

Estamos acostumados a admirar as modernas invenções e descobertas que surgem a cada instante graças ao formidável avanço da tecnologia e da capacidade inventiva do ser humano. Principalmente as maravilhas tecnológicas e eletrônicas que ultrapassam as nossas expectativas e abrem novas oportunidades e maneiras de viver e comportar-se. Todavia, nos esquecemos de saber onde essas maravilhas são criadas, inventadas, projetadas, construí-

INTRODUÇÃO

- ✓ Introdução
- ✓ As organizações
- ✓ As empresas
- ✓ Conceito preliminar de administração
- ✓ O que o administrador faz
- ✓ Antecedentes históricos
- ✓ O surgimento da administração
- ✓ Os objetivos da administração
- ✓ Principios gerais da administração
- ✓ As áreas da administração
- ✓ O processo administrativo
- ✓ Questões para revisão
- ✓ Exercícios
- ✓ Veja na internet

Tópicos deste capítulo

Capítulo



Administração

das e comercializadas. Na verdade estamos falando de organizações: as mais sofisticadas e complexas invenções do homem moderno. De fato, a invenção mais poderosa e que proporciona a invenção de todas as demais maravilhas de que destruímos hoje é a organização administrativa.

AS ORGANIZAÇÕES

Vivemos em uma sociedade de organizações, e tudo o que precisamos para viver – como vestir, comer, viajar, dormir, trabalhar, divertir-se, cuidar da saúde – provém delas. São as organizações que criam maravilhas. Na sociedade atual, quase todo processo produtivo (e inventivo) é realizado dentro das organizações. As pessoas passam a maior parte do tempo dentro de organizações, das quais dependem para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças e obter todos os produtos e serviços de que necessitam (Chiavenato, 2007). Assim, dentre todas as criações do homem, a invenção mais complexa e maravilhosa é, sem dúvida alguma, a organização administrativa. Cada organização constitui uma criação particular, uma invenção singular, uma entidade única, pois têm características próprias, seus recursos, suas competências, seus objetivos etc. Enfim, cada organização possui o seu próprio DNA, a sua própria natureza, as suas características individuais e específicas. Da mesma forma como não existem duas pessoas iguais também não existem duas organizações iguais. Elas são profundamente diferentes umas das outras. Existe uma infinidade de organizações, desde gigantes empresas e corporações multinacionais até pequenas e microempresas que proliferam no mundo moderno. Elas atuam em todos os tipos de negócios: organizações públicas, privadas e não-governamentais. Existem organizações lucrativas e não-lucrativas, industriais, comerciais, extrativas etc. As organizações são comumente chamadas de organizações sociais por serem associações de pessoas que trabalham em conjunto para o alcance de objetivos comuns. Essa é a razão pela qual elas alcançam objetivos que nenhuma pessoa poderia alcançar sozinha ou individualmente. O esforço em conjunto permite resultados incríveis. Uma das razões que explicam a enorme variedade e diversidade de organizações no mundo atual é o

do de organizações: as mais moderno. De fato, a invenção e todas as demais maravilhas para trabalhar, divertir-se, cuidar da am maravilhas. Na sociedade (é realizado dentro das orga-mpo dentro de organizações, trabalhar, ganhar seu salário, serviços de que necessitam ções do homem, a invenção uma, a organização adminis-particular, uma invenção sin-s próprias, seus recursos, suas organização possui o seu próprio cas individuais e específicas. s iguais também não existem e diferentes umas das outras. desde gigantes empresas microempresas que proli-odos os tipos de negócios: amentais. Existem organi-comerciais, extrativas etc. de organizações sociais por m conjunto para o alcance elas alcançam objetivos que individualmente. O esforço na das razões que explicam ções no mundo atual é o

AS EMPRESAS

As empresas são exemplos típicos de organizações sociais geramen- te chamadas de organizações lucrativas, embora existam empresas sem qualquer finalidade de lucro. As empresas são organizações sociais por serem associações de pessoas que trabalham em conjunto para a explora-

Fato de ser o mais eficiente e eficaz meio de satisfazer um grande número de necessidades humanas. Por outro lado, não existem organizações sem pessoas. São as pessoas que dão vida e inteligência às organizações. Mas, para serem bem-sucedidas, as organizações precisam ser administradas. Dentre os vários tipos de organizações, existem as empresas, das quais nos ocuparemos a seguir.

E o que são organizações? Elas são unidades sociais ou agrupa- mentos humanos intencionalmente constituídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos (Parsons, 1962). Elas não constituem uma unidade pronta e acabada, mas um organismo social vivo e sujeito a cons- tantes mudanças e transformações em seu caminho de desenvolvimento, aprendizado e busca de excelência.

O século passado impulsionou fortemente a era das grandes inovações. Mas as inovações mais importantes não se referem a tecnologias ou a produtos altamente sofisticados. Estes são apenas consequências de inovações maiores que estão por trás deles. E estas inovações maiores estão exatamente no campo social. São as inovações mais profundas do que qualquer inovação tecnológica – que possibilitam o aparecimen- to de todas as outras inovações. As principais inovações sociais – a invenção das eleições livres, do governo representativo, da propriedade privada, do dinheiro como mecanismo de troca, dos sistemas modernos de ensino – é que criam todas as condições para o surgimento de outras inovações como: telefone, trem, automóvel, avião, computador. A invenção das empresas de capital aberto, do capital de investimento, da universidade de pesquisas e, principalmente, da organização humana foram as bases que contribuíram para o surgimento de todas as demais inovações. Pense nisso. (Collins, 1997)

Qual a inovação mais importante do século XX?

ção de algum negócio ou atividade lucrativa. Na verdade, as empresas são organizações sociais que utilizam uma cadeia de recursos a fim de atingir determinados objetivos. E, por qual razão estamos tratando de organizações em geral e de empresas em particular? A resposta é muito simples: as organizações e empresas constituem o cenário no qual a administração acontece, o palco dentro do qual se faz a administração.

As empresas podem ser classificadas:

1) Quanto à propriedade:

✓ *Empresas públicas*: são as empresas de propriedade do Estado ou com participação majoritária do Estado. A maior parte delas não tem finalidade lucrativa, embora o lucro as ajude a garantir sua autonomia e autossubsistência. O objetivo delas é prestar serviços públicos à sociedade, como previdência social, segurança social, saúde pública etc.;

✓ *Empresas privadas*: são as empresas de propriedade particular. O objetivo delas é produzir bens (produtos) ou prestar serviços a fim de obter lucro suficiente para remunerar o capital investido por particulares, como proprietários, acionistas, investidores. Trata-se de obter retorno para o investimento financeiro efetuado. Todavia, atualmente, as empresas estão abrindo um verdadeiro leque para oferecer retorno também a outros tipos de públicos ou grupos de interesses, como clientes, fornecedores, dirigentes, empregados, comunidade, sociedade, governo etc. O tipo de retorno pode ser: produtos e serviços melhores e mais baratos para os clientes, participação maior dos fornecedores no processo produtivo, recompensas aos dirigentes e empregados pelo alcance dos objetivos empresariais, prestação de serviços comunitários, pagamento de impostos ao governo etc. Assim, cada vez mais, as empresas privadas estão estendendo seus benefícios a uma parte maior da sociedade.

2) Quanto ao tipo de produção:

✓ *Privadas ou extrativas*: têm como objetivo a extração de matérias-primas da natureza, como as empresas agrícolas, de mineração, de perfuração e extração de petróleo etc.;

Na verdade, as empresas são a de recursos a fim de atingir aamos tratando de organiza- A resposta é muito simples: Ario no qual a administração

propriedade do Estado ou com maior parte delas não tem fi- de a garantir sua autonomia e star serviços públicos a socie- a social, saúde pública etc.;

propriedade particular. O ob- ou prestar serviços a fim de capital investido por parti- investidores. Trata-se de ob- ro efetivado. Todavia, atual- direito leque para oferecer cos ou grupos de interesses, empregados, comunidade, no pode ser: produtos e ser- clientes, participação maior o, recompensas aos dirigen- vos empresariais, prestação e impostos ao governo etc. adas estão estendendo seus

ivo a extração de matérias- agrícolas, de mineração, de

▼ *Secundárias ou de transformação*: têm como objetivo o processamen- to e transformação de matérias-primas em produtos acabados. São as empresas produtoras de bens, como é o caso das indústrias em geral. Exemplos: industrialização do petróleo cru, empresas do ramo automobilístico, produtoras de alimentos, sucos, vestuário, móveis, construtoras, manufatureiras, montadoras de carros etc.;

▼ *Terciárias ou prestadoras de serviços*: têm como objetivo a prestação de serviços especializados, para a sociedade (quando são empresas estatais, como a Previdência Social), ou para um determinado mer- cado. São as empresas especializadas em serviços (como comércio, bancos, financeiras, empresas de comunicações, propaganda, con- sultoria legal, contábil, hospitais, universidades, imobiliárias, lojas, supermercados, distribuidoras em geral etc.).

