendência é o controle remoto, que se aplica a tudo: nos televisores, nos portões de garagem, nos aparelhos de som e nas cortinas, entre outros. Muitos produtos são desenvolvidos para atender a essa perspectiva: fazer menos esforço ou o menor esforço possível. O consumidor paga mais para ter maior comodidade, sempre que identifica valor, ele paga mais e paga feliz, aumentando as vendas e a rentabilidade das empresas;
- :: **qualidade de vida:** atualmente, há grande preocupação em buscar meios para ter uma vida mais saudável, com o surgimento das academias de ginástica, a prática de caminhadas, as restrições aos fumantes, a pesquisa de vacinas, exames preventivos, entre outros. Essa é uma tendência mundial, que resulta no aumento da longevidade das pessoas; hoje, temos expectativa de vida superior a de 50 anos atrás;
- :: **meio ambiente:** a preocupação com a ecologia está diretamente ligada à sobrevivência da humanidade. Questões como poluição e aquecimento global são discutidas em todo o mundo, por pessoas de todos os níveis. Como todas as matérias-primas têm origem na natureza, é fundamental que as empresas se preocupem com essas questões, pois poderão desaparecer ou arruinar sua imagem por danificar ou comprometer parte do ambiente no qual estão inseridas;
- :: **conectividade e mobilidade:** alguns paradigmas como espaço e tempo estão sendo quebrados. Graças à evolução da tecnologia da comunicação associada à informática, possibilitou-se o estabelecimento de contatos e a realização de transações de um lugar para outro, a qualquer tempo. Se não é possível comunicar-se com alguém no momento, deixa-se recado tanto pelo telefone quanto pela internet; o importante é perceber que está havendo uma forte utilização desses meios e que estes estão se conectando, o que traz muitos benefícios, novos mercados e riscos para as empresas, como novos concorrentes;
- :: **globalização:** é conseqüência direta da conectividade e da mobilidade; é um processo de integração que ocorre entre os países e as pessoas do mundo, tanto pelo aspecto pessoal quanto pelo econômico. Hoje, poucos são os países e regiões que não interagem com os outros; essa é uma tendência consolidada, que possibilita a uma empresa buscar clientes em todo o mundo. Como resultado, vê-se que as trocas entre países e continentes estão cada vez mais intensas;
- :: **responsabilidade social:** é a responsabilidade assumida pelas empresas perante a sociedade. Dessa forma, é fundamental respeitar as leis vigentes, os contratos e questões como o trabalho infantil, ter transparência em relação aos tributos, promover e difundir os valores dessa tendência.

É importante que o gestor entenda e pondere sobre essas tendências, para que uma organização se mantenha competitiva e alinhada ao pensamento dos consumidores em geral, ampliando as oportunidades e garantindo, assim, sua manutenção e seu crescimento.

Organização

Organização é um termo que passou a ser utilizado há pouco tempo. Seus primeiros registros vêm do século XIX, principalmente da França. Mooney e Reiley (1939, p. 1) assim o conceituaram: “É a forma de toda associação humana para consecução de certo objetivo comum. No sentido formal, significa ordem; seu corolário, um procedimento sistemático. Organização é esforço associado.”

A partir dessa definição, muitos autores desenvolveram seus conceitos e aplicações, como Hampton (1992, p. 8): “Organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologias para atingir um determinado objetivo.” Mais recentemente, Daft (2002, p. 11) descreve organização como “entidades sociais que são dirigidas por metas, são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e são ligadas ao ambiente externo.”

Observando esses conceitos, percebe-se que o termo organização é amplo e pode conter vários sentidos. Etimologicamente, o termo organização vem da palavra grega *organon*, que significa órgão, a qual se percebe sua aplicação para os órgãos (governos, empresas e outros) criados pelos homens para desempenhar determinadas funções e atingir objetivos definidos. As organizações são vistas como entidades sociais porque são constituídas por pessoas e se voltam para atingir objetivos e alcançar resultados: proporcionar lucros para as empresas ou satisfação social para os governos. São estruturadas intencionalmente para dividir o trabalho, sendo que seu desempenho é papel de seus membros. A palavra organização significa um empreendimento humano elaborado e programado para atingir determinados objetivos.

Esse conceito se aplica a todos os tipos de organizações, sejam elas lucrativas ou não, como empresas, governos, clubes, hospitais e outros.

Tipos de organizações

Há muitas formas de se classificar as organizações. A seguir, é apresentada uma classificação com base no domínio ou detenção do capital e sua aplicação:

- :: **organização pública:** é a pessoa jurídica de capital público, instituída por uma entidade estatal, visando ao bem comum. Em função do capital, o governo pode criar empresas de capital público – como os Correios e a Caixa Econômica Federal – e empresas de capital misto, nos quais uma parte do capital é de investidores privados, cabendo ao Estado, por ser majoritário, sua direção – como ocorre com a Petrobras e o Banco do Brasil, entre outras;
- :: **organização privada:** é a empresa que tem como objetivo o lucro, formada por empreendedores e investidores. De acordo com o aporte e objetivos, pode ser individual, de responsabilidade limitada ou sociedade anônima (com ações na bolsa de valores); dependendo da legislação, pode ter outras configurações;
- :: **organização e sociedade sem fins lucrativos:** é qualquer associação formada pelo capital de seus interessados ou associados, e que tenha finalidade de lazer, assistencial ou outra, que não o lucro; assim, encontramos as ONGs (organizações não-governamentais), as igrejas, os clubes sociais e as sociedades beneficentes. Diversas dessas organizações são também chamadas de

terceiro setor – não confundir com setor primário (agricultura), secundário (indústria) e terciário (serviços).

O administrador, com base nos objetivos organizacionais, avalia os diversos fatores e desenvolve as estratégias necessárias para alcançá-los. No entanto, esse profissional não tem apenas função teórica, ele é responsável pela implantação de tudo o que planejou e, portanto, vai organizar, ou seja, definir e adequar a empresa, por meio de programas e métodos de trabalho, para executar o planejado. Porém, para que o processo seja eficiente, é necessário direcionar as pessoas para que elas ajam segundo procedimentos estabelecidos.

Outra função do administrador é fazer com que a produtividade e os resultados sejam alcançados. Ele também terá a responsabilidade de controlar os processos e, para isso, é necessário que fiscalize cada etapa produtiva, controlando inclusive os equipamentos e materiais envolvidos na produção, para evitar desperdícios e prejuízos para a empresa.

Após a avaliação e o controle, sempre surgem oportunidades de melhoria e, com isso, o ciclo de produtividade se inicia novamente. Assim, é importante o estudo e a compreensão de cada uma das funções administrativas. Como visto, o início desse processo é a avaliação do mercado. Portanto, esse estudo começará com uma análise das principais tendências atuais de mercado. Administrar, portanto, consiste em conduzir organizações, tendo como objetivo maior a produtividade e os resultados.

Por *gestão de recursos* entendem-se as seguintes funções:

- :: **planejar:** com a especificação qualitativa, dimensionamento quantitativo, estimativas financeiras e previsões temporais dos recursos envolvidos, para a consecução de um objetivo;
- :: **organizar:** com a otimização quantitativa, econômica e temporal da aplicação de recursos, para obtenção de um produto ou serviço, com zelo pela qualidade do resultado final;
- :: **controlar:** com a verificação da correta aplicação dos recursos e dos requisitos especificados e obtidos dos produtos e serviços, conforme planejados;
- :: **avaliar:** com a comparação dos requisitos especificados e os resultados (recursos aplicados, produtos e serviços obtidos), com a análise de causas e efeitos de desvios relativos à qualidade, à quantidade, aos custos e prazos, com o intuito de aprimorar o próprio processo.

Os recursos básicos geradores de riqueza a serem utilizados pelas organizações e empresas e que devem ser administrados de forma integrada e otimizada são:

- :: **recursos humanos:** ou mão-de-obra, com a correta utilização de suas habilidades e competências, tanto físicas como intelectuais, induzindo a motivação ao trabalho;
- :: **recursos naturais:** ou matéria-prima e insumos componentes; desde a sua obtenção, tratamento, transformação, armazenamentos e movimentações, até a obtenção do produto ou serviço final;
- :: **recursos financeiros:** ou capital; necessário para compra e remuneração dos demais recursos, cuja unidade monetária é utilizada como mensuradora de resultados, no regime capitalista;
- :: **recursos informacionais:** ou tecnologias de informação; para possibilitar a obtenção de informações dos diversos aspectos referentes à atuação da empresa, construindo o conhecimento necessário e suficiente para poder tomar as decisões que garantam o sucesso da organização.

A partir desse conceito de Administração, podemos analisar seu desenvolvimento no tempo, desde os primórdios da sociedade humana.

A evolução da sociedade humana¹

Para uma melhor compreensão e contextualização da importância da Administração, deve-se conhecer a história da sociedade humana sob a ótica específica do seu desenvolvimento socioeconômico, proporcionado pela produção de riquezas.

Em sua obra *A Terceira Onda*, publicada em 1985, o americano Alvin Toffler divide e analisa a sociedade humana em quatro diferentes estágios de civilização, separadas entre si por três grandes conjuntos de alterações, que denominou “ondas”. As quatro Eras analisadas a partir dessa premissa são: a Sociedade Primitiva, a Agrícola, a Industrial e a do Conhecimento.

Sociedade Primitiva

Nos seus primórdios, a Sociedade Primitiva era composta de humanídeos, reunidos em grupos de indivíduos, que buscavam principalmente a autopreservação e o próprio sustento, por meio de atividades extrativistas de coleta, de caça e de pesca.

A espécie humana diferenciou-se dos demais animais pelo domínio do fogo e de armas, mediante o uso de sua inteligência, ainda que rudimentar. O fogo permitiu superar suas limitações de criatura diurna, sujeita às ameaças de predadores noturnos, além de possibilitar um maior aproveitamento de víveres, antes rapidamente perecíveis, pela conservação obtida com o uso do fogo. As armas possibilitaram a superação das suas limitações anatômicas de força física, permitindo dominar inimigos naturais dotados de maior poder físico.

Como seres gregários, formavam tribos em migração permanente na busca de alimentos e abrigo, o que não os permitia reunir e manter excedentes de produtos, tanto pela dificuldade de obtenção como de transporte. O poder era exercido pelos indivíduos ou grupos mais bem dotados de força física e habilidade, em que o mais poderoso era o mais forte, seja individualmente (líder) ou coletivamente (maior tribo).

Nessa época, a informação já proporcionava certo poder, pois indivíduos que detinham conhecimentos exclusivos podiam exercer um poder de dominação sobre os demais.

O recurso predominante dessa Era foi o poderio e a força física (individual ou coletiva), com a sua aplicação mais adequada, dependendo da habilidade e da competência na utilização do potencial físico da mão-de-obra ou dos recursos humanos.

¹ Este breve panorama histórico pode incorrer em algumas generalizações históricas, justamente pela brevidade das exposições dos argumentos. É importante saber que as mudanças históricas ocorrem de forma processual e raramente se dão em pouco tempo.

Sociedade Agrícola

Resultante das alterações promovidas pela primeira onda de Toffler, a Sociedade Agrícola teve início quando o ser humano constatou ser possível obter abrigo, víveres e seu sustento a partir da exploração de um determinado local, extraindo deste os recursos necessários à sua sobrevivência.

Isso promoveu a fixação do homem à terra, estabelecendo novos valores e paradigmas da civilização. Estima-se que essa onda tenha se iniciado por volta de 8000 a.C.

Com a atividade de exploração da terra, além da quantidade de víveres e recursos necessários ao seu consumo próprio, o homem passou a obter excedentes de produção, o que deu origem à primeira atividade econômica do *escambo*, trocando o produto que lhe sobrava por outro que porventura necessitasse. A troca de excedentes de produção por armas, roupas e outros produtos deu origem à noção de valores dos bens e ao comércio que conhecemos hoje. Pela necessidade de fracionamento e portabilidade desses ativos e valores nasceu a *moeda*.

Essa Era foi caracterizada pela necessidade e ambição dos homens em deter as maiores extensões territoriais possíveis, pois isso representava maior poderio e riquezas. Foi nessa época que se deram as iniciativas de “descobrimientos” e de posse de novas terras, com as grandes navegações e as guerras para invadir e dominar terras alheias. Isso representava o aumento dos limites de extensão territorial e, conseqüentemente, maior poder e desenvolvimento econômico-social da sociedade a que pertenciam, originando o conceito de nações.

A informação e o conhecimento também se fizeram presentes nessa sociedade, mediante conhecimentos e decorrentes poderes transmitidos, de forma seletiva e restrita, pelas sucessivas gerações de castas dominantes dos nobres e religiosos, que detinham o poder de comando por saberem mais que os outros.

O poder dessa Era foi determinado pelo domínio e exploração de extensões territoriais, pois representavam a fonte do fator predominante do desenvolvimento econômico-social da época, os *recursos naturais*.

Sociedade Industrial

A segunda onda, conjunto de eventos que deu origem à Sociedade Industrial, teve seu princípio na tomada de consciência dos indivíduos de uma gama de informações veiculadas pela máquina tipográfica de Gutemberg, por volta do ano de 1450.

A popularização das informações, impulsionou o uso da sua criatividade e o aumento da capacidade dos indivíduos para criar novas ferramentas e máquinas, o que deu origem ao fenômeno denominado Revolução Industrial.

O desenvolvimento verificado pelo novo patamar de consciência, inteligência e conhecimento dos indivíduos, além do desenvolvimento econômico, propiciou condições para o surgimento de novas classes emergentes de indivíduos: a burguesia e o proletariado consciente. Essa consciência expandiu-se ao campo social e político, dando origem a alterações de poder e domínio, muitas vezes radicais, como a Revolução Bolchevique (1917).

As máquinas e ferramentas inventadas nesse período possibilitaram a fabricação de bens de consumo em alta escala, que geraram uma nova modalidade de riqueza pela acumulação de capital, que possibilitava a sua própria reaplicação e multiplicação.

A informação, representada principalmente pelo “saber fazer”, já detinha uma parcela significativa de representação do poder, mas a preponderância era do capital, pois a posse dele é que viabilizava todas as iniciativas empreendedoras. Nascia o capitalismo.

Essa Era, própria da Sociedade Industrial, teve seu início no século XVIII perdurando até a primeira metade do século XX, tendo como fator predominante o poderio financeiro, em que a geração de riquezas e o desenvolvimento econômico e social das nações eram determinados pela posse e domínio de *recursos financeiros*.

Sociedade do Conhecimento

A partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), o domínio de informações transformou-se definitivamente no fator preponderante de detenção do poder. O conflito demonstrou que uma disputa depende fundamentalmente do domínio de informações do oponente, do meio ambiente e dos recursos envolvidos em cada lado. A partir dessa constatação, houve investimentos maciços no desenvolvimento de tecnologias aceleradoras do tratamento e processamento de informações, que resultassem rapidamente em conhecimentos que poderiam determinar a vitória ou a derrota, produzindo os protótipos de equipamentos que deram origem aos computadores digitais.

A terceira onda de Toffler, que deu origem à Sociedade do Conhecimento, iniciou a partir da segunda metade do século XX, com a utilização dessas tecnologias da informação por nações, empresas e indivíduos em todas as suas atividades, estabelecendo os novos paradigmas e valores que passaram a determinar o seu desenvolvimento socioeconômico.

A sociedade atual caracteriza-se pelo poder exercido pelos que detêm a *informação* e o decorrente *conhecimento*, utilizando-os como fator preponderante na geração de riquezas. Com o cenário econômico mundial mostrando o acirramento na competição de mercados, os indivíduos, empresas e países necessitam saber “o que”, “como”, “onde”, “quando” e “quem” para exercer suas atividades. Terão maiores probabilidades de obter sucesso aqueles que detiverem mais conhecimento sobre o meio ambiente, mercado, concorrência, produtos e serviços existentes e necessários. O fator determinante da sociedade atual, caracterizando-se como o maior gerador de riquezas e impulsionador da economia contemporânea, é constituído pelos *recursos informacionais*.

Com a análise temporal da evolução da sociedade humana, sob o aspecto de geração de riquezas e de desenvolvimento econômico-social, podemos deduzir que parcelas da civilização atual continuam a exercer atividades tais como extrativismo, agricultura, pecuária, indústria e comércio. Entretanto, o recurso mais escasso de cada época é que tem determinado a preponderância, o domínio e o poder de cada uma das Eras.

Na Sociedade Primitiva o poder e a prosperidade eram dos guerreiros mais habilidosos e das tribos mais fortes; na Sociedade Agrícola eram os senhores feudais que tinham o domínio das maiores extensões territoriais; na Sociedade Industrial os dominadores eram os “barões da indústria” e banqueiros,

donos do capital; e na atual Sociedade do Conhecimento, o poder pertence aos indivíduos e nações que dominam e utilizam o conhecimento proveniente da Tecnologia da Informação.

Atualmente, quem detém uma informação ou saber valioso e único pode, com relativa facilidade, conseguir os demais recursos financeiros, naturais e humanos para viabilizar e ter sucesso em um empreendimento.

Os novos paradigmas da Sociedade do Conhecimento

As tecnologias de informações digitais geram novos negócios e moldam o cenário econômico atual, com a computação e telecomunicação permeando todas as atividades humanas, desde a popularização da telefonia, da televisão e da fotografia até a democratização de acessos à própria informação promovida pela internet, possibilitada pela convergência dessas tecnologias.

Essa convergência de tecnologias de computação e de telecomunicação e suas diferentes combinações resultam em ferramentas que amplificam o poder da inteligência individual e coletiva que, somadas à enorme facilidade de armazenamento e acesso a informações, aceleram o ciclo virtuoso de geração de novos conhecimentos.

Esse cenário atual de mudanças constantes de contextos político, social, tecnológico e econômico obriga os indivíduos e empresas a um aprendizado permanente, somente viável mediante o uso das próprias tecnologias digitais que originaram esse estado de coisas.

Surgem, então, os novos paradigmas que norteiam indivíduos, empresas e nações, na Sociedade do Conhecimento:

- :: **agilidade:** todos os acontecimentos se sucedem em velocidade muito superior às épocas anteriores, muitas vezes de forma simultânea, o que exige uma agilidade de decisão e ação cada vez maiores;
- :: **flexibilidade:** as estruturas não perduram muito tempo, devido à necessidade de adaptação a novos contextos e exigência de mercado;
- :: **qualidade:** os níveis de exigência do mercado e dos consumidores crescem com a comparabilidade possibilitada pela disseminação de informação;
- :: **produtividade:** é obrigatório produzir mais com cada vez menos, decorrente da competitividade de mercados, reflexo da diminuição de distâncias e barreiras e pelo próprio aumento quantitativo da população mundial.

O papel das organizações na nova economia

Para assegurarem sua própria sobrevivência e desenvolvimento, as empresas e organizações moldam-se a essa nova realidade dinâmica e multidimensional, formulando objetivos que extrapolam o

simples resultado econômico-financeiro e desempenhando importantes papéis nos aspectos técnicos, sociais e até políticos da sociedade.

Aspecto técnico-científico

A pesquisa e o desenvolvimento científico, antes restritos às instituições superiores de pesquisa e ensino, são patrocinados ou efetuados pelas próprias empresas, pela urgência em obter diferenciais que lhes promovam a competitividade.

Aspecto social

A responsabilidade social e ambiental passa a ser uma prioridade das empresas que buscam a permanência em seus mercados de atuação, pois a consciência das pessoas com que se relacionam aumentou, e elas não admitiriam empresas predadoras, poluidoras e irresponsáveis com o meio ambiente.

Aspecto político

O poder das organizações e empresas, como agentes de desenvolvimento e de bem-estar de uma comunidade em que atuam ou venham a atuar, confere-lhes uma importância política ímpar, com responsabilidade direta sobre índices econômicos e sociais de uma comunidade e até mesmo de nações.

Atividades

1. Dentro do seu círculo de conhecimento, identifique profissionais e/ou empresas que ainda hoje atuem nas atividades principais de cada uma das quatro Eras do livro *A Terceira Onda*, de Toffler:

Sociedade Primitiva: _____

Sociedade Agrícola: _____

Sociedade Industrial: _____

Sociedade do Conhecimento: _____
2. Relacione os novos paradigmas da Sociedade do Conhecimento (primeira coluna) com os resultados de sua aplicação na empresa (coluna da direita).
 - a) Agilidade () Empresa com produtos e serviços melhores que os da concorrência.

- b) Flexibilidade** () Empresa com custos e preços inferiores aos da concorrência, podendo oferecer mais por menos.
- c) Qualidade** () Empresa que trabalha com diversos produtos, adequados individualmente a cada consumidor.
- d) Produtividade** () Empresa mais rápida nas respostas às necessidades do mercado e do consumidor.

Assinale a seqüência obtida das respostas, na ordem, de cima para baixo:

- a) B, C, D, A**
 - b) C, D, A, B**
 - c) B, C, A, D**
 - d) C, D, B, A**
 - e) A, D, B, C**
- 3.** Assinale **V** para verdadeira ou **F** para falsa nas frases abaixo, a respeito do papel das empresas na Nova Economia, de acordo com o seu entendimento:
- () As empresas substituíram completamente as instituições de pesquisa e Ensino Superior nos estudos e desenvolvimentos científicos, como fonte de diferenciais competitivos de mercado.
 - () A responsabilidade social é um atributo fundamental para as empresas se firmarem no mercado e nas comunidades em que atuam, pela sua interferência na qualidade de vida.
 - () O poder político das organizações empresariais tem aumentado consideravelmente devido à sua influência no desenvolvimento econômico-social de uma cidade, estado ou nação.

Assinale a seqüência correta das respostas, na ordem, de cima para baixo:

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

Ampliando conhecimentos

Para saber mais sobre a Sociedade do Conhecimento, suas tendências e o papel das empresas e organizações nessa nova realidade podem ser consultadas as seguintes obras:

HOPE, Jeremy; HOPE, Tony. **Competindo na Terceira Onda**: os dez mandamentos da era da informação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Aborda a estratégia, o valor para o cliente, a gestão do conhecimento, organização em rede, foco no mercado, contabilidade gerencial, controle e *empowerment*, ativos intelectuais, produtividade e a transformação permanente.

TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, David. **Plano de Ação para uma Economia Digital**: prosperando na nova era do *e-business*. São Paulo: Makron, 2000.

Aborda as novas regras da concorrência empresarial, a transformação em diversos setores de atuação, a viabilização de empresas ligadas em rede e a governança corporativa no século XXI.

NAISBITT, John. **Megatendências**. São Paulo: Abril, 1983.

Relata as dez grandes transformações que já ocorreram ou estão ocorrendo na sociedade moderna.

Evolução da Administração

O propósito de compreender a essência da evolução do pensamento administrativo no passar dos anos, pelos estudos dos principais autores e suas teorias, é o de possibilitar suas aplicações, devidamente contextualizadas às organizações da Sociedade do Conhecimento, quando as circunstâncias assim determinarem.

Primórdios

A Administração é a gestão de uma organização composta de indivíduos, aplicando os recursos disponíveis com a finalidade de atingir determinados objetivos. Sempre foi assim ao longo do tempo.

Quando os homens se associavam, o responsável pela liderança estruturava o grupo e dividia as atividades complexas em tarefas mais simples, a serem executadas em determinado prazo.

Dos registros antigos, em Êxodo 18, Jethro, sogro de Moisés, teve uma função próxima a um consultor de administração, na concepção contemporânea do termo, quando recomendou uma estrutura organizacional de sua tribo, com a divisão de tarefas e de responsabilidades com chefes de mil, de cem, de cinquenta e de dezenas de indivíduos.

Antes disso, os Sumérios, na Mesopotâmia, 5000 a.C., registravam e dividiam suas atividades comerciais. A construção das pirâmides no Egito certamente exigiu um processo de planejamento e controle da execução sofisticado. Isso também foi necessário na construção das Muralhas da China, onde também foi implantado um sistema de governo para o império, chamado de Constituição de Chow (1100 a.C.), que determinava os serviços e os deveres de todos os servidores do imperador, desde o primeiro ministro até os criados domésticos, além de estruturar o controle de arrecadação dos impostos e tributos, e suas aplicações. Também na China, os oito regulamentos das Regras de Administração Pública de Confúcio já estabeleciam a utilização de princípios para a gestão de um povo.

Na Grécia, diversos filósofos se preocuparam com a Administração como Sócrates, que a considerou como habilidade pessoal associada ao conhecimento e à experiência. Platão, em seu texto *A República*, propôs uma forma democrática de gestão de uma cidade. Aristóteles, seu seguidor, escreveu *A Política*, que falava sobre a pólis e distingue as diferentes formas de gestão pública: a monarquia ou

governo de um só, a aristocracia ou governo da elite e a democracia ou governo do povo; salientando que as três formas poderiam se deteriorar.

O Império Romano foi um grande exemplo da gestão organizada, pela sua implantação das vias (estradas) que davam acesso à Roma, além do abastecimento pelos aquedutos de coleta de distribuição de água e pela organização exemplar de seus exércitos, que possibilitou sustentar o império por mais de mil anos.

Durante a Idade Média, surgiram as primeiras corporações com estruturas similares às atuais empresas, exigindo conhecimento cada vez maior e preocupação com a administração delas. Associados com o crescimento das cidades e o incremento do processo de industrialização, promovida pela utilização de teares, metalurgia e, principalmente, a máquina a vapor inventada por James Watt em 1776, foram desenvolvidos processos que ampliavam a capacidade de produção de bens em série, aumentando a necessidade de gestão.

A partir do final do século XVIII, a industrialização se disseminou no que se chamou Revolução Industrial, despertando o interesse pelo maior aprofundamento e estudo da Administração, proporcionando o desenvolvimento do pensamento sobre a gestão das organizações.

A história da Administração como ciência inicia com uma abordagem técnica, quantitativa e impessoal do trabalho e seus resultados, sem maiores considerações com o ser humano, suas necessidades e anseios. Em um movimento pendular e reacionário que vai ao outro extremo, é sucedida por outra abordagem, que privilegia o trabalhador e suas necessidades para, finalmente, se equilibrar em uma visão sistêmica do todo, considerando todas as variáveis com as suas devidas importâncias.

Nos textos a seguir, os pesquisadores da ciência da Administração de todas as épocas foram agrupados em três grandes abordagens, com o objetivo de compreender o desenvolvimento temporal do conjunto e a contribuição de cada autor, permitindo entender e aplicar seus conhecimentos nas organizações. Esses agrupamentos permitem resumir e simplificar o estudo da história da Administração, mas os conceitos podem ser encontrados de forma mais detalhada, reunidos em diferentes critérios e formas, em outras obras. O importante é o entendimento dos conhecimentos e conteúdos relevantes, desenvolvidos por cada pesquisador a seu tempo.

Abordagens clássica e científica

A Era da Industrialização, que provocou uma maior necessidade de gestão, teve duas fases.

A primeira, ocorreu entre 1780 e 1860. Foi considerada a fase do carvão e do ferro, pois um era fonte energética e outro matéria-prima básica. Nesta época, os artesãos se transformaram em operários, provocando grandes migrações para as cidades com indústrias. Os transportes foram revolucionados com o vapor em trens, navios e veículos terrestres, e as comunicações se transformaram com o telégrafo. A segunda fase, entre 1860 e 1919, teve a eletricidade e os derivados de petróleo como novas fontes energéticas e o aço como nova matéria-prima; as máquinas utilizadas no processo de fabricação foram automatizadas, exigindo operários mais especializados e menos braçais. As grandes inovações da época foram o automóvel, o avião, o telefone e o rádio. O capitalismo se consolidou com o surgimento das grandes corporações como a Ford, Standard Oil, United States Steel, General Eletric, Siemens, Du-pont, Volvo, Renault e outras.

O predecessor de todos os estudos modernos a partir do século XVIII foi o economista escocês Adam Smith (1723-1790). Em sua obra *Riqueza das Nações*, Smith disse que a prosperidade de uma nação é resultado do trabalho dos indivíduos, executado segundo seus interesses particulares. Lançando as sementes de uma economia liberal, com as primeiras preocupações sobre a eficiência e produtividade, afirmou que isso se configuraria na “mão invisível” de mercado. Esses princípios precipitaram e impulsionaram os estudos analíticos e científicos para a melhoria do trabalho.

Dentre os estudiosos, destaca-se Frederick Winslow Taylor (1856-1917), engenheiro mecânico norte-americano que teve como foco principal o estudo do posto de trabalho, as tarefas e a sua produtividade. Taylor foi um dos pioneiros da Administração Científica, com seus estudos e publicação de livros, tais como *Um Sistema de Pagamento por Peça (A Piece-Rate System)*, em 1895; *Administração de Oficinas (Shop Management)*, em 1903; e *Princípios da Administração Científica (The Principles of Scientific Management)*, em 1911.

As pesquisas de Taylor visavam eliminar os desperdícios e as perdas sofridas pelas indústrias e, assim, elevar os níveis de produtividade, com a aplicação de métodos e técnicas científicas. Efetuou estudos sobre racionalização do trabalho do operário mediante observação dos tempos e movimentos das suas atividades, analisando cada tarefa e decompondo seus movimentos e processos de trabalho, concluindo que o operário médio produzia menos que potencialmente era capaz. Esses estudos permitiram:

- :: eliminar o desperdício de esforços e de movimentos inúteis, com a adaptação dos operários à tarefa;
- :: definir métodos e estabelecer normas para a execução do trabalho, facilitando o treinamento dos operários e melhorando a eficiência e o rendimento da produção, pela especialização das atividades;
- :: distribuir uniformemente o trabalho, para que não haja períodos de falta ou de excesso de trabalho;
- :: estabelecer uma base uniforme para salários eqüitativos e prêmios de produção (TAYLOR, 1970, p. 91).

Propôs também a ampliação da tarefa de gestão, com a definição dos princípios de administração do trabalho, estabelecendo a divisão de autoridade e responsabilidade dentro da empresa e a distinção entre técnicas do trabalho e princípios da gestão.

