

# 4

## Fayol e a escola do processo de administração

### Objetivos

---

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

- Visão de Henri Fayol sobre o processo da administração e suas funções.
  - Evolução das ideias sobre a administração depois de Fayol.
  - Funções do processo administrativo na atualidade.
- 

### 1 Henri Fayol

Uma das ideias básicas da administração é a definição apresentada no início do Capítulo 1 deste livro: administrar é *planejar, organizar, executar, liderar e controlar*. Segundo essa definição, administração é um processo de tomar decisões agrupadas em quatro categorias, chamadas funções, cada uma delas um processo em si. Essa é a definição da *escola do processo administrativo*, ou *enfoque funcional da administração*. Essa escola ou enfoque define não apenas o processo administrativo, mas também o próprio papel dos gerentes, em termos dessas funções (ou processos).

O personagem mais importante que sistematizou e divulgou essas ideias foi o engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925), um dos integrantes da escola clássica da administração. Em 1860, Fayol foi contratado para trabalhar na corporação mineradora e metalúrgica francesa Comambault. Em 1888, quando ele chegou a diretoria da corporação, esta estava à beira do desastre. Os acionistas

não recebiam nenhum dividendo desde 1885, as fábricas só produziam prejuízos e as minas de carvão estavam quase exauridas. Fayol conseguiu mudar esse quadro, fechando unidades deficitárias, lançando novos produtos e adquirindo novas minas de carvão. Aos 77 anos, quando se aposentou, Fayol havia conseguido transformá-la em uma empresa extremamente bem-sucedida. Nos últimos anos de sua vida, Fayol dedicou-se a divulgar princípios de administração, que se baseavam em sua experiência. Ele fundou o Centro de Estudos Administrativos e passou a coordenar reuniões semanais das quais participavam importantes industriais, funcionários do governo, escritores, filósofos e militares.

## 2 Processo administrativo segundo Fayol

Em 1916, aos 75 anos, Fayol publicou o livro *Administração geral e industrial*. Em 1929, o livro foi publicado em inglês, mas tornou-se conhecido nessa língua apenas em 1949, com o título *General and industrial management*.

Segundo Fayol, nesse livro:

- A administração é função distinta das demais funções da empresa, como finanças, produção e distribuição.
- A administração compreende cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

### 2.1 A função administrativa

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. Para responder a essa necessidade, Fayol criou e divulgou sua própria teoria, a qual começa por dividir a empresa em seis atividades ou funções distintas:

1. Técnica (produção, manufatura).
2. Comercial (compra, venda, troca).
3. Financeira (procura e utilização de capital).

4. Segurança (proteção da propriedade e das pessoas).
5. Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos, estatísticas).
6. Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle).

Fayol sugeriu que a função administrativa era a mais importante de todas e definiu cada um de seus componentes da seguinte maneira:

- Planejamento (previsão): examinar o futuro e traçar um plano de ação a médio e longo prazo.
- Organização: montar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento.
- Comando: manter o pessoal em atividade em toda a empresa.
- Coordenação: reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço.
- Controle: cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens.

## 2.2 Papel dos gerentes

Fayol considerava a empresa como sistema racional de regras e de autoridade, que justifica sua existência na medida em que atende ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores. Essa ideia aplica-se a qualquer tipo de organização, embora Fayol tivesse usado como ponto de partida uma empresa industrial. O trabalho do dirigente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar estejam numa sequência lógica.

Uma vez organizada uma empresa, seus colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer, suas ações precisam de coordenação e suas tarefas precisam de controle gerencial. Esse é o papel dos gerentes na visão de Fayol. Para assegurar o desempenho satisfatório desse papel, ele indicou 16 deveres, enumerados na Figura 4.1. Finalmente, Fayol completa sua teoria com a proposição de 14 princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz. Esses princípios, listados na Figura 4.2, são diretrizes que, em sua opinião, devem orientar a ação dos administradores.

1	Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução.
2	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa.
3	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única.
4	Harmonizar atividades e coordenar esforços.
5	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa.
6	Organizar a seleção eficiente do pessoal.
7	Definir claramente as obrigações.
8	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade.
9	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados.
10	Usar sanções contra faltas e erros.
11	Manter a disciplina.
12	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral.
13	Manter a unidade de comando.
14	Supervisionar a ordem material e humana.
15	Ter tudo sob controle.
16	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Figura 4.1 Os 16 deveres dos gerentes, segundo Fayol.