3) Quanto ao tamanho:

▼ *Empresas grandes*: quando têm muitos empregados e grandes re- cursos e instalações físicas;

▼ *Empresas médias*: quando o número de empregados é médio, os recur- sos disponíveis e o tamanho das instalações são também médios;

▼ *Empresas pequenas*: são empresas que têm poucos empregados, poucos recursos e pequenas instalações. As empresas pequenas podem ser des- dobradas em miniempresas, microempresas e empresas individuais.

Um fato comum deve ser ressaltado: quando são bem-sucedidas, todas as empresas de qualquer tamanho tendem a sobreviver e a crescer. O cresci- mento organizacional provoca aumento de tamanho e, consequentemente, de complexidade. Na medida em que as empresas alcançam um determina- do tamanho, todas elas precisam ser administradas para serem bem-sucedí- das. E na medida em que elas crescem também, a sua administração torna- se mais complicada ainda. Sem administração, as empresas não conseguem sobreviver ou crescer. E por isso que a administração das empresas é uma preocupação recente na história da humanidade, pois apenas a partir do iní- cio do século passado é que as empresas começaram a atingir um tamanho razoável para exigir uma administração mais complexa e sofisticada.

CONCEITO PRELIMINAR DE ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração vem do latim, *ad* (junto de) e *ministratio* (prestação de serviço) e significa a ação de prestar serviço ou ajuda. Em outras palavras, aquele que presta um serviço a outro ou uma atividade que se recebe por delegação de outrem. Modernamente, administração representa o governo e a condução de uma organização ou empresa por meio de atividades relacionadas com o planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial.

O papel da administração

Você já imaginou uma nação sem governo? Um time de futebol sem técnico ou um exército sem general? Ou um navio sem o almirante? Como uma nação poderia viver em total anarquia? Como um time de futebol poderia ganhar os jogos ou o exército vencer os inimigos? E o navio chegar ao seu destino? Da mesma forma, uma organização ou empresa jamais poderia ser bem-sucedida sem um administrador à sua frente. De fato, toda organização ou empresa precisa ser administrada. E precisa de mais do que um único administrador. Aliás, toda organização ou empresa precisa de um conjunto integrado de administradores, cada qual em seu nível e em sua área de atividades. Pessoas e recursos necessitam de administração para a criação de riqueza e geração de valor. Na verdade, o administrador trata da realização das tarefas por meio das pessoas. Para tanto, ele planeja, organiza, dirige e controla as atividades das pessoas. Todo esse processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recebe o nome de administração. Quando ocorre em uma empresa como um todo, é denominado administração de empresas. Em um hospital, recebe o nome de administração hospitalar. Em um órgão público, chamam-no de administração pública. Quando se trata de atividades de marketing, recebe o nome de administração de marketing ou de administração financeira na área financeira. O fato é que a administração é necessária e imprescindível em qualquer atividade humana organizada.

A tarefa da administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela empresa e traduzi-los em ação empresarial por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível. E, se possível, até ultrapassá-los.

Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e de competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz através de um arranjo integrado e convergente (Chiavenato, 2006).

Como a administração é conceituada

- Cada autor conceitua a administração dentro de sua ótica particular, mas quase sempre de maneira simplista como apenas um processo composto de várias atividades. Veja e compare algumas conceituações de administração de vários autores:
- Administração é o alcance de objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (Daft, 1993);
 - Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis para alcançar objetivos organizacionais definidos (Stoner et al., 1995);
 - Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho (Schermerhorn, 1996);
 - Administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros (Montana e Charnov, 2003);
 - Administração é o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos organizacionais (Certo, 1994).

Se, ao nível de cada empresa, a administração é uma condição indispensável, também ao nível de cada país a necessidade de bons administradores é crítica, especialmente na área de administração pública e das pequenas e médias empresas. A administração representa a solução da maior parte dos problemas que afligem o nosso país nos dias de hoje, seja na criação e distribuição da riqueza, no desenvolvimento econômico de um país, na qualidade de vida no trabalho e nas organizações, na ética nos negócios e na responsabilidade social ou nos aspectos relacionados com a sustentabilidade e ecologia. Todas essas realidades podem e devem ser melhoradas por meio da administração. Quando bem aplicada, a administração provoca sinergia, traz valor agregado, cria riqueza e prosperidade. Em geral, o que falta nas organizações, nas empresas e

ad (junto de) e *ministratio* estar serviço ou ajuda. Em dername, administração a outra ou uma atividade organização ou empresa por amento, organização, dire-

de futebol sem técnico ou um Como uma nação poderia viver-nhar os jogos ou o exército ven-nesma forma, uma organização administrador à sua frente. De trada. E precisa de mais do que presa precisa de um conjunto in-sua área de atividades. Pessoas e riqueza e geração de valor. tarefas por meio das pessoas. atividades das pessoas. Todo recebe o nome de administra-é denominado administração hospitalar. Em um Quando se trata de atividades marketing ou de administração ção é necessária e imprescin-

interpretar os objetivos pro-pressarial por meio do pla-todos os esforços realiza-empresa a fim de atingir tais-possível, até ultrapassá-los.

nos países em constantes dificuldades e problemas aparentemente insolvíveis é uma adequada administração. Neste sentido, Peter Drucker (1968) é bastante incisivo: não existem países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, mas sim países bem administrados e países mal administrados.

O papel do administrador

Todo administrador tem uma área de autoridade e de responsabilidade, isto é, uma atividade ou função, sendo responsável pela sua realização por outras pessoas. Essa atividade ou função pode ser tão ampla quanto a própria organização ou empresa, como no caso do Presidente (ou CEO, do inglês *Chief Executive Officer*, nas empresas americanas) que é o responsável por toda a empresa, ou tão pequena quanto um chefe de departamento que trata apenas da correspondência de uma empresa. Contudo, independente do nível e abrangência da função, todo administrador realiza atividades ou tarefas por intermédio de outras pessoas. Nenhuma organização ou empresa pode administrar a si mesma. Elas precisam de administradores.

O QUE O ADMINISTRADOR FAZ

O papel do administrador é fundamental para o sucesso das organizações. Na verdade, na medida em que as organizações crescem e aumentam de tamanho e complexidade, elas requerem um aparato administrativo constituído de vários níveis de administradores, como presidente, diretores, gerentes, supervisores, líderes de equipe. Em qualquer desses níveis, o administrador assume simultaneamente os seguintes papéis:

- ✓ *Previsão*: estar atento quanto à futura natureza da organização e os desafios existentes no ambiente de negócios, isto é, na conjuntura econômica, no mercado, na concorrência, nas mudanças de comportamento dos clientes etc.
- ✓ *Planejamento*: definindo objetivos a serem alcançados e como fazer para que se tornem realidade no curto, médio e longo prazo.
- ✓ *Alocação de recursos*: assegurando os recursos necessários para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos à risca. Para tanto, deve-se dis-

nas aparentemente insolúveis é ter Drucker (1968) é bastante desenvolvidos, mas sim países

de responsabilidade, isto é, uma organização ou empresa, como no *Officer*, nas empresas americanas) quanto um chefe de departamento. Contudo, independente realiza atividades ou tarefas por empresa pode administrar a si

tal para o sucesso das organizações crescem e adminis- querem um aparato administrativo, como presidente, qualquer desses equipamento. Em quaisquer papéis:

natureza da organização e os negócios, isto é, na conjuntura, nas mudanças de comportamento alcançados e como fazer, médio e longo prazo. Para tanto, deve-se dis-

ponibilizar, no tempo e lugar certos, máquinas, equipamentos, materiais, tecnologias e, sobretudo, pessoas capazes de lidar com tais recursos.

que aprendam habilidades e competências necessárias para o sucesso organizacional.

▼ *Organização*: cuidando para que recursos e competências estejam interligados entre si através de uma estrutura organizacional adequada e conectada.

▼ *Dirigir*: no sentido de incentivar e dinamizar as pessoas dando-lhes metas e objetivos a alcançar, motivação, comunicação, liderança e entusiasmo para obter comprometimento e engajamento com os objetivos organizacionais.

▼ *Controlar*: monitorar, acompanhar, avaliar e tomar ações corretivas no sentido de garantir que os objetivos organizacionais sejam devidamente alcançados.

Assim, o administrador é, ao mesmo tempo, planejador, tomador de decisões sobre recursos, criador de competências, organizador, dirigente e controlador. Ele faz a leitura da situação, interpreta os problemas, aplica posição a respeito, toma decisões no sentido de solucionar problemas, explica às pessoas o que deve ser feito, ajuda-as a atuar, verifica os resultados alcançados e proporciona-lhes reconhecimento e recompensas pelo bom desempenho. Ao mesmo tempo, olha para fora da organização, vislumbra o ambiente de negócios, interpreta os anseios do mercado, avalia o comportamento das organizações concorrentes, verifica o que deve ser feito para manter a competitividade de sua organização, assume uma postura de ação ou reação, toma decisões a respeito e prepara sua organização para executar o que decidiu.

