

e-Tec Brasil/CEMF/Unimontes  
Escola Técnica Aberta do Brasil

**Agronegócio**

# Administração no Agronegócio

*Cledinaldo Aparecido Dias  
Helmer Soares Veloso*





**e-Tec Brasil/CEMF/Unimontes**  
Escola Técnica Aberta do Brasil

**Agronegócio**

# **Administração no Agronegócio**

*Cledinaldo Aparecido Dias*  
*Helmer Soares Veloso*



**Montes Claros - MG**  
**2011**

**Presidência da República Federativa do Brasil**  
**Ministério da Educação**  
**Secretaria de Educação a Distância**

**Ministro da Educação**  
Fernando Haddad

**Secretário de Educação a Distância**  
Carlos Eduardo Bielschowsky

**Coordenadora Geral do e-Tec Brasil**  
Iracly de Almeida Gallo Ritzmann

**Governador do Estado de Minas Gerais**  
Antônio Augusto Junho Anastasia

**Secretário de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**  
Alberto Duque Portugal



**Reitor**  
João dos Reis Canela

**Vice-Reitora**  
Maria Ivete Soares de Almeida

**Pró-Reitora de Ensino**  
Anette Marília Pereira

**Diretor de Documentação e Informações**  
Huangner Cardoso da Silva

**Coordenador do Ensino Profissionalizante**  
Edson Crisóstomo dos Santos

**Diretor do Centro de Educação Profissional e Tecnológica - CEPT**  
Juventino Ruas de Abreu Júnior

**Diretor do Centro de Educação à Distância - CEAD**  
Jânio Marques Dias

**Coordenadora do e-Tec Brasil/Unimontes**  
Rita Tavares de Mello

**Coordenadora Adjunta do e-Tec Brasil/CEMF/Unimontes**  
Eliana Soares Barbosa Santos

**Coordenadores de Cursos:**

**Coordenador do Curso Técnico em Agronegócio**  
Augusto Guilherme Dias

**Coordenador do Curso Técnico em Comércio**  
Carlos Alberto Meira

**Coordenador do Curso Técnico em Meio Ambiente**  
Edna Helenice Almeida

**Coordenador do Curso Técnico em Informática**  
Frederico Bida de Oliveira

**Coordenador do Curso Técnico em Vigilância em Saúde**  
Simária de Jesus Soares

**Coordenador do Curso Técnico em Gestão em Saúde**  
Zaida Ângela Marinho de Paiva Crispim

**ADMINISTRAÇÃO NO AGRONEGÓCIO e-Tec Brasil/CEMF/Unimontes**

**Elaboração**  
Cledinaldo Aparecido Dias  
Helmer Soares Veloso

**Projeto Gráfico e-Tec/MEC**

**Supervisão**  
Wendell Brito Mineiro

**Diagramação**  
Hugo Daniel Duarte Silva  
Marcos Aurélio de Almeida e Maia

**Impressão**  
Gráfica RB Digital

**Designer Instrucional**  
Angélica de Souza Coimbra Franco  
Kátia Vanelli Leonardo Guedes Oliveira

**Revisão**  
Maria Ieda Almeida Muniz  
Patrícia Goulart Tondineli  
Rita de Cássia Silva Dionísio



# Apresentação e-Tec Brasil/Unimontes

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil/Unimontes!

Você faz parte de uma rede nacional pública de ensino, a Escola Técnica Aberta do Brasil, instituída pelo Decreto nº 6.301, de 12 de dezembro 2007, com o objetivo de democratizar o acesso ao ensino técnico público, na modalidade a distância. O programa é resultado de uma parceria entre o Ministério da Educação, por meio das Secretarias de Educação a Distância (SEED) e de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC), as universidades e escolas técnicas estaduais e federais.

A educação a distância no nosso país, de dimensões continentais e grande diversidade regional e cultural, longe de distanciar, aproxima as pessoas ao garantir acesso à educação de qualidade, e promover o fortalecimento da formação de jovens moradores de regiões distantes, geograficamente ou economicamente, dos grandes centros.

O e-Tec Brasil/Unimontes leva os cursos técnicos a locais distantes das instituições de ensino e para a periferia das grandes cidades, incentivando os jovens a concluir o ensino médio. Os cursos são ofertados pelas instituições públicas de ensino e o atendimento ao estudante é realizado em escolas-polo integrantes das redes públicas municipais e estaduais.