No livro *Princípios de Administração Científica*, para a coerência da aplicação dos seus enunciados, estabelece que a racionalização do trabalho operário deve ser acompanhada de uma estruturação geral da empresa. Propõe substituir a improvisação e o empirismo prático pela ciência, com a cooperação íntima da administração com os trabalhadores.

Os Princípios de Administração Científica, para Taylor, são:

- :: Princípio do planejamento;
- :: Princípio do preparo;
- :: Princípio do controle;
- :: Princípio da execução (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 56).

Como um dos diversos seguidores de Taylor, Frank Bunker Gilbreth, juntamente com sua esposa, a psicóloga Lillian Moller Gilbreth, publicou em 1911 o livro *Estudo dos Movimentos (Motion Study)*, com

a análise dos movimentos humanos elementares. Os dois também publicaram, em 1912, o livro *Introdução à Administração Científica (Primer of Scientific Management)*, priorizando o estudo dos movimentos em detrimento dos tempos, a ênfase de Taylor. Em 1916, já preocupados com o trabalhador, publicaram o *Estudo da Fadiga (Fatigue Study)*, complementando a administração científica com a visão da psicologia industrial.

Contemporâneo de Taylor, Henry Fayol (1841-1925), engenheiro de minas e teórico de gestão, de origem francesa, nascido em Constantinopla, efetuou estudos com ênfase nas organizações e sua estrutura como um todo, centrando a atenção no papel da gestão e nas qualificações dos gestores. O seu trabalho foi importante por introduzir o papel dos gestores como supervisores do trabalho dos subordinados e por analisar a forma mais eficaz para uma empresa se organizar nos seus diversos níveis.

Fayol foi o pai da idéia da organização estrutural das empresas por funções, identificando seis funções ou áreas básicas de uma empresa: produção, comercial, financeira, contabilidade, administrativa e segurança. Estruturou as atividades gerenciais em: Planejar, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar (POCCC). Os Princípios Gerais de Administração, segundo Fayol (1970, p. 40), são:

- :: **divisão do trabalho:** produzir mais e melhor, obtendo o máximo rendimento, individual e coletivo, nos trabalhos, tendo como consequência a especialização das funções e a separação dos poderes;
- :: **autoridade e responsabilidade:** o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. Não se aceita autoridade sem responsabilidade, recompensa ou penalidade, que acompanham o exercício do poder;
- :: **disciplina:** consiste na obediência, na assiduidade, na atividade, na presença e nos sinais exteriores de respeito, demonstrados segundo as convenções estabelecidas entre a empresa e seus agentes;
- :: **unidade de comando:** para a execução de um ato qualquer, um agente deve receber ordens de um só chefe;
- :: **unidade de direção:** um só chefe e um só programa conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo, para a unidade de ação, coordenação de forças e convergência de esforços de uma empresa;
- :: **subordinação do interesse particular ao interesse geral:** o interesse de um agente ou um grupo de agentes não deve prevalecer ao interesse da empresa;
- :: **remuneração do pessoal:** é prêmio pelo serviço prestado. Deve ser eqüitativa e, tanto possível, satisfazer, ao mesmo tempo, ao pessoal e à empresa; deve encorajar o zelo, recompensando o esforço útil e evitando excessos de remuneração. Em 1907, considerou-se a participação dos operários no lucro da empresa;
- :: **centralização:** a centralização em si não é um sistema de administração, pode ser adotado ou abandonado à vontade dos dirigentes ou das circunstâncias, o importante é encontrar o limite favorável à empresa, seu porte e a ocasião;
- :: **hierarquia:** os níveis de chefes, que vão da autoridade superior aos agentes inferiores, por onde passam todas as comunicações superiores a todos os agentes, orientando os objetivos e outras informações;

- :: **ordem:** um lugar para cada pessoa ou objeto e cada pessoa ou objeto em seu lugar;
- :: **equidade:** resultado da combinação de benevolência com justiça;
- :: **estabilidade do pessoal:** um agente precisa de tempo para iniciar-se em uma nova função e chegar a desempenhá-la bem, admitindo-se que seja dotado das aptidões necessárias;
- :: **iniciativa:** possibilidade de conceber e executar um projeto ou ação;
- :: **união do pessoal:** a harmonia e a união do pessoal de uma empresa são grande fonte da vitalidade para ela. É necessária para evitar a divisão de pessoal e o abuso nas comunicações.

Outro empreendedor da escola Clássica e Científica foi Henry Ford (1863-1947), que foi seguidor de Taylor e aplicou a Administração Científica à linha de produção na indústria automobilística, potencializando a produção em série. O seu primeiro carro, o modelo A, construído em 1896, com 600 unidades vendidas no primeiro ano, viabilizou e deu origem à sua empresa, em 1903. Em 1908, iniciou a fabricação do modelo T, que vendeu 15 milhões de unidades entre 1908 e 1927. Os seus primeiros investimentos em internacionalização foram na França (1908) e no Reino Unido (1911).

Com a aplicação da linha de produção, estabeleceu os seguintes princípios:

Princípio de produtividade – o máximo de produção em um determinado período de tempo.

Princípio de intensificação – aumentar a velocidade de giro do capital, visando pouca imobilização.

Princípio de economicidade – reduzir ao mínimo o volume de matéria-prima em transformação, definindo que tempo é energia humana e o estoque inútil representa capital imobilizado. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006. p. 75).

Com a filosofia de produção em massa, a preços baixos, pagando altos salários e com organização eficiente do trabalho, obteve maior rapidez de fabricação, reduzindo o tempo de montagem de cada carro em sua linha de produção, de 10 a 11 horas para 84 minutos.

Para Ford (*apud* CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006. p. 72), as condições de trabalho para a Administração científica são:

- a) Adequação de ferramentas e equipamentos de produção para minimizar o esforço do operador e a perda de tempo na execução da tarefa.
- b) Arranjo físico otimizado de máquinas e equipamentos para racionalizar o fluxo da produção.
- c) Melhoria do ambiente físico de trabalho para evitar que problemas de ruído, ventilação, iluminação e conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador.
- d) Projeto e uso de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis.

Concomitantemente, na Europa do início do século XX, surge a escola burocrática, uma teoria administrativa paralela às demais, aplicada a organizações complexas, tais como governos. Max Weber (1864-1920) foi seu grande representante, dando ênfase à organização como um todo, buscando a racionalidade impessoal no sistema administrativo, fundamentado nos tipos de relacionamentos humanos.

Com formação em Sociologia, elaborou o estudo da burocracia nas organizações, principalmente governamentais, considerando o modelo organizacional burocrático como o ideal, com regras rígidas e estruturado por sistemas de controle e hierarquias em que predominam normas impessoais e racionais.

O livro *Teoria da Organização Social e Econômica* (*The Theory of Social and Economic Organization*) expõe as principais características da sua Sociologia da Burocracia:

- a) O homem organizacional – é o homem flexível para o desempenho de vários papéis simultâneos dentro da organização, tipo de personalidade adequada à sociedade moderna. Resistente às frustrações, dedicado de forma irrestrita ao cumprimento de suas tarefas;
- b) Divisão do trabalho – desmembrar as atividades complexas em tarefas simples, de modo que qualquer pessoa possa executar num tempo mínimo;
- c) Hierarquia da autoridade – cadeia rígida de comando;
- d) Racionalidade – os membros da organização são selecionados com base na qualificação técnica para um desempenho adequado, as promoções ocorrem por desempenho e capacitação.
- e) Regras e padrões – as decisões gerenciais são guiadas por regras, disciplina e controles, relacionados à conduta dos deveres oficiais, aplicados de forma impessoal tanto aos empregados da organização como aos clientes e usuários fora dela;
- f) Compromisso profissional – os administradores trabalham por salários fixos e não são donos dos negócios que administram, são treinados visando a melhor qualificação e alcance da eficiência organizacional;
- g) Registros escritos – para estabelecer a continuidade organizacional e uniformidade de ação, possibilita registros de detalhes das transações da organização;
- h) Impessoalidade – todos os funcionários devem seguir as mesmas regras e serem avaliados da mesma forma, de maneira a não permitir aos superiores considerações pessoais ou emocionais para ajustar avaliações. (MAXIMIANO, 2006, p. 134).

Abordagem humanística e comportamental

A abordagem humanística e comportamental da Administração, como reação à ênfase anterior concentrada apenas nos aspectos técnicos e formais, enfatizou os aspectos sociológicos e psicológicos do trabalho.

Essa abordagem privilegia o lado humano das organizações e nasceu como oposição à visão mecanicista e operacional da abordagem Científica e Clássica, evidenciando a existência de outros aspectos humanos do trabalhador, importantes para a produtividade nas organizações.

Os primeiros estudos voltados ao homem nas organizações pelo seu contexto social foram efetuados pela norte-americana Mary Parker Follet (1868-1933). No início do século XX, no seu livro *Administração Dinâmica* (*Dynamic Administration*), Follet explanava sobre o trabalho em grupo e a responsabilidade individual. O humanismo do seu trabalho era o oposto das visões puramente científicas de Taylor e outros, voltados somente ao trabalho, e não ao homem. Follett baseou-se nas pessoas como componente central das organizações, explorando os conceitos de gestão do conflito e de técnicas de liderança, desenvolvendo os primeiros conceitos de gestão participativa e de responsabilização individual.

Muitos autores consideram a Experiência de Hawthorne, de Elton Mayo (1880-1949), como início da abordagem humanística e comportamental. Essa experiência consistiu em uma pesquisa desenvolvida na fábrica da Western Electric Company, em Hawthorne (Chicago-EUA), onde foram desenvolvidos os principais conceitos e fundamentos da escola humanística. O principal objetivo desse estudo era estabelecer as ligações entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados, concluindo que fatores humanos influenciam decisivamente no desempenho das tarefas.

Iniciou quando a Western Electric Company, aplicando os diversos princípios e técnicas de gestão científicas, verificou muita insatisfação e discórdia entre seus funcionários e convocou um grupo do Conselho Nacional de Pesquisa da Academia Nacional de Ciências, liderado por Elton Mayo, em 1924, para estudar o problema. Esse grupo efetuou uma série de experiências para pesquisar a relação entre o ambiente físico e o desempenho. Interrompido pela Primeira Guerra Mundial, retornou e foi concluído em 1932, analisando a relação existente entre a intensidade da iluminação e a produtividade, com mulheres que executavam um trabalho manual no setor de montagem de relês telefônicos daquela indústria.

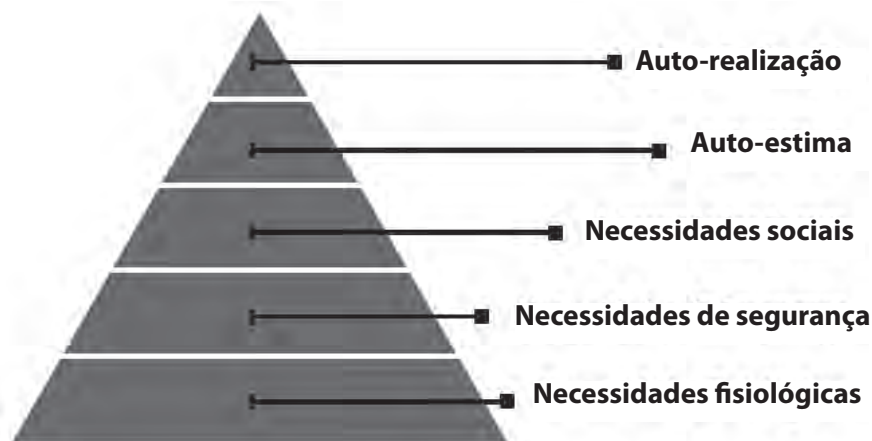
As conclusões da experiência de Hawthorne, que iniciou estudando os fatores fisiológicos no trabalho e desvendou a importância dos relacionamentos e comportamentos sociais e emocionais dos trabalhadores, geraram os princípios básicos da Escola das Relações Humanas, que veio a se formar logo em seguida:

- a) Nível de produção – é resultante da integração social do trabalhador, sua disposição para o trabalho e seu nível de produção é maior quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho ele for;
- b) Comportamento social – trabalhadores não agem ou reagem isoladamente, mas como membros de grupos. Eventuais desvios de comportamento por um indivíduo podem ser retaliados pelo grupo que participa;
- c) As recompensas e sanções sociais – as pessoas são avaliadas pelos próprios grupos em que participam, sendo consideradas como boas colegas se o seu comportamento se alinha às normas e padrões estabelecidos pelo grupo, caso contrário elas são consideradas péssimas colegas ou desleais;
- d) Grupos informais – a empresa é uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal estabelecida pela direção. Esses grupos informais definem suas regras de comportamento, suas formas de recompensa e sanções sociais;
- e) As relações humanas – a compreensão da natureza das interações sociais dentro das organizações, em face do grande número de grupos, é que permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados;
- f) O conteúdo do trabalho – o conteúdo e a natureza do trabalho têm enorme influência sobre o moral do trabalhador, onde a repetitividade e especialização do trabalho não é a forma mais eficiente de divisão do trabalho, pois durante a experiência, percebeu-se que os operários mudavam de lugar várias vezes para quebrar a monotonia.
- g) Ênfase nos aspectos emocionais – os fatores emocionais não-planejados e mesmo irracionais do comportamento humano passam a merecer mais atenção. (CHIAVENATO, 2003, p. 64).

A experiência de Hawthorne estabeleceu a definição do Homem Social:

- a) Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com diferentes sentimentos, desejos e temores;
- b) As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias por meio dos grupos com os quais interagem;
- c) O comportamento dos grupos pode ser manipulado por um adequado estilo de supervisão e liderança;
- d) As normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros. (CHIAVENATO, 2003, p. 65).

Outros pesquisadores desenvolveram estudos com base nessas conclusões, dentre eles destacam-se Abraham Maslow (1908-1970) e Douglas McGregor (1906-1964). Maslow foi um psicólogo comportamental norte-americano que ficou conhecido pela publicação da *Hierarquia das Necessidades Humanas*, em 1943, estabelecendo a existência de uma pirâmide de necessidades no ciclo de vida das pessoas, constituída por necessidades fisiológicas (calor, abrigo, comida), de segurança, de socialização, de auto-estima e de auto-realização.



Pirâmide das necessidades humanas (MASLOW)

Douglas McGregor, nascido em Detroit, doutor em Psicologia por Harvard, desenvolveu as teorias de motivação X e Y. A teoria X considera que as pessoas são preguiçosas e necessitam de motivação, encarando o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A Y diz que as pessoas gostam, querem e necessitam trabalhar. O argumento contra as teorias X e Y é o fato delas serem opostas e mutuamente exclusivas. Para contornar isso, antes da sua morte, McGregor estava desenvolvendo a teoria Z, que consolida as teorias X e Y nos princípios de emprego para a vida, preocupação com os empregados, controle informal, decisões por consenso e bom fluxo de informações do topo para baixo na hierarquia. O seu livro mais conhecido é *O Lado Humano da Empresa (The Human Side of Enterprise)*.

Uma teoria relevante da segunda metade do século XX, desenvolvida por Leland Bradford, é o Desenvolvimento Organizacional (DO), seguidora da Teoria Comportamental, mas já direcionadas para a abordagem sistêmica. O conceito de DO aborda os conceitos de mudança ambiental e de capacidade adaptativa da organização à essa mudança, considerando basicamente quatro variáveis:

- a) o meio ambiente, focando eventos como a sua turbulência, as explosões do conhecimento, da tecnologia, das comunicações e o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais;

- b) a organização, com impacto da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente;
- c) o grupo social, com os aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos;
- d) o indivíduo, ressaltando as motivações, atitudes, necessidades (CHIAVENATO, 2003, p. 189).

Os autores do DO adotam uma posição contrária ao conceito tradicional de organização como sistemas mecânicos, salientando as diferenças fundamentais existentes para os sistemas orgânicos propostos.

Pesquisadores de DO consideram que alterar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização e que a única maneira viável de evoluir uma organização, assegurando a sua sobrevivência e o seu desenvolvimento, é modificar a cultura e o clima. Entende-se por cultura os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham, e o clima como o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica característica de cada uma.

As diferenças entre sistemas mecânicos e sistemas orgânicos de DO	
Sistemas mecânicos	Sistemas orgânicos
:: ênfase exclusivamente individual e nos cargos da organização, com hierarquia formal;	:: ênfase nos relacionamentos entre e dentro dos grupos;
:: relacionamento do tipo autoridade;	:: confiança e crença recíprocas;
:: obediência;	:: interdependência e responsabilidade compartilhada;
:: adesão à delegação e à responsabilidade dividida;	:: participação e responsabilidade multigrupal;
:: rígida divisão do trabalho, supervisão hierárquica;	:: tomada de decisões descentralizada;
:: tomada de decisões centralizada;	:: amplo compartilhamento de responsabilidade e de controle;
:: controle rigidamente centralizado;	:: solução de conflitos por meio de negociação ou de solução de problemas.
:: solução de conflitos por meio de repressão;	
:: solução de conflitos por meio de repressão, arbitragem e/ou hostilidade.	

CARAVANTES (2006, p. 167).

Abordagem sistêmica e contingencial

A escola científica ou clássica prega uma gestão que concebe o homem apenas como peça de uma grande máquina, a empresa, através do uso racional da sua força de trabalho. A escola burocrática, foi caracterizada pela rigidez e a impessoalidade e, por outro lado, a escola das relações humanas teve como fundamento as pessoas e as relações humanas. Diante dessa ambigüidade, Amitai Etzioni, Blau e Scott, entre outros, criam uma linha de pensamento para fazer a ligação entre as duas escolas, gerando o que alguns autores chamam de Escola Estruturalista.

Essa linha de pensamento procurava utilizar os conceitos das escolas anteriores para racionalidade da divisão do trabalho, considerando a existência de pessoas e grupos informais; surge, a partir desses conceitos, a utilização do objetivo como fator agregador do pensamento, que seria mais tarde plenamente utilizado pela Escola Neoclássica.

A Teoria Geral de Sistemas (TGS) foi lançada em 1937 por Ludwig Von Bertalanffy (1901-1972), a partir da constatação de que certos princípios gerais e alguns específicos eram válidos e aplicáveis a diferentes ramos da ciência. Essa teoria foi aplicada na ciência da Administração na década de 1960, por sintetizar e integrar as teorias anteriores. São pressupostos da TGS:

- a) Há uma afinidade geral em tudo no sentido de integração científica, natural e social.
- b) Essa integração parece se basear numa Teoria Geral de Sistemas exata, nos campos não-físicos da ciência.
- c) Com o desenvolvimento de princípios unificadores que atravessam transversalmente o universo das ciências individuais, essa teoria contribui para a unidade da ciência.
- d) A TGS pode levar à integração, fundamental na educação científica. (MAXIMIANO, 2006, p. 354).

Nessa teoria, entende-se como sistema qualquer entidade, conceitual ou física, composta de partes inter-relacionadas, interagentes ou interdependentes, voltada a realizar determinados objetivos.

A finalidade da TGS na Administração é o de detalhar o sistema organizacional como um todo, com seu ambiente, sua finalidade, sua estrutura e os recursos disponíveis para as ações empresariais.

O enfoque sistêmico considera três elementos interdependentes no esquema de um sistema organizacional: entradas, processos e saídas, com realimentações (*feedbacks*) de informações para aperfeiçoar o próprio funcionamento, cercados pelo meio ambiente, provocando mudanças que afetam o sistema como um todo.



Algumas forças externas, provenientes do meio ambiente onde atuam, podem interferir no desempenho do sistema organizacional como um todo: empresas concorrentes, o Estado nas áreas política e legal, a economia e o sistema financeiro, o desenvolvimento tecnológico, a educação e a cultura, e a preocupação da sociedade com a ecologia.

Estudiosos da Administração consideram a Teoria Geral de Sistemas um marco, por possibilitar a integração de muitas áreas do conhecimento e proporcionar as visões e estudos do todo ou das partes e aspectos específicos das organizações.

Na abordagem sistêmica, destaca-se a escola da Qualidade Total, aplicada nas empresas e na sociedade como um todo. A preocupação com a qualidade existe desde a Antiguidade, na inspeção visual de qualidade dos produtos realizada de forma artesanal e em pequena escala pelos próprios artesãos fabricantes. Com o desenvolvimento da industrialização e o aparecimento da produção em massa, passou a ser baseado em sistemas de inspeções mais rigorosos, nos quais um ou mais atributos e funcionalidades do produto eram examinados, medidos ou testados, a fim de garantir sua qualidade.

Nessa escola, o pesquisador W. Edwards Deming (1900-1993), para impedir que os produtos defeituosos fossem produzidos, propõe o estudo analítico da variabilidade dos problemas relacionados à qualidade mediante amostragens estatísticas, em substituição ao trabalhoso processo de inspeção de 100% das peças. Após a Segunda Guerra, em 1945, Deming foi encarregado de reestruturar a indústria japonesa, realizando palestras sobre o controle da qualidade. Os japoneses aprenderam a lição, mas o Ocidente ignorava os seus ensinamentos. Seu principal livro foi *Saia da Crise (Out of the Crisis)*.

Outro estudioso da qualidade foi Joseph M. Juran, romeno, nascido em 1904, formado em Engenharia Eletrônica. Em seu livro *Manual de Controle de Qualidade (Quality Control Handbook)* ensina que a qualidade não pode ser delegada, mas tem que ser o objetivo de cada empregado e de seu grupo.

Em 1953, visitou o Japão, observou as práticas japonesas e formou os gestores e engenheiros no que designou de “gestão da qualidade”. Estabeleceu o que se conhece hoje por Trilogia de Juran:

- I. Planejamento da qualidade, com a especificação e desenvolvimento de produtos conforme o cliente necessita;
- II. Controle de qualidade, mantendo o processo planejado para atingir as metas operacionais;
- III. Melhoramento da qualidade, com o estudo, criação e obtenção de níveis superiores de desempenho.

(CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 184).

A fase seguinte foi a de Garantia da Qualidade, quando o conceito da *prevenção* se expandiu, incluindo conceitos, habilidades e técnicas gerenciais, com grandes movimentos, tais como programa Zero Defeitos, Técnicas de Confiabilidade, Quantificação dos Custos da Qualidade e Controle Total da Qualidade.

O programa de Zero Defeitos foi desenvolvido e lançado por Philip Crosby (1926-2001) em 1979, quando lançou a obra *Qualidade é Grátis (Quality is Free)*, um clássico do movimento da qualidade que vendeu mais de 2,5 milhões de cópias e foi traduzido para 15 línguas. Em 1996, lançou um novo livro, intitulado *Qualidade Continua Gratuita (Quality is Still Free)*, apresentando um programa de zero defeito que pode reduzir o custo total da qualidade. Isso está resumido em seus princípios de gerenciamento da qualidade:

- :: Qualidade é conformidade às exigências.
- :: Prevenção não é inspeção.
- :: Não existe “problema de qualidade”.
- :: Padrão de desempenho deve ser “zero defeito”. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 195).

O resultado dessa preocupação foi o *Controle da Qualidade Total (Total Quality Control – TQC)*, nascido nos EUA e aperfeiçoado no Japão. É um sistema de gerenciamento que envolve todos os conceitos e técnicas relevantes à qualidade. O seu significado é:

- :: total – o controle de qualidade é dito total por envolver todas as pessoas e ser exercido em todos os lugares da empresa, envolvendo todos os níveis e todas as unidades;
- :: qualidade – o produto ou serviço é o conjunto de características, intrínsecas ou extrínsecas, concretas ou abstratas, que fazem com que o consumidor ou usuário o prefira, e deve ser garantida em seu desenvolvimento, projeto, produção, distribuição e pós-venda;

- :: controle – o processo está sob controle quando as causas de não-conformidade estão dominadas, ou seja, o processo produz os resultados desejados. Seu significado é diferente de fiscalização ou limitação.

Complementando a visão sistêmica, a abordagem Contingencial, como se refere o próprio nome, ensina a administrar sobre as imprevisibilidades do mercado, convivendo com a incerteza e a dúvida, situação comum na época atual. O ambiente empresarial está cada vez mais competitivo e turbulento, os cenários presente e futuro estão cada vez mais difíceis de serem previstos, exigindo dos gestores a capacidade de adaptar rapidamente a organização a novas circunstâncias. Os pesquisadores da Teoria Contingencial se preocuparam em estudar o assunto para tentar explicar como melhor administrar num ambiente de mudança permanente.

A abordagem Sistêmica e Contingencial é utilizada para a análise do todo, considerando o comportamento das organizações em contexto de mudanças, com diversos autores se destacando nos estudos de aspectos e de estilos específicos de gestão, todos voltados para que as empresas possam ter sucesso no ambiente da nova economia própria da Sociedade do Conhecimento.

A Administração contemporânea

Atualmente, o estudo da ciência da Administração abrange um imenso leque de setores e ramos de atuação das organizações, analisando e propondo soluções para seus diferentes aspectos e peculiaridades. Dentro da visão sistêmica em um ambiente altamente diversificado, surgem diversos pesquisadores especializados e generalistas atuais, como Peter Ferdinand Drucker (1909-2005), filósofo e administrador austríaco. Ele é o principal pensador das teorias da Administração no século XX e início do XXI, considerado o pai da Administração Moderna. Sua obra é abrangente, tendo escrito sobre tudo o que os executivos fazem, pensam e enfrentam, sendo discutida, analisada, estudada nas empresas e nas universidades. Doutor em Direito Público e Internacional na Universidade de Frankfurt (Alemanha), Drucker dividiu o trabalho dos gestores em seis tarefas: definir objetivos, organizar, motivar, comunicar, avaliar e desenvolver pessoas.

Escreveu o primeiro livro, *O Conceito de Corporação (Concept of the Corporation)*, em 1946, baseado em estudos sobre a General Motors, mas foi com *Prática da Administração (The Practise of Management)*, em 1954, que propôs a gestão como disciplina.

Com o livro *A Era da Descontinuidade (The Age of Discontinuity)*, publicado em 1969, profetizou a chegada dos trabalhadores do conhecimento. Todas as teorias da administração atuais partem da obra de Drucker, mesmo após ele declarar em 1995: “a maioria das organizações está sendo administrada de modo muito similar ao que eram quando comecei a estudá-las pela primeira vez. Possuímos muitos instrumentos novos, mas poucas idéias novas” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 237).

Foi um escritor profícuo, destacando e firmando a importância histórica da Administração nos seus livros mais recentes: *Desafios Gerenciais para o Século XXI*, *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças* e *Sociedade Pós-Capitalista*. Nos últimos anos, dedicou-se ao tema da gestão de organizações não-lucrativas, pois declarava que, em última instância, é a visão e a responsabilidade moral que definem o administrador. Drucker considerava que o administrador do futuro deve ser capaz de:

- :: Administrar por objetivos.
- :: Assumir maiores riscos e por um período mais longo.
- :: Tomar decisões estratégicas.
- :: Formar uma equipe integrada, com membros que tenham a capacidade de administrar e medir seu próprio desempenho e os resultados em relação aos objetivos comuns.
- :: Comunicar informações de forma rápida e clara.
- :: enxergar a empresa como um todo e de integrar sua função nesse contexto total.
- :: Conhecer diversos produtos de diferentes setores. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2006, p. 374).

C. K. Prahalad, professor de Estratégia e Gestão Internacional na University of Michigan, nos Estados Unidos, escreveu com Gary Hamel o livro *Competindo para o Futuro (Competing for the Future)*.

Esse livro foi considerado uma das melhores obras de gestão da década, versando sobre as competências essenciais das empresas e constatando que os administradores preocupam-se com o futuro das suas empresas em apenas 3% do tempo, sendo o resto gasto em tarefas urgentes, mas não importantes.

Considerado como sucessor de Drucker, pesquisa atualmente a geração de riqueza nas camadas mais desfavorecidas da sociedade.

Henry Mintzberg, engenheiro canadense nascido em 1939, considerado um dos maiores estrategistas atuais, concentrou a sua obra em três temas principais: a elaboração de estratégias; a distribuição do tempo e processos mentais dos gestores; e o desenho das organizações para se adaptarem às necessidades. É dele a frase: “A estratégia não se planeja, se constrói”. Publicou diversos livros: *A Estruturação das Organizações* (1979); *A Natureza do Trabalho Gerencial* (1980); *Potencializando dentro e em Torno das Organizações* (1983); *Mintzberg na Gestão* (1989); *O Processo Estratégico* (1995) e *Safári de Estratégia* (1998). Esse último, um compêndio que analisa as teorias de todos os autores relevantes que escreveram sobre estratégia empresarial moderna.

O conceito de reengenharia, introduzido por Michael Hammer e James Champy no *best-seller Reengenheirando a Corporação (Reengineering the Corporation)* foi publicado em 1993, provocando movimentos de reestruturações empresariais. A leitura desse livro faz com que gestores repensem e redesenhem radicalmente os principais processos estratégicos de uma organização que agrega valores, tais como o serviço ao cliente, o desenvolvimento de novos produtos, o tempo de resposta, com o uso de tecnologias de informações, a fim de aumentar a produtividade pela redução de custos e o grau de satisfação do cliente.

Jack Welch, o ex-presidente da General Electric – GE, mais pragmático que teórico, aplicou a metodologia Seis Sigma, não somente como uma forma de melhorar a qualidade de produtos, mas de toda organização, como uma estratégia de negócios. Seis Sigma (ou *Six Sigma*, em inglês), criado pela Motorola, pode ser definido como uma filosofia que, com um conjunto de técnicas, conduz empresas a um nível excelente de desempenho, que se aproxima à concretização de um produto, serviço ou transação com zero defeito, possibilitando alcançar o nível de 3,4 produtos defeituosos em um milhão.

Atividades

1. Para firmar o assunto, escolha uma organização de seu conhecimento e analise a abordagem predominante da sua Administração, justificando a sua resposta com argumentos concretos:
 - a) Abordagem Técnica e Científica.
 - b) Abordagem Humanística e Comportamental.
 - c) Abordagem Sistêmica e Contingencial.