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa ideia está em identificar o trabalho dos administradores e separá-lo das atividades operacionais da empresa. Apontando essa distinção entre a função administrativa e as atividades operacionais, Fayol ajudou a tornar mais nítido particularmente o papel dos executivos – os administradores de nível mais alto na hierarquia da organização.

Depois de Fayol, outros autores se propuseram a refletir, pesquisar e escrever sobre o processo de administração e o papel dos gerentes. Alguns desses desenvolvimentos retomaram as ideias de Fayol; outros, tiveram história independente dele. Entre os autores que trataram do desenvolvimento do processo administrativo estão Peter Drucker, William Deming e os profissionais que escreveram o Guia do PMBOK. Trataremos das ideias dessas pessoas em seguida.

1	Divisão do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designação de tarefas específicas para cada pessoa, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.</li> </ul>
2	Autoridade e responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A primeira é o direito de mandar e o poder de fazer-se obedecer. A segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.</li> </ul>
3	Disciplina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.</li> </ul>
4	Unidade de comando	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma que cada pessoa tenha apenas um superior.</li> </ul>
5	Unidade de direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.</li> </ul>
6	Interesse geral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinação do interesse individual ao interesse geral.</li> </ul>
7	Remuneração do pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De forma equitativa, e com base tanto em fatores internos quanto externos.</li> </ul>
8	Centralização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.</li> </ul>
9	Cadeia escalar (Linha de comando)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hierarquia – a série dos chefes do primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).</li> </ul>
10	Ordem	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.</li> </ul>
11	Equidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.</li> </ul>
12	Estabilidade do pessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.</li> </ul>
13	Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.</li> </ul>
14	Espírito de equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento e manutenção da harmonia dentro da força de trabalho.</li> </ul>

Figura 4.2 Os princípios de administração de Fayol.

### 3 Drucker e a administração por objetivos

“Administração por objetivos” (APO) é uma expressão cunhada por Peter Drucker em 1955, no livro *A prática da administração*. A administração por objetivos é um procedimento sugerido para aplicação prática do processo de planejar, organizar, executar e controlar. Essa ideia foi desenvolvida por Alfred Sloan na General Motors, na década de 1920, com base nas práticas administrativas criadas na Companhia DuPont. Um dos componentes do modelo de administração de Sloan era a definição de objetivos e a cobrança de resultados pela matriz da empresa, ficando as divisões responsáveis pela operacionalização e execução dos detalhes. Essa prática foi copiada por outras empresas, como a GE, onde Drucker a conheceu. Drucker acrescentou outros componentes e a chamou de administração por objetivos. Drucker enfatizou a necessidade de definir objetivos e avaliar resultados em áreas-chave de desempenho, tais como:

- Participação no mercado.
- Inovação.
- Produtividade.
- Recursos físicos e financeiros.
- Rentabilidade.
- Desempenho e aprimoramento gerencial.
- Desempenho e atitudes dos trabalhadores.
- Responsabilidade pública.

A administração por objetivos difundiu-se como processo participativo de estabelecimento de objetivos e avaliação do desempenho de pessoas. A base da APO é o processo do qual participam o chefe e sua equipe (ou um subordinado), substituindo o processo hierárquico, no qual o chefe define os objetivos e os transmite pela cadeia de comando abaixo, para depois avaliar o desempenho da equipe.

Esse processo tem três etapas:

- **Objetivos específicos.** Para começar, as chamadas áreas principais de resultados (ou desempenho) de uma equipe ou unidade da organização são identificadas. Para uma equipe de vendas, por exemplo, o volume de vendas e a quantidade de contatos feitos com clientes potenciais são áreas principais de resultados. Em seguida, são estabelecidos objetivos (como aumentar as vendas em 7% ou conseguir uma venda em pelo menos cada dez contatos). Os objetivos sempre devem ser definidos de maneira específica e mensurável.

- **Tempo definido.** Um prazo específico é definido para a realização dos objetivos, com prazos intermediários para verificação do desempenho da equipe.
- **Feedback sobre o desempenho.** Ao longo do período estabelecido para a realização dos objetivos, o desempenho da equipe é avaliado. No final do prazo, um novo plano de ação é definido para um período seguinte. Caso o desempenho da equipe tenha ficado aquém do esperado, o plano de ação pode ser complementado por algum tipo de reforço, como um programa de treinamento.