O Ministério da Educação, as instituições públicas de ensino técnico, seus servidores técnicos e professores acreditam que uma educação profissional qualificada - integradora do ensino médio e educação técnica, - é capaz de promover o cidadão com capacidades para produzir, mas também com autonomia diante das diferentes dimensões da realidade: cultural, social, familiar, esportiva, política e ética.

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação  
Janeiro de 2010



# Indicação de ícones

Os ícones são elementos gráficos utilizados para ampliar as formas de linguagem e facilitar a organização e a leitura hipertextual.



**Atenção:** indica pontos de maior relevância no texto.



**Saiba mais:** oferece novas informações que enriquecem o assunto ou “curiosidades” e notícias recentes relacionadas ao tema estudado.



**Glossário:** indica a definição de um termo, palavra ou expressão utilizada no texto.



**Mídias integradas:** possibilita que os estudantes desenvolvam atividades empregando diferentes mídias: vídeos, filmes, jornais, ambiente AVEA e outras.



**Atividades de aprendizagem:** apresenta atividades em diferentes níveis de aprendizagem para que o estudante possa realizá-las e conferir o seu domínio do tema estudado.



# Sumário

Palavra do professor conteudista .....	11
Projeto instrucional.....	13
Aula 1 - Conceitos e importância da administração .....	17
1.1 As organizações ajudam a sociedade a suprir suas expectativas, necessidades e desejos.....	19
1.2 As organizações ajudam as pessoas a realizarem seus objetivos	20
1.3 As organizações preservam o conhecimento .....	20
1.4 As organizações proporcionam carreiras .....	21
1.5 As organizações promovem o desenvolvimento .....	21
Resumo .....	22
Atividades de aprendizagem .....	22
Aula 2 - Influências e contribuições na administração .....	23
2.1 Influência dos filósofos.....	23
2.2 Influência da Igreja Católica .....	23
2.3 Influência da Organização Militar .....	24
2.4 Influência da Revolução Industrial .....	24
2.5 Influência dos Economistas Liberais .....	25
2.6 Influência dos Pioneiros e Empreendedores .....	25
Resumo .....	26
Atividades de aprendizagem .....	26
Aula 3 - O princípio das teorias administrativas: de onde nascem esses estudos? .....	29
3.1 Um pouco de história .....	29
3.2 Variáveis do Estudo de Administração.....	32
3.3 Administração: ciência, técnica ou arte .....	33
Resumo .....	34
Atividades de aprendizagem .....	34
Aula 4 - Teorias administrativas: abordagem clássica da administração ..	37
4.1 Repensando a revolução industrial.....	37
4.2 A Escola da Administração Científica .....	39
4.3 Teoria Clássica da Administração .....	43
Resumo .....	45
Atividades de aprendizagem .....	45
Aula 5 - Teorias administrativas: a escola de relações humanas .....	47
5.1 As origens da Teoria das Relações Humanas.....	47
5.2 O que foi a Experiência de Hawthorne?.....	47
5.3 Decorrências da Teoria das Relações Humanas .....	51
Resumo .....	54
Atividades de aprendizagem .....	54
Aula 6 - Teorias administrativas: o modelo burocrático de administração....	57
6.1 As origens da Teoria da Burocracia .....	57
6.2 Por que a Administração adotou essa teoria? .....	58