2. As abordagens e as escolas da Administração, com seus diversos autores e em diferentes épocas:
 - a) já existiam, na Antiguidade, quando egípcios construíram as pirâmides e os chineses, a Muralha da China, com uma visão sistêmica do todo e do meio ambiente.
 - b) pesquisaram e estudaram a melhor maneira de gerenciar a produção de riquezas e do bem-estar da sociedade, com ênfases diferentes ao trabalho, ao trabalhador e à empresa como um todo.
 - c) foram muito similares e sempre buscaram somente a qualidade total de produtos e serviços, com o uso de técnicas estatísticas e quantitativas.
 - d) sempre tiveram o seu foco principal no ser humano, suas necessidades individuais e de socialização, considerando os resultados empresariais como consequência disso.

3. Assinale, nas frases abaixo, **V** para verdadeiro ou **F** para falso, a respeito dos diversos estudiosos da Administração e suas pesquisas:
 - () Fayol, autor principal da abordagem humanística, privilegia os métodos quantitativos de mensuração do trabalho, com o estudo de tempos e movimentos, relegando para segundo plano as necessidades do trabalhador.
 - () Elton Mayo, em sua Experiência de Hawthorne, estabeleceu a definição do trabalhador como criatura social, com necessidades complexas, mais tarde ordenadas por Maslow na sua pirâmide das necessidades humanas.
 - () O Controle de Qualidade Total, desenvolvido dentro da visão sistêmica por Deming e Juran, busca obter a conformidade do produto ou serviço envolvendo todas as pessoas e recursos da empresa, em todos os seus níveis e unidades.
 - () A Administração contemporânea aplica os conhecimentos obtidos por todas as escolas e abordagens, com ponderação contingencial a cada situação, de modo a obter os resultados empresariais respeitando os anseios de todos os que tenham relação com a mesma.

Assinale a seqüência correta das respostas da segunda coluna, na ordem, de cima para baixo:

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

d) F, F, V, F

e) F, F, F, F

Ampliando conhecimentos

Para saber mais sobre a Administração e sua evolução, bem como sobre a administração contemporânea, podem ser consultadas as obras abaixo:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

Analisa detalhada e separadamente todas as escolas abordadas de forma resumida nesse capítulo.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

Também aborda analiticamente cada uma das escolas e trata das teorias e estruturas empresariais contemporâneas.

A nova Sociedade do Conhecimento

A Sociedade do Conhecimento é resultante da aplicação e do desenvolvimento intensivo do uso das Tecnologias de Informações (TIs) digitais na maioria das atividades humanas modernas, tanto nas ditas produtivas como a fabricação de bens e a prestação de serviços, incluindo as governamentais, como educação, saúde e segurança, e atingindo até as atividades corriqueiras e de lazer dos indivíduos, tais como viagens, televisão, vídeo, telefonia, fotografia, jogos eletrônicos, leitura e outras.

Para o ser humano contemporâneo, enquanto o automóvel e o avião expandem as limitações das pernas, o rádio e o telefone estendem o alcance de seus ouvidos, a televisão e o vídeo ampliam o poder de sua visão e a informática e a telecomunicação possibilitam alargar e globalizar a sua mente. O homem contemporâneo pode se conectar com outros ao redor do mundo, busca e pesquisa novos conhecimentos quando e onde estes estiverem, efetua transações sem limitações geográficas e temporais e constrói cenários futuros com estratégias e planos limitados somente pela sua imaginação.

As TIs estão presentes e aplicadas nos negócios de forma intensiva, sofisticando e promovendo diferenciais significativos em produtos e serviços atuais que, mesmo fisicamente parecidos, apresentam funcionalidades múltiplas, antes inexistentes. Isso é feito para agregar valor e aumentar a sua competitividade na oferta diversificada de um mercado globalizado. Também aceleram a pesquisa e o desenvolvimento, resultando em invenções e combinações inéditas de aparelhos e processos, que se transformam rapidamente em inovações mercadológicas, despertando e criando novas necessidades no consumidor e provocando uma obsolescência tecnológica acelerada. São exemplos dessas tecnologias os automóveis, com alto grau de eletrônica “embarcada”, vendidos a preços muito superiores aos comuns; aparelhos telefônicos móveis com câmera fotográfica; tênis com processadores para regular o amortecimento das pisadas; transações comerciais e financeiras eletrônicas via internet; redes de comunicações sem fio interligando computadores; aparelhos de televisão digitais, de plasma e LCD (*Liquid Crystal Display*); e outros.

A informação como motor da economia

Como os produtos primários na Era Agrícola e os bens industriais na Era Industrial, a informação se configura hoje como o ativo mais valioso na nova economia, responsável pelo conceito de ativo intangível de patrimônio intelectual, composto por conhecimentos e competências essenciais, criados pelo aprendizado permanente e aplicação de inteligência competitiva.

Tomada de decisões rápidas e corretas

Para os gestores das empresas contemporâneas modernas, tomar decisões de forma ágil e correta é uma das suas principais competências, impondo-lhes as habilidades de obter, selecionar e relacionar informações importantes, para minimizar a probabilidade de erros nas decisões. Pode-se afirmar que a informação é a matéria-prima imprescindível à construção do conhecimento, que permitiu aos gestores tomar decisões para direcionar sua empresa aos rumos e iniciativas que assegurem o sucesso.

A informação, como recurso produtivo, é dotada de duas características que a diferenciam dos demais recursos: a rápida perecibilidade e a replicabilidade. A perecibilidade ou obsolescência da informação é a perda de seu valor no tempo, bem caracterizada pelo fato de que ninguém lê o jornal de ontem para se atualizar, e de que nada vale saber operar uma máquina ultrapassada, a não ser por interesse histórico.

No entanto, a replicabilidade, característica que a diferencia fundamentalmente dos demais recursos produtivos limitados e finitos (mão-de-obra, matéria-prima e capital), traduzida como a sua capacidade de rápida multiplicação, é o fato de a informação e o conhecimento poderem ser facilmente disseminados ou repassados sem que suas fontes se esgotem.

O melhor exemplo disso é a escola, onde o professor transmite um ensinamento a seus alunos sem que ele deixe de tê-la, e os alunos, mediante diferentes relacionamentos com outras informações anteriormente obtidas, poderão construir múltiplos e diferentes conhecimentos.

Aprendizagem permanente

Na nova economia, a simples posse de mão-de-obra qualificada, de matéria-prima de alta qualidade e a disponibilidade de capital não garantem mais a sobrevivência nem o sucesso de um empreendimento.

Antes, se faz necessário obter as informações sobre “o que” e “por que” fabricar ou fazer, além de “como”, “onde”, “quando” e “com quem” será fabricado o produto ou serão prestados os serviços.

Com as informações corretas, como um produto original com grande potencial de venda em determinado país, pode-se obter o capital que permitirá comprar as matérias-primas e contratar a mão-de-obra necessárias para implantar e desenvolver um empreendimento.

Frente à nova realidade, na qual idéias e conhecimentos passam a valer mais que ativos tangíveis e a pesquisa e o desenvolvimento de novas tecnologias imprimem uma evolução acelerada, o ambiente de atuação empresarial se altera e se apresenta diferente a cada dia, com características e diversidades antes inexistentes.

Para se adequar a esse cenário progressista, organizações e pessoas necessitam estabelecer um processo organizado e sistemático de aprendizagem continuada e permanente, de forma a não comprometer a sobrevivência e, principalmente, a viabilizar o uso das inovações na potencialização de suas atividades.

A economia globalizada: mercados, finanças, informações

“A nova interdependência eletrônica está transformando o mundo em uma aldeia global” (McLUHAN, *apud* LIMA, 2000, p. 14). Essa frase, que deu origem ao conceito de *globalização*. Foi publicada em 1962 na Universidade de Toronto (Canadá), por Marshal McLuhan, filósofo canadense, com o intuito de sintetizar o fenômeno de estreitamento das relações humanas provocado pelas tecnologias de comunicação na época.

Aldeia global

O conceito de aldeia global, definido por McLuhan, está nas raízes das redes de conexões atuais, que deixam as distâncias cada vez mais curtas, com as comunicações facilitando as relações sociais, culturais e econômicas de forma rápida e eficiente.

Esse fenômeno se estendeu a boa parte das atividades organizadas da humanidade, nas dimensões políticas, sociais e econômicas, com os países expandindo-se e exercendo suas influências além de suas fronteiras, as pessoas se conectando em comunidades sociais mundiais e as empresas e organizações atuando em qualquer lugar de interesse econômico e comercial.

Globalização é, então, um processo econômico e social, que estabelece interação e integração entre os países e as pessoas ao redor do mundo. Por esse processo, as pessoas, os governos, as empresas e organizações trocam idéias, realizam transações comerciais e financeiras e disseminam aspectos culturais por todos os cantos do planeta, mediante compra e venda de produtos e serviços, investimentos financeiros e intercâmbio de informações.

Uma rápida história da globalização

Historicamente, a internacionalização iniciou-se na Europa do século XV, com os primeiros processos de trocas pacíficas entre os povos e o crescimento dos mercados proporcionado pela Era das Navegações e descobertas, estabelecendo relações comerciais e culturais de diferentes continentes, expandindo-se posteriormente com o progresso da Revolução Industrial.

Politicamente, no transcurso do século XX, três grandes projetos, ideologicamente diferentes, disputaram a liderança global: o *comunista*, iniciado com a Revolução Bolchevique de 1917 e reforçado pela Revolução Maoísta na China, em 1949; o *nazifascismo*, surgido em 1919 na Itália e na Alemanha e aniquilado na Segunda Guerra Mundial, em 1945; e o projeto *liberal-democrata*, liderado pela Inglaterra e pelos Estados Unidos da América.

Cessada a Segunda Guerra Mundial (1945), a aliança existente entre os Estados Unidos e a Rússia se deteriorou, dando início a um confronto que gerou a Guerra Fria (1947-1989), um conflito ideológico e econômico mundial, que despertou uma acirrada competição armamentista e tecnológica.

Com a queda do socialismo na União Soviética, a globalização consolidou-se no final do século XX, simbolizada pela queda do Muro de Berlim em 1989, quando vários países importantes, como a China e Rússia, mesmo se mantendo politicamente socialistas, abriram seus mercados à economia mundial. Várias empresas capitalistas, com os seus mercados habituais saturados, foram em busca de novos consumidores nesses mercados recém-liberados do socialismo.

Uma das principais características da globalização de mercados é o esforço para o barateamento do processo produtivo das indústrias. Isso decorre do fato de muitas delas produzirem suas mercadorias em vários países, com o objetivo de reduzir os custos. Escolhendo locais onde a mão-de-obra, a matéria-prima e a energia são mais baratas, um produto pode ser projetado nos Estados Unidos, produzido na China, utilizar matéria-prima do Brasil e ser comercializado em todo o mundo.

Reflexos da globalização: novas tecnologias e novas fronteiras

A intensificação da concorrência mundial fez com que as empresas utilizassem cada vez mais recursos tecnológicos para sofisticar o produto, baratear seu preço, ampliar a sua comercialização e agilizar a sua entrega.

Ao mesmo tempo em que possibilitaram a comparabilidade de produtos e serviços por parte dos consumidores, as *tecnologias digitais de telecomunicação* foram aplicadas nas empresas para estabelecer contatos comerciais e financeiros de forma rápida e eficiente, mediante a utilização da internet, redes de computadores, meios de comunicação via satélite, telefonia móvel e outras.

Os agentes financeiros, tais como bancos, casas de câmbio e agências financeiras, criam sistemas rápidos e eficientes para facilitar as relações econômicas, favorecendo a transferência de capital de investimentos, pagamentos e transferências bancárias, que podem ser feitos em frações de segundos pela internet, telefone fixo ou celular.

Dentro desse cenário, países formaram blocos econômicos, com o objetivo principal de aumentar as relações comerciais entre seus membros, dando origem à União Européia, ao Mercado Comum da América do Sul (Mercosul), ao Acordo de Livre Comércio da América do Norte (Nafta) e outros. As nações que participam desses blocos econômicos, além do maior relacionamento entre si, conseguem mais força nas relações comerciais com outros países e blocos reforçados por acordos de cooperação bilateral no comércio, na ciência, na cultura e intercâmbios diversos. Esses blocos e acordos se consolidam cada vez mais, estabelecendo várias configurações do mapa-mundi distintas, com diferentes fronteiras comerciais, culturais e políticas.

A globalização extrapola as relações comerciais e financeiras, atingindo o comportamento das pessoas, que cada vez mais descobrem na internet uma maneira rápida e eficiente de entrar em contato com pessoas de outros países ou, até mesmo, de conhecer e até adotar valores e características culturais e sociais de outras partes do planeta.

Junto com a televisão e a telefonia móvel, a rede mundial de computadores quebra barreiras e vai, cada vez mais, ligando as pessoas, igualando e espalhando as idéias, formando assim a grande aldeia global.

Competição: flexibilidade, agilidade, qualidade, produtividade

A aceleração da economia gera muitos efeitos positivos, mas também alguns outros incômodos e perversos:

- :: **obsolescência:** a acelerada velocidade das transformações ambientais e das novidades tecnológicas exigem a modernização constante e transformam organizações e bens ainda servíveis em estruturas e produtos ultrapassados e obsoletos; e, acima de tudo, dota as organizações e indivíduos de um prazo de validade, caso não se reciclem constantemente;
- :: **descartabilidade:** o aumento de produtividade e a diminuição de custos tornam os produtos cada vez mais descartáveis;
- :: **volatilidade de vínculos:** os princípios tradicionais, como fidelidade comercial e ligações emocionais dos consumidores com produtos, são enfraquecidos com a velocidade e o excesso de ofertas, com novos patamares de qualidade.

Flexibilidade e agilidade

Como citado anteriormente, as constantes alterações e evoluções dadas sobre os produtos e serviços, decorrentes da demanda dos consumidores e da concorrência acirrada, geram um processo de obsolescência acelerada, tornando os conhecimentos de poucos anos atrás simples registros históricos. Como exemplo, podemos citar a evolução do telefone celular que, logo após a sua implantação, passou de analógico para digital, incorporou as fotografias e vídeos aos serviços de voz, e está viabilizando a convergência da telefonia com a televisão e a transmissão de dados.

A evolução de ruptura provocada por criações inovadoras, segundo as quais novos conhecimentos não se conectam obrigatoriamente com os anteriores, pode apresentar situações completamente inéditas e desconhecidas. Um exemplo disso são os discos de vinil, que foram substituídos pelos CDs e estes pela música MP3 via internet.

Então, a *flexibilidade* e a *agilidade* dos indivíduos e das organizações, definidas pela capacidade de se anteciparem, remodelando-se permanentemente para não perder a competitividade, são características imprescindíveis para explorar comercialmente as novidades convergentes de múltiplas dimensões, ainda a serem exploradas nas suas interações, como a telefonia e a televisão pela internet.

Qualidade e produtividade

A volatilidade de vínculo dos consumidores com produtos e marcas, conforme citada anteriormente, somada ao aumento de comparabilidade entre produtos e serviços, faz com que as exigências de qualidade e preços fiquem cada vez maiores, obrigando as empresas a adotarem medidas e processos de garantia de *qualidade* e de aumento de *produtividade*, diminuindo custos sem comprometer o valor para o cliente.

O novo trabalhador do conhecimento

Os indivíduos também correm riscos de se tornarem obsoletos e descartáveis. Atualmente, a internet, *notebooks*, *palmtops* e telefones celulares moldam um novo perfil de trabalhador do conhecimento, permitindo atuações independentes de lugar e horários e provocando reflexos diretos de seus papéis nas organizações e empresas.

Hoje, quando se pergunta pelo endereço, não se refere mais ao país, cidade ou local onde se pode localizar uma empresa ou um indivíduo, mas ao site da empresa e ao e-mail da pessoa. Reuniões não necessitam ser precedidas de deslocamento dos participantes a locais e horários determinados, e relatórios de textos impressos em papel são substituídos por recursos multimídias, com apresentações em vídeo, contendo imagens e gráficos dinâmicos. Tudo isso exige um estado permanente de reciclagem de conhecimentos, dificultando a construção de convicções e posturas.

Os prazos cada vez menores e os níveis de qualidade extremos exigidos pelos consumidores, com requisitos de personalizações específicas, demandam das empresas uma postura proativa, com flexibilidade e excelência operacional sem precedentes nos processos de projeto, fabricação e entrega dos produtos e serviços colocados no mercado.

A interdependência: associações, parcerias, terceirização, ética

Agilidade, flexibilidade e excelência operacional, necessárias às empresas, estabeleceram novas configurações de relacionamento: as parcerias estratégicas, nas quais as organizações se associam e se integram na obtenção de um objetivo comum, formatando cadeias e redes de parcerias e de terceiros, composta de indivíduos e/ou firmas especializadas em cada parte dos produtos e serviços.

Associações e parcerias

As associações e parcerias entre empresas são resultados da constatação da impossibilidade de isoladamente uma empresa obter e manter a excelência em todas as atividades e componentes necessários para viabilizar um produto ou serviço, devido ao crescente grau de sofisticação exigido em cada etapa ou parte dos mesmos. Com a aplicação dos princípios de divisão do trabalho de Taylor ao conjunto de processos e componentes envolvidos no processo produtivo, formam-se parcerias de empresas especialistas em cada uma dessas partes. A somatória das competências dos especialistas em cada etapa é o que determina a qualidade final do produto e do serviço, a minimização de seus custos e a agilidade de sua entrega ao mercado.

Além do interesse mútuo, para essas parcerias e associações se concretizarem há a necessidade de convergência de valores e de princípios das empresas parceiras, principalmente nas dimensões ética, cultural e até social. Como exemplo de parcerias, pode-se citar um paciente com um quadro clínico complexo de problemas que é encaminhado para diferentes médicos especialistas, associados de uma clínica ou hospital. Outro exemplo diz respeito aos próprios computadores: várias empresas especializadas fornecem as diversas partes componentes para a sua montagem, enquanto outras se encarregam de sua comercialização, distribuição e assistência técnica.

Terceirização

É um processo pelo qual uma empresa repassa alguns de seus processos e serviços para terceiros, liberando-se para se concentrar apenas no que julgar estratégico, ligado às atividades-fim do negócio em que atua.

O processo de terceirização consiste em estabelecer um relacionamento formal entre a empresa que contrata e a que fornece o serviço ou atividade, com a sua correta especificação, quantificação e precificação. As atividades terceirizadas podem ser de:

- :: processo secundário ligado às atividades do negócio da empresa – publicidade, venda, distribuição, assistência técnica;
- :: substituição ou complementação de mão-de-obra direta por mão-de-obra indireta ou temporária, para atender sazonalidades ou processos únicos de prazo determinado – vendas de Natal, grande encomenda única;
- :: processos não ligados à atividade-fim da empresa – segurança e limpeza;
- :: operações de suporte à empresa – gestão de recursos humanos, contabilidade e pesquisas;
- :: serviços especializados – consultorias em marketing, auditorias financeiras, assessorias jurídicas, projetos especiais de implantação de novos processos e de novas unidades de negócio.

Na prática: como estão as organizações na Sociedade do Conhecimento

Os impactos promovidos pelas inovações tecnológicas obrigam as organizações a repensar e remodelar os seus modelos de negócio, em ciclos cada vez menores. Hoje, a agilidade é mais importante que o tamanho, a inovação se sobrepõe à tradição, pois é melhor ser mais moderno que mais conhecido; a sobrevivência e a efetividade só podem ser asseguradas pela vigília e atualização permanente por parte das empresas.

Para as empresas atuais, ter as informações sobre as *variáveis* e a projeção de seus comportamentos futuros que interferem em sua atuação, somadas ao domínio das *competências essenciais* que garantem a sustentação de seus negócios, determinam sua efetivação ou desaparecimento do mercado. Autores da administração contemporânea estudam e propõem diversas metodologias e ferramentas estratégicas para implementar as novas estruturas empresariais, tais como as que seguem.

Reengenharia

Consiste no uso intensivo das tecnologias de informação para a revisão radical de todos os processos da empresa, redesenhando-os em vez de simplesmente automatizá-los, com o objetivo de reformular a maneira de conduzir os negócios. Foi proposta na década de 1980, por Michael Hammer, e

divulgada em seu livro *Reengineering the Corporation* (1993), em parceria com James Champy, em que se propõe uma metodologia de implantação da reengenharia.

Houve muitas críticas relativas à sua radicalização de mudanças, principalmente ao uso destas para simplesmente baixar custos e à perda de identidade e desestabilização da organização. No entanto, foi considerada válida na proposição do redesenho dos processos, contanto que aplicada de forma gradual.

Downsizing (redimensionando para menor)

Como o próprio nome indica, foi um conceito inicialmente proposto para a área de informática, propondo a substituição do uso de grandes e dispendiosos computadores (*mainframes*), por redes interconectadas de servidores e microcomputadores, que proporcionariam mais agilidade aos sistemas de informações e reduziriam custos da área. Esse conceito foi estendido e aplicado para as empresas e organizações em geral, propondo desmembrar grandes estruturas empresariais, lentas e dispendiosas, em pequenas unidades de negócios de operação menos custosa e mais ágil, adequada à realidade atual.

Benchmarking (pesquisa e avaliação das melhores práticas e produtos)

O conceito de *benchmarking*, concebido na Xerox, em 1979, consiste na pesquisa e avaliação sistemáticas das melhores práticas utilizadas pelos líderes de mercado, visando aprimoramento e redesenho do processo produtivo, no intuito de aumentar sua qualidade e produtividade. A prática da simples cópia ou mesmo de troca mútua de experiências positivas, criando padrões de excelência, cresce em todos os ramos de atividades empresariais, impulsionada pelo incremento de competitividade e de exigência dos mercados consumidores.

Balanced Scorecard

Em 1990, o Instituto Nolan Norton, unidade de pesquisa da empresa de consultoria KPMG, patrocinou o estudo *Measuring Performance in the Organization of Future*, elaborado por Robert Kaplan e David Norton. Inicialmente este estudo baseava-se em um conjunto de *medidas de desempenho consolidadas*, calculadas a partir da mensuração tradicional de resultados, efetuada somente pelos dados financeiros, que prejudicava a capacidade das empresas de criar valor econômico para o futuro.

A partir da construção de um conjunto de indicadores organizados em quatro perspectivas da empresa, Kaplan e Norton estruturam e propõem um novo sistema de gestão e controle estratégico, com ênfase na mobilização e exploração de ativos intangíveis. As perspectivas são as que reúnem indicadores de desempenho de mercado, de processos internos, de resultados econômico-financeiros e de aprendizagem e inovação.

Inicialmente concebido como uma ferramenta de controle, esse sistema foi expandido e transformado em um sistema de gestão estratégica, já implantado ou em implantação em diversas empresas e organizações ao redor do mundo, orientados pela empresa de consultoria dos dois autores.

Texto complementar

Terceirização

(NETO, 2005)

A terceirização tem surgido como forma de melhorar a qualidade dos produtos e serviços a menores custos. Na maioria das vezes, as empresas “terceirizadas” nascem da própria estrutura da grande empresa, que converte seus funcionários em novos empresários. A terceirização não se limita à geração espontânea de empresas a partir de uma “empresa-mãe”.

Qualquer empresa que esteja atenta às oportunidades do mercado e assuma uma postura gerencial adequada ao processo pode prestar serviços ou vender para terceiros. Para isso é preciso uma estrutura moderna e, ainda, qualidade, competitividade, desenvolvimento do senso de parceria e visão a longo prazo.

Aspectos positivos:

- :: diminuição do desperdício;
- :: aumento da qualidade;
- :: desmobilização;
- :: integração na comunidade;
- :: melhoria do perfil do administrador;
- :: diminuição da corrupção interna e externa;
- :: diminuição do poder político interno e externo;
- :: aumento da especialização/lucro;
- :: favorecimento da economia de mercado;
- :: liberação da criatividade;
- :: otimização dos serviços;
- :: soma da qualidade na atividade-meio e na atividade-fim;
- :: melhoria da administração do tempo da empresa;
- :: aumento do comprometimento da comunidade com a empresa e do público interno da empresa;
- :: melhoria na imagem institucional;
- :: criação de empregos e empresas mais estáveis;
- :: aumento da agilidade da organização;
- :: aumento de empregos especializados/competitividade.

Aspectos negativos:

- :: aumento do risco a ser administrado;
- :: dificuldades no aproveitamento dos empregados já treinados;
- :: demissões na fase inicial;
- :: mudança na estrutura do poder;
- :: falta de parâmetros de preço nas contratações iniciais;
- :: custo das demissões;
- :: má escolha de parceiros;
- :: má administração do processo;
- :: aumento da dependência de terceiros.
- :: [...]

O que pode ser terceirizado?

A princípio, tudo pode ser terceirizado, segundo o ponto de vista empresarial. Todavia, em face do caráter limitativo do enunciado 33 do TST, da necessidade estratégica de as organizações manterem o controle da sua área-fim, é ponto pacífico que somente podem ser terceirizáveis as denominadas áreas-meio, ou seja, aquelas atividades não-essenciais à empresa.

Uma forma muito utilizada, atualmente, consiste em contratar de terceiros mão-de-obra especializada para a realização das atividades não-essenciais da empresa, como limpeza, segurança, manutenção, alimentação, publicidade etc.

Uma outra alternativa é terceirizar áreas de apoio administrativo, mas ligadas à atividade principal. Nesse caso, citam-se empresas especializadas na gestão de hotéis, recuperação de padarias, criação de restaurantes, telemarketing, dentre outras. O mais comum, todavia, é a terceirização de serviços contábeis, jurídicos e de informática. A Microsoft, por exemplo, optou por terceirizar seus serviços de atendimento ao cliente, ao contratar a Fulfilmnt Public Services (empresa especializada em telemarketing).

Há também a possibilidade de terceirizar a área de distribuição das empresas, isto é, a área de vendas. Isso pode ser feito através do licenciamento da marca, ou seja, da concessão da marca de uma empresa para outra, em troca de um aluguel mensal; ou através da franquia, que, além da cessão de uso da marca e de fornecimento de bens, consiste na prestação de um serviço de assessoramento contínuo, de modo a conseguir a transferência de um *know-how* específico.

A última alternativa é o controle sobre terceiros. Isso é necessário quando a empresa possui muitos parceiros e torna-se difícil administrar essas relações. É o que alguns denominam de *quarteeirização*, isto é, a terceirização da terceirização. Essa modalidade vem sendo muito criticada, pois, na verdade, é um desvirtuamento da primeira, já que na segunda fica clara a intenção de ganhar dinheiro às custas do esforço alheio.

Como é que se deve terceirizar?

Antes de se pensar em terceirização, é necessário que os empreendedores tenham feito um planejamento estratégico, ou seja, tenham definido, antes de abrir a empresa, o que produzir, para quem produzir, como e onde produzir. Assim, a empresa terá idéia da sua missão e, conseqüentemente, das atividades acessórias para se alcançar esse fim, pois somente essas podem ser repassadas a terceiros. O ponto zero do processo consiste em definir as áreas em que ocorrerá a terceirização, ressaltando-se que o objetivo não é a redução das despesas de pessoal, já que o aumento da produtividade e qualidade são mais que suficientes para reduzir os custos da empresa.

A primeira medida é diagnosticar o grau de conscientização dos empregados frente à terceirização. É preciso mostrar-lhes a necessidade de terceirizar e os benefícios pretendidos. Também é fundamental a realização de seminários e palestras, a fim de ressaltar o lado positivo da terceirização, como a geração de novas oportunidades de negócios, o aumento de rendimentos pessoais etc.

Para que na terceirização haja parceria, confiança mútua é essencial. E essa confiança exige uma transferência de *know-how*, e até de tecnologia, para que o parceiro alcance os graus de eficiência e eficácia necessários. Com o *know-how* adequado, a qualidade do produto ou serviço aumenta. Assim, a empresa tem de ser aberta ao terceiro, para que ele possa conhecer-lhe os segredos e, principalmente, absorver-lhe a cultura, pois muitas vezes vai trabalhar lado a lado com o empregado.

Estabelecer um tempo para que os resultados sejam avaliados e fazer ajustes no planejamento, caso necessário, é regra básica para qualquer negócio. Evite a ansiedade e os julgamentos precipitados.

Lembre-se: a paciência é uma virtude que deve ser cultivada, mas o imobilismo pode levar ao fracasso. A ação deve ser rápida e precisa, a fim de preservar o interesse maior: a lucratividade do empreendimento.

Atividades

1. Para firmar o conceito de aldeia global, identifique, na sua casa ou empresa em que trabalha, cinco produtos que sejam projetados, fabricados ou vendidos por outros países e justifique comprovando essa situação.

O pensamento estratégico

Para atender os requisitos de agilidade, flexibilidade, qualidade e produtividade exigidos pelos consumidores da Era do conhecimento, as empresas e suas diversas áreas de marketing, produção e operações, materiais e suprimentos, logística, financeiro, recursos humanos e outras, bem como suas integrações, devem estar em permanente aprimoramento e modernização.

O clima de tensão e atenção resultante da incerteza do que irá ou deverá ser alterado nos processos e produtos de uma organização só pode ser minimizado pela adoção de uma postura estratégica de estar com o pensamento sempre à frente dos acontecimentos. No cenário econômico atual, as ações administrativas devem ser sempre exercidas com uma visão de futuro pelos profissionais de gestão.

O pensamento estratégico, entendido como uma permanente atitude de planejar os passos seguintes, pesquisando as opções viáveis e ponderando os possíveis resultados antes de agir, propicia as seguintes vantagens:

- :: concentra a atenção de todos no que é essencial, evitando a dispersão de esforços, desperdício de energia e frustrações de ações indevidas;
- :: prioriza o uso da inteligência organizacional na utilização de recursos, gerando a redução de custos;
- :: maximiza o uso e o aproveitamento do tempo, privilegiando a prevenção em detrimento da correção;
- :: obtém melhoria dos resultados gerais da empresa, com maior gratificação profissional de seus componentes e gestores.