A APO surgiu como mensagem em favor da precisão do planejamento e da superioridade dos métodos participativos. Fez muito sucesso nos anos 60 e 70, mas sua popularidade como sistema para a implementação de estratégias declinou nos anos seguintes. Os métodos participativos ganharam popularidade e a APO tornou-se redundante. Na década de 1990, outro conceito tornou-se hegemônico entre os praticantes e pesquisadores da administração: *balanced scorecard*, ou *balanced business scorecard*. Esse conceito, criado por Kaplan e Norton, oferece a vantagem de organizar os objetivos (chamados indicadores ou medidas de desempenho) em quatro dimensões (chamadas perspectivas) importantes do desempenho de qualquer empresa:

- a) **Perspectiva do cliente** – medidas de desempenho relacionadas com a satisfação dos clientes. Exemplo: avaliação da qualidade dos serviços pelos clientes.
- b) **Perspectiva interna** – eficiência dos processos. Exemplo: produtividade dos recursos humanos.
- c) **Perspectiva da inovação e aprendizagem organizacional** – desenvolvimento de oportunidades para criar valor. Exemplo: investimentos na capacitação dos funcionários.
- d) **Perspectiva financeira** – interesses dos acionistas. Exemplo: retorno sobre o investimento.

O conceito de BSC pode ser aplicado a qualquer área de uma empresa, em qualquer nível hierárquico, com indicadores próprios. Criado como instrumento de controle, o BSC evoluiu para tornar-se técnica de planejamento, implementação e controle de estratégias. Voltaremos ao BSC no Capítulo 16.

#### 4 Shewhart e o ciclo de Deming

Na década de 1930, Walter Shewhart concebeu uma versão do processo administrativo, para aplicá-la à administração da qualidade: um ciclo que se tornou

conhecido como ciclo de Deming, que o divulgou na década de 1950. Esses personagens você conhecerá adiante, no Capítulo 8.

No ciclo de Deming, a ideia é o aprimoramento contínuo da qualidade por meio de um processo com quatro etapas (Figura 4.3), que se repete:

1. **Plan** (planejar): estabelecer objetivos ou identificar problemas e suas causas e definir um plano para realizar os objetivos ou resolver os problemas.
2. **Do** (executar): realizar as atividades previstas no plano.
3. **Check** (avaliar): avaliar os resultados, em comparação com os objetivos ou com a solução desejada para os problemas.
4. **Act** (agir): agir de acordo com a avaliação, corrigindo desvios ou reforçando a ação, e recommençar o processo.

O ciclo de Deming tornou-se a base do conceito de processo de administração criado pelo Project Management Institute (PMI). Esse é o próximo tópico deste capítulo.