6.3 Tipos de autoridade .....	58
6.4 Características da burocracia .....	59
6.5 Disfunções da burocracia.....	60
Resumo .....	63
Atividades de aprendizagem .....	63
Aula 7 - Teorias administrativas: a Teoria Comportamental ou Behaviorista.	65
7.1 Teoria Comportamental: uma “nova” abordagem para a administração ....	65
7.2 Os novos estudos sobre a motivação humana .....	65
7.3 Os estilos de Administração .....	67
7.4 A teoria das Decisões .....	70
Resumo .....	72
Atividades de aprendizagem .....	72
Aula 8 - Teorias administrativas: abordagem sistêmica da administração	75
8.1 Os fundamentos da Abordagem Sistêmica .....	75
8.2 Importância do Enfoque Sistêmico.....	76
8.3 O conceito de ambiente .....	76
Resumo .....	78
Atividades de aprendizagem .....	78
Aula 9 - Teorias administrativas: a abordagem contingencial .....	79
9.1 As origens e conceitos da abordagem contingencial.....	79
9.2 Então, tudo é relativo.....	80
9.3 Qual é a melhor teoria?.....	81
Resumo .....	81
Atividades de aprendizagem .....	82
Aula 10 - Funções básicas da administração: o processo administrativo ..	83
10.1 Os fundamentos do processo administrativo .....	83
Resumo .....	88
Atividades de aprendizagem .....	88
Aula 11 - Funções Administrativas - Planejamento .....	91
11.1 Conceituando Planejamento .....	91
11.2 Porque é necessário planejar.....	92
11.3 Níveis de Planejamento .....	93
11.4 Tipos de Planos .....	93
Resumo .....	94
Atividades de aprendizagem .....	94
Aula 12 - Funções Administrativas - Organização .....	95
12.1 Significado de Organização.....	95
12.2 Abrangência da Organização .....	96
Resumo .....	97
Atividades de aprendizagem .....	97
Aula 13 - A função direção .....	99
13.1 A liderança como função administrativa .....	99
13.2 Os elementos que abarcam a função liderança.....	100
Resumo .....	102
Atividades de aprendizagem .....	102
Aula 14 - A função controle .....	105
14.1 Acompanhado os objetivos.....	105
14.2 Tipos de Métodos de Controle.....	106
Resumo .....	107

Atividades de aprendizagem .....	107
Aula 15 - Noções gerais da organização do agronegócio.....	109
15.1 Evolução do conceito de complexo agroindustrial .....	109
15.2 O papel do setor agroindustrial no desenvolvimento brasileiro	110
15.3 Caracterização do setor agroindustrial: agentes do setor e suas funções .....	111
Resumo .....	111
Atividades de aprendizagem .....	112
Aula 16 - Administração Rural e o agronegócio.....	113
16.1 Papel da administração rural na organização do agronegócio .	113
16.2 O setor de produção e os demais elos da cadeia produtiva....	114
Resumo .....	116
Atividades de aprendizagem .....	116
Aula 17 - Noções de sistemas de informações e registros .....	117
17.1 Sistema de informação gerencial .....	117
17.2 Sistemas de Informação nas Funções Administrativas .....	120
Resumo .....	120
Atividades de aprendizagem .....	120
Aula 18 - Consultoria em agronegócios.....	121
18.1 Conceituação de consultoria em agronegócios.....	121
18.2 Tipos de Consultoria .....	122
18.3 Processo de Contratação e realização de Consultoria .....	123
Resumo .....	124
Atividades de aprendizagem .....	124
Aula 19 - Noções de gestão de pessoas no agronegócio .....	125
19.1 Conceituação Gestão de Pessoas .....	125
19.2 Organização dos Recursos Humanos na Empresa Rural .....	126
Resumo .....	128
Atividades de aprendizagem .....	128
Aula 20 - Orçamento e programação planejada.....	129
20.1 Conceituação de Orçamento e Programação Planejada .....	129
20.2 Tipos de Orçamento Empresarial .....	130
Resumo .....	131
Atividades de aprendizagem .....	131
Referências.....	132
Currículos dos professores conteudistas .....	134



# Palavra do professor conteudista

Prezados alunos,

Sejam bem-vindos à disciplina de Administração do Agronegócio. Observando atentamente, é possível perceber que o ato de administrar está presente no nosso dia a dia nas mais diversas situações. Refletir sobre esse fato é o nosso convite a você na continuidade dos seus estudos para formação em Agronegócios. Trata-se de um tema de fundamental importância, uma vez que, administrar bem, nos dias de hoje, é mais que um dever... é uma obrigação!

Este caderno didático foi elaborado com o propósito de apresentar de forma clara e prática a evolução histórica do estudo da Administração e que você possa aprender aspectos importantes das Teorias Administrativas podendo, assim, aplicar os conhecimentos na Administração da empresa rural.

Busque leituras complementares, pesquise em sites especializados e entidades. Se possível, visite e conheça outras empresas rurais. Essas iniciativas serão também importantes na sua formação.

Acreditamos que o conhecimento que você alcançará, aqui, será relevante para sua vida, tanto no aspecto profissional quanto no aspecto pessoal. Por essa razão, convidamos você a dedicar-se e empenhar-se para estudar e aprender essa arte que é administrar.