▼ *Nível operacional*: é o nível mais baixo da organização. É onde as tarefas e operações são executadas cotidianamente. Neste nível, recebe o nome de supervisor de primeira linha ou líder de equipe e atua direta-

operacional, tático e estratégico.

mente com pessoal de execução, como funcionários ou operários para manter e garantir a regularidade das operações no dia-a-dia.

▼ *Nível tático:* também chamado nível gerencial ou intermediário, pois interliga o nível operacional com o nível estratégico da organização. É o nível do meio do campo. Neste nível, recebe o nome de gerente e atua diretamente sobre os supervisores. Em geral, interpreta as decisões tomadas no nível estratégico e as transforma em programas de ação para que o nível operacional possa trabalhar.

▼ *Nível estratégico:* também chamado nível institucional, pois está mais voltado para o ambiente externo de negócios do que propriamente para dentro da organização. Neste nível, o administrador recebe o nome de presidente ou diretor e atua diretamente sobre os gerentes. É o nível organizacional mais elevado, o qual decide sobre os destinos e o futuro da organização.

Em geral, o administrador atravessa uma carreira profissional a partir do nível operacional, desenvolvendo-se no nível tático para chegar finalmente ao nível estratégico em um longo caminho que leva décadas de aprendizagem, novos conhecimentos, experiência, maturidade e tirocínio.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Desde os primórdios da humanidade, o homem associou-se a outros para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos que isoladamente jamais poderia conseguir. Desse esforço conjunto surgiram as empresas rudimentares, que remontam à época dos assírios, babilônios, fenícios, egípcios etc. Isso é pré-história. Depois, vieram os gregos, romanos e, adiante, veio o longo período do artesanato, que perdurou durante toda a Idade Média. Com o surgimento do feudalismo, o artesanato passou por uma verdadeira intensificação. Porém, a história da administração é relativamente recente, e surgiu com o aparecimento da grande empresa. O fenômeno que provocou o aparecimento da grande empresa e da moderna administração

funcionários ou operários para
erações no dia-a-dia.

encial ou intermediário, pois
o estratégico da organização.
vel, recebe o nome de gerente
s. Em geral, interpreta as de-
transforma em programas de
trabalhar.

institucional, pois esta mais
negócios do que propriamente
vel, o administrador recebe o
tiramente sobre os gerentes.
qual decide sobre os destinos

uma carreira profissional a
-se no nível tático para che-
longo caminho que leva de-
tos, experiência, maturidade

homem associou-se a outros
atingir determinados objetivos
esse esforço conjunto surgiram
época dos assírios, babilônios,
ois, vieram os gregos, romanos
que perdurou durante toda a
o, o artesanato passou por uma
administração é relativamente
de empresa. O fenômeno que
e da moderna administração

ocorreu no final do século XVIII e estendeu-se ao longo do século XIX, che-
gando ao limiar do século XX. Esse fenômeno que trouxe rápidas e profun-
das mudanças econômicas, sociais e políticas recebeu o nome de Revolução
Industrial. A Revolução Industrial teve início na Inglaterra com a invenção
da máquina a vapor, por James Watt, em 1776. A aplicação da máquina a va-
por no processo de produção provocou um enorme surto de industrialização,
que se estendeu rapidamente à Europa e aos Estados Unidos.

A Revolução Industrial desenvolveu-se em duas fases distintas.

Primeira fase da Revolução Industrial

Ocorre a transformação das pequenas oficinas de artesanato em fabri-
cas. Começa o fenômeno da industrialização. Nessa primeira fase, que se
situa entre 1780 e 1860, acontece a revolução do carvão (como principal fon-
te de energia) e do ferro (como principal matéria-prima). Começa com a
introdução da máquina de fiar, do tear hidráulico e posteriormente do tear
mecânico, do descaroçador de algodão, provocando a mecanização das ofi-
cinas e da agricultura. O trabalho do homem, do animal e da roda d'água é
substituído pelo trabalho da máquina, surgindo o sistema fabril. O antigo ar-
tesão doméstico transforma-se no operário e a pequena oficina patronal cede
lugar à fábrica e à usina. Os produtos tornam-se gradativamente melhores e
mais baratos devido à intensificação da produção. As novas oportunidades de
trabalho provocam verdadeiras migrações das áreas agrícolas e consequente
urbanização ao redor de centros industriais. Há uma revolução nos meios de
transporte e comunicações: surge a navegação a vapor, a locomotiva a vapor,
o telégrafo e o telefone. Nesse momento, começa a acontecer a evolução gra-
dativa do capitalismo industrial para o capitalismo financeiro.

Segunda fase da Revolução Industrial

É a revolução da eletricidade e derivados de petróleo (como as novas
fontes de energia) e do aço (como a nova matéria-prima) que aconteceu entre
1860 e 1914. Foi o período de introdução definitiva da maquinaria automáti-

ca e da especialização do operário. Há uma intensa transformação nos meios de transporte e nas comunicações: surge a estrada de ferro, o automóvel, o avião, o telegrafo sem fio, o rádio. O capitalismo financeiro consolida-se e surge em as grandes organizações multinacionais (como a Standard Oil, General Electric, Westinghouse, Siemens, DuPont, United States Steel etc.).

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. A Revolução Industrial plantou as bases que permitiriam o aparecimento da moderna administração, a saber (Chiavenato, 2004b):

- ✓ Crescimento acelerado e desorganizado das empresas, as quais passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação que levavam ao desperdício e a enormes perdas.
- ✓ Necessidade de obtenção de eficiência e produtividade nas empresas para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

As mudanças no mundo das empresas

A Revolução Industrial provocou o surgimento da Era Industrial. Esta passou por cima da Era da Agricultura. Isso não significou o fim da agricultura, mas o início de um novo período em que predominou a atividade industrial em detrimento da atividade agrícola. Durante toda a Era Industrial, as mudanças eram relativamente lentas, progressivas, sequenciais e quase sempre previsíveis permitindo que as empresas fizessem planos de longo prazo. O maior cuidado estava na manutenção do *status quo* e no conservadorismo das atividades empresariais. Predominava a ênfase nos produtos físicos, nos bens de produção e nos recursos da empresa, principalmente nos recursos financeiros. Foi a era da fábrica e da empresa de concreto e de tijolo.

A partir da década de 1990, o mundo dos negócios começou a perceber que uma nova e diferente era estava surgindo: a Era da Informação, uma nova onda que ultrapassou a Era Industrial em termos de importância. Isso não significou o fim da indústria, mas um novo e diferente período. As mudanças tornaram-se cada vez mais rápidas, velozes e profundas e a incerteza e a imprevisibilidade tornaram-se cada vez mais intensas. Para acompanhar

tanta mudança, as empresas e sua administração passaram a exigir agilidade, prontidão, mudança e renovação dos produtos e serviços, de suas atividades, de seus métodos e, principalmente, de sua administração. O Quadro 1.1 dá uma ideia comparativa das duas eras.

Quadro 1.1 – As características da Era Industrial e da Era da Informação

Era Industrial	Era da Informação
■ Fábrica – empresa física e tangível	■ Empresa de cimento e concreto
■ Máquinas e equipamentos	■ Computadores e terminais
■ Estabilidade e permanência	■ Mudança e instabilidade
■ Manter o <i>status quo</i>	■ Mudar e inovar
■ Mão-de-obra braçal – trabalho muscular	■ Conhecimento – trabalho cerebral
■ Emprego único, tradicional e presencial	■ Atividade compartilhada, engajada e virtual
■ Trabalho individual, isolado e solitário	■ Trabalho em equipe, participativo e solidário
■ Gestão tradicional	■ Liderança, <i>coaching</i> e <i>mentoring</i>
■ Impor ordens e comandos	■ Conquistar a colaboração
■ Obediência cega a regras e regulamentos	■ Empreendedorismo e intrapreneurismo
■ Especialização e foco em uma única atividade	■ Flexibilidade, multifuncionalidade e polivalência
■ Capital financeiro	■ Capital intelectual

Fonte: Chavenato (2006).

Na Era da Informação, passou a imperar a empresa em redes de conexões e que faz negócios por meio de modelos virtuais. Enquanto, na Era Industrial, a ênfase estava nos recursos, no tamanho organizacional e na perpetuidade, na Era da Informação, a ênfase está nas competências, na conectividade e na competitividade e agilidade. Na primeira, as pessoas eram fornecedoras de mão-de-obra e trabalho muscular; na segunda, as pessoas são fornecedoras de competências, conhecimentos e trabalho intelectual. Na Era Industrial, os resultados eram dedicados exclusivamente ao acionista ou proprietário (*shareholder*), na Era da Informação, os resultados são distribuídos em 360° para os diversos grupos de interesses envolvidos nos negócios da organização (*stakeholders*) e de acordo com

uma transformação nos meios
para de ferro, o autômovel, o
financieiro consolidado e sur-
como a Standard Oil, General
ited States Steel etc.).
nao era mais o mesmo. A
permitted o aparelho

de substituir o empirismo e a
a enormes perdas.
produtividade nas empresas
competição no mercado.

mento da Era Industrial. Esta
o significou o fim da agricul-
predominou a atividade indus-
ante toda a Era Industrial, as
ras, sequenciais e quase sem-
assem planos de longo prazo.
e no conservadorismo
base nos produtos físicos, nos
principalmente nos recursos
concreto e de tijolo.

negócios começou a perceber
a Era da Informação, uma
termos de importância. Isso
e diferente período. As mu-
zes e profundas e a incerteza
s intensas. Para acompanhar

sua contribuição ao sucesso empresarial. A Figura 1.1 mostra a diferença entre os focos do modelo *shareholder* e do modelo *stakeholder*.