O pensamento estratégico pode ser definido, então, como a postura e o comportamento proativo e inovador, individual e coletivo, necessários para os gestores assegurarem a prosperidade das empresas e organizações no cenário atual, desenvolvendo opções de seu direcionamento e, conseqüente, estado futuro planejado.

A definição de estratégia

A palavra estratégia é derivada do grego *estratègós*, que significa “a arte do general”. A expressão é corriqueiramente utilizada pelas pessoas, em todos os tipos de atividades humanas, com o significado genérico de uma seqüência de ações a se executar para se atingir determinado objetivo e o conjunto de recursos a utilizar no intento.

Na área de negócios é utilizada para designar a maneira e a forma de construir estados futuros desejados de empresas e organizações, mediante a prévia determinação de objetivos temporais a alcançar, pela realização de projetos e ações, com a utilização dos recursos disponíveis.

Mintzberg, em seu livro *Safári de Estratégia* (2000, p. 16-20), após estudar os mais relevantes autores e suas teorias sobre o tema, concluiu que existem cinco significados diferentes para explicar o conceito Estratégia Empresarial, que designou de “os cinco Ps da estratégia”:

- :: **plano** – entendimento mais comum da estratégia como uma direção e um método, com o conjunto de ações para concretizar o futuro desejado;
- :: **padrão** – considera a estratégia como a manutenção de um comportamento bem-sucedido ao longo do tempo, aprimorando-o gradativamente;
- :: **posição** – a estratégia como a criação ou conquista de um posto ou posição específica no mercado e na sociedade;
- :: **perspectiva** – a estratégia representada e concretizada por uma “maneira de como fazer”, espelhando-se em melhores práticas para atingir o objetivo;
- :: **play** (jogada) – significado limitado e específico da estratégia como uma manobra ou ação específica para ganhar vantagens diante da concorrência.

Além do entendimento isolado de cada um dos cinco significados, eles podem ser combinados entre si, em doses diferentes, gerando incontáveis variedades de significados diferentes, que podem ser encontrados e aplicados nas empresas e organizações. Para sermos, por exemplo, os melhores do mercado automobilístico (posição), além de continuarmos a projetar produtos de qualidade (padrão), precisamos desenvolver serviços agregados aos produtos (plano), tal como fazem os restaurantes (perspectiva), de forma rápida e inesperada pelos nossos concorrentes (*play*).

O pensamento estratégico: visão de futuro

Quando um indivíduo se dispõe racionalmente a executar uma ação simples (por exemplo: viajar de férias), a sua mente dispara automática e rapidamente a seguinte seqüência de eventos:

- :: estabelecer o objetivo final a alcançar (para onde ir);
- :: caso haja, analisar as opções para a ação, comparando os prós e contras de cada uma (praia, campo ou outra cidade);
- :: escolher a opção mais adequada e construir mentalmente a seqüência de passos a executar (ir para a praia de carro, partindo dia X, pescar, velejar, voltar dia Y);

- :: analisar os elementos e recursos envolvidos, seus estados e suas disponibilidades (carro revisado, local para se hospedar, roupas adequadas, equipamento de pesca, aluguel de barco, cartão de crédito);
- :: estabelecer suas dificuldades e viabilidades de obtenção (custos de combustível, disponibilidade de hospedagem, custos do barco);
- :: especificar os recursos necessários e onde obtê-los (montantes financeiros necessários, empréstimo, hotel ou apartamento de aluguel).

Logo após esse processo mental, seguem os seguintes passos concretos:

- :: providenciar os recursos necessários (abastecer o carro, reservar hotel, fazer empréstimo no banco);
- :: executar a ação conforme projetado (partir de férias);
- :: gerenciar os desvios, se houver (o carro enguiçou, chama o guincho, leva para a oficina, conserta o carro, continua a viagem, verifica que o hotel reservado não era bom, vai para outro).

Após a ação, caso seja necessário e útil, prossegue com as seguintes etapas:

- :: verificar o resultado obtido (fazer as contas);
- :: comparar com o objetivo estabelecido inicialmente (as férias foram reduzidas, gastou mais que o previsto no carro);
- :: registrar a informação para aperfeiçoar a ação, para a próxima vez que a executar (comprar um novo carro, verificar melhor os hotéis).

De maneira similar, mas consideravelmente mais complexa devido à quantidade de variáveis e inter-relações envolvidas, os indivíduos e organizações atuantes no ambiente empresarial devem desenvolver o uso do pensamento estratégico na previsão do futuro do negócio, para se alinhar à modernidade das empresas de ponta no mercado atual.

O pensamento estratégico é essencial a qualquer empresa que pretenda alcançar e garantir um lugar de destaque no seu mercado e que, para isso, precisa que seus gestores pensem estrategicamente quando tomarem as decisões e na execução das atividades, prevendo as ações, de forma a obterem resultados.

O estudo de Collins e Porras, contido no livro *Feitas para Durar* (1996), concluiu que as empresas visionárias, cujos objetivos estratégicos não se focam só nos lucros, mas se voltam para a excelência do negócio e desenvolvimento da sociedade e do meio ambiente, conseguem mais sucesso do que as que perseguem os simples resultados econômicos. As que não adotam o pensamento estratégico possuem maiores chances de serem simples figurantes no mercado, reagindo ao sabor dos acontecimentos, sempre um passo atrás dos concorrentes.

Podemos, então, afirmar que o pensamento estratégico é o processo mental sistêmico de estar sempre pensando e agindo um passo à frente dos demais, com o pleno conhecimento dos produtos e processos da organização e do ambiente atual que a envolve, levando em consideração o seu passado e seu futuro.

Deve ser difundido para todas as áreas e para os diferentes níveis da empresa, incentivando os indivíduos a praticarem todas as ações de sua competência. Como afirma Peter Drucker (2001, p. 20), o melhor meio de uma empresa prever seu futuro é construí-lo.

A necessidade da estratégia

“Qualquer plano é melhor do que nenhum, pois para quem não sabe onde quer ir, qualquer lugar é o destino” (dito popular). A incerteza do ambiente econômico-social atual, devido ao fato de que não se tem mais a convicção da evolução gradativa segundo a qual o passado indicaria o futuro provável, é agravada pelas constantes de ruptura provocadas por inovações radicais revolucionárias da sociedade humana.

Esses fatos são potencializados pelo crescimento geométrico da população mundial, que alcançou o primeiro bilhão (estimado) de habitantes em 1850, o segundo bilhão em 1925, o terceiro em 1962 e entramos no século XXI com mais de seis bilhões, o que influenciará a demanda de produtos e serviços.

Quadro: Crescimento da população mundial

Primeiro bilhão de pessoas em 1850
 2 bilhões em 1925 – (decorridos 75 anos)
 3 bilhões em 1962 – (decorridos 37 anos)
 4 bilhões em 1975 – (decorridos 13 anos)
 5 bilhões em 1985 – (decorridos 10 anos)
 6 bilhões em 1993 – (decorridos 8 anos)

Estimativa do IBGE.

Além de todas essas constatações, as organizações e empresas, definidas como grupos de indivíduos reunidos para uma determinada finalidade, necessitam de um plano para:

- :: fixar a **direção** comum a todos, para a motivação e mobilização dos envolvidos;
- :: **focalizar** esforços individuais e coletivos, evitando a dispersão de energia;
- :: determinar o **uso correto** de recursos finitos, evitando desperdícios;
- :: definir e dimensionar a **organização** e as **estruturas** necessárias e suficientes;
- :: prover **coerência** e **consistência** em posturas, ações e resultados alinhados ao plano.

A estratégia empresarial

A concretização pela operacionalização da administração estratégica empresarial é feita mediante um processo contínuo e sistemático, compreendendo, basicamente, as seguintes etapas:

- :: **avaliação do ambiente externo:** levantamento e análise do meio onde a empresa atua, explicitando todas as entidades intervenientes e suas influências;
- :: **diagnóstico interno:** levantamento dos pontos positivos e negativos da empresa, definindo e detalhando-os imparcialmente;
- :: **planejamento:** estabelecimento de objetivos, estratégias, projetos e as linhas de ações viáveis para atingi-los;

- :: **execução e controle:** efetuar ações planejadas, com monitoração periódica dos seus resultados parciais;
- :: **avaliação e revisão:** comparar sistematicamente o planejado com o executado, efetuando as correções necessárias.

Essas etapas devem ser desenvolvidas de forma cíclica e permanente, sempre antecipando as realizações e estados futuros da empresa, repetindo-se frente à nova realidade obtida no ciclo anterior.

Na prática: a estratégia nas empresas atuais

A maioria das organizações bem-sucedidas são as que pensam a longo prazo e aplicam a administração estratégica. Raras são as que progridem, crescem e perduram sem adotar essa orientação.

Atividades

1. Para firmar o conceito de administração estratégica, formule seus próprios objetivos pessoais e profissionais, com as suas possíveis linhas de ação para alcançá-los.
2. Entreviste um executivo de uma grande empresa sobre a existência de planos estratégicos em seus negócios.

Ampliando conhecimentos

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

Esse livro traz o estudo de todos os autores e teorias relevantes de estratégia empresarial, classificando-os em dez escolas de planejamento.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira, 2002.

Analisa a competitividade estratégica, dinâmica competitiva, estratégia internacional, governança corporativa, estrutura e controles organizacionais, empreendedorismo e inovação corporativa.

A Administração estratégica

Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje.

Provérbio chinês

A identidade institucional

Como toda pessoa física, uma empresa (pessoa jurídica) também é conhecida e reconhecida por características distintivas próprias e pelo seu comportamento empresarial peculiar, definido por determinados atributos que devem ser construídos de forma proposital e planejada.



Como exemplo de identificação, podemos citar o fato de que, quando se olha um logotipo de uma grande empresa, surge na mente a imagem do que aquela corporação representa para o observador que, por relacionamento aos seus produtos e serviços ou comentários sobre o seu desempenho, conclui que a empresa é:

- :: grande (ou não), atuante no ramo X – veículos, alimentos, energia, comércio, indústria etc.;
- :: ética e correta (ou não), tratando os clientes, fornecedores e funcionários com respeito;
- :: inovadora (sempre apresentando novidades) ou tradicional (com produtos e serviços confiáveis);

- :: voltada a cliente A (ou B ou C), vendendo (ou fabricando) produtos de boa (ou baixa) qualidade e a preços baratos (ou caros).

Esse conceito maior da empresa frente aos consumidores e à sociedade é resultante da sua postura e comportamento e das experiências particulares que o referido observador tenha vivido ou ouvido a respeito dela.

Então, a imagem da empresa perante o mercado deve ser construída, por intermédio de determinados comportamentos e características observáveis, objetivos ou subjetivos, e que devem ser moldados por seus responsáveis e dirigentes, de forma inteligente e planejada. Essas características e conceitos se constroem pela definição de seu negócio, missão/visão, princípios de atuação e fatores-chave de sucesso.

O negócio

É o campo de atuação da empresa, que existe independentemente da existência da mesma, devendo ser definido a partir do ponto de vista do consumidor, considerando-se o conceito de sua atuação ampliada, voltada ao atendimento de necessidades e funções de mercado.

A sua determinação não pode ser confundida nem delimitada somente pela definição e alcance de seu produto ou serviço atual, devendo envolver todos os aspectos possíveis, atuais e futuros, a serem atendidos pelas atividades da empresa, para que esta possa atuar de forma ampla firmando o seu diferencial competitivo dentro do negócio.

- :: O negócio da Copenhagen não é chocolate, pois aí teria de competir no mercado a preços de Lacta e Nestlé. Foi definido com o conceito ampliado de presente, pois assim pode vender o seu produto com alto valor agregado pelos formatos e embalagens diferenciados.
- :: O Negócio da Nike não é tênis, mas atitude, expresso pelo slogan *Just do it*, significando que quem usa a marca está se diferenciando dos demais, o que permitiu expandir seus produtos por toda área de esportes e modas ligadas a ações arrojadas.
- :: A Montblanc expandiu seu negócio de canetas para “escrever sua vida com arte”, o que a possibilitou atuar no mercado com relógios, jóias, óculos, pastas etc.
- :: A Harley–Davidson desviou a atenção dos motoqueiros da tecnologia imbatível das motos japonesas para o conceito de estilo de vida rebelde e com liberdade (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001).

Missão e visão

A missão de uma empresa é o seu propósito e razão de existir dentro do campo onde atua, para realizar a sua contribuição para a sociedade. É o “quem somos” que dá o rumo para todos que compõem a organização. Ela deve ser declarada e divulgada com um formato atemporal e conciso para que sirva

permanentemente como meio de identificação da empresa, orientando todas as ações e comportamentos de seus colaboradores e formando sua imagem perante o mercado.

- :: McDonald's: "Servir alimentos de qualidade, com rapidez e simpatia, em um ambiente limpo e agradável" – transmite a imagem de qualidade, rapidez, simpatia, limpeza e ambiente agradável.
- :: Caixa Econômica Federal: "Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, através da intermediação de serviços financeiros" – direciona os seus serviços financeiros para o lado social.
- :: Wall-Mart: "Dar às pessoas comuns a oportunidade de comprar as mesmas coisas que os ricos" – transmite a mensagem de produtos de qualidade com preços baixos (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001).

"Não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada" (NANUS, 2000, p. 32).

A visão de uma empresa se diferencia da missão por declarar um estado futuro explicitamente desejado, muitas vezes com um prazo declarado (normalmente longo) para ser concretizado. É, portanto, a declaração que transmite a idéia de quem a empresa deseja ser.

- :: Visão da Petrobras para 2010, formulada em 1999: "Transformar-se em uma empresa de energia de classe mundial".
- :: Audi: "O carro do ano e do próximo século".
- :: Bradesco: "Sempre à frente".
- :: Motorola: "Possibilitar pessoas a fazer o que elas querem fazer" (VASCONCELLOS; PAGNONCELLI, 2001).

Para que possam resultar em benefícios concretos, tanto a missão como a visão devem ser maciçamente divulgadas, nos ambientes interno e externo da organização. Estas também devem sofrer revisões e adequações eventuais, para se alinharem às mudanças da sociedade, mas com o devido cuidado e cautela para refletir o real papel da empresa nesse mundo. Os benefícios da missão e da visão, segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), são:

- :: formam a parceria empresa–empregado na construção do futuro comum;
- :: a visão promove a inovação;
- :: ambas geram uma "bandeira" e servem de bússola para a empresa;
- :: reduzem a dependência da empresa para com "gênios e líderes";
- :: a visão tira a empresa da "zona de conforto", motivando e inspirando a equipe;
- :: direcionam os objetivos a serem planejados e atingidos;
- :: orientam os investimentos da organização.

Princípios de atuação

Preceitos, crenças e valores são utilizados desde a Antiguidade pelas religiões e movimentos sociais para motivar e guiar os passos e os comportamentos de seus seguidores, dentro de padrões estabelecidos e expressos mediante mandamentos, dogmas, sacramentos, *slogans* e assim por diante.

Similarmente aos antigos, no caso das empresas atuais os princípios de atuação são as crenças e os valores mandatários, que os indivíduos da empresa devem respeitar e defender no desempenho de atividades e representações da corporação, para formatar a imagem que ela deseja transmitir para a sociedade.

Para que haja uma uniformidade na construção dessa imagem, torna-se imprescindível a formulação e divulgação padronizada dos princípios de atuação da organização, como um conjunto de regras e posicionamentos que guiam as posturas, ações e decisões de cada um de seus colaboradores, que também contribuem para a criação e sustentação da cultura e do clima organizacional. Devem direcionar o relacionamento da empresa com tudo de importante que estiver no seu raio de atuação, regulamentando suas atitudes em cada situação. Os princípios devem conter orientações positivas a respeito de:

- :: satisfação e relacionamento com os clientes;
- :: qualidade e custos de produtos e serviços;
- :: atualização tecnológica de produtos, serviços e processos;
- :: respeito e relações duradouras com fornecedores e parceiros;
- :: prestígio aos funcionários, como detentores da inteligência e força da empresa;
- :: ética e responsabilidade social com a comunidade e o meio ambiente de atuação;
- :: resultados econômicos e sociais, para garantir a sua perpetuidade.

De acordo com Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, p. 129), são exemplos de princípios:

- :: respeitar os desejos dos clientes, superando as suas expectativas;
- :: garantir o lucro de forma ética e responsável, como meio de perpetuar a empresa no mercado;
- :: o conhecimento é o capital intelectual da empresa e deve ser sempre incrementado;
- :: a qualidade e a produtividade são os compromissos dos produtos e serviços.

Fatores-chave de sucesso

Toda empresa, atuante em determinado ramo de atividade, tem fatores e variáveis que, a depender de seu estado, podem representar o sucesso ou o fracasso do negócio. Esses atributos são denominados fatores-chave de sucesso (FCS).

Por serem fundamentais à vida da organização, devem ser claramente explicitados para possibilitar a monitoração e o aperfeiçoamento permanente. Tais chaves direcionam as prioridades de atuação e a medição de desempenho da organização no mercado e de seus componentes como profissionais.

Devem ser divulgados somente no ambiente interno da organização.

Exemplos de FCS:

- :: McDonald's: padrão, qualidade, agilidade e higiene;
- :: FedEx: pontualidade e integridade;
- :: Empresa aérea de passageiros: segurança e conforto;
- :: Bancos: credibilidade e rentabilidade;

Análise ambiental: SWOT

A realidade é como ela é, não como desejamos que fosse.

Maquiavel

Antes de elaborar qualquer plano, deve-se ter pleno conhecimento do ambiente em que as ações serão desencadeadas, para que não se proponha nada irreal e impossível de ser realizado ou, pelo contrário, objetivos muito tímidos, fáceis de ser atingidos e que não mobilizem todo potencial da organização.

O diagnóstico ambiental, denominado Análise SWOT (Strengths= forças, Weaknesses= fraquezas, Opportunities= oportunidades e Threats= ameaças), efetua a identificação e o dimensionamento das forças favoráveis e desfavoráveis, nas dimensões internas e externas da empresa e de seu negócio como um todo, tendo como resultado:

- :: análise ambiental interna: são identificadas as variáveis internas da organização a serem prestigiadas/mantidas ou eliminadas/minimizadas;
- :: pontos fortes (strengths) ou forças: são os quesitos em que a empresa está bem, representando uma vantagem perante o mercado. Exemplos: a empresa está capitalizada, os produtos são avançados, o pessoal está motivado;
- :: pontos fracos (weaknesses) ou fraquezas: são atributos internos que podem e devem ser melhorados para que a empresa elimine suas fragilidades. Exemplos: os funcionários estão sem treinamento e desmotivados, os produtos não têm competitividade, os custos estão elevados;
- :: análise ambiental externa: são constatados fatores e contextos externos que existem independentemente da empresa existir;
- :: oportunidades (opportunities): são contextos e eventos externos positivos para a atuação da empresa, que podem ser aproveitados para alavancar sua atuação. Exemplo: o câmbio baixou e as máquinas e os componentes ficaram mais baratos, o concorrente X fechou;
- :: ameaças (threats): fatores e variáveis externas que podem interferir de forma negativa no desempenho da organização. Exemplo: surgiu um novo concorrente poderoso no mercado, a matéria-prima tornou-se mais cara, os serviços de transporte estão em colapso.

A postura estratégica

Com base no diagnóstico, constrói-se a matriz de postura estratégica, tendo, em um dos eixos, as forças e as fraquezas e, no outro, as oportunidades e ameaças, formando-se quatro quadrantes, que deverão ser devidamente ponderados com o peso das importâncias e dimensões dos atributos predominantes nos dois eixos.

Matriz de postura estratégica, com o cruzamento da análise interna e externa

		Interna	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
Externa	Predominância das ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Predominância das oportunidades	Desenvolvimento	Crescimento

Para a definição da postura estratégica a ser concebida pela empresa, isto é, um plano que seja realisticamente viável de se concretizar frente ao ambiente diagnosticado, efetua-se a análise do quadrante predominante, que indicará o grau de ousadia ou timidez do plano a se elaborar e dos objetivos a se atingir, com ênfase nos seguintes posicionamentos do plano a se conceber:

- :: se o quadrante predominante é o de ameaças no ambiente externo com fraquezas do interno, o plano deve ser concebido com ênfase na sobrevivência da empresa, com projetos e ações para eliminar as fraquezas ou atenuar as ameaças;
- :: se o quadrante for o de ameaças no externo e forças no interno, sem muitas oportunidades nem fraquezas, deve-se adotar uma postura voltada à manutenção da posição da empresa no mercado, atenuando as ameaças e aumentando as forças;
- :: se a predominância for de oportunidades no externo e de fraquezas no interno, deve-se elaborar um plano que aproveite as oportunidades para eliminar ou minimizar as fraquezas, com objetivos prioritários de desenvolvimento da empresa;
- :: se o quadrante predominante for o de oportunidades no ambiente externo e de forças no interno, o quadro estará bastante positivo para a empresa adotar uma postura de ênfase no crescimento da organização, com objetivos mais ousados e ambiciosos.

Elaboração do plano estratégico

Uma vez determinada a ênfase do direcionamento e da natureza do plano a ser concebido, pode-se estabelecer os objetivos a serem atingidos em determinado prazo, com seus detalhamentos e estratégias para a sua realização, compondo o conteúdo concreto do plano estratégico.

Determinação de objetivos e prazos

Os objetivos a serem formulados podem ser classificados por diversos critérios, mas o mais usual é o que determina a magnitude de mobilização (geral, parcial) para a sua concretização, podendo ser classificados em:

- :: **objetivos globais:** devem ser explicitados os objetivos para a organização, como um todo, atingir e mobilizar toda a sua estrutura. Normalmente são referentes a crescimentos nos aspectos:
- :: **econômico:** buscar aumento de resultados financeiros (lucros) e patrimoniais, com a consequente valorização econômica da empresa;
- :: **geográfico:** privilegia objetivos de crescimento de amplitude e alcance geográfico da organização, mesmo em detrimento dos lucros;
- :: **mercadológico:** investir no aumento da participação de seu produto/serviço no mercado, mesmo à custa da margem de lucratividade, aumentando a sua parte no *market share*;
- :: **negócio:** pesquisar, viabilizar e lançar novos produtos/serviços, aumentando sua abrangência e seu escopo de atuação, expandindo o seu marketing mix;
- :: **inovação:** lançamentos sistemáticos e periódicos de novos produtos/serviços e processos, investindo em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D).
- :: **objetivos específicos:** o plano pode conter também objetivos específicos, que não necessitam mobilizar toda a sua estrutura, mas que são estratégicos para a corporação, tais como:
- :: **lançamento de produtos/serviços:** determinados e desejados, mobilizando equipes especializadas para a sua concretização;
- :: **conquista de alvos específicos (targets):** como a entrada em novos mercados geográficos e/ou em ramos de atividades diferentes do atual;
- :: **domínio de competências essenciais:** com aprimoramentos e desenvolvimento de inteligências, tecnologias e conhecimentos próprios e exclusivos.
- :: **fixação de metas em cada objetivo:** todos os objetivos devem ser especificados e ter seus estágios parciais quantificados de maneira detalhada, para possibilitar a mensuração dos seus graus de realização ou metas a serem atingidas nos períodos intermediários do horizonte planejado. Para essa mensuração, é necessária a construção de unidades e escalas de medida e, a partir de uma base quantitativa inicial, projetar o nível a ser alcançado com a realização do plano. É necessária então a determinação de:
- :: **indicadores de desempenho:** unidade e respectiva escala quantitativa para medição de determinada atividade, ação, projeto ou objetivo a ser alcançado, devendo prever os procedimentos e instrumentos de sua mensuração;
- :: **sistemas de mensuração:** mecanismos que contêm os procedimentos de mensuração contínua do estado dos indicadores de desempenho, normalmente atendidos pelos sistemas de informação das empresas;

- :: **quantificação:** determinação da situação atual ou inicial dos indicadores de desempenho e a sua quantidade/valor na situação final desejada, estabelecendo os patamares parciais intermediários.

Definição e elaboração de estratégias

Normalmente, a empresa dispõe de um ou mais caminhos possíveis para alcançar seus objetivos, que devem ser analisados individualmente quanto a sua viabilidade e dificuldade, esforço e investimento necessários e o período de tempo que cada opção exigirá para concretizar o objetivo.

A escolha de uma ou a combinação dessas alternativas definirá as estratégias gerais do plano e os seus desdobramentos em estratégias funcionais, cuja responsabilidade recai sobre diferentes setores de uma empresa.

Estratégias gerais

Os objetivos de crescimento de uma organização podem ser concretizados por diversos caminhos e suas combinações podem ser múltiplas, dentre os quais destacam-se:

- :: **investimentos próprios:** a expansão de uma empresa pode ser concretizada mediante investimentos gradativos de seus recursos próprios; por exemplo, construindo novas unidades;
- :: **fusões:** o crescimento financeiro e geográfico de corporações pode ser feito por fusão consensual de duas ou mais empresas, gerando uma terceira, maior e mais poderosa;
- :: **aquisições:** uma empresa pode expandir seus negócios pela aquisição de concorrentes menores ou de unidades isoladas;
- :: **joint-ventures (parceria em empreendimento):** acordos de parcerias de interesse mútuo, tais como as franquias.

Estratégias funcionais

Os objetivos gerais devem ser operacionalizados, de forma orquestrada e sincronizada, por todas as áreas da organização que, para tanto, estabelecerão seus projetos, cada um com os seus objetivos específicos a concretizar, recursos a utilizar, investimentos a efetuar e prazos a cumprir.

- :: **marketing:** para um objetivo geral de crescimento, a área comercial deverá vender mais, necessitando determinar o produto a ser vendido, seu preço, seus pontos-de-venda, a promoção necessária e equipes a serem mobilizadas, com as especificações, quantidades e prazos alinhados aos objetivos;
- :: **produção/operação:** para garantir a entrega de todos os produtos e serviços que o marketing vender, essa função deverá planejar e mobilizar todos os recursos produtivos necessários (tecnologias, materiais e recursos humanos);

- :: **recursos humanos:** deverá elaborar planos para providenciar os recursos humanos necessários às demais funções, com determinados perfis, em prazo, quantidades, habilidades e competências específicas;
- :: **finanças:** deverá planejar o capital necessário para os projetos, programando a sua disponibilidade de acordo com a necessidade, determinando e viabilizando as suas origens e aplicações.

Por exemplo, se o objetivo geral de uma indústria é crescer 20% em determinado período, o marketing terá que se esforçar para vender 20% a mais, a produção deverá aumentar proporcionalmente a capacidade instalada, o RH precisará contratar e treinar os profissionais necessários e o financeiro precisará obter mais capital de giro para investimentos.

Estabelecimento de projetos e ações

A materialização das estratégias gerais e funcionais se realiza mediante sua efetivação por projetos e ações exequíveis e que deverão ser detalhados em etapas e fases, contendo:

- :: **atividades e ações** – conjunto encadeado, seqüenciado ou concorrente, de atividades com as especificações e quantificações necessárias para a sua mensuração;
- :: **cronograma** – estabelecimento de datas e períodos de tempo para cada atividade e a quantificação parcial das mesmas em cada período intermediário, considerando as interdependências entre as mesmas;
- :: **recursos** – previsão de providências e datas para a disponibilização dos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e intangíveis, necessários em cada uma das etapas do projeto.

Implantação e acompanhamento do plano

Enquanto concepção intelectual, o plano estratégico está no campo de desejos e anseios. Ele só começa a se materializar quando inicia a sua implementação, operacionalizando-se e acompanhando-se a realização deste, tendo ao final a análise de seus resultados.

Orçamento empresarial

Como resultado da elaboração do plano estratégico, pela projeção dos montantes financeiros envolvidos nos projetos e ações previstos, obtém-se o orçamento empresarial de receitas a realizar e dos investimentos e custos necessários para a concretização do que foi planejado.

A depender das práticas da empresa e do plano estratégico concebido, podem-se apresentar duas dimensões: orçamento corrente de receitas e desembolsos operacionais; orçamento de investimentos e aplicações, ambas contendo origens e destinos de valores a serem movimentados nos períodos

planejados. O planejamento orçamentário é uma das ferramentas essenciais para a implementação e o controle da administração estratégica.

Estruturação e operacionalização

A realização de um plano depende fundamentalmente das pessoas a serem designadas como responsáveis por cada uma das suas partes e etapas. Para que a definição da equipe e do responsável seja a mais correta possível, devemos considerar os aspectos de perfil, de autoridade e de poder do líder, necessários aos componentes daquele grupo.

Uma equipe de projeto deve ser composta por profissionais que detenham habilidades e competências necessárias para a condução de todas as tarefas envolvidas nesse trabalho, além de estar imbuída e motivada pelo projeto. Esta equipe deve ser coordenada por um líder dotado de autoridade interna e poder de negociação externa ao grupo. A coordenação refere-se ao cumprimento de metas e prazos, a autoridade compreende a competência técnica na distribuição de tarefas e o poder, a condição e habilidade política e interpessoal do líder.

Controles

A estrutura de um plano estratégico, constituída pelos objetivos gerais e específicos, direcionados por estratégias gerais e funcionais, será operacionalizada por projetos divididos em etapas e fases. Estas são compostas por atividades e tarefas encadeadas e estas distribuídas a equipes e profissionais responsáveis e motivados. Essa configuração necessita, ainda, de um sistema de controle congruente com os seus diversos níveis.

Em cada um dos níveis deverá haver o responsável pelo desempenho da estrutura sob sua responsabilidade, mensurando periodicamente o desempenho de cada desdobramento dos objetivos, zelando pela sincronização temporal e verificando os trabalhos para que o resultado do todo não seja comprometido.