Bons estudos!



# Projeto instrucional

**Disciplina:** Administração do Agronegócio (carga horária: 105 h).

**Ementa:** Noções gerais da organização do agronegócio. O setor agroindustrial como sistema. Noções gerais de administração de empresas agroindustriais. Administração rural e o agronegócio. Organização e direção de empresas agroindustriais. Sistemas de informações e registros. Consultoria em agronegócio.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA
Aula 1 - Conceitos e importância da administração	Contextualizar o estudo da administração e sua importância.	Caderno didático	h
Aula 2 - Influências e contribuições na administração	Conhecer aspectos históricos que influenciaram a administração.	Caderno didático	h
Aula 3 - O princípio das teorias administrativas: de onde nascem esses estudos?	Apresentar a evolução do pensamento administrativo e fundamentar estudos sobre administração.	Caderno didático	h
Aula 4 - Teorias administrativas: abordagem clássica da administração	Apresentar ao estudante as origens da Abordagem Clássica da Administração, as escolas, fundamentos e princípios que compõem esta abordagem.	Caderno didático	h
Aula 5 - Teorias administrativas: a escola de relações humanas	Apresentar ao estudante as origens da Teoria das Relações Humanas definindo os fundamentos e princípios que compõem esta abordagem.	Caderno didático	h
Aula 6 - Teorias administrativas: o modelo burocrático de administração	Apresentar ao estudante as origens, características, vantagens e disfunções da Teoria da Burocracia na Administração.	Caderno didático	h
Aula 7 - Teorias administrativas: a teoria comportamental ou behaviorista	Apresentar ao estudante as origens da Teoria Comportamental, as proposições sobre a motivação humana, os estilos de administração, o processo decisório e outros fundamentos que compõem esta abordagem.	Caderno didático	h

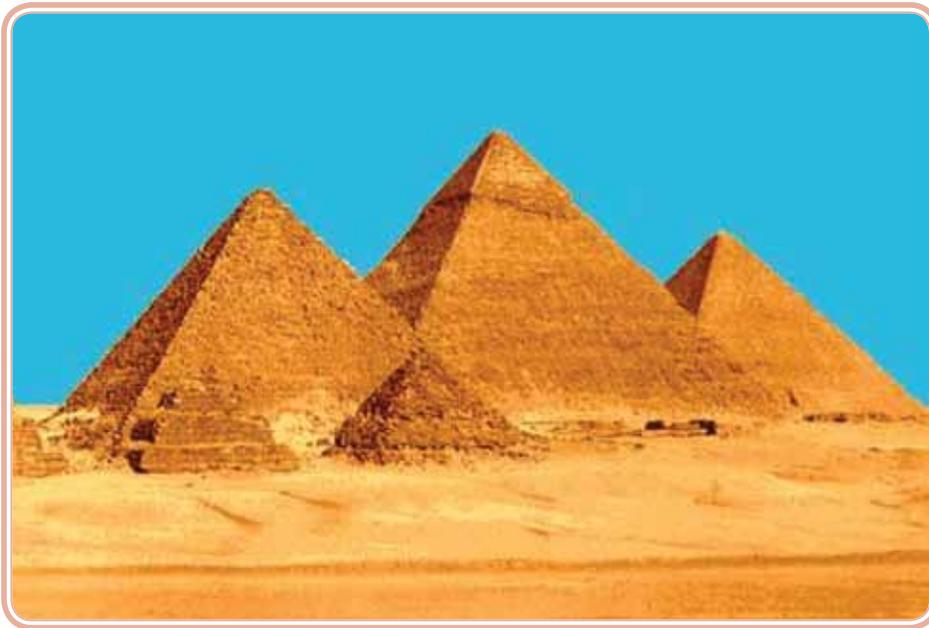
Aula 8 - Teorias administrativas: abordagem sistêmica da administração	Apresentar ao estudante uma abordagem de sistema aberto que influencia e sofre influência do meio, introduzindo conceitos de sistemas e suas aplicações no ambiente administrativo.	Caderno didático	h
Aula 9 - Teorias administrativas: a abordagem contingencial	Apresentar ao estudante os conceitos, princípios e importância da abordagem contingencial na administração dos negócios. Contribuir para que o estudante perceba que a administração assume característica situacional	Caderno didático	h
Aula 10 - Funções básicas da administração: o processo administrativo	Apresentar ao estudante um conceito de administração baseado nos princípios da abordagem neoclássica, fundamentado no processo administrativo de planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar.	Caderno didático	h
Aula 11 - Funções administrativas - planejamento	Conceituar planejamento; Por que é necessário planejar; Níveis de planejamento; Tipos de plano.	Caderno didático	h
Aula 12 - Funções administrativas - organização	Apresentar o significado de organização e a sua abrangência.	Caderno didático	h
Aula 13 - A função direção	Apresentar ao estudante a função liderança de forma a auxiliá-lo no processo de formação para a liderança, tratando os aspectos motivação, comunicação e trabalho em grupo.	Caderno didático	5h
Aula 14 - A função controle	Apresentar ao estudante a importância de se acompanhar o desempenho da organização, de forma a agir corretivamente para se alcançar os objetivos organizacionais.	Caderno didático	h
Aula 15 - Noções gerais da organização do agronegócio	Apresentar a evolução do conceito de complexo agroindustrial; O papel do setor agroindustrial no desenvolvimento brasileiro, bem como caracterizar o setor agroindustrial.	Caderno didático	h
Aula 16 - Noções de sistemas de informações e registros	Apresentar ao aluno conceitos introdutórios fundamentando o papel da administração rural na organização do agronegócio.	Caderno didático	h