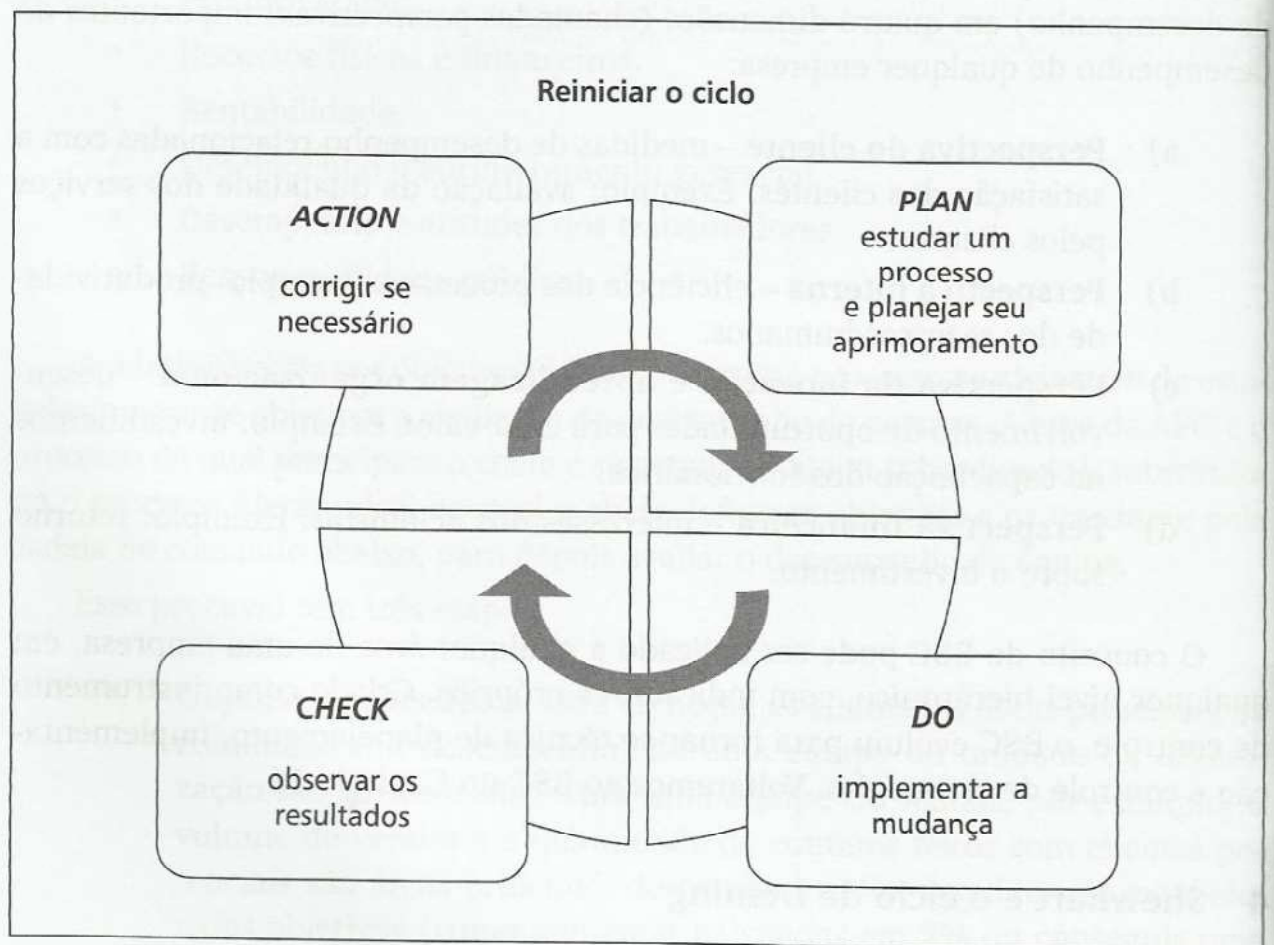


Figura 4.3 O ciclo de Shewhart-Deming.



## 5 PMI e Guia do PMBOK

No final da década de 1960, um pequeno grupo de pessoas fundou uma associação dedicada a promover a pesquisa, a sistematização e a divulgação dos conceitos e técnicas da administração de projetos. O Project Management Institute cresceu rapidamente e se tornou a principal organização dedicada a esses propósitos. Sua obra mais conhecida é o Guia do Corpo de Conhecimentos da Administração de Projetos ou Guia do PMBOK (*PMBOK Guide*), que, em 2008, chegou à quarta edição.

O Guia do PMBOK explora três conceitos centrais: ciclo de vida do projeto, processo de administrar projetos (ou de administrar um projeto) e áreas do conhecimento.

### 5.1 Ciclo de vida do projeto

Projetos são empreendimentos finitos ou temporários, orientados para fornecer um resultado singular, chamado *entregável*. Por exemplo: construção de uma rodovia, eventos (como os Jogos Olímpicos) e conceitos (redação de um livro) são todos entregáveis de projetos. Projetos têm começo, meio e fim. O *ciclo de vida* é a sequência de fases que vão do começo ao fim do projeto.

Todo projeto começa com uma ideia (às vezes, com um sonho) e passa por diferentes fases antes de se concretizar como produto que possa ser utilizado. Cada fase do ciclo de vida do projeto também tem começo, meio e fim, com seus próprios resultados e seu próprio ciclo de vida. Cada tipo de projeto tem um tipo de ciclo de vida específico e o número de fases varia de um caso para outro. Passando por todas as fases, o entregável é gradativamente elaborado. Ao final do projeto, o entregável entra em novo ciclo de vida: a rodovia e o novo plano de cargos e salários entram em operação e o livro chega aos leitores. O entendimento do ciclo de vida permite visualizar todas as fases do projeto, com os resultados ao final de cada uma delas. Isso facilita o estudo e a aplicação das técnicas de administração de projetos.