Os controles e mensurações devem ser de natureza:

- :: **qualitativa:** verificando a especificação da qualidade dos resultados parciais e finais obtidos em relação aos planejados;
- :: **quantitativa:** com a medição quantitativa e de desempenho de metas atingidas em relação às projetadas;
- :: **financeira:** verificação dos valores financeiros realmente comprometidos e despendidos em relação ao previsto no orçamento empresarial;
- :: **temporal:** constatando a obediência a prazos e datas estabelecidos, recuperando atrasos havidos para não comprometer atividades dependentes.

Avaliação de resultados da administração estratégica

A administração estratégica é efetivada em três tempos distintos: o planejamento, a execução com controle e a avaliação dos resultados obtidos. No planejamento, estabelece-se o futuro da organização.

Na fase de execução e controle, efetuam-se as ações, corrigindo eventuais erros de percurso. Na avaliação, constata-se o grau de correção dos processos e se analisam os resultados obtidos, sob as óticas qualitativa, quantitativa e financeira.

A análise do índice de acerto das premissas adotadas em tempo de planejamento e a competência na execução das ações e seus controles servirão como base para a avaliação da eficácia da administração estratégica e esta mesma análise será utilizada para embasar o aprimoramento dos próximos ciclos, para que sejam cada vez mais precisos e efetivos. Dessa avaliação, também farão parte a análise dos desvios e das soluções adotadas de forma a gerar alternativas mais viáveis para a solução dos futuros desvios similares. Todo planejamento sempre embute certo grau de imprecisão, mas também de aprendizagem.

Revisão do planejamento estratégico

Como um processo formal de materialização futura, o planejamento estratégico deve prever o acompanhamento e a revisão periódica de sua execução e, caso haja uma mudança de suas premissas, deve-se providenciar o seu redirecionamento dentro da nova realidade.

A ocorrência de um fato relevante que altere significativamente as condições de atuação da empresa ou de seu ambiente deve ser seguida de uma revisão no seu planejamento. O atentado de setembro de 2001, ocorrido com as Torres Gêmeas, em Nova York, por exemplo, gerou conseqüências que exigiram um planejamento estratégico: a revisão imediata de todo planejamento das empresas de aviação e das fabricantes de aviões, para enfrentar a diminuição brutal dos negócios, e de todas as empresas envolvidas no transporte terrestre, para encarar um aumento substancial de movimento e de equipamentos de segurança para atender uma demanda antes inexistente.

Na prática: o desenvolvimento baseado na estratégia

Qualquer governo deve ter um plano estratégico plurianual, com objetivos claros e bem formulados, para serem atingidos em determinado prazo, para que a sociedade, as empresas e cidadãos possam elaborar os seus planos de longo prazo.

Para as empresas, não há forma de estabelecer o planejamento estratégico sem que saibam, com relativa antecedência e segurança, a sociedade futura projetada pelo governo, com as prováveis condições

em que o mercado e consumidores se encontrarão no período abordado pelo horizonte do plano. Da mesma maneira, os funcionários de uma empresa não poderão projetar o seu futuro profissional, se não souberem qual o futuro planejado para a organização.

Atividades

1. Estabeleça um plano estratégico particular, para realizar objetivos pessoais e/ou profissionais para os próximos 12 meses, seguindo os conceitos e etapas estudadas.
2. Pesquise, relacione e justifique abaixo três benefícios concretos obtidos pelas empresas que utilizam o planejamento estratégico na sua gestão.

Ampliando conhecimentos

Para saber mais sobre a Administração e o planejamento estratégico, seus conceitos, sua elaboração e sua implantação nas empresas e organizações, podem ser consultadas as seguintes obras:

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Explica os conceitos adotados neste capítulo.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

Esse livro contém a explicação detalhada da elaboração de um planejamento estratégico.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

Contém vários exemplos reais e concretos de planejamento estratégico de empresas atuais.

Atividades empresariais e especialidades administrativas

Existe um processo complexo que estimula as sociedades e economias na busca por melhorias, provocando mudanças sociais e alterações no comportamento das pessoas e dos mercados. As empresas são constantemente impulsionadas a se adaptar, e cada mudança faz com que todos recebam mais produtos e serviços. As empresas, por sua vez, identificam novas oportunidades e oferecem mais produtos e serviços, e dessa forma provocam ciclos cuja rotação se torna cada vez mais rápida. Esse processo exige agilidade das empresas, que passam a necessitar de estruturas organizacionais integradas e flexíveis para se manter competitivas.

Diante desse cenário, é importante analisar e compreender a atual realidade empresarial. Como base para se conhecer esses assuntos, esta aula aborda as atividades econômicas, seu surgimento e evolução ao longo do tempo e sua influência sobre os setores econômicos. Apresenta também os ambientes de negócios, as organizações, suas atividades e as especialidades administrativas.

Ambientes de negócios

Ambiente é tudo o que está ao redor, que interage e pode influenciar e interferir em uma organização. Com o intuito de possibilitar o estudo de forma objetiva, o ambiente será dividido em interno e externo.

Ambiente externo

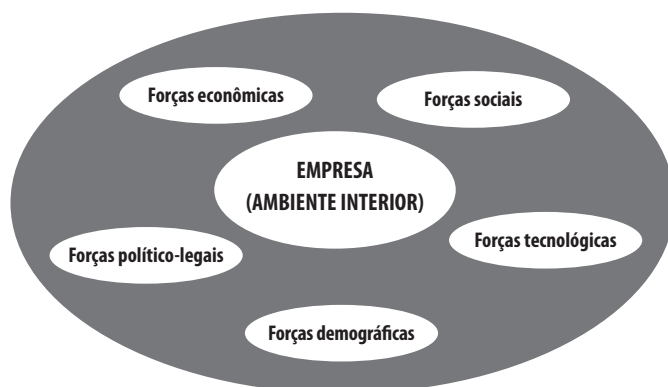
O ambiente externo ou macroambiente é composto pelos seguintes sistemas: o político-legal, o demográfico, o econômico, o tecnológico e o social. O objetivo de analisar os fatores ambientais é estabelecer uma base de informações para que os gestores possam tomar decisões diante de ameaças

e restrições; por isso, existe a preocupação das empresas em estudar esses fatores, que são amplos e complexos. As forças que compõem o ambiente externo são:

- :: **forças político-legais:** são compostas por todas as constituições, leis, regulamentações, sentenças judiciais, decisões governamentais, eleições e estatutos, que têm influência decisiva tanto na vida dos cidadãos quanto na das empresas;
- :: **forças demográficas:** são representadas por todos os elementos que permitem identificar uma sociedade, como o número de habitantes, a participação percentual por faixas etárias, as faixas de renda, a participação dos sexos, o nível de escolaridade, as condições de habitação, a propriedade de bens e outros que representem uma cidade, um estado ou um país; esses dados são encontrados em censos demográficos (realizados no Brasil pelo IBGE), e são informações muito úteis para qualquer gestor;
- :: **forças econômicas:** são formadas por todos os elementos econômicos conhecidos, ou seja, indicadores como o PIB (o produto interno bruto, que são as riquezas produzidas por um país em um ano, e que informa se a economia está em crescimento ou não), as taxas de juros (componentes que interferem diretamente no humor dos consumidores, pois quanto menores, mais atraente e maior a possibilidade de se realizar negócios), as taxas de inflação, a variação cambial e a disponibilidade de recursos de crédito, entre outros componentes que interferem na análise dessas tendências;
- :: **forças tecnológicas:** compostas por todas as pesquisas e progressos científicos que proporcionam maior conhecimento tecnológico, gerando inovações e melhorias que afetam diretamente o desempenho dos produtos e das empresas. É uma área que merece uma análise delicada, pois há momentos em que se desenvolve uma tecnologia que não será usada por muitos, ou seja, que logo será ultrapassada em um determinado segmento, como ocorreu no caso dos aparelhos de vídeo-cassete no passado;
- :: **forças sociais:** representadas pelo conjunto dos fatores culturais e pelas expectativas de uma população, suas tradições, credos e formas de expressão artística, como pintura, música e dança, entre outros aspectos. Um exemplo para ilustrar essas forças é o carnaval, que em algumas regiões do país é visto como uma grande festa popular, enquanto que em outras é apenas um feriado, e em outros países é um período normal, sem feriado.

A figura 1 apresenta as interações desses fatores externos com a organização.

Figura 1



Macroambiente

Ambiente interno

Os ambientes internos das organizações são compostos por todos os elementos que integram suas estruturas – os chamados recursos, que se dividem em:

- :: **recursos físicos:** formado por todas as instalações e máquinas, constituído pelo patrimônio da empresa ou seu ativo fixo;
- :: **recursos humanos:** conjunto de pessoas que trabalham em uma organização, com seu conhecimento e sua capacidade de produzir;
- :: **recursos financeiros:** compostos por todas as formas de capital monetário (dinheiro) de uma empresa;
- :: **recursos tecnológicos:** somatória das patentes, equipamentos, pesquisas e tecnologias desenvolvidas pelas organizações; é uma área que representa um grande diferencial para as mesmas.

As organizações e suas atividades

As organizações são frutos das sociedades, e as atividades econômicas que as cercam evoluem ao longo do tempo. Acompanhar o desenvolvimento histórico da economia e das práticas econômicas permite compreender melhor a origem e o desenvolvimento dos três setores ou atividades da economia, comentadas a seguir.

Como se verá, um setor econômico não é superior ao outro; eles são interdependentes, ou seja, um não existe sem o outro, pois se não existir o setor primário, não haverá o que transformar e muito menos o que transportar, por exemplo.

Primárias ou agrícolas

Em sua fase inicial, a humanidade era extrativista e caçadora, ou seja, coletava e caçava seus alimentos. Com a invenção de certas ferramentas e técnicas, ocorreu uma evolução: o homem criou a pecuária ao domesticar e criar rebanhos de animais; e criou a agricultura, ao conhecer o processo de crescimento das plantas que germinam a partir de sementes. Por muito tempo, essas foram as principais atividades econômicas praticadas pelo ser humano.

Entende-se como setor primário da economia o que atua nos segmentos rurais; esse setor é o conjunto de atividades econômicas que produzem alimentos e matérias-primas, incluindo a transformação de recursos naturais em produtos primários. Muitos produtos do setor primário são considerados matérias-primas que, ao serem levados para outras indústrias, são transformados em produtos industrializados. Os negócios importantes nesse setor incluem a agricultura, a pecuária, o agronegócio, a pesca, a silvicultura (extração de matérias das florestas) e toda a mineração e indústrias pedreiras. Os fatores preponderantes desse setor são as áreas naturais para plantio, criação ou extração.

Secundárias ou industriais

Ao longo da Idade Média, o homem desenvolveu técnicas e práticas que possibilitaram o aumento de sua capacidade produtiva, como rodas, alavancas, engrenagens e correias, construindo equipamentos e máquinas, como os teares. Esse processo, associado a novas fontes de energia, como o carvão e o vapor – e mais tarde os combustíveis fósseis (gasolina, diesel) e a eletricidade –, deu início à Era da industrialização. Por ter surgido após a agricultura, os estudiosos da economia denominam esse como segundo setor.

O setor secundário da economia é formado por todas as espécies de indústrias, que agregam valor à matéria-prima, tornando-a um produto manufaturado com maior utilidade para quem o usa. Os insumos naturais produzidos pelo setor primário são transformados em produtos de consumo ou em equipamentos industriais a serem utilizados por outras empresas. É um setor que tem como fator preponderante o capital: para montar e manter uma indústria, são exigidos muitos recursos em equipamentos e em matérias-primas para movimentar o processo de transformação; é por isso que se considera o setor secundário como o mais pujante de muitas economias.

Terciárias ou serviços

Continuando o desenvolvimento histórico da economia, após a era da produção em massa surgem novas necessidades que devem ser satisfeitas, como fazer chegar os produtos aos consumidores, o que evolui dos mascates ao comércio tradicional e deste aos super e hipermercados. Os serviços multiplicam-se e tornam-se mais sofisticados, produzindo novos serviços como o transporte em seus diversos modos (rodoviário, ferroviário, aéreo, marítimo e fluvial), os serviços financeiros (bancos e financeiras), os seguros, a hospitalidade (hotéis e hospitais), os correios, as operadoras de telefonia e as distribuidoras de energia elétrica, entre outras.

O setor terciário é a principal fonte de renda de muitos países desenvolvidos. É o setor que mais cresceu nas últimas décadas e utiliza tecnologia intensiva associada à mão-de-obra qualificada.

Especialidades administrativas

A Administração é um vasto campo do conhecimento humano, e associa diversas ciências e técnicas de áreas como Matemática, Estatística, Psicologia, Direito e Economia, entre outras. Para atender as necessidades e expectativas das empresas, tornou-se fundamental dividi-las em áreas, como: financeira, produção, recursos humanos, marketing, logística e organização, sistemas e métodos e outras que possuem aplicação específica.

Financeira

Compreende um conjunto de atividades relacionadas à gestão dos recursos financeiros movimentados por todas as áreas da empresa; é a área responsável pela obtenção dos recursos necessários

e pela formulação de estratégias para otimizar seu uso. As principais atividades executadas na área financeira são: planejamento financeiro (para o desenvolvimento de projetos e investimentos a médio e longo prazo), tesouraria (gestão de caixa, investimentos, créditos e relações externas) e controladoria (que desenvolve atividades internas como análise de rentabilidade, assessoramento e relacionamento com a contabilidade). Não se deve confundir a função de controladoria com a de contabilidade, que é uma área independente e dá suporte à administração financeira.

Produção

É o processo pelo qual se criam produtos e serviços. Os objetivos da produção que compreendem o ajuste e a sincronia dos equipamentos e procedimentos para a obtenção da capacidade máxima de produção. Os produtos e serviços devem estar de acordo com o especificado, nos prazos, com qualidade e quantidade determinadas e com o menor custo possível. São as principais atividades executadas na gestão da produção: planejamento e controle da produção (PCP), supervisão da produção e controle.

Recursos humanos

Também chamada de *administração de pessoal*, originalmente cuidava de relações trabalhistas como contratação, registro, remuneração e demissão de empregados. Como a importância das pessoas nas organizações aumentou, a função foi ampliada quando seus profissionais passaram a participar do desenvolvimento de políticas de recursos humanos baseadas nas estratégias definidas pela alta direção. Dessa forma, tornaram as estruturas de cargos e salários mais flexíveis em relação às realidades nas quais as empresas atuam, e mais adequadas às variações do mercado. Avaliação de desempenho, planejamento de carreira, capacitação, treinamento e programas de incentivo, entre outras, são atividades exercidas por essa especialidade. Atualmente, além de operar nas áreas de gestão de pessoal, o departamento de recursos humanos tornou-se uma consultoria interna das organizações.

Marketing

É uma especialidade que surgiu nas empresas, durante a década de 1970, quando a competitividade dos mercados se ampliava. Tem como finalidade tudo o que se relaciona ao mercado; é o “grande olho” da organização para suas tendências e desejo de seus clientes. Suas principais atividades são: pesquisa de mercado (para identificar as necessidades e os potenciais de demanda e as tendências de mercado, auxiliando no desenvolvimento de produtos e serviços e na recomendação de preços para posicionar os produtos frente aos concorrentes), vendas (para desenvolver processos e equipes de vendas, bem como sua administração), promoção (abrangendo todos os processos ligados à comunicação, propaganda, relações públicas, criação e participação de eventos, brindes, entre outros) e distribuição (localização de unidades comerciais, escolha de pontos-de-venda e gerenciamento dos canais de distribuição, como atacadistas, distribuidores, revendedores, marketing direto, entre outros). É uma especialidade que se relaciona com o mercado, na busca de informações importantes e na comercialização dos produtos e serviços da organização.

Logística

É uma área recente nas organizações, tendo origem nos exércitos para dar suporte às operações de guerra. Originalmente chamada de *administração de recursos materiais*, limitava-se a comprar, armazenar e movimentar materiais, principalmente nas indústrias e no setor público. Com a globalização, muitas empresas passaram a adotar práticas de distribuir tarefas para outras empresas, o que exigiu uma nova área que coordenasse a seleção de fornecedores, o gerenciamento das etapas dos processos executados por outras empresas e a sincronização com os transportadores e o uso de operadores logísticos (empresas especializadas em executar atividades de armazenamento e distribuição de mercadorias). Todas essas são atividades utilizadas nas importações e exportações, operações que cresceram muito com a globalização.

Organização, sistemas e métodos

Foi certamente uma das primeiras atividades da administração moderna, instituída pela chamada *administração científica* de Taylor, em vigor desde o início do século XX. Iniciou suas atividades pelo estudo dos tempos e movimentos de cada cargo, visando ao aperfeiçoamento dos processos. Esses estudos tomaram grande impulso com a industrialização. As principais funções dessa especialidade estão em duas áreas distintas: a estrutura de operações e procedimentos – com o estudo e a análise das rotinas, estabelecendo a documentação das tarefas – e os processos por meio de manuais, organogramas e outros estudos de racionalização do trabalho. A partir da década de 1990, com o uso cada vez mais intenso de computadores nas empresas, essa área passou a atuar também como elemento de integração entre os profissionais de informática e o resto da organização; isso porque o desenvolvimento de sistemas informacionais é um processo de normatização e racionalização, que tem como objetivo ampliar a capacidade operacional das empresas.

Atividades

Com o objetivo de fortalecer os conceitos e aplicá-los à prática, escolha uma empresa qualquer e responda as perguntas abaixo.

1. Qual foi a empresa escolhida?

2. Em qual ramo de atividade e em qual setor econômico ela melhor se enquadra?

3. Como é composto o ambiente externo dessa empresa?

4. Quais são as especialidades da administração encontradas nessa empresa?

Ampliando conhecimentos

Para ampliar conhecimentos sobre os ambientes de negócios, ler as páginas 47 a 85 do livro *Administração Estratégica*, de Michael Hitt, Duane Ireland e Robert Hoskinsson, no qual se encontra uma visão mais completa para quem deseja conhecer melhor a estrutura de um sistema e o poder das forças que atuam em um ambiente competitivo.

Para obter informações sobre as especialidades da administração, pesquisar nas páginas 110 a 156 do livro *Teoria Geral da Administração*, de Luis César Araújo, que apresenta o conteúdo de forma mais ampla.

Funções Administrativas: planejar

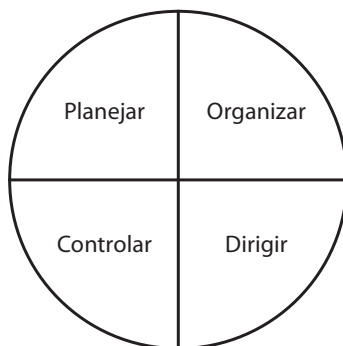
A estratégia é um modo de pensar o futuro de forma integrada dentro do processo decisório, por meio de um procedimento formalizado e articulador de resultados.

Henry Mintzberg

As funções administrativas, cujo estudo se desenvolveu ao longo do século XX, foram inicialmente sistematizadas por Henri Fayol e diversos seguidores. O principal objetivo do teórico era estabelecer as atividades a serem exercidas por um administrador; assim, chegou-se à conclusão de que as funções básicas desse profissional são: planejar, organizar, dirigir e controlar.

Como administrar é gerir um processo dinâmico que envolve recursos humanos, financeiros, físicos e tecnológicos, em um mundo cada vez mais competitivo e integrado, é necessário pensar que esse ciclo tem início, desenvolvimento e fim, e que se reinicia continuamente. Planejar é a primeira etapa desse processo, que pode ser mais bem compreendido na figura abaixo.

Figura 1 – Ciclo das funções administrativas



Função planejar

A função planejar busca definir como a organização irá atingir um objetivo claramente definido, de longo ou médio prazo. Contudo, é preciso ter um conjunto de informações para se escolher os caminhos mais adequados a serem seguidos.

Estratégias

A palavra *estratégia* foi inicialmente utilizada pelos gregos, significando um magistrado ou um comandante-chefe militar; no século XIX, Carl von Clausewitz definiu *tática* como o uso de forças armadas na batalha, e *estratégia* como o uso de batalhas para o objetivo da guerra. Durante o século XX, o termo transferiu-se para as empresas, onde a competição se intensificava.

De forma simples, estratégia pode ser definida como “a determinação de metas e de objetivos básicos de longo prazo em empresa, bem como a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários à consecução dessas metas” (CHANDLER JUNIOR, 1962); por outro lado, a formulação de estratégias pode ser conceituada como planejar e escolher cursos de ação que conduzam à efetivação dos objetivos organizacionais.

“A estratégia deve considerar os seguintes aspectos: o negócio em que a empresa está inserida, as tendências do mercado, as decisões, o nicho competitivo e as características da linha de produtos e serviços.” Igor Ansoff

Para formular apropriadamente a estratégia organizacional, os gestores devem compreender os diversos fatores envolvidos no processo. Como ponto de partida, uma ferramenta que pode ser utilizada é a chamada análise SWOT: *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*. Em português, isso significa: forças (pontos fortes), fraquezas (pontos fracos), oportunidades e ameaças.

“Planejamento estratégico é o processo de elaboração da estratégia, projetando os objetivos e resultados esperados a longo prazo; considera a relação existente entre a empresa e seu ambiente e deve ser abrangente, envolvendo toda a empresa.” Antonio Lima Ribeiro

Estratégias competitivas

Ao longo do século XX, as empresas e a competição de mercado passaram por diversas fases. A fase inicial foi chamada de *produção*, um período em que o processo de crescimento das cidades era acentuado, com o deslocamento de populações rurais para o meio urbano. Nessa fase, a preocupação era produzir mais, reduzir os desperdícios e oferecer produtos de qualidade a um preço baixo.

Com o crescimento do número de empresas, em um volume acima da capacidade de demanda, foi necessário voltar-se para os produtos, buscando-se atender as novas necessidades dos consumidores.

Assim, na década de 1970, surge a *fase das vendas*: por meio de uma equipe de vendas agressiva, o fundamental era vender.

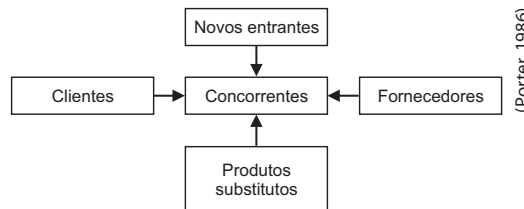
As orientações das empresas para o mercado são descritas no quadro a seguir:

Orientação	Enfoque	Descrição
Produção	Produtos	Produzir bens e serviços, informar e deixar os clientes virem até as empresas.
Vendas	Vendas	Produzir bens e serviços, ir até os clientes e induzi-los a comprar.
Marketing	Clientes	Identificar os desejos e necessidades dos clientes e oferecer o que eles desejam.
Valor	Valor para o cliente	Entender o cliente e o mercado, oferecendo o que estes desejam, como desejam, e relacionando-se com eles, criando valor.

(Churchill Jr., 2000)

Evolução do pensamento estratégico das empresas.

As organizações têm procurado estabelecer estratégias vencedoras. Michael Porter (1986) apresenta uma visão de contexto na qual os conceitos de estratégia são aplicados a um modelo dinâmico, em que o ambiente, o comportamento dos consumidores e os concorrentes são mutáveis, denominada de *estratégia competitiva*. Esse conceito pode ser mais bem compreendido com a figura abaixo.



(Porter, 1986)

Forças que atuam no mercado.

A formulação de uma estratégia competitiva deve considerar os quatro fatores básicos que determinam os limites do que uma organização pode realizar com sucesso: pontos fortes e pontos fracos; valores pessoais; ameaças e oportunidades; e a expectativa da sociedade.

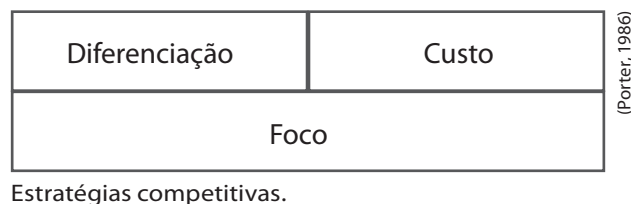
Os pontos fortes e os pontos fracos da organização são o seu perfil de ativos e as qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, posturas tecnológicas, identificação de marca e assim por diante. Os valores pessoais de uma organização são as motivações e as necessidades das pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida, como os gestores.

Os pontos fortes e os pontos fracos, combinados com os valores, determinam os limites internos da estratégia competitiva que uma organização pode adotar com pleno êxito (PATON *et al*, 2000).

Os limites externos são determinados pela empresa e por seu meio ambiente. As ameaças e as oportunidades da organização definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto sobre a organização de fatores como a política governamental e os interesses sociais, entre outros (PATON *et al*, 2000). Esses itens devem ser considerados antes de a empresa desenvolver um conjunto realista e exequível de metas e políticas.

Segundo Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa a seu meio ambiente e às forças que dirigem a concorrência no segmento. Analisando as forças que atuam sobre as organizações, pode-se determinar três estratégias competitivas genéricas:

- :: **liderança no custo total:** direcionar a empresa para a produção em escala, reduzir os custos ao mínimo, exigindo fortes relações no fornecimento de matéria-prima e projetos de produtos simplificados, entre outros procedimentos;
- :: **diferenciação:** procurar criar algo considerado único no âmbito do ramo de negócio; para Porter (1986), “os métodos para esta diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, ou outras dimensões”;
- :: **ênfase ou foco:** atuar em um segmento delimitado ou restrito regionalmente, seja de liderança em custo ou de diferenciação (de segmento, território ou outra característica específica), definindo melhor o alvo e favorecendo o melhor conhecimento e relacionamento com o consumidor.



A seguir, discute-se a importância de conhecer os clientes e identificar suas necessidades, como forma de desenvolver inovações que as atendam.

Estratégias organizacionais: diferenciando a empresa

Para diferenciar empresas, produtos e serviços, criar e transmitir idéias, conceitos e valores – acrescenta-se a isso tecnologia, estilo e *design* –, o que faz a diferença é a *marca*, que além de aumentar o valor percebido, identifica e posiciona a empresa em relação aos concorrentes. São conceitos importantes para se entender esse ponto:

- :: **diferenciação:** tornar o produto diferenciado para atender a determinado público, e ter algo a mais que os concorrentes;
- :: **posicionamento:** estar voltado para um público-alvo, seu segmento; a imagem estar posicionada no contexto sócio-econômico-cultural do público-alvo;
- :: **segmento:** parte de um mercado que pode ser atingida por um bem ou serviço; a população a ser atingida é caracterizada em termos socioeconômicos, culturais, religiosos, de idade, de sexo e de ocupação, entre outros. Para se definir um segmento, pode-se utilizar um critério ou um conjunto de critérios, o que é mais recomendável, por exemplo, sexo, idade, nível socioeconômico e localização;
- :: **segmentação:** divisão de um mercado segundo suas características (diferenças) ou homogeneidade (semelhanças).

Uma das formas de se obter a diferenciação no mercado é por meio da qualidade percebida pelos clientes, uma vez que para fazer frente a tantas ameaças, a empresa precisa criar produtos que atendam às necessidades dos clientes, diferenciando-os da concorrência e aumentando a percepção de utilidade e valor dos produtos.

Texto complementar

Análise das forças competitivas na indústria de fécula de mandioca

Marina Ariento (*)

A cultura da mandioca tem importante papel no Brasil, tanto como fonte de energia na alimentação humana e animal quanto como geradora de empregos e de renda. Por sua vez, o amido da mandioca (fécula, polvilho doce ou goma), carboidrato extraído da raiz da mandioca, de aspecto branco, inodoro e sem sabor, é utilizado na geração de diversos produtos de várias áreas industriais. Com os avanços tecnológicos aparecem novas possibilidades de exploração desse produto.

Como a cadeia da fécula não tem participado, em posição de destaque, nos mercados brasileiro e internacional, é interessante analisar as cinco forças competitivas, segundo Michael Porter (1991).

O estudo consiste em um conjunto de procedimentos voltados à avaliação das forças que atuam em uma indústria; como essas forças evoluem, à medida que o mercado se modifica; e, como reagem os competidores, compradores e fornecedores. A pressão das cinco forças, que variam de indústria para indústria, é que vai determinar a competição e a rentabilidade de um negócio.

Análise das forças competitivas:

1. Entrada de novos concorrentes – as indústrias de amido de milho são fortes competidoras das indústrias de fécula de mandioca.
2. Ameaça de substitutos – o amido de milho, como substituto, diminui o consumo da fécula, causando queda nas vendas e menor lucratividade para as indústrias.
3. Poder de negociação dos compradores – Sadia, Perdigão, Seara, entre outros, são consideráveis clientes das indústrias de fécula de mandioca. Em relação aos pequenos compradores, elas contam com vantagens. Com alto poder aquisitivo, essas empresas realizam suas compras em grandes quantidades e adquirem o produto desejado por um valor abaixo dos demais clientes.
4. Poder de negociação dos fornecedores – o mercado das indústrias de amido de milho apresenta-se bastante concentrado, sendo composto, basicamente, por três grandes empresas: Corn Products do Brasil, Cargill Agrícola S.A. e National Starch Chemical. O mercado das indústrias de fécula de mandioca também conta com importantes fabricantes, por exemplo: Avebe do Brasil Ltda., Halotek Fadel Industrial Ltda., Cargill Agrícola S.A., entre outros.

Observa-se, portanto, que os produtos competem em mercados com estruturas diferentes, isto é, enquanto no mercado de amido de milho as empresas implementam estratégias competitivas que se assemelham a uma estrutura de mercado do tipo oligopólio concentrado, o mercado da fécula de mandioca aproxima-se de uma estrutura mais concorrencial.

5. Rivalidade entre concorrentes – ocorre porque competidores sentem sua rentabilidade pressionada para baixo, ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição no mercado.

A rivalidade assume a forma de disputa de posição, utilizando táticas como concorrência de preços, lançamento de novos produtos, entre outros.