Aula 17 - Administração rural e o agronegócio	Apresentar considerações gerais sobre o papel da informação na tomada de decisões e a utilização de Sistemas de Informação nas funções administrativas.	Caderno didático	h
Aula 18 - Consultoria em agronegócios	Conceituar Consultoria em Agronegócios, bem como apresentar os tipos de consultoria e as etapas de contratação e realização de consultorias.	Caderno didático	h
Aula 19 - Noções de gestão de pessoas no agronegócio	Conceituar Gestão de Pessoas no contexto do Agronegócio e apresentar aspectos de organização e as tarefas da área de Recursos Humanos na empresa rural.	Caderno didático	h
Aula 20 - Orçamento e programação planejada	Conhecer as vantagens da utilização do Orçamento e da Programação Planejada dentro da empresa rural.	Caderno didático	h



# Aula 1 - Conceitos e importância da administração

Você sabe o que é administração? Se parar para pensar vai perceber que a administração é algo que movimenta o mundo desde os tempos mais antigos. Imagine como foram construídas as Pirâmides do Egito, e como foram organizadas as batalhas para conquistas das terras no mundo antigo.



**Figura 1: Pirâmides do Egito, evidências de administração na antiguidade.**

Fonte: Disponível em: <[www.culturabrasil.pro.br/7wonders.htm](http://www.culturabrasil.pro.br/7wonders.htm)>. Acesso em 04/03/2011.

Você concordaria comigo que esses fatos precisariam de alguma forma de administração? Vou contar uma história que ilustra um sistema clássico de administração. Vejamos:

De acordo com a Bíblia Sagrada, em seu livro do Êxodo, no Século XIV a.C. liderados por Moisés, cerca de seiscentos hebreus saíram do Egito em direção à Terra Prometida. Moisés já estava cansado de tantas batalhas e desafios que a caminhada o trazia. Certo dia Moisés recebe a visita de Jetro, seu sogro. Embora entusiasmado com a visita do sogro, Moisés não tinha muito tempo para falar com ele, pois ficava todo o dia recebendo pessoas e ouvindo os problemas do povo, que ficavam numa fila aparentemente interminável. Por ser o líder do grupo, Moisés era a única pessoa a resolver todos os problemas que lhe eram trazidos pelas pessoas.

No final do dia, Jetro leva Moisés até o alto da colina, onde podem conversar sem ser incomodados. Jetro pergunta a Moisés:

- Por que você tem que ficar julgando pessoalmente todos esses casos que lhe são trazidos? O que querem todas essas pessoas?

Moisés responde:

- As pessoas querem ouvir de mim a interpretação da vontade e das leis de Deus.

Nessa resposta, Jetro menciona:

- Mas, se permanecer assim, você ficará sem tempo para cuidar das questões realmente importantes. Não acha que seria conveniente delegar as funções e mandar que outros façam alguns serviços? Imagine se todo mundo quisesse falar com você?

- Ora, Jetro, esse é o meu serviço, tenho medo que outros façam algo errado, respondeu Moisés.