### 5.2 Processos da administração dos projetos

Segundo o Guia do PMBOK, administrar um projeto é um macroprocesso, formado por cinco grupos de processos principais interligados: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento (Figura 4.4.). Esses grupos de processos dividem-se em 42 processos menores. Os processos gerenciais, na visão do PMI, começam e terminam ao longo de todas as fases do ciclo de vida do projeto. Sua base conceitual encontra-se nas clássicas funções

administrativas de Fayol (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) e no ciclo de Deming (planejar, fazer, controlar e agir).

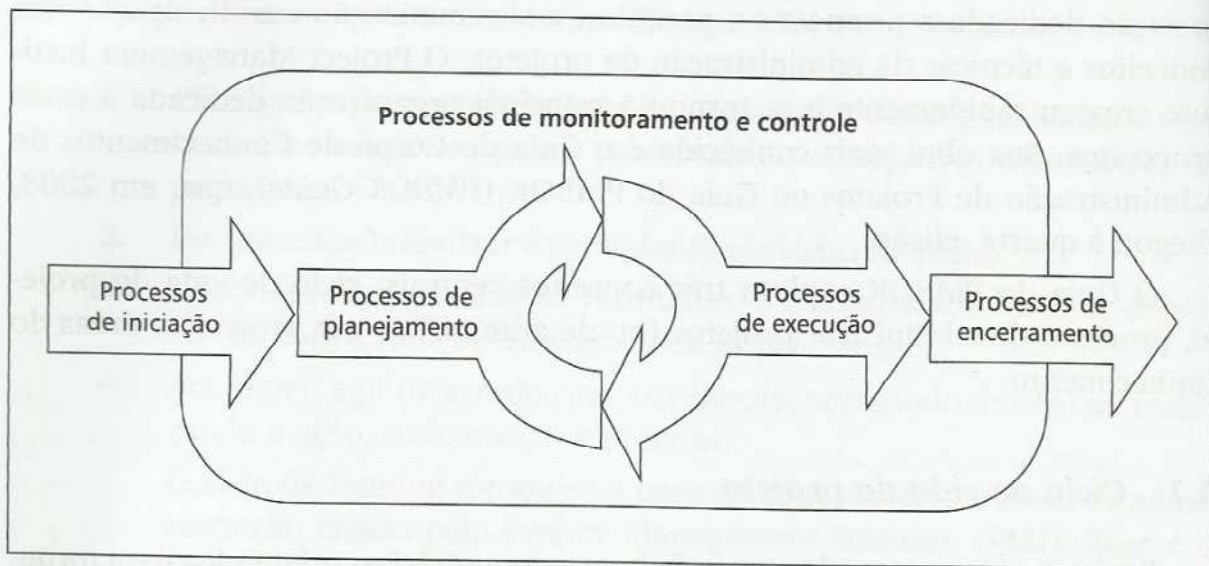


Figura 4.4 Processo de administrar projetos, segundo o Guia do PMBOK (© PMI, 2008).

### 5.3 Áreas do conhecimento da administração

O processo de administrar projetos, conforme proposto pelo PMI, é um conceito distinto das áreas de conhecimento, que formam o conteúdo do projeto – ou seja, o que é administrado no projeto. As áreas do conhecimento, conforme propostas pelo PMBOK, são as seguintes:

- Capítulo 5 – Administração do escopo (*Project scope management*). O escopo refere-se ao produto do projeto – os entregáveis.
- Capítulo 6 – Administração do tempo ou dos prazos (*Project time management*). Trata do planejamento, programação e controle das atividades que devem ser realizadas para que o produto possa ser fornecido.
- Capítulo 7 – Administração dos custos (*Project cost management*). Trata do planejamento dos recursos necessários para a execução das atividades e da elaboração e controle do orçamento do projeto.
- Capítulo 8 – Administração da qualidade (*Project quality management*). Trata do planejamento, garantia e controle da qualidade do produto do projeto.
- Capítulo 9 – Administração de recursos humanos (*Project human resource management*). Trata do planejamento, organização e desenvolvimento da equipe do projeto.

- Capítulo 10 – Administração das comunicações (*Project communications management*). Trata das informações necessárias para o gerenciamento do projeto e de sua documentação, desde o planejamento até o fechamento administrativo do projeto.
- Capítulo 11 – Administração de riscos (*Project risk management*). Trata da identificação, análise, tratamento e controle dos riscos – os eventos adversos que podem afetar negativamente o projeto.
- Capítulo 12 – Administração de suprimentos (*Project procurement management*). Trata da aquisição de produtos e serviços de fornecedores, abrangendo o planejamento, execução, contratação e controle de compras.