Uma das vantagens é o potencial tanto para aumento da produtividade quanto para aplicação na indústria alimentar. Salienta-se, dessa forma, uma rivalidade entre as indústrias concorrentes de amido de milho com as de fécula da mandioca.

A análise das forças competitivas revela que a fécula da mandioca tem rentabilidade pressionada pela entrada de novos concorrentes, rivalidade entre competidores, ameaça dos substitutos e um grupo poderoso de fornecedores.

Não obstante, a diferenciação da fécula, considerada uma barreira à entrada de novas empresas, facilita para que as indústrias do setor da mandioca não fiquem em desvantagem em relação às indústrias dos amidos substitutos.

A rivalidade entre competidores é verificada, já que a produtividade de um produto pode apresentar queda, ocasionando poucos lucros. Os fornecedores, por sua vez, conseguem deter o mercado nacional e comandar boas negociações.

O modelo de Porter, portanto, é adequado para analisar o padrão competitivo das indústrias de fécula de mandioca em várias etapas e, também, para a discussão de novas ações estratégicas nas empresas. Sugere-se que esse modelo, embora apresente limitações, pode ser aplicado em outros setores agroindustriais.

(*) Marina Arienté é jornalista e mestranda em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba (Unimep).

Extraído de **Jornal Eletrônico da ABAM**. Ano IV, n.º 13, jan./mar. 2006.

Disponível em: <www.abam.com.br/revista/revista13/artigo.php>. Acesso em: 28 fev. 2007.

Atividades

Com o objetivo de fortalecer os conceitos e aplicá-los à prática, escolha uma empresa qualquer, busque informações e responda às perguntas abaixo.

1. Qual é a empresa escolhida?

2. Qual é a estratégia genérica que ela adota?

3. Das forças competitivas, descreva os concorrentes da empresa e as eventuais ameaças que estes oferecem.

4. Das forças competitivas, identifique o poder de negociação dos clientes (compradores).

5. Das forças competitivas, identifique os produtos substitutos e a influência que exercem ou podem vir a exercer sobre os negócios da empresa.

6. Das forças competitivas, identifique a ameaça da entrada de novos produtos (de novos concorrentes) e a influência que exercem ou podem vir a exercer sobre os negócios da empresa.

Ampliando conhecimentos

Para ampliar seus conhecimentos sobre as estratégias genéricas e as forças que atuam no mercado, leia o livro *Estratégias Competitivas*, de Michael Porter; e para saber mais sobre conceitos de posicionamento competitivo, ler as páginas de 59 e 82 do livro *A Estratégia e o Cenário de Negócios*, de Pankaj Ghemawat, para se obter uma visão geral sobre o assunto.

Funções Administrativas: organizar

Organização é a arte de empregar todos os recursos disponíveis a fim de alcançar um determinado objetivo.

Henry Dutton

As funções administrativas seguem uma lógica natural. Inicialmente, são determinados os objetivos da organização, de curto, médio e longo prazo; com a análise dos ambientes interno e externo, define-se a estratégia e as ações necessárias para se atingir as metas. Assim, é fundamental estabelecer as adequações que a organização deve sofrer para poder atingir os objetivos propostos, seguindo a orientação escolhida.

É importante estar atento ao fato de que a palavra *organização* possui dois sentidos: um que quer dizer empresa ou instituição, e o outro que significa estabelecer uma ordem nas coisas. É esta segunda que diz respeito à estrutura organizacional que será vista a seguir, que se baseia no conceito de Edgar Schein (*apud* LACOMBE, 2006, p. 118): “Uma organização é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão das funções e do trabalho e por meio da hierarquização da autoridade e da responsabilidade.”

A função organizar serve para adaptar e ajustar as instituições às orientações propostas nas estratégias; a seguir, são apresentadas ferramentas que podem auxiliar na organização de uma empresa.

Função organizar

Toda organização, para desempenhar suas funções, tem a necessidade de estabelecer uma estrutura – por mínima que seja – para desempenhar suas atividades; essa é a chamada *estrutura organizacional*. Segundo Djalma de Oliveira (2006), estrutura organizacional é “o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa”.

A primeira questão a ser considerada no processo organizacional é a centralização ou a descentralização. Descentralizar não é somente dividir o trabalho por diversas pessoas em diferentes níveis hierárquicos, mas principalmente delegar autoridade e responsabilidade; por isso, a estrutura operacional deve ser pensada antes de ser criada ou desenvolvida.

Quando uma empresa ou instituição inicia suas atividades, suas tarefas são executadas por um número reduzido de pessoas. À medida que ela cresce, surge a necessidade de ampliar o quadro funcional, o que ocasiona a divisão de tarefas e exige uma nova definição da estrutura operacional. O processo de divisão das atividades, de forma organizada, é chamada de *departamentalização*.

Departamentalização

A mudança é um fator inerente à espécie humana; contudo, o que se vê nos dias atuais é a aceleração do processo de mudança, diminuindo o tempo de reação de qualquer empresa. Frases como “precisamos acelerar para ficarmos no mesmo lugar” são cada vez mais ouvidas; sendo assim, as organizações que não compreendem ou não conseguem interpretar esses sinais estão fadadas a sumir do mercado, e em pouco tempo ninguém se lembrará de sua existência.

Conforme definição de Oliveira (2006), departamentalização é “o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.”

Assim, departamentalizar é um modelo de estruturação de empresas por departamentos ou áreas afins, que possibilite uma distribuição das tarefas de forma harmônica, na qual cada uma dessas partes possa se especializar em uma função.

Os tipos de departamentalização mais utilizados são:

- :: **por quantidade de pessoas:** tem como objetivo definir departamentos ou áreas, dividindo a empresa em grupos de pessoas de quantidades semelhantes, para manter o equilíbrio entre elas. É muito comum em centrais de atendimento ao cliente, onde cada grupo de atendentes ou operadores possui um supervisor e, dependendo do horário, há um ou vários grupos trabalhando;
- :: **funcional:** é a divisão mais comum; a departamentalização é realizada por especialidades, como: financeiro, recursos humanos, marketing, produção e outros;
- :: **território ou localização geográfica:** consiste em organizar a empresa em função das localidades onde as unidades ou filiais estão situadas; por exemplo: filial São Paulo, filial Santa Catarina, filial Amazonas etc;
- :: **produtos ou serviços:** é a divisão que leva em conta os produtos ou serviços oferecidos pela empresa, muito comum em concessionárias de automóveis: veículos novos, veículos usados, oficina, peças e acessórios, entre outros;
- :: **por clientes:** divisão da estrutura para atender a tipos diferentes de clientes, como masculino, feminino, infantil, esportivo, social etc., existente em lojas de confecções e calçados, por exemplo;

- :: **por processos:** vem a ser a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, com entradas e saídas claramente identificadas; nas palavras de Davenport (2000, p.174), uma estrutura por ação. Há organizações que criam unidades em função dos processos adotados, como certas indústrias eletroeletrônicas que ajustam sua produção de acordo com os processos de montagem;
- :: **por projetos:** a departamentalização ocorre pelos diferentes projetos de que a organização participa; é comum em empresas de consultoria, em que cada grupo ou equipe atende com exclusividade uma área específica;
- :: **matricial:** é um formato que permite maior flexibilidade para as organizações; não é simples de se realizar, pois exige um processo de integração operacional entre várias áreas de forma simultânea. Diversas empresas utilizam esse mecanismo, buscando uma divisão por áreas geográficas e de especialidade. Toma-se como exemplo uma rede de supermercados, cujo responsável financeiro reporta-se tanto ao gerente da unidade quanto ao diretor financeiro, assim como as outras áreas se reportam a suas respectivas diretorias. Esse modelo permite que a empresa seja gerenciada no todo e em cada filial simultaneamente, aumentando a agilidade no acompanhamento e na tomada de decisões; para diversos autores, a estrutura matricial é uma estrutura mista;
- :: **mista:** é um mecanismo de departamentalização que utiliza mais de uma das formas acima descritas para estabelecer as unidades operacionais de uma empresa.

Cada organização deve adotar um modelo de departamentalização específico, que seja adequado às suas características e operações.

Um dos primeiros a utilizar a departamentalização por produtos foi Alfred Sloan, que dividiu sua empresa – a General Motors – em unidades estratégicas de negócio, ou seja, reempreendendo a cada nova oportunidade. Em seu livro *Meus Anos na GM*, publicado em 1964, Sloan conta que, na época, para aumentar a participação da empresa, a GM segmentou o mercado em oito áreas ou divisões: cinco unidades de marcas posicionadas, não-concorrentes entre si e três de componentes de automóveis. Esse procedimento tornou cada unidade independente. A disputa entre as unidades ocasionou o crescimento global da organização, e sua permanente busca pela melhoria.

Além do que foi mencionado acima, podem ser acrescentadas às estruturas organizacionais funções específicas, que não atuam diretamente nas atribuições dos setores da empresa, mas contribuem no apoio ou suporte como as assessorias, secretarias e outros. Elas são chamadas por diversos autores de *atividades de linha* ou *assessoria*.

Instrumentos de representação gráfica

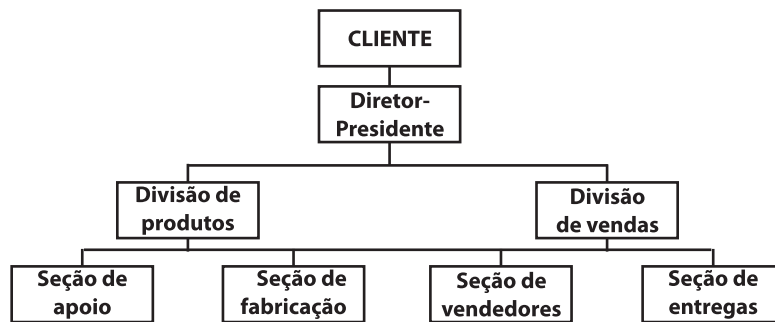
Para representar as estruturas, os fluxos e os processos das organizações, utilizam-se diversas ferramentas ou instrumentos de representação gráfica, que possibilitam uma rápida visualização do que está sendo demonstrado. Essas ferramentas são apresentadas a seguir.

Organogramas

O organograma é uma representação gráfica e sintética de uma organização, cujo objetivo é apresentar de forma direta seus departamentos, áreas e unidades, assim como as subordinações entre as unidades e seus níveis hierárquicos.

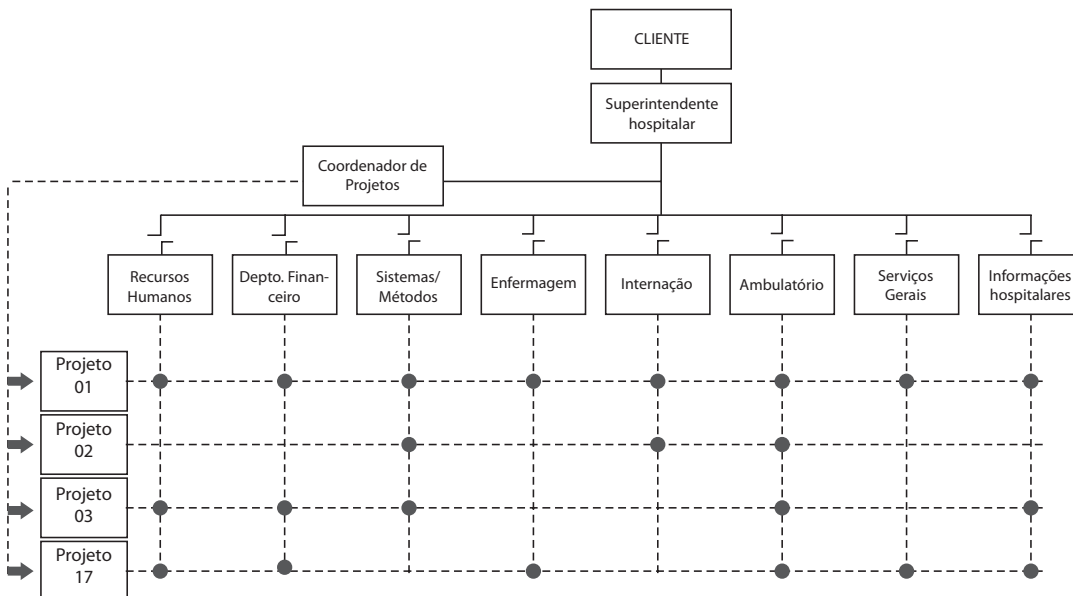
As formas e modelos mais comuns de organogramas são os seguintes:

- :: **tradicional:** esse organograma também é conhecido como linear, militar ou piramidal, e tem como características a direção única e a chefia como fonte da autoridade, com cada subordinado recebendo ordens de um único chefe. Há diversas formas de representação desse tipo de organograma, que é simples e de fácil compreensão;



Organograma tradicional.

- :: **matricial:** é um instrumento gráfico que representa empresas que possuem diversas unidades inter-relacionadas, combinando suas funções com as estruturas com base em projetos, filiais e outros; tem como principal característica ser multidimensional;



Organograma matricial.

- :: **circular:** serve principalmente para demonstrar o objetivo da organização; este normalmente é o cliente ou um alvo específico – que fica no centro, com as demais unidades ao seu redor – para o qual todos devem estar focados.



Organograma circular.

Não há restrições para se estabelecer a forma de organograma a ser utilizada. Cada organização deve adotar a que melhor representa sua estrutura. Certas empresas costumam inserir no organograma uma breve descrição de cada unidade ou função. Nesse caso específico, eles são também conhecidos como *funcionogramas*.

Fluxogramas

Pela definição de Djalma de Oliveira (2006), “fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo.”

Para se desenvolver fluxogramas, utiliza-se uma simbologia que possibilita uma visão clara e objetiva da seqüência dos fluxos, favorecendo uma interpretação única para quem está analisando o processo. A seguir, são apresentados os principais símbolos.

Símbolo	Significado	Verbos usuais
○	Operação	Executar, criar, divulgar, copiar, inserir, emitir, pôr, produzir, remover, circular, providenciar, classificar etc.
➔	Transporte	Remeter, conduzir, enviar, destinar, movimentar etc.
△	Arquivo	Arquivar, aguardar, armazenar, encerrar etc.
D	Espera	Esperar, aguardar, demorar etc.
□	Controle	Aprovar, inspecionar, controlar, assinar, verificar, examinar etc.

(Oliveira, 2006, p. 263)

Existem outras formas disponíveis de fluxograma, alguns em réguas com os objetos pré-definidos.

Além disso, atualmente encontra-se em editores de texto de computadores um ícone específico para se elaborar fluxogramas.

Arranjo físico

Segundo Cury (2005), arranjo físico ou *layout* corresponde à disposição dos diversos postos de trabalho nos espaços existentes na organização. Além da preocupação em melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho, envolve a arrumação dos móveis, das máquinas, dos equipamentos e das matérias-primas.

De modo geral, o arranjo físico tem como objetivo distribuir as máquinas, os móveis e os equipamentos de forma lógica e seqüencial em uma instalação, buscando otimizar a dinâmica da organização considerando todos os fluxos existentes, como de pessoas, de materiais e de suprimentos, entre outros.

Formulários

Pela definição de Lerner (1982, p. 48), formulário “é um documento que foi reproduzido por algumas técnicas de impressão, possuindo determinados campos delineados para a coleta de dados e informações necessários a um ou mais sistemas administrativos.” Os formulários são documentos internos à organização que têm o propósito de documentar, armazenar e distribuir informações. Atualmente, muitos formulários impressos em papel estão sendo substituídos por documentos eletrônicos arquivados em computadores.

O importante é estabelecer uma regra para o uso de formulários, como adotar tamanhos-padrão; com isso, evita-se a perda de documentos e facilita-se o arquivamento, pois os fichários teriam as mesmas ou pouco variadas dimensões. Para facilitar a operação, devem-se utilizar cores específicas para cada destinação ou área. Dessa forma, o fluxo de papéis é imediato, o que não exige leitura e interpretação para encaminhamento dos mesmos. As notas fiscais são um exemplo muito utilizado de formulário.

Manuais

Os manuais são importantes, principalmente em organizações com muitas unidades ou com grande rotatividade de pessoal, pois permitem que sejam estabelecidos padrões de execução das atividades, mantendo a operacionalização da empresa como um todo.

Texto complementar

O que aprender com a história da empresa paulista DH&C, que reestruturou seus processos internos e tornou-se mais competitiva

Juliana Borges

Crescer é um caminho natural para empresas dirigidas por empreendedores de visão, capazes de transformar idéias inovadoras em negócios rentáveis. Crescer ajuda a aumentar a rentabilidade.

Crescer permite fazer parcerias com grandes empresas. Crescer... crescer é bom, ponto. Mas, como os donos de pequenos e médios negócios sabem por experiência própria, não existe expansão sem algum sofrimento. Uma das dores mais comuns do crescimento é o agravamento de falhas que não pareciam tão graves no tempo em que a empresa era menor. Quando se chega a esse ponto, é imperioso rever processos que não funcionam mais.

Não é uma tarefa fácil. Mudar processos é um trabalho árduo, demanda tempo, consome recursos e nem sempre traz benefícios imediatos. É assim em empresas de todos os tamanhos. Pequenos e médios empresários, que precisam estar permanentemente atentos a resultados, têm ainda mais dificuldade para sair do dia-a-dia, organizar a casa e ajustar o que não vai bem – e muitos adiam as reformulações necessárias. Por causa disso, várias empresas – incluindo negócios grandes e rentáveis – convivem para sempre com vícios de gestão. “Elas não percebem que poderiam fazer muito mais com os mesmos recursos”, diz Paulo Rocha, consultor especializado em processos.

Assim, vale a pena parar um pouco para entender como a DH&C, empresa paulista que faturou 23 milhões de reais em 2006 com hospedagem e gerenciamento de servidores de grandes empresas, conseguiu ser bem-sucedida nesse desafio. Desde que foi fundada, em 2000, a DH&C vem crescendo a um ritmo médio de 70% ao ano. Com a rápida expansão, algumas áreas, como o suporte técnico, começaram a apresentar problemas com os quais tornou-se difícil de conviver. Foi quando o engenheiro Dario Boralli, que em 1999 saiu da presidência da Sun Microsystem para montar a DH&C, colocou em andamento uma minuciosa reestruturação de processos. O trabalho foi encerrado há pouco tempo, e levou mais de um ano. Da contabilidade ao suporte técnico, todos os 70 funcionários da empresa se envolveram de alguma forma. Os primeiros levantamentos mostram resultados positivos. No caso do suporte técnico, por exemplo, 70% das solicitações passaram a ser atendidas no primeiro telefonema. Antes, só 30% delas eram resolvidas imediatamente.

Esse trabalho consumiu boa parte dos 12 milhões de reais investidos na empresa em 2006. “Durante esse período, todos os gerentes da empresa trabalharam duro para se dedicar à reestru-

turação e também tocar o dia-a-dia”, diz Boralli. Com ajuda de consultores, foi montada uma equipe para coordenar o trabalho. Para pilotar a mudança, foi contratado Saulo Britto, formado em ciências da computação, com MBA em gestão de processos de negócios e passagem por grandes empresas, como BCP e Nextel. O primeiro passo foi identificar as áreas em que a reestruturação era mais urgente. “Levantamentos desse tipo mostram todo tipo de problema, alguns muito mais sérios que outros”, diz Marcos Viveiros, da consultoria Top QuALLity. “É preciso mudar primeiro o que é prioritário”. De uma lista de mais de 40 possibilidades, a equipe identificou três processos que precisavam muito melhorar – negociação com o cliente, problemas que se repetiam com frequência e atrasos nas trocas de equipamentos internos.

Encerrada essa etapa, a equipe da DH&C mergulhou nos três itens. Cinco comitês setoriais reuniam-se semanalmente por duas horas para fazer sugestões de como suas áreas poderiam contribuir para melhorar os processos-chave. Depois, noutro encontro, cruzavam-se essas informações para então deliberar as mudanças. “Precisávamos entender onde estavam os problemas, por que eles ocorriam e como solucioná-los”, diz Britto.

Esse *check-up* mostrou que, em vários casos, a melhoria de um processo estava condicionada a mudanças em outro. Parte das dores de cabeça do pessoal do suporte técnico, por exemplo, tinha origem muito antes, no fechamento das vendas. Na ansiedade de fechar rapidamente um negócio, os vendedores não especificavam o prazo máximo em que um problema seria resolvido pela DH&C.

A lacuna gerava frustração do lado dos clientes, que não estavam dispostos a esperar, e do lado da DH&C, que não conseguia planejar-se para atender a essa expectativa. Para contornar o problema, a equipe reuniu-se com o pessoal de vendas e listou todos os pontos que agora devem ficar claros antes de fechar uma venda. Também ficou acertado que as condições negociadas devem ser enviadas ao suporte técnico logo após a venda.

Problemas recorrentes eram outro inferno do suporte técnico. Com frequência, o pessoal da área tinha de refazer todos os passos para solucionar algo que já acontecera antes com outro cliente.

Resolver isso foi bastante simples e quase sem custos. Primeiro, criou-se uma área que montou um histórico das falhas sistemáticas. Assim, sempre que um cliente enfrenta algum problema, os técnicos estão instruídos a primeiro consultar essa área, que fornece a solução que deu certo quando a falha apareceu pela última vez.

A terceira meta da equipe responsável pela reestruturação era acelerar as mudanças de *layout* e de equipamentos internos, bastante frequentes na DH&C. Na hora de trocar um servidor de lugar ou substituí-lo por um novo, não faltava quem pensasse nos aspectos mais evidentes, como troca de sistemas e configuração dos computadores. Mas, às vezes, ninguém providenciava um simples cabo de força. Era um detalhe fundamental, que comprometia a operação e que podia tirar do ar o *site* de algum cliente. Agora, o próprio Britto é responsável por coordenar as mudanças, para evitar que pequenos esquecimentos causem grandes transtornos.

Os clientes da DH&C foram beneficiados pela maior eficiência proporcionada pela revisão dos processos. “Nossos problemas são resolvidos com mais agilidade e os erros caíram drasticamente”, diz Leopoldo Ferreira, coordenador de tecnologia da rede de materiais de construção C&C, um dos maiores clientes da empresa. “Os resultados são tão bons que estamos pensando em seguir o exemplo e melhorar nossos processos também”.

Rotina replanejada		
Três problemas que a DH&C atacou com a revisão de seus processos internos		
	Como era antes	Como é agora
1. Negociações incompletas	Na ansiedade de fechar um negócio, os vendedores não discutiam detalhes dos contratos, o que mais tarde gerava insatisfação dos clientes.	Aspectos vitais para os clientes, como horários de atendimento e prazos para os serviços de pós-vendas, foram incluídos em todas as negociações realizadas.
2. Tarefas sem um responsável	Nas mudanças de <i>layout</i> e equipamentos, problemas simples, como a falta de extensão elétrica, às vezes comprometiam a operação.	Um gerente ficou encarregado de cuidar de todas as mudanças físicas da empresa, como troca de aparelhos telefônicos e remodelamento de servidores.
3. Erros que se repetem	Funcionários das áreas internas e do setor de atendimento ao cliente perdiam muito tempo na solução de problemas que já haviam ocorrido antes.	Foi criado um sistema de armazenamento histórico dos erros cometidos e as soluções usadas para resolvê-los. Problemas recorrentes são estudados em separado.

Fonte: Reorganizar para Crescer. Exame e PME, 21 dez. 2006. Disponível em: <<http://portalexameabril.com.br/revista/pme/edicoes/006/m0119580.html>> Acesso em: 26 fev. 2007.

Atividades

Com o objetivo de fortalecer os conceitos e aplicá-los à prática, escolha uma empresa qualquer e responda as perguntas abaixo.

1. O que é descentralização?

2. Para que serve um organograma?

3. Que tipo de organograma é mais utilizado?

4. Mencione os tipos de representação gráfica que podem ser utilizados em uma empresa, assim como suas principais funções.

Ampliando conhecimentos

Para ampliar os conhecimentos sobre os tipos de organograma, sugere-se a leitura do capítulo 8 do livro *Organização e Métodos*, de Antonio Cury. Já no livro *Criando Organizações Eficazes*, de Henry Mintzberg, são apresentadas diversas formas de organizar empresas, e sua leitura é recomendada para todos os que desejam atuar na área, ou são responsáveis pela direção de uma empresa.

Funções Administrativas: dirigir/coordenar

A direção é a essência da administração, pois proporciona a realização harmoniosa do esforço de cada um para a obtenção dos objetivos do grupo.

Harold Koontz e Cyril O'Donnel

Depois de desenvolvido o planejamento no processo das funções administrativas, que visa utilizar os recursos disponíveis pela organização para atingir os objetivos propostos, é preciso ajustar as estruturas organizacionais para operacionalizar as atividades, dando suporte e possibilitando a execução das ações propostas. Em seguida, é necessário direcionar as pessoas para que sejam orientadas a executar suas tarefas de forma sincronizada aos fluxos de trabalhos adaptados ao ritmo e qualidade especificados.

Função dirigir

A função dirigir, de acordo com Lacombe e Heiborn (2006, p. 206) “consiste em determinar as atividades, funções e tarefas, bem como equilibrar, sincronizar e integrar as funções das pessoas e as tarefas das unidades organizacionais, de acordo com certa ordem e método, para assegurar seu desenvolvimento harmônico”. Atualmente, com cenários dinâmicos que exigem grande agilidade e flexibilidade das empresas e das pessoas que nelas trabalham, essa função é essencial nas atividades de gerência, pois trata das relações entre as pessoas sem perder o foco dos objetivos organizacionais.

Ao gerenciar e coordenar pessoas é importante lembrar que em cada organização há diferentes perfis de profissionais, nas mais diferentes faixas etárias e com diferentes níveis de motivação. Em tempos de acirradas disputas de mercado, as mudanças devem fazer parte do cotidiano de todos que atuam em uma empresa. A espécie humana está em um constante processo de mudança. Com a modernidade, essas mudanças acabaram se acelerando de tal maneira que, quem não consegue acompanhar as mudanças que ocorrem no mercado, acaba presenciando o fim de sua empresa.

Gary Hamel (2000) chama a atenção sobre as competências-chave que, em muitos casos, não é o que a empresa faz ou vende, mas o que se relaciona intimamente com o conhecimento que possui.

O autor lembra que há revolucionários em todas as empresas e em todos os lugares; o importante é deixar que surjam e apresentem suas idéias e contribuam para o sucesso global. As pessoas são muito resistentes às mudanças, pois em muitos casos encobrem coisas desagradáveis que podem acontecer a elas. Peter Senge propõe desde a substituição de simples conceitos como troca de experiências para aprendizado. Para Thomas Stewart “organizações que aprendem: organização com capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como para modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos” (*apud* LACOMBE, 2006, p. 494).

O gestor deve utilizar um conjunto de instrumentos e ferramentas para monitorar e auxiliar uma organização a efetivamente buscar os resultados. Fornecer informações relevantes para se balizar e tomar decisões, as quais possam manter o espírito e o foco empreendedor existentes na fase inicial, sem perder o controle das operações.

Dessa forma, é essencial a preocupação dos administradores em equilibrar as tarefas distribuídas entre seus colaboradores, estabelecer sincronia entre elas para evitar que alguns tenham que aguardar a conclusão da tarefa de outros. Ao mesmo tempo, o gestor deve pressionar aqueles que estão em operação e sabem que estão aguardando o produto de seu trabalho, o que gera ansiedade e certamente proporciona redução da qualidade. Por fim, este agente deve visar sempre integrar as atividades para manter a empresa como um todo, tal qual uma orquestra, na qual cada instrumento entra a seu tempo formando uma grande harmonia.

Direção e coordenação

Não basta ter pessoas qualificadas em gerir pessoas. É fundamental determinar um conjunto de ferramentas que possibilitem o pleno exercício de cargos de chefia. Para que haja uma plena capacidade de desenvolver atividades de direção, é necessário ter habilidade ou conhecimentos específicos, que resultam de entendimento, informação prática e aptidão para dirigir e coordenar pessoas. No entanto, para estar formalmente instituído em um cargo de comando é preciso estar investido de poder.

A delegação de autoridade é o ato de atribuir a um subordinado a autoridade formal e a responsabilidade para que ele realize suas atividades. O poder para exercer certas funções é, segundo Bateman e Snell (1998), derivado dessa delegação, que é o direito legítimo de tomar decisões e de dizer a outras pessoas o que fazer.

A supervisão é a responsabilidade pela coordenação dos esforços entre seus subordinados e pelas relações do seu órgão com outros grupos da organização. As responsabilidades são definidas formalmente, muitas vezes localizadas no organograma informando a posição hierárquica, a quem se reporta e quem deve se reportar.

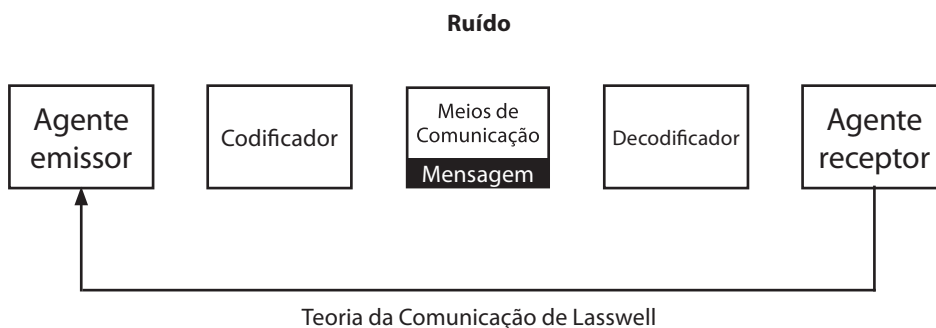
A padronização do trabalho por meio de normas e métodos preestabelecidos – para determinar o volume, a velocidade e a qualidade dos trabalhos que devem ser desempenhados pelos colaboradores e de cada unidade – é indispensável para a empresa.