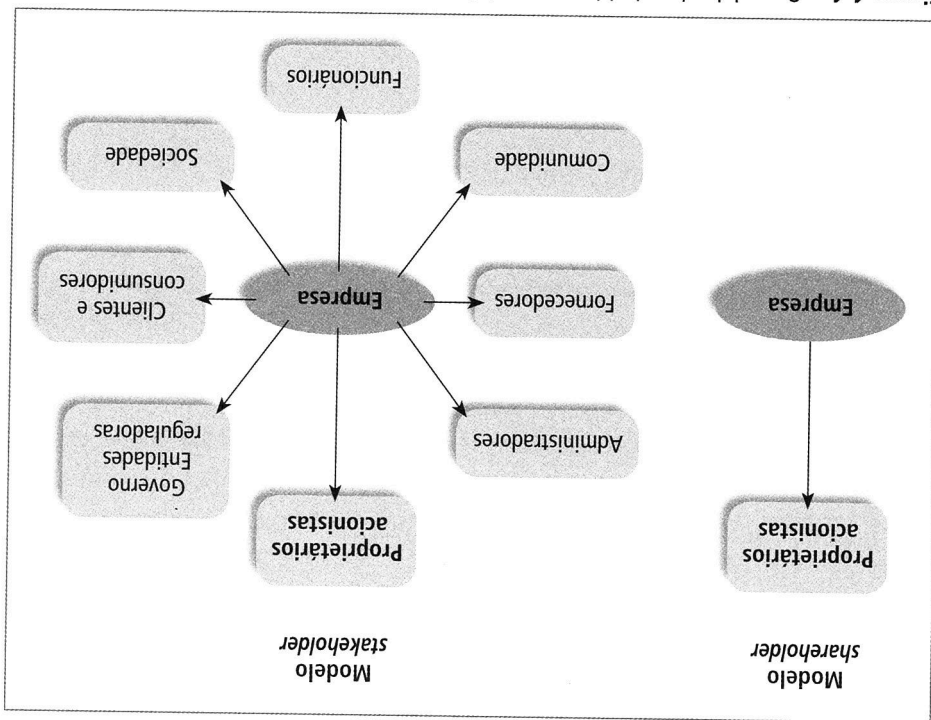


Figura 1.1 – O modelo *shareholder* e o modelo *stakeholder*.
Fonte: Chiavenato (2006).

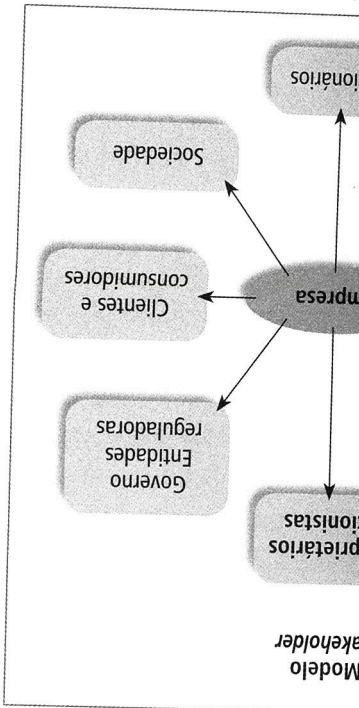
O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

A moderna administração surgiu no início do século passado, quando dois engenheiros publicaram suas experiências. Um era americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o qual desenvolveu a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários. O francês Henri Fayol (1841-1925), o outro engenheiro, desenvolveu a chamada Escola Clássica da Administração, com a preocupação de aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação

de princípios gerais de administração. Embora esses dois precursores da administração jamais tenham se comunicado entre si e seus pontos de vista sejam diferentes, até mesmo opostos, o certo é que suas ideias complementaram-se, razão pela qual suas teorias dominaram as cinco primeiras décadas do século passado no panorama da administração das empresas. A partir desses dois pioneiros, a pequena história da administração moderna pode ser assim resumida nas seguintes teorias ou escolas que lhes sucederam (Chiavenato, 2004b):

- ✓ *Teoria da Administração Científica*: foi desenvolvida por engenheiros americanos seguidores de Taylor, como Gilbreth, Gantt etc. Preocupava-se principalmente com a organização das tarefas, isto é, com a racionalização do trabalho dos operários. A Administração Científica procurava eliminar o desperdício na base da empresa, ou seja, no chão da fábrica, por meio da adoção de métodos de trabalho e, assim, aumentar a eficiência e a produtividade;
- ✓ *Teoria Clássica da Administração*: foi desenvolvida por seguidores das ideias de Fayol. Preocupava-se principalmente com a estrutura organizacional, com a departamentalização e com a adoção do processo administrativo para fortalecer as empresas. A Teoria Clássica procurava desenvolver princípios gerais de administração para planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades da empresa. A partir da década de 1950, a Escola Clássica reapareceu com a Peter Drucker e a chamada Escola Neoclássica, preocupada com a Administração por Objetivos;
- ✓ *Teoria das Relações Humanas*: desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos, em função dos resultados da Experimentação de Hawthorne que indicou a presença do fator humano na empresa. Psicólogos sociais tentaram combater o excessivo racionalismo e mecanicismo dos engenheiros tanto da Administração Científica como da Teoria Clássica. É uma abordagem preocupada principalmente com as pessoas, com os grupos sociais e com a organização informal da empresa. Procurou dar um toque humanístico na administração, até então focada exclusivamente em aspectos técnicos.

Figura 1.1 mostra a diferença do modelo stakeholder.



do século passado, quando era americano, um desenvolvimento a chamada ocupação de aumentar a produtividade do trabalho dos operários, desenvolvimento com a preocupação de aplicação e da aplicação

Mais recentemente, a partir da década de 1960, esta escola ressurgiu com novas ideias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional ou Teoria Comportamental, focada mais no comportamento global da empresa do que propriamente no comportamento individual das pessoas ou de grupos sociais tomados isoladamente. Segundo esta abordagem, as pessoas são incansáveis processadoras de informação e tomadoras de decisão, isto é, as pessoas recebem e processam informações do ambiente que as rodeia e tomam incessantemente decisões a respeito de todos os seus atos cotidianos e corriqueiros;

^ *Teoria Estruturalista*: desenvolvida a partir da década de 1950 no sentido de tentar integrar todas as teorias das diferentes escolas acima enumeradas. Até então a administração era tratada de maneira restrita e limitada. A Escola Estruturalista teve início com a Teoria da Burocracia desenvolvida por Max Weber e trouxe uma abordagem mais abrangente da administração. Foi desenvolvida por sociólogos organizacionais que se preocuparam em analisar as organizações do ponto de vista de sua estrutura;

^ *Teoria de Sistemas*: desenvolvida a partir da década de 1970. Passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que a envolve. Seu mérito foi tratar a empresa como um todo abrangente composto de subsistemas intimamente relacionados e em intercâmbio com o seu mundo exterior;

^ *Teoria da Contingência*: desenvolvida no final da década de 1970 graças à influência abrangente da teoria de sistemas. Para essa teoria, a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo que as circunda. As mudanças ambientais provocam mudanças na estrutura e na dinâmica das empresas e vice-versa. A medida que o meio ambiente muda, a empresa e sua administração precisam também mudar para se ajustar continuamente. Isto significa que em administração tudo é relativo e nada é absoluto. Se o ambiente é dinâmico e competitivo a empresa também precisa sê-lo. Para a Teoria da Contingência tudo o que ocorre na empresa depende da situação e do ambiente externo. O entorno – na forma de mercados, sociedade, governo, clientes, fornecedores, concorrentes

de 1960, esta escola ressurgiu com o comportamento Organizacional. Segundo esta abordagem, as de informação e tomadoras de decisões a respeito de todos os

tr da década de 1950 no sentido de escolhas acima enumeradas. A Es- maneira restrita e limitada por a da Burocracia desenvolvida por racionais que se preocuparam em a de sua estrutura;

tr da década de 1970. Passou a aberto em contínua interação. Deu mérito foi tratar a empresa de sub-sistemas intimamente re- u mundo exterior;

o final da década de 1970 gra- de sistemas. Para essa teoria, a de dependentes do que ocorre. As mudanças ambientais pro- inâmica das empresas e vice- para se ajustar continuamente. do é relativo e nada é absoluto. vo a empresa também precisa tudo o que ocorre na empresa termo. O entorno – na forma tes, fornecedores, concorrentes

– traz oportunidades e facilidades, bem como, ameaças e restrições à empresa. Esta precisa saber prontamente aproveitar as oportunidades e facilidades de negócios e desvencilhar-se das ameaças, restrições e contingências que surgem pela frente;

Abordagens Atuais da Administração: a administração passou por uma formidável faxina e transformação nos últimos tempos. Vivemos, hoje, em tempos de mudança e transformação, em que predomina a instabilidade, a imprevisibilidade e a incerteza onde os desafios às empresas aumentaram consideravelmente. Os tempos mudaram e a administração não somente está mudando, como também está provocando a mudança no mundo todo. A tecnologia ajudou muito, a educação, o desenvolvimento econômico, os novos hábitos e os comportamentos das pessoas, a globalização, a forte competição, a necessidade de competitividade, tudo isso trouxe mudanças no formato das empresas e na maneira de administrá-las. É o que veremos ao longo deste livro.