#### 5.4 Juntando as peças

Administrar um projeto, em resumo, significa planejar, executar e controlar as fases de seu ciclo de vida. Esses processos da administração de um projeto (também chamados *processos do projeto*) são necessários para o projeto todo e para cada fase de seu ciclo de vida. Em termos práticos, para administrar um projeto, é necessário:

- Planejar o projeto, começando com definições básicas de escopo, prazo e custo. O plano básico do projeto evolui para incluir outras e eventualmente todas as áreas do conhecimento, dependendo da complexidade do empreendimento.
- Executar o projeto, realizando as atividades previstas no plano.
- Encerrar o projeto, com a entrega do produto e a finalização dos procedimentos administrativos.

Todas as fases do projeto são planejadas, executadas e encerradas. Um dos princípios da administração de projetos é o planejamento do planejamento e de todas as fases do projeto, com mais precisão no começo. Ao longo do projeto, em todas as fases, as áreas do conhecimento – em particular escopo, tempo e custo – são administradas.

## 6 Planejamento e controle no mundo atual

Depois de milhares de anos de evolução, desde que os gregos inventaram o conceito de estratégia, e particularmente desde que as primeiras teorizações foram feitas, já na sociedade industrial, a administração como um todo e cada uma

de suas funções estão consolidadas, na teoria e na prática, como processo de tomar decisões e resolver problemas. As contribuições analisadas neste capítulo, assim como inúmeras outras, produziram diversos conceitos e ferramentas para apoiar esse processo, que as pessoas podem usar em todas as situações.

Planejamento e controle tornaram-se parte importante do trabalho dos administradores (no Capítulo 7, esse assunto será ampliado) e ganharam seu lugar dentro da estrutura de muitas organizações, que criaram departamentos para cuidar desses processos. Principalmente, assumiram a estatura de disciplina, com vida própria e ferramentas que operam em três níveis principais:

NÍVEL	CONCEITOS E FERRAMENTAS
<p><b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:</b> neste nível, a função de estudar o futuro é uma das bases para a formulação de estratégias, que é atividade recorrente em muitas organizações que têm departamentos dedicados a essa finalidade. No Capítulo 15, todos esses assuntos serão ampliados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de projeção (por exemplo, séries históricas) e de construção de cenários para estudar o futuro</li> <li>• Análise SWOT – ameaças, oportunidades, debilidades e potencialidades</li> <li>• Administração de portfólios – projetos, investimentos, análise de viabilidade</li> <li>• Governança corporativa</li> </ul>
<p><b>PLANEJAMENTO FUNCIONAL:</b> neste nível, existem ferramentas para todas as áreas funcionais das empresas e <i>softwares</i> de gestão integrada. Planejamento e controle, neste nível, tornaram-se trabalho de profissionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento e controle contábil-financeiro da empresa: orçamentos, projeções de demonstrativos, indicadores de retorno e inúmeras outras ferramentas de controle e avaliação</li> <li>• Planejamento estratégico de marketing</li> <li>• Planejamento de recursos humanos</li> <li>• Planejamento de operações e logística</li> <li>• Gestão integrada de funções por meio de aplicativos (ERP – <i>enterprise resource planning</i>)</li> </ul>
<p><b>PLANEJAMENTO OPERACIONAL:</b> planejamento e controle em todas as dimensões das atividades e uso de recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de manutenção e de aprimoramento</li> <li>• Planos permanentes e temporários</li> <li>• Cronogramas e orçamentos de projetos e operações</li> <li>• Planos de projetos</li> <li>• Administração por processos</li> </ul>

## Estudo de caso

### Telelatina

A Telelatina é uma empresa de grande porte, que fabrica equipamentos de comunicações para grandes corporações e agências governamentais. A vantagem competitiva da Telelatina sempre foi a qualidade de seus produtos. No entanto, seus preços são mais altos que os da concorrência e seus prazos de entrega de encomendas são mais dilatados. Por causa disso, a Telelatina vem perdendo clientes para a concorrência há algum tempo. Sua diretoria achou que havia chegado o momento de fazer algo.

A diretoria decidiu aprimorar os métodos e processos de trabalho na área de projeto e montagem de equipamentos, onde estavam os maiores problemas.