É importante considerar que cada pessoa tem um ritmo próprio, cada qual possui um desempenho, alguns com maior velocidade e outros nem tanto. Dessa forma, é fundamental a ação das chefias para manter um ritmo de trabalho que possibilite a todos manter um fluxo contínuo das tarefas, evitando discussões entre os colaboradores.

A comunicação e o seu processo

Os processos de coordenação e chefia de pessoas exigem um elevado nível de troca de informações, tanto verbais quanto escritas entre pessoas. Uma qualidade essencial para ser um bom administrador é saber se comunicar. Portanto, é fundamental compreender o processo de comunicação e seus agentes, funções e situações em que esse processo corre risco. Uma informação recebida incorretamente fará com que a realização da tarefa seja incorreta.

Para compreender o processo de comunicação, Lasswell (1948, p. 37-51) descreveu o diagrama apresentado na figura a seguir:



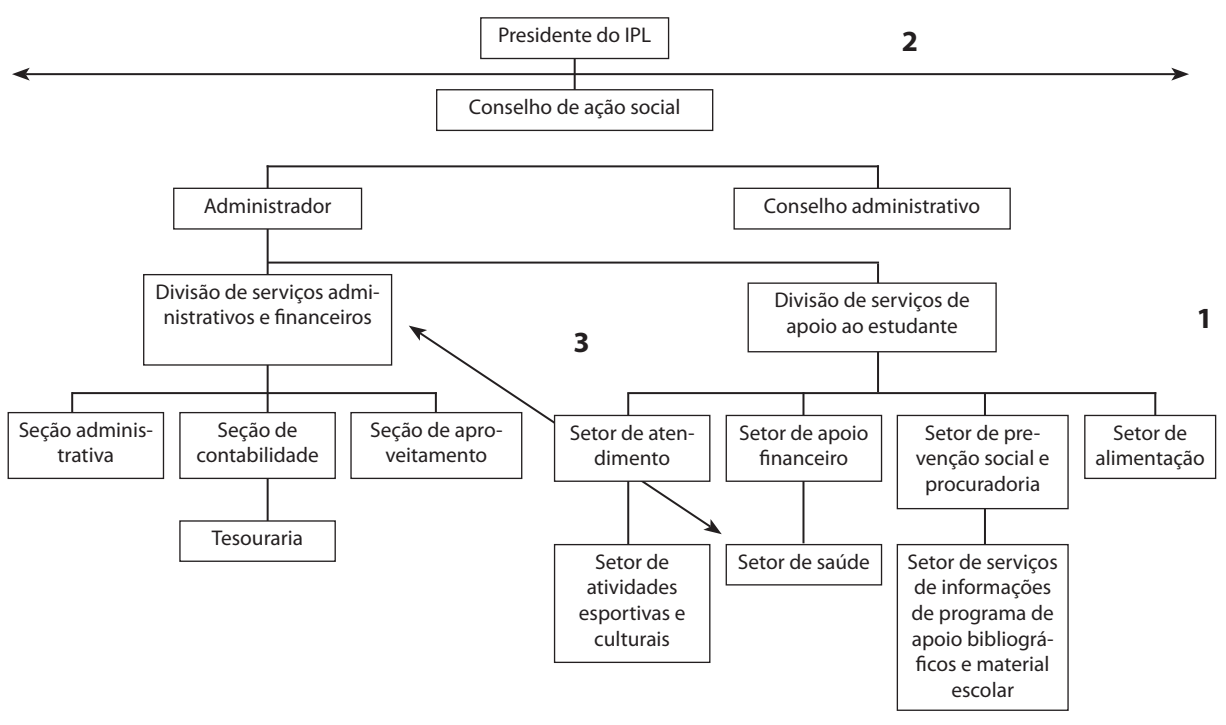
Agente emissor é aquele que deseja emitir uma mensagem ao *agente receptor*. Este *decodifica*, ou seja, traduz aquela mensagem *codificada* pelo emissor, permitindo que informações possam transitar de uma pessoa à outra ou de um sistema a outro.

Para compreender melhor o processo, imagine uma conversa entre duas pessoas. O emissor deseja transferir uma informação a um receptor, ele imagina uma mensagem. Essa mensagem é um pensamento que será transformado em palavras, compostas por letras de um alfabeto, que formam frases. Se as pessoas estiverem próximas, o emissor poderá utilizar a voz para transmitir a mensagem, que se propagará através do ar que nos cerca (meio). Nesse exemplo o código é a língua portuguesa.

No gráfico, a palavra *ruído* representa toda e qualquer obstrução que possa perturbar o processo de comunicação.

Dessa forma, para evitar que haja conflitos de informações, é necessário que se faça uma avaliação para saber se a mensagem recebida foi a mesma que a enviada, principalmente em termos de comando dentro de uma organização.

A comunicação nas organizações ocorre em vários sentidos, como pode ser identificado na figura a seguir. As comunicações verticais são as mais usuais nas empresas e ocorrem de cima para baixo e de baixo para cima.



Exemplo de organograma.

1. comunicação vertical
2. comunicação horizontal
3. comunicação transversal

As comunicações horizontais são aquelas que ocorrem entre pessoas de mesmo nível, não necessariamente no mesmo departamento. As transversais são aquelas que ocorrem entre níveis diferentes e entre pessoas de departamentos distintos.

Teorias da motivação humana

Diversos autores se preocuparam em estudar as teorias da motivação humana. Entre eles, pode-se destacar a *Teoria das Necessidades Humanas*, de Maslow (*apud* MAXIMIANO, 2002, p. 288). O autor desenvolveu uma teoria na qual as necessidades humanas foram dispostas em cinco níveis:

- :: **fisiológicas:** são todas as necessidades ligadas diretamente à sobrevivência pessoal e da espécie, como alimentação, abrigo, vestuário e outros;
- :: **segurança:** são as necessidades ligadas à proteção contra ameaça ou privação;
- :: **sociais:** são as necessidades de se relacionar com outras pessoas, de participação, de ser aceito por outros;
- :: **auto-estima (status):** é a necessidade de se destacar perante um grupo ou uma pessoa, busca de respeito, consideração e prestígio;

- :: **auto-realização:** está ligada à satisfação de necessidades pessoais mais elevadas, como desenvolvimento de habilidades pessoais, tais como atividades artísticas e intelectuais.

A teoria dos dois fatores de Herzberg (*apud* MAXIMIANO, 2002, p. 293), classificou as motivações humanas em:

- :: **fisiológicas:** são todas aquelas necessárias à preservação da pessoa e sua espécie;
- :: **motivadoras:** são todas aquelas que farão uma pessoa realizar esforços para obter o que desejam.

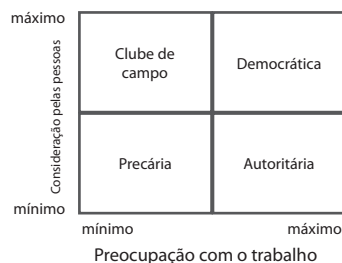
A Teoria ERG, de Alderfer (*apud* MAXIMIANO, 2002, p. 290), identifica três necessidades relacionadas ao trabalho:

- :: **existenciais** (*existence*): constituídas pelos desejos materiais e fisiológicos;
- :: **relacionamento** (*relatedness*): relações com outros, satisfazer por partilhas mútuas;
- :: **crescimento** (*growth*): é o que motiva as pessoas a transformar seu ambiente ou a si mesmas de forma criativa ou produtiva.

Liderança

Para exercer a atividade de dirigir ou coordenar pessoas não basta ter poder, autoridade e compreender as necessidades humanas. Também é importante ser um líder. Liderança é a função que envolve os esforços dos administradores para estimular o alto desempenho por parte dos subordinados, de acordo com Bateman e Snell (1998, p. 335).

Há muitos estudos sobre a liderança. Blake e Mouton (*apud* LACOMBE, 2006, p. 334) desenvolveram uma grade que possibilita compreender cinco estilos básicos de liderança, possibilitando ao administrador ajustá-los de acordo com a situação e os liderados envolvidos, conforme figura 3 a seguir.



Sinteticamente, os cinco estilos de liderança são:

- :: **precária:** pouca preocupação com as pessoas e a produção, “deixar fazer”, o líder abdica de seu papel;
- :: **clube de campo:** muita preocupação com as pessoas e pouca com a produção;
- :: **autoritário:** muita preocupação com a produção e pouca com as pessoas;
- :: **democrático:** muita preocupação com as pessoas e a produção;
- :: **meio-termo:** preocupação média com as pessoas e a produção.

Cultura organizacional

É um conjunto de significados compartilhados pelos membros de uma organização, distinguindo uma empresa de outras. No entanto, também pode ser negativo, aumentando o nível de resistência às mudanças. Esses fatores ficam explícitos quando há fusão ou incorporação de uma empresa por outra, podendo ocorrer conflitos de difícil cicatrização.

Essa relação entre a organização e as pessoas entre si permite avaliar o clima organizacional. É fundamental medir constantemente esse clima, pois quando ele é favorável é possível obter das pessoas um desempenho que é superior à soma dos desempenhos individuais. Quando esse fator torna-se negativo, entretanto, faz com que a produtividade caia.

Texto complementar

A importância de recursos humanos na Merck e na Motorola

(CERTO, 1993, p. 245)

A Merck, empresa farmacêutica sediada em New Jersey, que conquistou o primeiro lugar entre as “Empresas Mais Admiradas” da Fortune por vários anos consecutivos, atribui seu sucesso à sua prática de “atrair, desenvolver e manter uma boa equipe de funcionários”. E, de fato, as empresas estão se conscientizando cada vez mais da importância dos recursos humanos.

Talvez a maior mudança de atitude tenha ocorrido nas fábricas americanas. As funções desqualificadas e de tarefa única que caracterizaram o trabalho nas fábricas durante a maior parte deste século estão desaparecendo rapidamente. Em seu lugar, surgem as equipes transfuncionais, às quais se delegam poderes para cada membro das equipes, devendo ser generalistas capazes de participar em várias funções e tomar decisões. Muitas dessas decisões são técnicas, envolvendo maquinário operado por computador e outros processos de produção.

Essa necessidade de funcionários tecnicamente sofisticados colide com o sistema de escolas públicas dos EUA, onde 27,8% dos alunos acima de 15 anos abandonam a escola antes de terminarem o curso secundário, e os que ainda não dominaram as habilidades de seu nível são rotineiramente aprovados.

Há muitos exemplos desse conflito. Há vários anos, quando a Motorola começava a delegar poderes a suas equipes de funcionários, a administração descobriu que apenas metade de sua força de trabalho conseguia resolver a equação $4+X=10$.

Programas para remediar esse déficit custaram à empresa \$30 milhões no espaço de cinco anos – um custo que, como aponta a administração da Motorola, não precisou ser assumido por seus principais concorrentes japoneses e suecos.

A pesquisa da Associação Nacional de Fabricantes revelou que 50% das 360 empresas estudadas, relataram sérias deficiências de habilidades básicas em matemática e leitura entre seus funcionários.

Como concluiu a Business Week, “trata-se de um abismo crescente entre as habilidades que as pessoas têm e as habilidades que os cargos exigem”. Embora a raiz do problema possa ser o sistema educacional americano, as empresas e a competitividade americana sofrem com isso.

Conseqüentemente, muitas organizações que estão atualizando seus processos tecnológicos ou adotando equipes transfuncionais também estão investindo grandes quantias de dinheiro em programas remediadores de ensino de matemática, leitura e escrita. Os observadores apontam que os funcionários tendem a prestar mais atenção em seus professores do que costumavam fazer em suas aulas na escola primária ou secundária, porque o que estão aprendendo é diretamente relevante para a manutenção de seus cargos.

Atividades

1. Descreva a função dirigir/coordenar.

2. Quais os fatores que devem ser considerados para exercer as funções de direção e coordenação?

3. Comente sobre a motivação no processo de direção.

Ampliando conhecimentos

Para aprimorar os conceitos de liderança, recomenda-se o livro *O que Podemos Aprender com os Gansos*, de Alexandre Rangel.

O livro *O Monge e o Executivo: uma história sobre liderança*, de James C. Hunter, proporciona interessante reflexão sobre o tema.

Funções Administrativas: controlar

Controlar vem a ser acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com previstos e tomar medidas corretivas cabíveis.

Lacombe e Heilborn

Após a determinação de objetivos, se faz uma criteriosa análise dos fatores internos e externos, estabelecendo uma estratégia, que é decomposta por períodos. Com base nessa proposta, é realizada uma adequação na estrutura operacional visando verificar a forma correta a atender as demandas necessárias. Em seguida, é definido um programa de ações que visa orientar e direcionar as pessoas a atuarem de acordo com o planejado. Para encerrar esse ciclo, é necessário estabelecer uma avaliação para mensurar se o que foi realizado foi o planejado. Em função dos resultados obtidos, identificam-se melhorias a serem adotadas e novas perspectivas que podem ser observadas e, assim, novos objetivos são traçados. Esse é um processo contínuo das funções administrativas.

Função controlar

A função controlar é fundamentalmente a determinação de medidas de desempenho que proporciona comparar as metas estabelecidas. Para sua execução é necessário obter dados e informações que possibilitem estabelecer uma análise desses indicadores de desempenho, na qual eventuais desvios possam ser corrigidos ou correções possam ser propostas.

Muitas pessoas associam o termo controlar a uma atividade de força, limitativa e restritiva. No entanto, seu significado e suas funções são mais amplas. Para realizar um processo de controle é necessário que juntamente com o planejamento se estabeleça o que deve ser medido e avaliado.

Evolução do processo de avaliação de desempenho

O processo de controle evoluiu ao longo do tempo e essa evolução está diretamente associada às necessidades das organizações e dos recursos disponíveis. O processo de controle e sua avaliação desenvolveram-se juntamente com a história da contabilidade, que está ligada à necessidade de registros.

À medida que as operações de troca se tornam complexas, o controle vai se tornando cada vez mais sofisticado. No século XIV, surge na região de Toscana, na Itália, um método chamado de Partidas Dobradas, publicado em 1494 pelo Frei Luca Paciolo, considerado o pai da Contabilidade, cujo principal fundamento era o registro dos débitos e créditos correspondentes aos valores positivos e negativos. A partir daí surgiram inúmeras contribuições de diversos autores na evolução dos registros e análises dos resultados financeiros e econômicos das empresas.

A medição de desempenho em tarefas foi documentada inicialmente por Taylor, em 1912, quando comparou o volume de produção por unidade de tempo, tempo médio de execução de tarefas, entre outros. O planejamento emerge a partir de 1940, fundamentado em antigos tratados militares e aplicado em empresas com a idéia de se olhar para o futuro e como alcançá-lo.

O computador revolucionou esse processo de avaliação do desempenho produtivo das organizações. Os primeiros eram grandes, lentos e processavam pequenas quantidades de dados. Seu uso inicial foi na Contabilidade e no departamento de pessoal (folha de pagamentos), que processavam dados de fatos já ocorridos, uma venda (entrada de dinheiro), pagamento (saída) e no cálculo e emissão da folha de pagamentos dos salários, pois utilizavam dados já ocorridos, anotações de faltas, horas extras, entre outras coisas. Nessa fase, o planejamento era totalmente baseado em dados passados para se projetar o futuro e só era possível saber se os objetivos foram ou não alcançados após a conclusão final dos balanços.

Com o aumento da capacidade de processamento, associado à capacidade de interligar diversos computadores no momento em que se realiza uma atividade, surge uma revolução, as tarefas são realizadas na hora em que os fatos acontecem, o que ficou conhecido por *tempo real*. Esse processo aplicou-se em todos os segmentos de negócios. Os bancos, por exemplo, contabilizavam à noite as entradas e saídas ocorridas durante o dia em cada conta corrente. Com a evolução, esse processo passou a ser realizado como hoje, cada operação é documentada no momento da execução. Com isso, foi possível verificar se as projeções feitas sobre os resultados estavam corretas. Além disso, a diferença de tempo entre a obtenção de informações e as conclusões foram substancialmente reduzidas. No entanto, mesmo com a evolução dos computadores, muitas empresas ainda utilizam o sistema tradicional de planejamento: projeta-se o período seguinte e, após a conclusão do período planejado, realiza-se a comparação entre o previsto e o realizado, assim somente depois do ocorrido é que se adotavam ações corretivas.

À medida que o mercado se torna mais competitivo, há necessidade de se comparar o previsto com o realizado em períodos mais estreitos, quase diários. Assim, a qualquer desvio de percurso as medidas saneadoras devem ser imediatamente tomadas, mantendo as condições de se atingir os objetivos propostos.

É nessa linha que surge o BSC (*Balanced Scorecard*), que trouxe inovações no processo de controle dos dados de uma empresa, pois não só consegue avaliar em diferentes níveis o andamento das etapas, mas também proporciona avaliar aspectos financeiros e não financeiros.

O BSC (*Balanced Scorecard*)

Devido à intensa competição empresarial, que tende a se tornar cada vez mais acirrada, surgem perturbadoras inquietações dos gestores sobre quais devem ser os procedimentos a serem adotados para permitir que uma organização sobreviva e possa ampliar seus horizontes. As causas dessas inquietações são certamente derivadas do aumento da capacidade de produção, a automação, a velocidade da comunicação e os transportes, com modais cada vez mais integrados.

Reduzindo significativamente o tempo entre o desenvolvimento de um projeto e a colocação do produto no mercado, a concorrência e o comportamento dos clientes obrigam a gestão do portfólio cada vez mais focada em resultados.

O pensamento estratégico evoluiu significativamente a partir de 1960, com os postulados de Ackoff, Drucker, entre outros. Esses autores apresentaram a necessidade de se pensar no futuro e criar mecanismos para prospectar os cenários contemporâneos e, a partir deles e das competências internas, escolher os melhores caminhos para direcionar a organização.

Foram desenvolvidos métodos e técnicas derivadas do planejamento estratégico e acrescentados outros, como a gestão por meio de processos, que rompeu com os tradicionais departamentos, como pode ser observado na reengenharia proposta por Hammer e outros. As ampliações das comunicações, associadas ao notável desenvolvimento da informática, tanto em *hardware* quanto em *software*, possibilitaram uma especial condição da Administração em gerenciar os processos e os relacionamentos com o mercado e fornecedores. Parece que a questão crítica é melhorar a capacidade de monitorar a execução do planejado, ou seja, medir o desempenho da organização e suas diversas fases.

É grande a importância da integração do planejamento estratégico com o operacional, porém, o que se observa é uma confrontação realizada somente ao final de um período, normalmente ao longo de um semestre ou um ano. Foram essas e outras considerações que instigaram a busca pela identificação das ferramentas que possibilitassem o acompanhamento do realizado em relação ao planejado, para que fosse possível corrigir eventuais desvios de percurso. A aplicação do BSC permite o gerenciamento da estratégia que integra o tático (orçamentos financeiros e avaliações mensais) e o estratégico. Slack, Chambers e Johnston (1996) salientam que muitas vezes os gerentes de produção tendem a estar geograficamente dispersos ou radicalmente envolvidos no processo que não denota tempo ou importância ao processo de planejamento estratégico.

A literatura e aplicação do *Balanced Scorecard* são recentes se comparadas às outras ferramentas para a gestão estratégica, já que começou a ganhar espaço no Brasil somente nos últimos anos. Isto se reflete em uma metodologia pouco disseminada e utilizada, merecendo um estudo mais aprofundado, pois ainda está se consolidando e se adequando ao nosso cenário industrial. Desenvolvido por Kaplan e Norton (a serviço da KPMG, nos EUA, no início da década de 1990), o BSC teve como objetivo inicial mensurar o desempenho das organizações do futuro. Os autores foram levados a pesquisar esse assunto por acreditarem que os métodos existentes para avaliação do desempenho empresarial, em geral apoiados nos indicadores contábeis e financeiros, estavam se tornando obsoletos ou não representavam a organização por completo.

O BSC é uma ferramenta completa que proporciona à empresa um sistema de gestão estratégica baseada em indicadores qualitativos e quantitativos de mensuração de desempenho, focadas no po-

tencial de geração futura de riquezas, priorizando a exploração do potencial de ativos intangíveis, tais como marca, clientes fidelizados, processos inovadores, capital intelectual e outros.

Agrega indicadores financeiros e não financeiros, balanceados segundo as perspectivas de todas as partes interessadas e que proporcionam à organização uma rápida e abrangente visão atual e futura do negócio. Seu foco está baseado em quatro perspectivas: financeira; cliente e mercado; processos internos; aprendizado e crescimento.

Perspectiva financeira

Essa perspectiva indica se a implementação e a execução da estratégia estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Além disso, ela representa as metas finais para os objetivos das outras perspectivas do BSC (clientes, processos internos e aprendizado). As empresas que estão num estágio de crescimento rápido devem considerar os indicadores de crescimento em vendas, receita de novos produtos, clientes e mercados. Para aquelas empresas que já estão num estágio de colheita ou maturidade, os indicadores mais significativos seriam o retorno sobre o patrimônio, margem de lucro e outros.

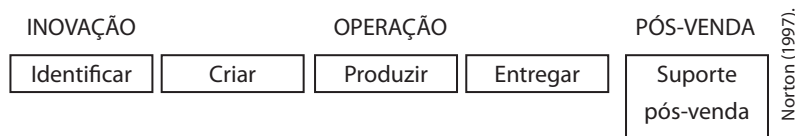
Perspectiva do cliente e mercado

Proporciona os elementos para que a organização alinhe seus principais indicadores de sucesso com o atendimento das expectativas dos clientes e das necessidades do mercado. Mede e acompanha o valor entregue ao cliente por meio de seus produtos e serviços. Exemplo de indicadores:

- :: aquisição e retenção de clientes;
- :: satisfação;
- :: lucratividade de clientes;
- :: imagem do produto ou marca.

Perspectiva dos processos internos

A estratégia é executada por meio de processos, abrangendo:



Processo de Produção da Estratégia, Kaplen.

Tem o objetivo de aumentar a produtividade, a eficácia operacional, melhorar a qualidade e otimizar o tempo de sua execução.

Perspectiva do aprendizado e crescimento

Essa perspectiva tem foco nos funcionários, motivação, tecnologia e sistemas de informação.

Proporciona a infra-estrutura que habilita e capacita a organização a executar e atingir os objetivos definidos nas outras perspectivas, além de prover a capacidade de inovar, melhorar, aprender, desaprender, adaptar e crescer para atender às constantes mudanças no cenário competitivo.

Benefícios do BSC

Conforme cita Graeml (2000), os *Balanced Scorecards* ajudam as organizações a mudarem os referenciais financeiros tradicionais para outros, associados à missão da empresa, ou seja, possibilitam a abertura a outras perspectivas.

Dados obtidos por várias pesquisas realizadas na internet aos principais executivos indicam que 40% das 1 000 maiores empresas americanas posicionadas pela revista Fortune utilizarão o BSC a partir de 2002. Os principais benefícios do BSC podem ser resumidos como:

- :: traduzir os objetivos estratégicos em um conjunto de indicadores de desempenho;
- :: ajudar a alinhar, focar e implementar a estratégia.

Os principais obstáculos na implementação da estratégia residem nas seguintes barreiras:

- :: barreira da visão (a estratégia não é entendida por quem deverá implementá-la);
- :: barreira pessoal (as metas, incentivos e competências pessoais não estão vinculadas à estratégia);
- :: barreira operacional (o processo orçamentário ocorre em separado ao planejamento estratégico);
- :: barreira do gerenciamento (os sistemas de gerenciamento são projetados para o controle operacional ou acompanhamento dos resultados).

É relevante compreender que o BSC não consiste em uma panacéia, um sistema de gestão que por si só assegure o bom desempenho da organização, mas uma ferramenta que, em conjunto com processos organizacionais eficazes (incluindo coordenação, processos gerenciais e comunicação, dentre outros), pode levar as empresas a melhores resultados (GOLDSZMIDT, 2003). Na implementação do BSC apresentam-se os desafios do seu projeto, a escolha dos indicadores e sua operacionalização, assim como a determinação das hipóteses de causa e efeito (GOLDSZMIDT, 2003).

Acredita-se que o *Balanced Scorecard* possa oferecer contribuições significativas na condução estratégica das organizações do próximo século, aproximando a visão e o pensamento estratégico idealizado, dos objetivos e metas atingidos pela organização. A idéia é eliminar essa diferença ou, pelo menos, reduzir as distâncias entre planejamento, acompanhamento e resultado.

O advento da Sociedade do Conhecimento – com a presença maciça de novas tecnologias em todos os aspectos econômicos, sociais, pessoais e profissionais – exige a redefinição do papel do profissional de administração, estabelecendo novas características e comportamentos para garantir a sua atua-

ção produtiva dentro dessa realidade que se apresenta. Nesse sentido, apresenta-se o perfil necessário para o administrador da nova economia, analisando as principais competências, habilidades e atitudes que serão exigidas dele para que faça sua organização prosperar neste cenário mutante e globalizado.

O perfil do novo administrador: generalista *versus* especialista

Para qualquer profissional da nova economia, o passado já não é mais um modelo a ser seguido à risca e, muitas vezes, não serve nem como ponto de referência. Grande parte dos campos do conhecimento humano vêm observando um desenvolvimento acelerado, ocasionando freqüentes e significativos impactos na vida das pessoas e das organizações, com novidades provenientes do desenvolvimento em ritmo acelerado ou da revolução de ruptura, sem precedentes em épocas anteriores.

Falar com uma pessoa a qualquer momento e em qualquer lugar do mundo via celular; ver as fotos no instante em que foram tiradas, no monitor da câmera digital; assistir a um evento no momento em que ocorre em outro lugar do mundo; ter o diagnóstico imediato da taxa de glicose no sangue; enviar produtos para outro país em questão de horas; enviar uma mensagem eletrônica escrita, imediatamente recebida pelo destinatário; pagar contas e transferir valores financeiros pelo telefone ou pelo computador; tudo isso são alguns exemplos recentes de modificações que alteraram ou substituíram processos anteriores.

Mais do que os demais, o profissional de administração tem que atuar em um universo empresarial envolto por uma dinâmica de mudanças expressivas, potencializadas pela competitividade de mercado.

É isso que determina o tempo, a qualidade e o valor como fatores viabilizadores de negócios, com as empresas devendo proporcionar um rápido atendimento do mercado e promover uma satisfação plena de necessidades dos consumidores condizente em relação aos custos.

A disponibilização de enormes quantidades de informações e da expansão da capacidade intelectual dos indivíduos, derivada da utilização intensiva de sistemas digitais de interconexão, demanda um estado aguçado de permanente atenção às novidades que possam alterar ou aprimorar suas atividades. Aliada à habilidade de construção de novos conhecimentos, que até pode invalidar as convicções anteriormente construídas, essa amplitude de informações a dominar determina a necessidade de uma visão panorâmica e *generalista* dos horizontes de interesse.

Ao mesmo tempo que impõe uma visão sistêmica do todo, a crescente complexidade dos produtos/serviços e dos sistemas de trabalho exige *especializações* extremas do profissional, para que possa ter o conhecimento dos detalhes e a consciência das importâncias e das inter-relações dessas especialidades dentro do contexto geral, e se anteciper às possíveis alterações desses conjuntos.

Dessa forma, o trabalhador atual deve ter e aprimorar competência e conhecimento específico sobre uma determinada matéria, sem se descuidar do domínio do conjunto em que se situa, assim como deve desenvolver habilidades de trabalhar em equipe, pelo fato dos desafios atuais serem maiores que a capacidade de enfrentamento individual.

As novas competências, habilidades e atitudes

A nova realidade, sem repetições e de conhecimentos técnicos específicos e voláteis, demanda do administrador *competências e habilidades*, alinhadas às inovações tecnológicas, aplicadas à gestão e ao negócio e, principalmente, uma forte *atitude* empreendedora, moldando os relacionamentos e um comportamento proativo. Seguem algumas das competências, habilidades e atitudes do administrador:

- :: **aprendizagem permanente:** disposição para aquisição de novos conhecimentos, com mecanismos mentais de seleção, indexação e relacionamento de informações, para a gestão do conhecimento adquirido ou a adquirir;
- :: **tomada de decisões:** competência e agilidade no relacionamento e interpretação das informações, com discernimento de dimensões e prioridades das decisões e ações, com disposição para correr riscos calculados;
- :: **empreendedorismo ou empowerment:** criatividade e inovação aplicada ao trabalho, sempre visando aprimorá-lo em qualidade, valor e prazo, buscando desempenho superior;
- :: **adaptabilidade situacional:** capacidade de lidar com ambientes, línguas e culturas desconhecidas, de diagnosticar rapidamente uma alteração ou uma nova situação e de determinar e adequar seu papel nela;
- :: **trabalho em equipe:** facilidade de compor e participar de trabalhos conjuntos, com profissionais de especialidades complementares;
- :: **liderança e delegação:** aptidão e ambição de liderar grupos de trabalho, com capacidade de compor, gerenciar e controlar equipes em uma administração participativa;
- :: **negociação e mudança:** habilidade de conduzir negociações e de atuar como agente de mudanças, identificando e respeitando culturas e valores de países e oponentes, sem prejuízo dos resultados desejados;
- :: **visão estratégica e multidimensional:** capacidade visionária e analítica de reconhecer oportunidades de negócio, sob diversas óticas inusitadas e inovadoras, visualizando a empresa do futuro e seu papel no contexto;
- :: **atuação ética com responsabilidade social:** postura intransigente quanto à ética no desempenho profissional, em relação a empresa, colaboradores, clientes e fornecedores, respeitando os limites e diretrizes de responsabilidade social com a comunidade e o meio ambiente onde atua.

As disciplinas da Administração

Dentro dos saberes organizacionais, compreendendo as ciências administrativas e os conhecimentos técnicos específicos, o administrador deve ter a consciência do conjunto das diversas atividades complexas envolvidas na boa gestão dos recursos envolvidos com a tarefa de produção de riquezas.

A teoria e a prática dessas atividades são abordadas e estudadas pelas diferentes disciplinas da Administração, possibilitando ao administrador direcionar sua atenção, tanto com a visão holística como com a visão especializada desses focos, para as necessidades e a importância das mesmas, agrupadas a seguir pela gestão dos recursos produtivos básicos.