Quadro 1.2 – As várias teorias sobre a administração

- Teoria da Administração Científica
- Teoria Clássica da Administração
- Teoria das Relações Humanas
- Teoria Estruturalista
- Teoria de Sistemas
- Teoria da Contingência
- Abordagens Atuais da Administração

OS OBJETIVOS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração está focada em objetivos e resultados a serem alcançados por meio dos recursos utilizados e das competências indispensáveis para um esforço conjunto e integrado de todos os níveis e áreas da empresa. Nada é feito ao acaso ou torcendo pela pura sorte. Esforço é fundamental. Desempenho é imprescindível. Mas o mais importante de tudo é o resultado que a administração oferece. Administrar significa

prioritariamente oferecer resultados. Ou fazer acontecer. A administração constitui a melhor maneira de fazer uma empresa ser bem-sucedida e alcançar resultados admiráveis.

Os velhos objetivos da administração

No passado, a administração tinha dois objetivos principais: proporcionar eficiência e eficácia às empresas. Cada um desses dois objetivos buscava completar o outro. A eficiência refere-se aos meios: métodos, processos, regras e regulamentos sobre como as coisas devem ser feitas na empresa, a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. A eficácia refere-se aos fins: os objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa. Cada empresa tem os seus próprios objetivos, como vemos mais adiante. A tarefa da administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela empresa e estabelecer as maneiras (eficiência) de alcançá-los (eficácia) por meio da ação administrativa.

A eficiência sem eficácia apenas faz com que as coisas sejam bem-feitas, embora os objetivos nem sempre sejam alcançados. Eficácia sem eficiência apenas faz com que os objetivos sejam alcançados, mas de maneira errática e dispendiosa. O importante é garantir eficiência e eficácia na ação empresarial: fazer bem-feito e alcançar objetivos. Eficiência e eficácia juntas trazem excelência. Mas a excelência precisa estar presente em todos os níveis e áreas da empresa e não apenas em alguns deles.

Quadro 1.3 – O papel da eficiência, eficácia e excelência

Eficiência	Fazer as coisas corretamente. Preocupação com os meios, com os métodos e com a maneira de fazer as coisas.
Eficácia	Fazer as coisas corretamente e alcançar resultados. Preocupação com os fins, com o alcance de objetivos e com a busca de resultados.
Excelência	Eficiência + eficácia.

Para serem excelentes, as empresas precisam fortalecer sua eficiência (pelo que chamaremos de excelência operacional oferecendo produtos e

Ou fazer acontecer. A administração quer uma empresa ser bem-sucedida

dois objetivos principais: proporcionar um desses dois objetivos a referir-se aos meios: métodos, como as coisas devem ser feitas e sejam adequadamente utilizados. e resultados a serem alcançados. s próprios objetivos, como verificação consiste em interpretar os eleger as maneiras (eficiência) de administrativa.

z com que as coisas sejam bem-sejam alcançados. Eficácia sem os sejam alcançados, mas de maneira é garantir eficiência e eficácia alcançar objetivos. Eficiência e excelência precisa estar presente não apenas em alguns deles.

excelência

ção com os meios, com os métodos e com

os resultados. Preocupação com os fins, busca de resultados.

precisam fortalecer sua eficiência racional oferecendo produtos e

Os novos objetivos da administração

serviços de qualidade a preços razoáveis) e sua eficácia (pelo alcance de objetivos empresariais e pela oferta de resultados).

Contudo, acima da eficiência e da eficácia – e, portanto, da excelência – existem outros objetivos maiores que toda empresa precisa para garantir sua sobrevivência e crescimento. A administração passou por uma profunda reformulação e ampliação em seu conceito. Hoje, administrar, não significa apenas supervisionar pessoas, tomar conta de departamentos ou cuidar do marketing e das finanças e nem se reduz mais a planejar, organizar, dirigir e controlar atividades. É muito mais do que isso. Administrar significa conduzir toda uma organização em direção a objetivos previamente definidos, para oferecer resultados concretos e alcançar sucesso e sustentabilidade ao longo do tempo. E isso não é feito apenas por uma única pessoa, mas por um conjunto integrado e coeso de pessoas interligadas por objetivos comuns, o que também não é realizado por um único líder, mas por uma liderança de lideranças dentro da organização, aglutinando mentes e corações (Chiavenato, 2007). Significa lidar com pessoas e com recursos internos e externos, desenvolvendo e integrando competências para oferecer produtos e serviços, satisfazer necessidades da sociedade e dos mercados, enfrentar a concorrência e alcançar competitividade e sustentabilidade no negócio.

Qual é o resultado da administração?

Afinal, o que a administração produz? Aparentemente, ela pode dar a impressão de que não produz nada. Ledo engano. Em primeiro lugar, ao planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades da empresa, a administração produz resultados melhores, mesmo avançados em relação aos insumos utilizados. Em segundo, a administração gera valor para a empresa e, conseqüentemente, para o cliente e para a sociedade. Em terceiro, a administração cria riqueza ao ajudar a transformar insumos em produtos ou serviços de valor mais elevado. Em quarto, a administração oferece vantagens competitivas para a empresa em relação aos seus concorrentes. Em quinto, a administração permite a geração de lucratividade ao proporcionar lucros para a atividade empresarial.

PRINCÍPIOS GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO

A administração não é uma ciência exata ou quantitativa, concentra apenas em números e quantidades. Ela é uma ciência social. Portanto, não pode basear-se em leis rígidas e imutáveis. Em seu início, a administração baseou-se em determinados princípios, gerais e flexíveis, capazes de serem aplicados a situações diferentes. Os princípios constituíam condições ou normas dentro das quais o processo administrativo deveria ser aplicado e desenvolvido. No fundo, os princípios eram tomados como regras ou receitas de comportamento que o administrador deveria adotar em todas as situações que enfrentava na empresa.

Durante toda a Era Industrial, os mais importantes princípios gerais de administração eram os seguintes:

✓ *Princípio da divisão do trabalho e da especialização:* todo trabalho deve ser fragmentado e dividido a fim de permitir a especialização das pessoas em alguma atividade. Por este princípio, toda pessoa deve preencher uma só função ou executar uma só tarefa. A especialização provoca a divisão do trabalho e, conseqüentemente, a heterogeneidade do trabalho dentro da empresa. Mas, quase sempre mantém o *status quo* em uma época em que tudo está mudando – dentro e fora da empresa. Atualmente, tem-se dado ênfase cada vez maior no trabalho em equipe e na multifuncionalidade e polivalência em função da importância e da necessidade de incrementar o aprendizado e facilitar a mudança interna para acompanhar o ritmo de mudanças no mundo globalizado;

✓ *Princípio da autoridade e responsabilidade:* autoridade é o direito de dar ordens e o poder de exigir obediência, aspectos indispensáveis à atividade administrativa. A autoridade emana do superior para o subordinado, enquanto a responsabilidade emana do subordinado perante o superior. A autoridade (frente aos subordinados) deve corresponder à responsabilidade (frente ao superior) e vice-versa. Ambas devem ser equivalentes e balanceadas, sob pena de excesso de poder no superior ou excesso de liberdade no subordinado. O enunciado deste princípio é de que deve haver uma

linha de autoridade e de responsabilidade claramente definida, conhecida e reconhecida por todos, desde o topo até a base da organização empresarial. Salienta-se cada vez mais o aumento de liberdade e autonomia das pessoas pelo chamado *empowerment*, que veremos mais adiante;

▼ *Princípio da hierarquia ou cadeia escalar*: a hierarquia representa o volume de autoridade e responsabilidade de cada pessoa ou órgão na empresa. A medida que se sobe na escala hierárquica aumenta-se o volume de autoridade e de responsabilidade. Quanto maior a empresa, maior o número de níveis hierárquicos. Na verdade, a hierarquia corresponde a uma especialização vertical da organização. Normalmente, a organização de uma empresa representa uma cadeia de níveis hierárquicos sobrepostos, formando uma pirâmide, tendo a direção (nível estratégico ou decisório) no topo e a gerência (nível tático, gerencial ou intermeditário) e a supervisão (nível operacional) sobre a base de operação ou execução, como já foi visto anteriormente.