Uma empresa americana de consultoria foi contratada para realizar esse projeto. Os objetivos eram estudar os processos e propor aprimoramentos, num período de seis meses. Outros seis meses seriam necessários para a implantação dos aprimoramentos. A empresa de consultoria propôs uma metodologia participativa para realizar o projeto. A Telelatina deveria indicar um grupo de "funcionários jovens e de alto potencial", que trabalhariam com a equipe de consultores. Eles deveriam ser treinados para atuar como consultores internos e seriam responsáveis pela implantação do projeto. A diretoria da Telelatina concordou.

Depois da assinatura do contrato, a consultoria começou solicitando que a Telelatina indicasse o grupo de consultores internos. Formou-se então um grupo de funcionários com cerca de um ano de casa, em sua maioria *trainees* e gerentes juniores. Esse grupo foi treinado e posto em campo, sob orientação da consultoria, com a missão de estudar e propor aprimoramentos para os processos de desenvolvimento e fabricação de grandes equipamentos. Alguns meses depois, o grupo tinha resultados para apresentar. Suas recomendações foram discutidas na diretoria, após passar por revisão da consultoria, e aprovadas para implantação.

Quando começaram as reuniões e entrevistas para implantação, os integrantes do grupo perceberam que a mudança não seria tão fácil de realizar como havia parecido. A reação dos funcionários (engenheiros e técnicos de montagem) era, de forma geral, negativa.

Dizia um:

– Se essa modificação que vocês estão propondo for feita, a qualidade ficará comprometida.

Dizia outro:

– Isso é impossível do ponto de vista técnico. Essa etapa não pode ser encurtada. Vocês não conhecem o processo direito.

Acrescentava um terceiro:

– Então foi para isso que vocês estiveram aqui antes? Se eu soubesse, teria dado outras informações que vocês não souberam pedir. Suas recomendações não vão dar certo. Vocês negligenciaram fatores importantes.

Depois de seis meses, o projeto estava num impasse. O prazo do contrato com a empresa de consultoria havia terminado. A diretoria da Telelatina reclamava que havia comprado

um projeto de aprimoramento e que esse objetivo não havia sido cumprido. A empresa de consultoria alegava que sua responsabilidade havia terminado com o treinamento dos consultores internos. Se eles não conseguiram implantar os aprimoramentos, não era mais problema dela. Se a Telelatina quisesse uma solução, deveria contratar um novo projeto.

Numa reunião, o presidente da Telelatina e os diretores trocaram as seguintes ideias:

– Querem saber? Nós deveríamos ter conversado mais antes. Não consigo entender. Seguimos à risca os princípios da boa administração e os conselhos da consultoria. Por que não deu certo? Temos um grupo de funcionários que começou altamente motivado. Agora, eles estão frustrados porque não conseguem implantar nada.

– Será que os técnicos resolveram sabotar o trabalho? Será que é uma questão de cultura conservadora?

– Será que não confiamos demais na consultoria? Pareceram-me tão pretensiosos...

– Realmente, não sei o que aconteceu.

– Mais difícil eu acho decidir o que fazer daqui para frente.

## Questões

---

1. Quais os principais problemas deste caso, no que diz respeito ao processo administrativo? Avalie a qualidade dos processos de planejamento, organização, execução e controle da mudança que a Telelatina fez.
2. Qual sua sugestão para resolver o problema agora? Esboce um plano, com objetivos e formas de controle, organização da equipe e etapas da execução.
3. Você conhece casos parecidos, em que tenha havido problemas por causa de falhas no processo de planejar, organizar, executar e controlar? Qual o desfecho? Escolha um caso para relatar a seus colegas.
4. Faça uma síntese, com base em sua experiência e neste estudo de caso, sobre "os fatores críticos de sucesso no processo de administração".

## Referências e leituras complementares

---

- DRUCKER, Peter. *The practice of management*. New York: Harper & Row, 1954.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- HAMPTON, David R. *Management*. 3. ed. New York: McGraw-Hill International, 1986.
- HUSE, Edgar R.; BOWDITCH, James L. *Behavior in organizations: a systems approach to managing*. Reading: Addison-Wesley, 1973.
- LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- ODIORNE, George S. *Management by objectives*. New York: Pitman, 1965.
- PORTER, Michael E. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
- ROBBINS, Stephen P.; De CENZO, David A. *Fundamentals of management*. New York: Prentice Hall, 1995.
- STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward; GILBERT, JR., Daniel R. *Management*. 6. ed. Madri: Prentice Hall International, 1995.