Gestão de recursos humanos

Esse grupo de disciplinas estuda o desenvolvimento e o comportamento dos indivíduos e auxiliam a compreensão da conduta humana no ambiente organizacional. São elas:

- :: **Filosofia:** para compreender os princípios basais da sociedade, seus relacionamentos e o papel do ser humano no universo, fundamentando as ações e atitudes do mesmo frente a diferentes situações;
- :: **Psicologia:** para o domínio da conduta de indivíduos junto às empresas e organizações, seja como colaboradores e até como clientes delas;
- :: **Sociologia:** para o entendimento do comportamento de agrupamentos de pessoas, seja para exercer a liderança sobre grupos internos de trabalho, seja para desenvolver a capacidade de analisar o mercado mediante segmentações de mercados e clientes pelo seu perfil e conduta;
- :: **Direito:** para compreender a aplicação das regras e leis que regem e disciplinam os diversos aspectos de uma sociedade, com abordagens específicas do direito civil, societário, comercial e tributário;
- :: **recrutamento e seleção:** para a obtenção no mercado, da força de trabalho de uma organização, segundo perfis e características desejadas;
- :: **treinamento e desenvolvimento:** para preparar os funcionários da empresa a enfrentar novos desafios bem como capacitá-los para o correto e produtivo desempenho de suas atividades;
- :: **controle e avaliação:** para a constatação sistemática do desempenho dos funcionários da empresa, avaliando as diferenças entre o desejado e o obtido, de forma a gratificar o mérito e diagnosticar deficiências;
- :: **manutenção e benefícios:** para motivar o engajamento ao trabalho dos funcionários, mediante satisfação das necessidades de segurança e associativismo.

Gestão de recursos materiais

Esta área do conhecimento estuda a aplicação das matérias-primas e componentes envolvidos na produção dos bens ou prestação dos serviços da empresa. Aborda a obtenção destes, seu processo de transformação em produtos/serviços finais, com as atividades de transporte, armazenamento e conservação, compreendendo as seguintes matérias:

- :: **materiais e suprimentos:** para o estudo dos seus processos de aquisição, armazenamento, movimentação, embalagens;

- :: **produção e operação:** para planejar, analisar e determinar a melhor localização geográfica da empresa, implantar e melhorar seus processos produtivos, estabelecer o melhor arranjo físico, otimizar o uso da sua capacidade produtiva e cuidar de sua manutenção e busca permanente da produtividade e da qualidade nos seus produtos e serviços;
- :: **expedição e transporte:** para o encaminhamento correto dos produtos finais ao mercado, zelando pela qualidade, integridade e prazos compromissados;
- :: **logística integrada:** para a integração, estruturação e gerenciamento de cadeias produtivas, modais de transportes, voltadas à minimização de custos e agregação de valores.

Gestão de recursos financeiros

Esta área do conhecimento analisa a movimentação e a utilização do capital, desde as suas origens, suas aplicações em giro e seus destinos em investimentos e ativos, assegurando a sua rentabilização e o retorno mediante o estudo das disciplinas:

- :: **gestão financeira:** para gerir o capital destinado a financiar o desempenho operacional da empresa, compreendendo a geração, planejamento e realização dos recebíveis, exigíveis, fluxo de caixa e o registro das operações em uma contabilidade gerencial;
- :: **gestão patrimonial:** efetua o planejamento, acompanhamento e registros da aquisição, depreciação, manutenção e alienação de ativos tangíveis e intangíveis, móveis e imóveis da organização;
- :: **contabilidade de custos:** efetua os cálculos de margens de contribuição, rentabilidade e a análise de valor das atividades, produtos e serviços, das diferentes unidades de negócio da organização;
- :: **contabilidade fiscal:** elabora a escrituração de resultados econômicos e financeiros das atividades da empresa, com a finalidade de constatar o seu desempenho e efetuar a apuração de tributos ao final de períodos determinados;
- :: **gestão tributária:** efetua o enquadramento da organização à legislação tributária vigente, de forma a otimizar o recolhimento de impostos e tributos de modo geral, dentro da legalidade;
- :: **planejamento e controladoria:** com a projeção futura do desempenho da organização, com orçamento contendo a previsão das receitas, custos, investimentos, despesas e resultados, dentro de um horizonte temporal determinado, exercendo o controle e a avaliação da realização dos processos, atividades e valores planejados.

Gestão de recursos informacionais

Na Sociedade do Conhecimento e no mundo globalizado atual, para dotar a empresa de informações para um processo ágil e flexível de tomada de decisões, com relativo e aceitável grau de precisão e acerto, é imprescindível a utilização das tecnologias de informação na gestão empresarial, que é estudada com as seguintes disciplinas:

- :: **sistemas e softwares:** para efetuar estudos e análises funcionais destinados à correta especificação, obtenção, adequação, utilização e atualização dos necessários sistemas aplicativos de gestão, *softwares* utilitários e *softwares* básicos;
- :: **equipamentos e hardwares:** para possibilitar o adequado dimensionamento de necessidade de servidores, estações de trabalho e periféricos computacionais, com a gestão de suas obtenções, instalações, manutenções e atualizações;
- :: **telecomunicações:** para especificar formas e meios de agilizar e integrar a empresa em seu meio ambiente interno e de conectá-la adequadamente com o seu ambiente externo, providenciando e gerenciando os recursos e dispositivos necessários;
- :: **banco de dados:** analisa e estrutura os recursos necessários à gestão dos dados e informações da empresa, com ferramentas que assegurem a confiabilidade, a integridade e a agilidade na aquisição, no tratamento e na recuperação dos mesmos;
- :: **integrações de sistemas e dados:** para compatibilizar e integrar os sistemas da empresa com os de seus fornecedores, clientes, bancos, governo e a sociedade em geral, inclusive com a integração e a utilização da internet empresarial.

Texto complementar

Caso Brasal Refrigerantes cria novas ações e amplia seu market share

(FNQ EM REVISTA, 2007)

Satisfazer o cliente, entender o mercado. A partir dessas duas premissas, a Brasal Refrigerantes, empresa sediada em Taguatinga/DF, criou uma série de ações que a elevaram ao posto de franquia com maior *market share* do País no setor e a ser considerada destaque no PNQ 2006, no fundamento Clientes e Mercado. Com atuação no Distrito Federal e em algumas regiões de Goiás, Minas Gerais e Tocantins, a Brasal atende 21 mil pontos de venda e gera 1 270 empregos diretos. Tem uma participação de 70,3% entre as distribuidoras de refrigerante nas áreas em que atua. Há dois anos, ela tinha 63,2%.

“Tínhamos uma fraqueza, que era não dar ao interior o mesmo foco que dávamos à capital. Quando oferecemos um atendimento mais profissional a essas regiões, a resposta foi ainda melhor, com um crescimento maior que na capital, de 55% para 67,3% de *market share*”, conta Jean-Claude Blaffeder, diretor comercial da empresa.

Foi criado então um conjunto de medidas decidido a partir de pesquisas de satisfação de mercado, realizadas a cada ano e meio, e da atuação do Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC) e do Serviço de Atendimento ao Revendedor (SAR). A Brasal avalia a qualidade de seu serviço por meio das Visitas ao Mercado e do Programa Escola de Merchandising. A Escola, por exemplo, é montada

na empresa e conta com uma sala de aula com recursos tecnológicos, um galpão anexo e cenografia adaptável a todos os canais de vendas que a Brasal atende (padarias, supermercados etc.). “Não estamos preocupados só em fazê-los vender Coca-Cola, mas também em ajudá-los no desenvolvimento de seu comércio”, explica Blaffeder. “O mercado é muito dinâmico, uma metamorfose constante. Tentamos identificar quais serviços e produtos são mais úteis para os lojistas”, completa. No modo quantitativo, a avaliação de serviços é feita por meio da Pesquisa Quest e da Pesquisa Execução de Mercado. Além disso, todas as peças publicitárias dos produtos da empresa são testadas antes de serem veiculadas, por meio de pesquisas em grupos-foco. Dessa forma, a Brasal consegue garantir que suas propagandas não gerem expectativas que vão além do que o produto possa oferecer.

Quanto ao SAC e ao SAR, eles atendem e registram todas as chamadas que recebem e as classificam segundo sua natureza: reclamações, sugestões, solicitações de serviços, elogios, consultas etc. “Temos um sistema que faz a estatística de tudo e nos ajuda a planejar ações a partir dos problemas detectados. Além disso, temos uma ação emergencial, quando se trata de resolver o problema do cliente”, explica o diretor.

Vários processos foram alterados em função desse trabalho de ouvidoria. Como exemplo, Blaffeder cita alterações no sistema de atendimento para trocas de produtos, a adequação do tamanho da equipe, a diminuição do número de clientes atendidos por dia por revendedor e o estabelecimento do tempo máximo de 48 horas para a resposta às solicitações, entre outras medidas.

A redução do número de clientes/dia por revendedor garante o atendimento mais personalizado que os comerciantes do interior pediam. Além disso, a equipe de vendas ainda recebe capacitação constante. Foco no cliente e no mercado.

Atividades

1. Descreva a função controlar.

2. Quais as principais aplicações do controle?

3. Comente sobre a utilização indicadores de desempenho.

4. Aborde as quatro perspectivas do BSC.

Ampliando conhecimentos

Para aprimorar os conceitos sobre o *Balanced Scorecard* é interessante a leitura do livro base de Kaplan e Norton, *A Estratégia em Ação*.

O PNQ, Prêmio Nacional da Qualidade atual, utiliza fundamentos do *Balanced Scorecard* para analisar indicadores das empresas e compará-los, desdobrados em 8 perspectivas. Consulte no *site* da Fundação Nacional da Qualidade (www.pnq.org.br), clique no *link* regulamento e conheça uma grande quantidade de indicadores que podem ser utilizados por sua organização para estabelecer parâmetros de avaliação interna e também comparar com outras empresas.

Gabarito

Administração: definição e contextualização

1. Sociedade Primitiva: pescadores, (per) ambulantes, ciganos, seringueiros.
Sociedade Agrícola: agricultores, pecuaristas, agrônomos.
Sociedade Industrial: indústrias, bancos, grupos empresariais.
Sociedade do Conhecimento: software-houses, telefônicas.
2. d
3. b

A evolução da Administração

1.
 - a) Abordagem Técnica e Científica – Montadoras de veículos. Foco no trabalho e nos resultados, regras e normas rígidas, divisão do trabalho e especialização das funções;
 - b) Abordagem Humanística e Comportamental – Petrobras, Embratel, Herbarium. Dão maior importância ao funcionário e ao ambiente onde trabalha. Preocupam-se com o bem-estar do colaborador implantando programas que visam a qualidade de vida no trabalho, tais como carga horária flexível, reciclagem mental e ergonomia;
 - c) Abordagem Sistêmica e Contingencial – 3M, Gradiente, Mercedes-Benz. Alto preparo dos executivos, visão do todo e reação rápida a mudanças do ambiente. Consideram fornecedores como parte integrante da cadeia produtiva. Investem em gestão ambiental.
2. b
3. b

A nova Sociedade do Conhecimento

1. Como exemplos podem ser citados os sapatos fabricados na China, brinquedos provenientes de Taiwan e diversos produtos eletrônicos como celulares, câmeras fotográficas e computadores provenientes de pólos tecnológicos como o Japão. Na “Aldeia Global”, é comum países importarem matérias-primas de algumas nações e exportarem produtos acabados para todos os cantos do planeta (como no caso do Japão, que entre outros itens importa minério de ferro e carne do Brasil, e exporta diversos produtos como carros, por exemplo).

O termo “Aldeia Global” remete ao conceito de globalização, onde um dos principais objetivos é a redução dos custos de produção através da escolha de locais – cidades, estados ou mesmo países – que se mostrem mais favoráveis (baratos, lucrativos ou de melhor qualidade) para obtenção de alguns fatores importantes como matéria-prima, energia, mão-de-obra especializada, entre outros.

2. Como exemplos, pode-se citar:
 - a) Celulares com tecnologia 3G;
 - b) TV Digital e;
 - c) Tecnologia *touchscreen* (popularizada com o iPhone).
3.
 - a) Delga, responsável pelas cabines dos caminhões da Volkswagen;
 - b) Dinâmica, realiza trocas de eventuais produtos considerados inadequados para consumo da Kraft Foods;
 - c) Grupo Atento, presta o serviço de Contact Center para a Coca-Cola, Citibank, entre outras empresas de grande porte.

O pensamento estratégico

1. Ao pensar em administração estratégica, deve-se ter em mente a estipulação de metas a longo prazo e as tomadas de decisões necessárias, visando o sucesso e o crescimento da organização no futuro. Difere-se do planejamento a curto prazo, pois deve ser elaborada com base em ações a serem desencadeadas.

Exemplos de objetivos pessoais e profissionais estratégicos podem ser:

- :: a realização de um curso visando promoção no emprego;
- :: aprendizado de um novo idioma para realização de um intercâmbio.

2. Exemplo: Philip Morris International (PMI) – um dos seus maiores objetivos estratégicos é aproveitar o enorme potencial da população fumante da China.

A Administração estratégica

1. Exemplo: um acadêmico de curso superior planeja fazer um curso intensivo de idiomas para que seja considerado apto no programa de intercâmbio da universidade em que estuda, podendo assim, adquirir experiência no exterior e estudar disciplinas complementares ao seu curso.
2. Crescimento sustentável da empresa (ou sua sobrevivência): permite a análise e tratamento pró-ativo de diversos fatores considerados fundamentais como a trajetória da empresa e sua situação atual, o ambiente em que está inserida, suas forças e fraquezas, as oportunidades e ameaças, caminhos alternativos para expansão, os benefícios e riscos envolvidos nas decisões de investimentos ou desinvestimentos, fatores limitantes sistêmicos dos processos e, finalmente, os próprios anseios e objetivos de seus acionistas.
 - :: Visão de conjunto: proporciona maior entrosamento dentro da empresa, pois torna acessível aos funcionários todas as informações sobre a empresa, tais como seus objetivos e metas. Todos “puxam” para uma mesma direção, pois têm consciência do rumo que deve ser tomado.
 - :: Agilidade nas tomadas de decisões: a diretoria e o gerenciamento da empresa lideram com mais responsabilidade e maior controle de seus funcionários.

Atividades empresariais e especialidades administrativas

1. Deve-se escolher uma empresa qualquer de sua preferência ou conhecimento, citar seu nome, simplesmente.
Por exemplo: IESDE Brasil S.A.
2. Deve-se citar um ramo de atividade econômica: comércio, agricultura, indústria, serviços, entre outros.
Seguindo o exemplo, IESDE: educação/ensino.
3. Pode-se citar leis e regulamentações específicas, questões ligadas à população ou demografia, ecologia – meio ambiente, técnicas ou tecnologias utilizadas, questões sociais, culturais e outras que apresentem fatores externos às empresas e tenham influência sobre elas.
IESDE: MEC, regulamentação de ensino a distância, população com interesse em cursar ensino superior, DVD, entre outros.
4. Deve-se citar preferencialmente aquelas especialidades com maior influência no negócio da organização. É interessante que citem pelo menos duas especialidades.
Financeira (bancos), Marketing (varejo ou comércio), Produção (indústria), Logística (transportadora)...
IESDE: pode-se encontrar Recursos Humanos, Organização de Sistemas e Métodos, Marketing, entre outros.

Funções administrativas: planejar

1. Deve-se escolher uma empresa qualquer de sua preferência ou conhecimento, citar seu nome, simplesmente.

Por exemplo: IESDE Brasil S.A.

2. Há basicamente duas estratégias genéricas: Diferenciação – quando busca atender segmentos específicos ou Custo ou liderança em Custo, para as empresas que desejam comercializar em larga escala e preços baixos. Podem ser escolhidas as seguintes opções: foco em um determinado mercado com diferenciação ou custo. O foco ou focado significa atuar em um mercado muito bem definido (pequeno) diferenciado (segmentado) ou de baixo custo.

IESDE: Diferenciação.

3. As forças competitivas são 5 (Concorrentes, Clientes, Fornecedores, Produtos Substitutos e Novos Entrantes), assim na empresa escolhida devem escolher uma ou mais forças que agem sobre a organização escolhida, um breve relato dos concorrentes e ameaças que oferecem.

IESDE: Novos Entrantes que oferecem cursos a distância pela internet.

4. Deve-se descrever qual o poder de pressão sobre preços (descontos) que os clientes podem exercer sobre a empresa. Normalmente, esses casos estão associados ao conjunto de compradores e vendedores. Sempre que há mais compradores que vendedores o preço tende a crescer e o poder dos compradores reduz, em situação contrária, o poder dos compradores aumenta e o preço tende a cair.

IESDE: pode-se citar a possibilidade de um grande número de pessoas (amigos ou funcionários de uma mesma empresa) de determinada região, com interesse em estudar juntos. Podem exercer pressão para obter descontos ou alguma outra vantagem como dias e horários das aulas, pela representatividade do número de alunos.

5. Produtos Substitutos são considerados a segunda opção do consumidor, no caso de não encontrar aquele comprado usualmente, e que suprem sua necessidade de forma similar. Por exemplo, na falta de refrigerantes, os chás ou sucos seriam produtos substitutos, pois matam a sede da mesma maneira.

Devem citar quais produtos seriam os substitutos naturais na mente dos consumidores e um breve comentário sobre que influência teriam sobre o futuro da organização.

IESDE ou EAD: são produtos substitutos para os sistemas de educação presenciais tradicionais.

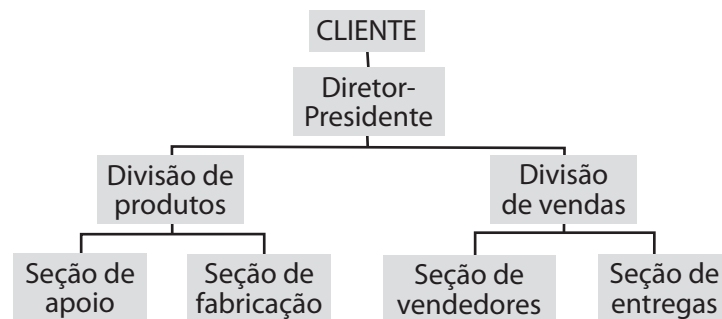
6. Apresentar produtos inovadores no segmento que possam interferir sobre a evolução da organização. No caso dos refrigerantes, as águas aromatizadas ou refrigerantes com adição de limão podem ocupar espaço no mercado, ameaçando o refrigerante tradicional.

IESDE: poderia ser uma tecnologia via TV Digital ou outra.

Funções administrativas: organizar

1. Distribuição das decisões aos níveis hierárquicos inferiores, ou seja, para assuntos mais comuns e corriqueiros os chefes e supervisores teriam a autonomia para tomada de decisões, apenas aquelas mais complexas é que exigiriam a intervenção de níveis superiores.
2. Um organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional de uma organização.
3. O tipo de organograma mais utilizado é o tradicional ou piramidal, onde há representação dos diferentes níveis hierárquicos e das diferentes áreas em que a organização está dividida.

Pode-se também responder de forma gráfica:



4. As principais representações gráficas das organizações e suas funções podem ser:
 - :: Organograma – representação gráfica da organização, sua estrutura e hierarquia.
 - :: Fluxograma – apresenta de forma gráfica a seqüência de atividades ou operações de uma tarefa ou trabalho.
 - :: Arranjo físico ou layout – representa a distribuição dos postos de trabalho, móveis e equipamentos em uma planta baixa da organização, com o objetivo de otimizar a circulação e o fluxo das atividades.
 - :: Formulários – é um documento interno das organizações, normalmente impresso. Possui campos específicos com a finalidade de coleta de dados, auxiliando seu preenchimento.
 - :: Manuais – são documentos que procuram orientar ou descrever as formas de executar atividades nas organizações.

Funções administrativas: dirigir/coordenar

1. Distribuir tarefas e atividades para os componentes de seu grupo, bem como orientá-los na melhor forma de atingir os objetivos propostos, respeitando condições de pontualidade, qualidade e custo, entre outros fatores, de forma equilibrada e harmônica.

2. Utilizar os instrumentos necessários para atingir os objetivos, distribuir as tarefas entre os subordinados de forma que tenham capacidade de desenvolvê-las plenamente, ou seja, delegação, sincronizar as atividades evitando acúmulo de trabalho por alguns, enquanto outros aguardam a conclusão destas para iniciarem suas atividades. A supervisão e controle da execução das tarefas com qualidade e prazo determinados.
3. Entendendo que são as pessoas que se motivam, é importante identificar quais fatores influenciam as pessoas a se motivarem, utilizando a escala de necessidades Maslow. Além da identificação de quais delas movem cada membro da equipe: fisiológicas, segurança, sociais, auto-estima ou auto-realização, é importante estabelecer um processo de comunicação que seja claro, transparente e objetivo.

Funções administrativas: controlar

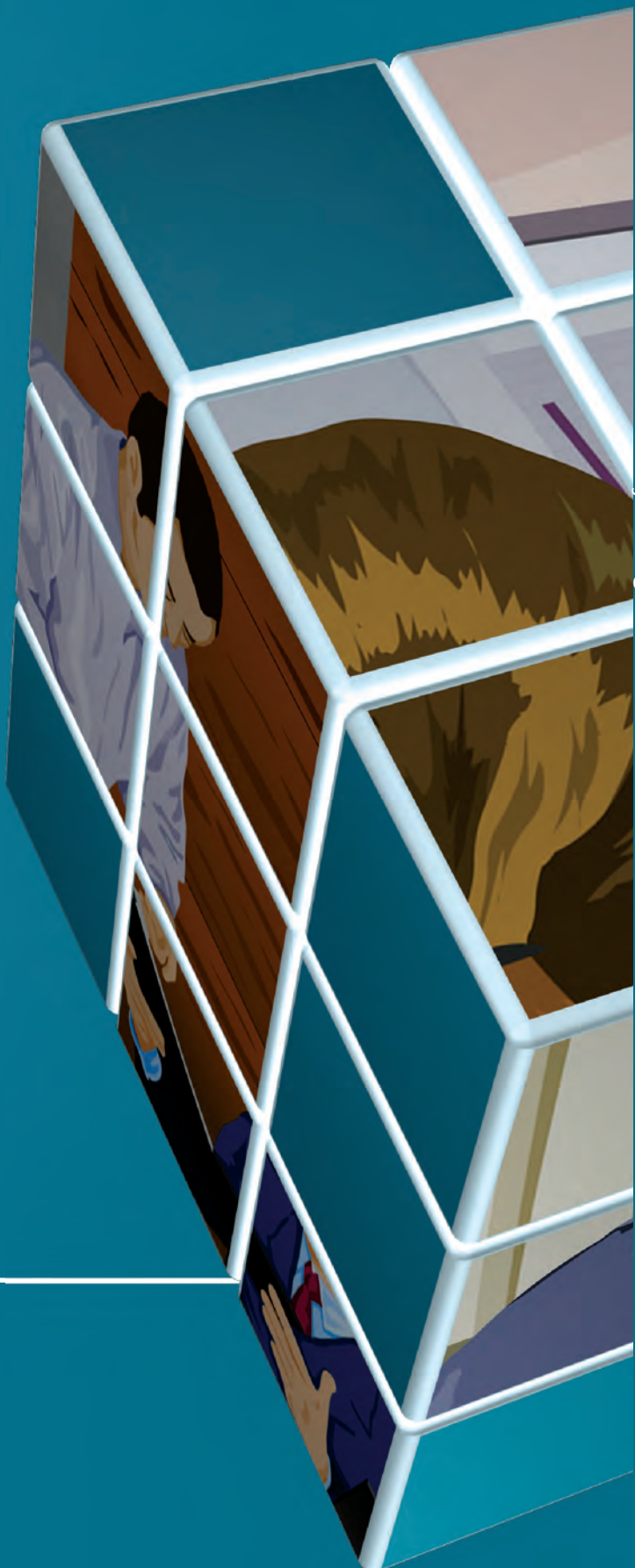
1. A principal função do controle é identificar se o que foi planejado ou programado está sendo realizado nos parâmetros definidos.
2. O processo de controle além de verificar se o que foi planejado está sendo executado, permite identificar melhorias e desta forma contribui para aperfeiçoamento contínuo dos processos que estão sendo desenvolvidos.
3. Quando se quer comparar o desempenho de uma unidade ou departamento, utilizam-se alguns indicadores e a comparação destes indicadores ao longo do tempo permite verificar se há melhoria de desempenho. Usam-se indicadores para comparar o desempenho de empresas de um mesmo segmento, desta forma, pode-se identificar as empresas de melhor desempenho e quais pontos devem ser revistos para obter melhoria.
4.
 - :: **Perspectiva Financeira:** são indicadores que permitem avaliar a implementação de estratégias financeiras, como exemplo, aumento da rentabilidade de curto prazo em uma área ou departamento.
 - :: **Perspectiva Cliente Mercado:** são indicadores que permitem medir a taxa de retenção de clientes, imagem percebida da marca, atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outros.
 - :: **Perspectiva dos Processos Internos:** indicadores que mensuram o desempenho dos processos internos, possibilidades de melhoria, redução de custos e otimização destes processos. Fazer mais com menos.
 - :: **Perspectiva do Aprendizado e do Conhecimento:** tem como objetivo principal os funcionários, o clima interno, disposição ao trabalho, formação e troca de conhecimento entre os colaboradores da empresa, adaptação às mudanças e outros.

Referências

- ARAUJO, Luis César G. **Gestão de Pessoas**: estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas; 2006.
- ARAUJO, Luis César G. **Teoria Geral da Administração**: aplicações e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.
- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração**: teorias e processo. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- CAVALCANTI, Marly *et al.* **Gestão Estratégica de Negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira Thomson, 2001.
- CERTO, Samuel; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHANDLER Junior, Alfred D. **Strategy and Structure**. Cambridge: MIT, 1962.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2006.
- CHURCHIL, Junior; Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COLLIN, James; PORRAS, Jerry. **Feitas para Durar**: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. São Paulo: Makron, 1996.
- CURY, Antonio. **Organização e Métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAFT, Richard. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2000.
- DAY, George; REIBSTEIN, David. **A Dinâmica da Estratégia Competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- FAYOL, Henry. **Administração Geral e Industrial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competência e Desempenho Organizacional**: o que há além do *Balance Scorecard*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FNQ EM REVISTA. **Caso Brasal Refrigerantes Cria Novas Ações e Amplia seu Market Share**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=239/449/default.aspx>>. Acesso em: 23 fev. 2007.

- GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- GRAEML, Alexandre Reis. **Sistemas de Informação**: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCO JUNIOR, Carlos F. **E-business**: tecnologia de informação e negócios na internet. São Paulo: Atlas, 2003.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro, Campus: 2000.
- HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron, 1992.
- HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.
- HOPE, Jeremy; HOPE, Tony. **Competindo na Terceira Onda**: os dez mandamentos da era da informação. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo**: uma história sobre liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A Estratégia em Ação**: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LASSWELL, Harold D. **Power and Personality**. New York: Norton, 1948.
- LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane. **Sistemas de Informação Gerenciais**: administrando a empresa digital. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização**: uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Ortiz, 1992. 151 p.
- LERNER, Walter. **Organização, Sistemas e Métodos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- LIMA, Frederico O. **A Sociedade Digital**: o impacto da tecnologia na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- MARIA, T. (Coord.). **Organizações do Conhecimento**: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. São Paulo: Saraiva, 2002.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 1999.
- MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização**: uma visão global – Introdução, Ciência, Arte. Rio de Janeiro: LTC, 1975.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald; PIETRI, JR., Paul. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

- MINTZBERG, Henry *et al.* **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORAES NETO, Deraldo Dias de. **Terceirização**: oportunidades de negócios para a pequena empresa. Salvador: SEBRAE/BA, 1997. 49 p.
- MOONEY, James D.; REILEY, Alan C. **The Principles of Organization**. New York: Harper, 1939.
- NAISBITT, John. **Megatendências**. São Paulo: Abril, 1983.
- NANUS, Burt. **Liderança Visionária**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- NETO, Lauro. **Terceirização**. Disponível em: <www.df.sebrae.com.br/preview/creator2/webs/sebrae/inf_emp/res_tecnico/gerencia/inf_emp/res_tecnico/gerencia/default.cfm>. Acesso em: 14 dez. 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e prática. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, Organização e Métodos**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PATON, Claudécir *et al.*; **O Uso do “Balanced Scorecard” como um Sistema de Gestão Estratégica**. Unopar Cient., Ciências. Jurídicas. Empresarial., Londrina, v. 1, n. 1, p. 173-186, mar. 2000. Disponível em: <http://www.unopar.br/portugues/revista_cientificaj/artigosderevisao/ousodo/body_ousodo.html>. Acesso em: 23 fev. 2007.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- PORTER, Michael. **Estratégias Competitivas**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RANGEL, Alexandre. **O que Podemos Aprender com os Gansos**. São Paulo: Original, 2003.
- RAZZOLINI FILHO, Edelvino; ZARPELON, Márcio. **Dicionário de Administração de A a Z**. Curitiba: Juruá, 2003.
- ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à Economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, Peter M. **Quinta Disciplina**: a arte e prática da organização que aprende. 21. ed. Rio de Janeiro: Editora BestSeller, 2006.
- TAPSCOTT, Don. **Geração Digital**: a irreversível ascensão da geração net. São Paulo: Makron Books, 1999.
- TAPSCOTT, Don; LOWY, Alex; TICOLL, David. **Plano de Ação para uma Economia Digital**: prosperando na nova era do *e-business*. São Paulo: Makron, 2000.
- TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1970.
- TOFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. São Paulo: Record, 1987.
- TROPE, Alberto. **Organização Virtual**: impactos do teletrabalho nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer!** Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.



Gestão das Funções Organizacionais