O nível estratégico cuida dos assuntos globais da empresa e envolve a cúpula administrativa, como o presidente e os diretores. Foca, geralmente, no ambiente externo, e suas decisões são globais e de longo prazo. O nível tático cuida dos assuntos internos e da articulação e alinhamento dos recursos empresariais, e suas decisões são departamentais e de médio prazo. O nível operacional cuida dos assuntos cotidianos relacionados com a supervisão da execução das atividades da base e suas decisões são de curto prazo e relacionadas com as tarefas. Por meio da reengenharia – metodologia administrativa que surgiu no final do século passado –, as empresas começaram a fazer um enxugamento (*downsizing*) de seus níveis hierárquicos, reduzindo a camada intermediária (nível tático ou gerencial) para aproximar a base da cúpula da organização, aproximando o contato entre o nível estratégico e o nível operacional e, com isso, reduzir custos operacionais e aumentar a sua agilidade e eficácia.

▼ *Princípio da unidade de comando*: cada pessoa deve subordinar-se a apenas um superior. E também denominado princípio da autoridade única. Funciona para evitar duplicidade de chefia e consequente con-

exata ou quantitativa, concentrada e imutáveis. Em seu início, diferentes princípios e flexíveis, quais o processo administrativo fundo, os princípios eram totalmente que o administrador enfrentava na empresa.

de especialização: todo trabalho deve

permitir a especialização das pes-

ncípio, toda pessoa deve preen-

so tarefa. A especialização pro-

ntemente, a heterogeneidade do

se sempre mantêm o *status quo*

ndo – dentro e fora da empresa.

vez maior no trabalho em equipe

em função da imperiosa neces-

facilitar a mudança interna para

umundo globalizado;

autoridade é o direito de dar or-

pectos indispensáveis à atividade

superior para o subordinado, en-

subordinado perante o superior. A

ve corresponder à responsabilidade

bas devem ser equivalentes e ba-

no superior ou excesso de liberda-

princípio é de que deve haver uma

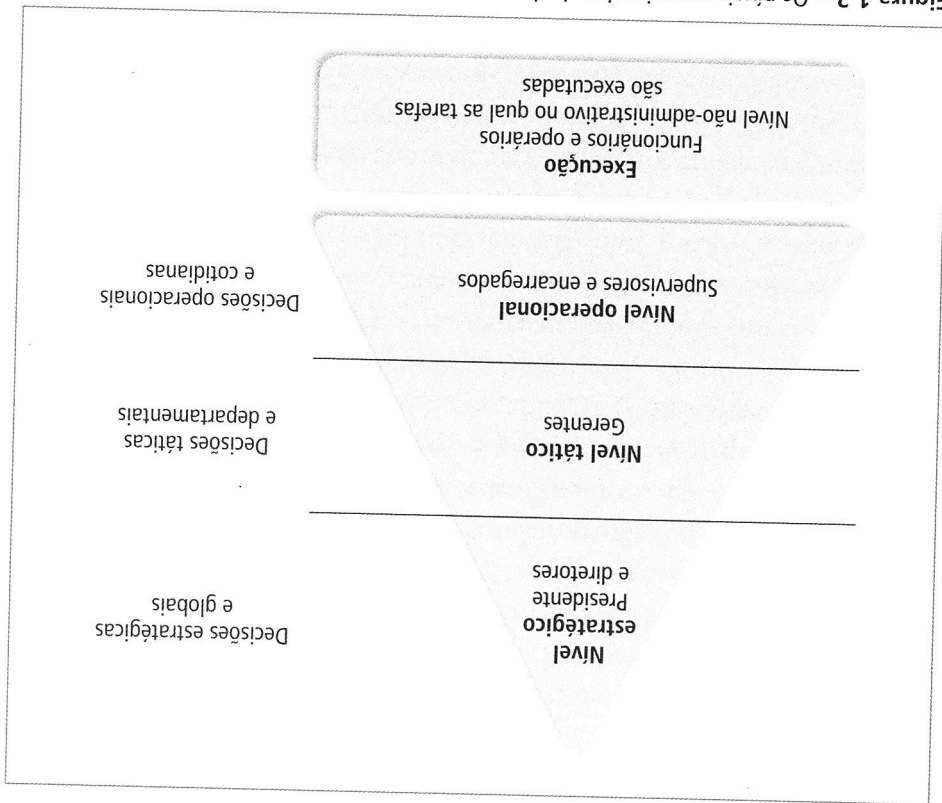


Figura 1.2 – Os níveis organizacionais de uma empresa.

fusão de ordens de vários chefes para um único subordinado. Assim, cada subordinado deve ter apenas um chefe e receber somente dele as ordens de trabalho.

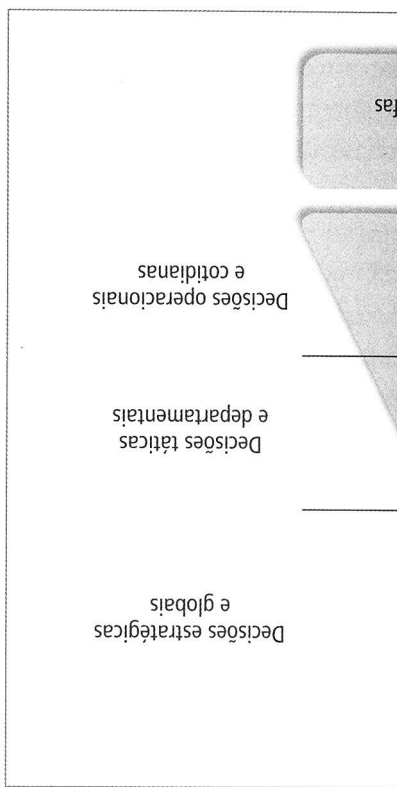
Princípio da amplitude administrativa: é o reverso do princípio anterior. Enquanto aquele se refere às relações do subordinado para com sua chefe única, este princípio refere-se ao número de subordinados que um superior deve ter. Cada chefe deve ter uma quantidade adequada de subordinados, ou seja, um número limite de pessoas para chefiar com eficácia. Quanto maior a especialização das pessoas subordinadas tanto menor deve ser a amplitude administrativa, o que reduz o número de subordinados para cada chefe. Cada subordinado requer uma atenção diferente

do chefe. Ao contrário, quanto menor a especialização dos subordinados tanto maior poderá ser a amplitude administrativa do chefe, pois este pode tratar seus subordinados de maneira uniforme e padronizada, pois todos os subordinados requerem o mesmo tipo de atenção do chefe.

▼ *Princípio da definição:* a autoridade e a responsabilidade, bem como os deveres de cada pessoa ou de cada órgão e suas relações com outras pessoas ou órgãos, devem ser definidas previamente por escrito e comunicadas a todos. O princípio da definição tem por finalidade de substituir a improvisação pela definição prévia e antecipada. Este princípio define antecipadamente quem é quem, quem se reporta a quem e o que faz cada um.

Estes eram os princípios gerais mais importantes e faziam parte do repertório que predominou na Administração até o final do século passado. Tais princípios eram utilizados de forma maleável e flexível para se adaptarem a qualquer circunstância, tempo ou lugar.

Todavia, hoje, ao invés de buscar aspectos normativos e prescritivos – como indicar princípios gerais de administração para indicar o melhor comportamento do administrador –, percebe-se que a administração não constitui uma ciência exata – como a física, a química, a matemática –, mas uma ciência que atua sobre sistemas complexos que envolvem uma imensa constelação de variáveis que interagem intimamente entre si provocando situações extremamente difíceis de prever e avaliar. Daí, a influência da teoria do caos e da complexidade para se entender essa intricate trama de fatores e variáveis envolvidos em uma empresa e em sua administração. Isso significa que o administrador deve saber ler e interpretar as condições de sua empresa, traçar diagnósticos a respeito, planejar as ações necessárias para o bom desempenho do negócio, organizar os recursos e competências para tanto, dirigir e liderar as ações planejadas e controlar o desempenho e os resultados alcançados. O bom administrador é avaliado pelos resultados que consegue oferecer. Na verdade, ele agrega valor ao negócio da empresa dando-lhe o alíquotado indispensável de planejamento, organização, liderança e controle.



um único subordinado. Assim, chefe e receber somente dele as o reverso do princípio anterior: o subordinado para com sua chefe de subordinados que um quantidade adequada de pessoas para chegar com eficácia as subordinadas tanto menor que reduz o número de subordinados requer uma atenção diferente