A essas palavras Jetro respondeu:

- Moisés, isso não deve ser uma preocupação. Vou lhe dar um conselho: escolha do meio do povo homens prudentes, íntegros, que tenham os mesmos objetivos que os seus, ponha-os à frente do povo. Crie um sistema hierárquico. Forme grupos de 10 assistentes para falar diretamente com o povo. Para cada 10 grupos de 10 assistentes, designe um feitor. Ele será responsável pela análise dos casos que os assistentes não souberem resolver. Para cada grupo de 10 feitores, indique um supervisor. Esse será o chefe de 100. O supervisor resolverá os problemas que os feitores não souberem resolver. Finalmente, para cada grupo de 10 supervisores, indique um chefe, o chefe de 1000. Ele resolverá os problemas que os supervisores não souberem resolver. Assim, aliviarão a tua carga e você só terá que se ocupar com os problemas que os chefes de 1000 não conseguirem solucionar. Isso vai deixar tempo para que você cuide do que é realmente o trabalho de um líder.

De acordo com a história, podemos perceber que há muito tempo a administração faz parte da vida das pessoas. E no nosso dia a dia, a todo o momento, também nos deparamos com situações que nos definem como administradores. Veja só: trabalhamos durante um mês, recebemos nossos salários e administramos os recursos de forma a alcançar, gradativamente, os objetivos que buscamos. É claro que esses objetivos não são realizados da noite para o dia. E, ainda, muitas vezes passamos uma vida inteira tentando alcançar os objetivos. Dessa forma, fica fácil compreender os conceitos e a importância da administração, não é mesmo?!

Ao unirmos objetivos, recursos e tempo, podemos formar um conceito legal para a administração, seja:



Administração é o processo de planejamento, organização, direção e controle utilizado para alcançar OBJETIVOS a partir da utilização eficiente e eficaz de RECURSOS humanos, tecnológicos, físicos e financeiros, coordenados ao longo do TEMPO.

Junto a esse conceito vários outros podem ser obtidos na literatura específica sobre administração. Embora sejam semelhantes os diferentes autores tentam criar conceitos específicos para o ato de administrar. Veja alguns deles:

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER, 1994, p. 5).

Administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos (MAXIMIANO, 2004, p. 26).

Administração é o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (DAFT, 2010, p.6).

Conhecidos os conceitos que envolvem a administração, podemos identificar a sua importância para as instituições, sejam públicas, privadas, educacionais, hospitalares, rurais, religiosas ou de entretenimento. Toda forma de organização ou empresa precisa de administração. Vou listar cinco motivos que justificam a necessidade das organizações para a sociedade.

## 1.1 As organizações ajudam a sociedade a suprir suas expectativas, necessidades e desejos.



Figura 2.

Fonte: Disponível em: <<http://www.google.com.br/imgres?imgurl=http://2.bp.blogspot.com>>. Acesso em 04/03/2011.

A-Z

A palavra **administração** vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência).



EFICIÊNCIA corresponde à capacidade de fazer certo as coisas - um conceito de insumo produto. Um administrador eficiente é aquele que obtém produtos ou resultados, à altura dos insumos (trabalho, materiais e tempo) usados para alcançá-los. Os administradores que conseguem minimizar o custo dos recursos necessários para se alcançar os objetivos estão agindo com eficiência.

EFICÁCIA diz respeito a escolha dos objetivos certos. Um administrador que seleciona um objetivo inadequado - digamos produzir leite enquanto cresce a demanda regional por queijo - é um administrador ineficaz, mesmo que o leite seja produzido com o máximo de eficiência. Nenhuma quantidade de eficiência pode substituir a falta de eficácia. Adaptado de Stoner (1994, p. 5).

## 1.2 As organizações ajudam as pessoas a realizarem seus objetivos



**Figura 3.**

Fonte: Disponível em: <[http://www.bnb.gov.br/Content/Aplicacao/Grupo\\_Principal/Home](http://www.bnb.gov.br/Content/Aplicacao/Grupo_Principal/Home)>. Acesso em 04/03/2011.

## 1.3 As organizações preservam o conhecimento



**Figura 4.**

Fonte: Disponível em: <[http://abuscapelaverdade.blogspot.com/2008\\_02\\_01\\_archive.html](http://abuscapelaverdade.blogspot.com/2008_02_01_archive.html)>. Acesso em 04/03/2011.