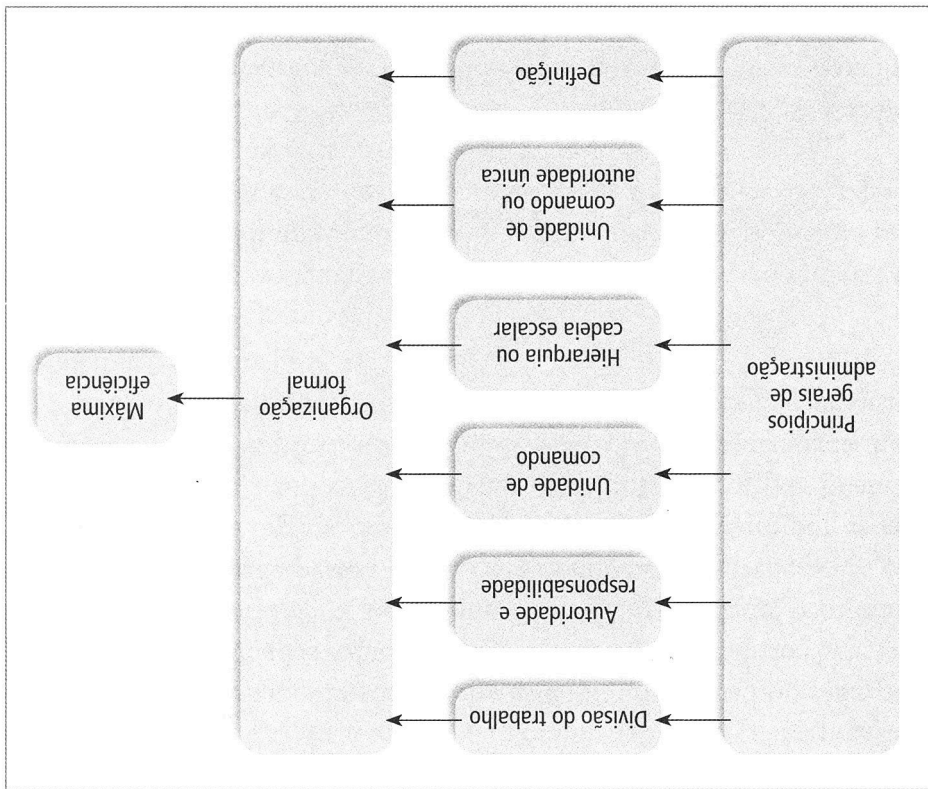


Figura 1.3 – Os velhos princípios gerais de administração.

AS ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

As empresas são unidades sociais dotadas de recursos para o alcance de objetivos. Para os economistas, as empresas visam à produção de alguma coisa mediante a reunião de três fatores de produção: a natureza, o capital e o trabalho. Em administração, os fatores de produção são denominados recursos empresariais. Os recursos empresariais são os meios pelos quais a empresa procura realizar suas atividades para atingir seus objetivos. Existem cinco tipos diferentes de recursos empresariais (Chiavenato, 2004c):

✓ *Recursos materiais ou físicos*: correspondem ao primeiro fator de produção, a natureza. São prédios, edifícios, máquinas, equipamentos,

instalações, matérias-primas etc., enfim, todos os meios materiais ou físicos de produção. Envolvem a produção propriamente dita, abastecimento (materiais, compras e almoxarifado), logística interna (distribuição dos materiais), manutenção etc.;

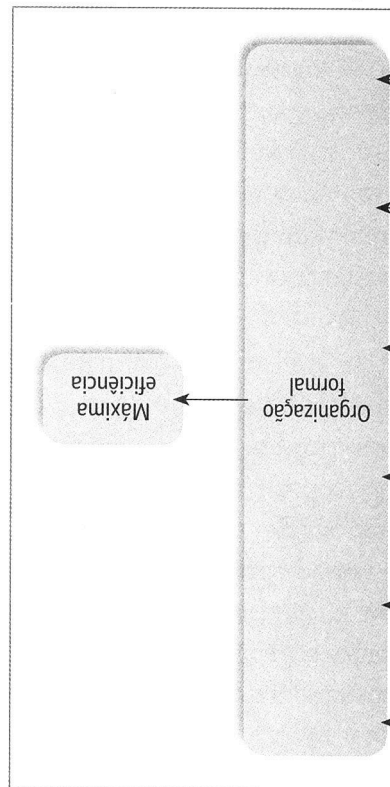
✓ *Recursos financeiros*: correspondem ao fator de produção capital. São os meios financeiros que permitem financiar as operações da empresa, como o próprio capital, o fluxo de caixa, o faturamento, os investimentos da empresa etc. Envolve também a contabilidade;

✓ *Recursos humanos*: correspondem ao fator de produção trabalho. São as pessoas que trabalham na empresa, como diretores, gerentes, chefes, supervisores, funcionários e operários. São os únicos recursos vivos e inteligentes da empresa e, portanto, aqueles que operam e dinamizam os demais recursos empresariais. Na Era Industrial, recebiam o nome de mão-de-obra por se tratar de trabalho braçal, muscular ou manual. Na Era da Informação, recebem o nome de talentos por se tratar de trabalho intelectual e cerebral;

✓ *Recursos mercadológicos*: não têm nenhum fator de produção correspondente. São os meios pelos quais a empresa entra em contato com o seu ambiente externo, principalmente com a parcela do ambiente que constitui o seu mercado. Envolvem vendas, pesquisa de mercado, promoção, quando a empresa coloca seus produtos no mercado por meio de intermediários como atacadistas ou varejistas, estes também podem ser catalogados como recursos mercadológicos;

✓ *Recursos administrativos*: correspondem ao fator de produção empresarial. Os recursos administrativos constituem o esquema administrativo da empresa – como a direção, a gerência e a supervisão. Sua finalidade é integrar e coordenar todos os demais recursos empresariais.

Para administrar os cinco recursos empresariais, a empresa utiliza cinco áreas básicas, cada qual administrando um tipo específico de recurso empresarial, a saber:



das de recursos para o alcance das visam à produção de alguma produção: a natureza, o capital de produção são denominados a atingir seus objetivos. Existem (Chiavenato, 2004c):

tem ao primeiro fator de produção, máquinas, equipamentos,

- ✓ *Produção ou operações:* é a área relacionada com a administração dos recursos materiais e físicos, isto é, relacionadas com a produção de bens ou com a prestação de serviços da empresa. São as funções ligadas à fabricação dos produtos ou à realização dos serviços prestados pela empresa;
- ✓ *Marketing:* é a área relacionada com a administração dos recursos mercadológicos, isto é, com a comercialização ou venda dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa. Constitui a área de relacionamento da empresa com seu mercado e com seus clientes;
- ✓ *Finanças:* é a área relacionada com a administração dos recursos financeiros da empresa, isto é, com a busca e gestão do capital e dos valores monetários;

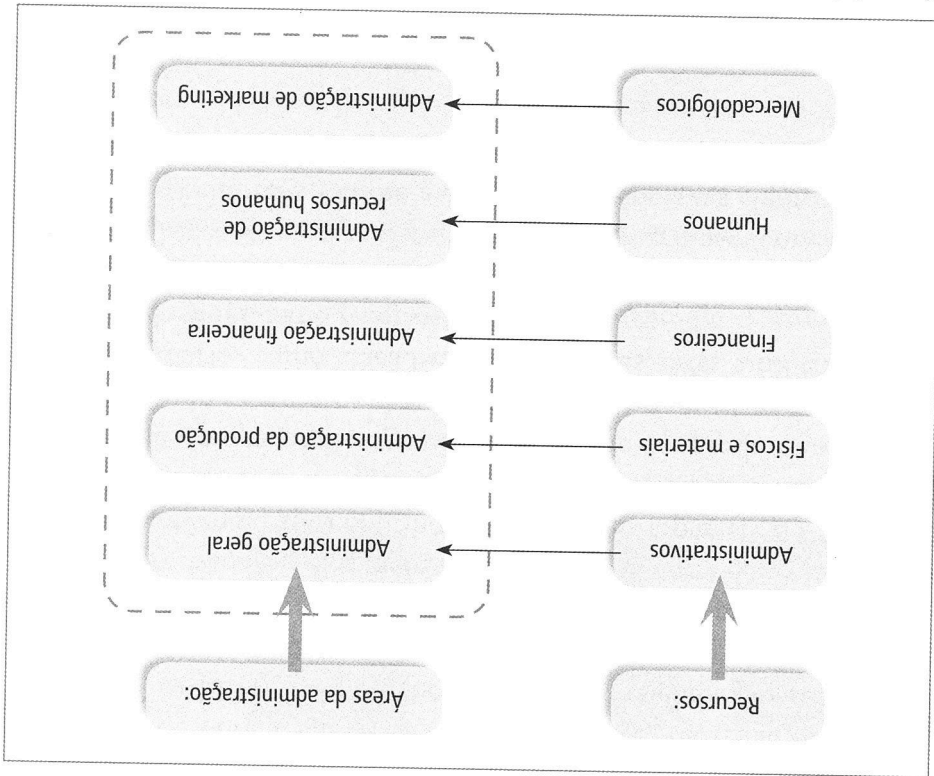
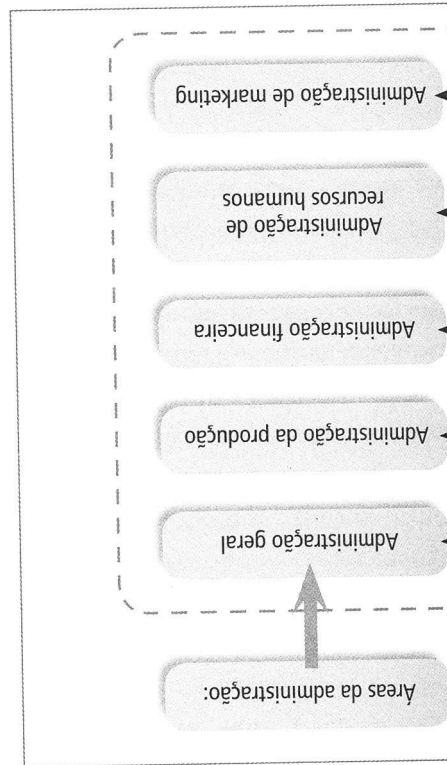


Figura 1.4 – Os recursos empresariais e respectivas áreas básicas de atuação. Fonte: Chiavenato (2006).

acionada com a administração dos recursos. São as funções ligadas à fabricação de bens ou serviços prestados pela empresa; a administração dos recursos especializados ou venda dos produtos a. Constitui a área de relacionamento e com seus clientes; a administração dos recursos financeiros e gestão do capital e dos



tivas áreas básicas de atuação.

O PROCESSO ADMINISTRATIVO

As funções administrativas são também chamadas funções do administrador, porque se referem ao próprio ato de administrar. Assim, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar. Em outras palavras, as funções administrativas são constituídas pelo processo administrativo, o qual envolve planejamento, organização, direção e controle.

- ✓ **Planejamento:** significa visualizar o futuro e traçar o programa de ação. Reflete a maneira como as decisões tomadas pela empresa são transformadas em planos e programas para serem aplicadas no futuro;
- ✓ **Organização:** significa a maneira como a empresa distribui a autoridade, responsabilidades, atividades e recursos. Reflete a composição, o formato, a estrutura que a empresa desenha para distribuir, de maneira orgânica e integrada, a ação empresarial;
- ✓ **Dirigido:** significa conduzir e orientar as pessoas. Reflete o estilo de gestão e de liderança adotado pelos administradores, em todos os níveis da empresa, no sentido de motivar e alinhar as pessoas em direção aos objetivos propostos;

- ✓ **Recursos Humanos:** é a área relacionada com as pessoas que trabalham na empresa, isto é, com o seu pessoal, desde o presidente até o operário. Recentemente, esta área está recebendo outras denominações, como gestão de pessoas, gestão de talentos, gestão do capital humano para eliminar a ideia de que as pessoas são meramente recursos ou ativos da empresa. São elas que dão inteligência – e não apenas mão-de-obra – para o negócio da empresa;
- ✓ **Administração Geral:** é a área relacionada com a integração e sincronização de todas as áreas da empresa, visando um trabalho conjunto e integrado de todos os recursos empresariais. Cuida, portanto, da direção e coordenação de todas as áreas empresariais.

Control: significa verificar se o que foi planejado e organizado foi, de fato, executado. Reflete a avaliação da compatibilidade entre os objetivos definidos e os resultados alcançados. Funciona como retroação (*feedback*) da ação empresarial.

Embora seja basicamente sequencial, o processo administrativo de planejar, organizar, dirigir e controlar pode ter suas etapas invertidas ou desenvolvidas simultaneamente, como na Figura 1.5.

Os demais capítulos deste livro serão dedicados a cada uma das funções do processo administrativo no sentido de mostrar cada uma das funções do administrador.

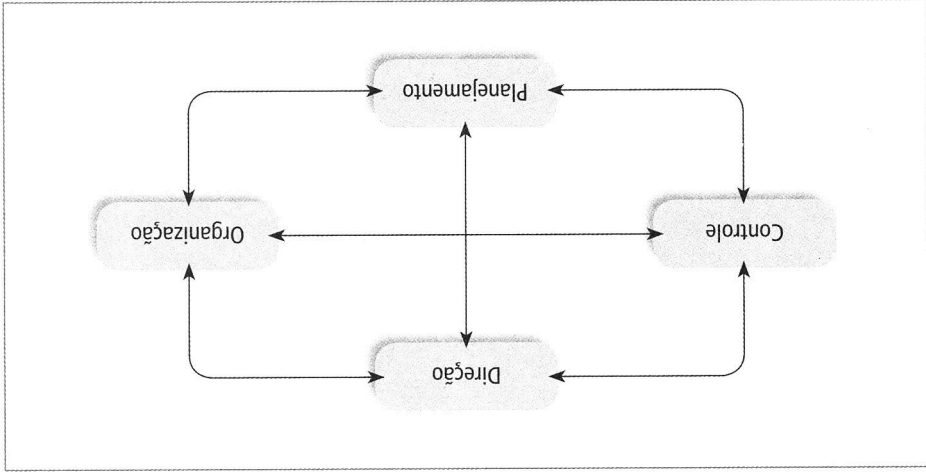


Figura 1.5 – O processo administrativo.

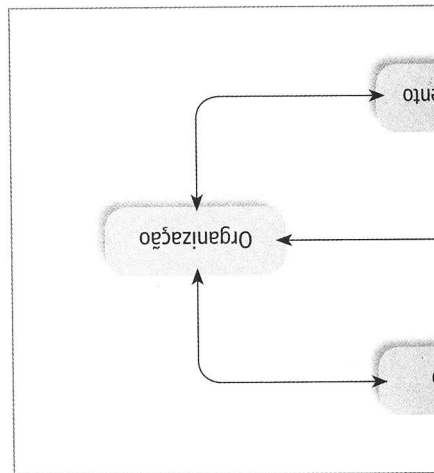
O processo administrativo

Pode até parecer simples falar de planejamento, organização, direção e controle. Mas não é. O processo administrativo pode se realizar no nível estratégico da empresa, no nível tático ou, ainda, no nível operacional. O processo administrativo pode se realizar na área financeira da empresa, ou na área de marketing, produção, recursos humanos, produção/ operações/logística. É um processo que ocorre em todos os níveis e áreas da empresa.

foi planejado e organizado foi, de da compatibilidade entre os obje- ngados. Funciona como retroação

tal, o processo administrativo de pode ter suas etapas invertidas ou na Figura 1.5.

o dedicados a cada uma das funções e mostrar cada uma das funções do



ento, organização, direção e controle. Mas ar no nível estratégico da empresa, no nível so administrativo pode se realizar na área produção, recursos humanos, produção/ em todos os níveis e áreas da empresa.

QUESTÕES PARA REVISÃO

- 1) Conceitue o que é Administração.
- 2) Explique e classifique as empresas quanto ao seu tamanho.
- 3) Explique e classifique as empresas quanto à sua propriedade.
- 4) Explique e classifique as empresas quanto ao tipo de produção.
- 5) Onde você classificaria uma empresa pecuária. Explique.
- 6) Explique a origem histórica da Administração.
- 7) O que foi a Revolução Industrial?
- 8) Faça um comparativo entre a primeira e segunda fase da Revolução Industrial.
- 9) Quais foram as consequências da Revolução Industrial?
- 10) Faça um comparativo entre a Era Industrial e a Era da Informação.
- 11) Como surgiu a moderna Administração?
- 12) Explique a Escola da Administração Científica.
- 13) Explique a Escola Clássica da Administração.
- 14) Quem foi Taylor? Qual foi a sua contribuição para a Administração?
- 15) Quem foi Fayol? Qual foi a sua contribuição para a Administração?
- 16) Quais são as principais teorias da Administração?
- 17) O que significa teoria da contingência?
- 18) Quais são os objetivos da administração?
- 19) Cite os princípios gerais da administração.
- 20) Para que servem os princípios gerais da administração?
- 21) Explique o princípio da hierarquia.
- 22) Explique o princípio da amplitude administrativa.
- 23) Explique o princípio da definição.
- 24) Quais são os principais recursos de uma empresa?
- 25) Quais são as principais áreas básicas da empresa?
- 26) Explique as funções administrativas.
- 27) Explique o processo administrativo.

EXERCÍCIOS

- 1) Considere o estabelecimento onde você estuda. Faça uma análise de suas áreas básicas, principalmente de sua administração.
- 2) Classifique sua instituição de ensino como empresa, do ponto de vista de propriedade, tamanho e atividade.
- 3) Especifique os recursos empresariais de que sua instituição de ensino dispõe.
- 4) Explique o processo administrativo por meio do exemplo tirado da sua instituição de ensino.

VEJA NA INTERNET

www.onepine.demon.co.uk/people.htm
www.multimania.com/hconline/fayol.htm
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o>
http://panoramix.univ-paris1.fr/gregor/2000_08.htm
<http://www.chiavenato.com>
<http://www.cfa.org.br>
<http://www.crasp.org.br>
<http://www.iss.org>
<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
<http://www.exame.com.br>
<http://www.vocesa.com.br>
<http://www.manoleeducacao.com.br/chiavenato>