## 1.4 As organizações proporcionam carreiras

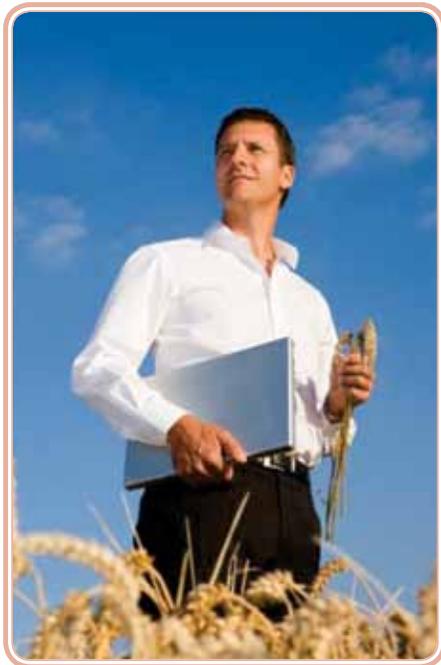


Figura 5.

Fonte: Disponível em: <[www.una.br/noticias/agronegocio-208](http://www.una.br/noticias/agronegocio-208)>. Acesso em 04/03/2011.

## 1.5 As organizações promovem o desenvolvimento

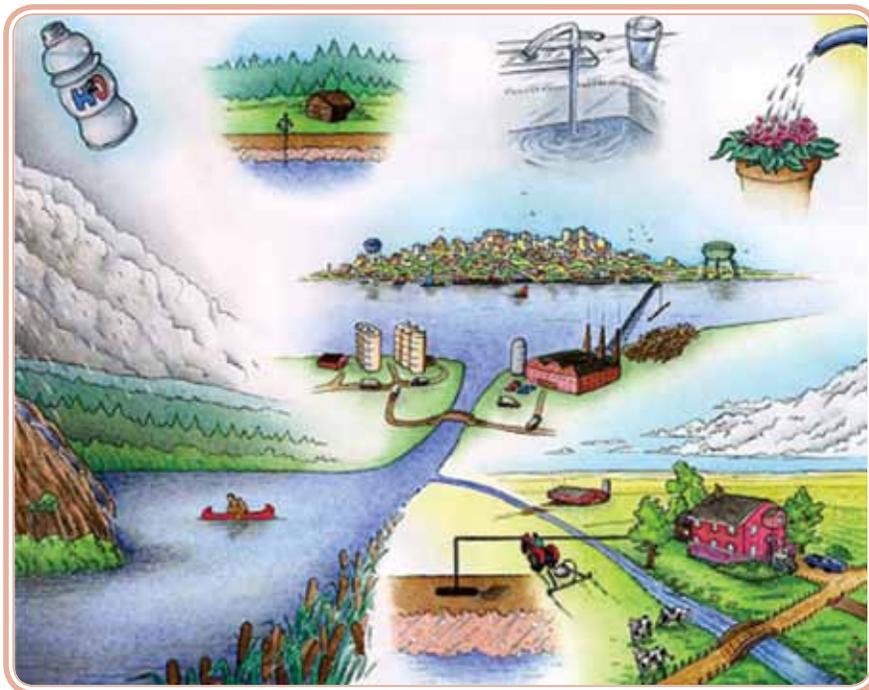


Figura 6.

Fonte: Disponível em: <<http://lr.garcia.zip.net/images/gaaaak.jpg>>. Acesso em 04/03/2011.

Partindo desses conceitos e observações, podemos dizer que nem todas as pessoas podem ser consideradas administradoras. É preciso um grande esforço e muito estudo para alcançarmos a qualificação e competência de um administrador. Por isso, tantos cursos e estudos para a formação em Administração. E de onde vieram esses estudos sobre administração? Quais foram as influências? Isso veremos na próxima unidade.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- Um breve histórico da Administração;
- Os conceitos da palavra Administração;
- A importância da Administração para as organizações antigas e moderna;
- Administração não é um conceito voltado apenas para as empresas urbanas, mas para todos os tipos de organizações como as rurais, as de interesse público ou particular;
- As organizações existem para servir a sociedade, ajudar as pessoas a realizarem seus objetivos, preservar o conhecimento, proporcionar carreiras e promover o desenvolvimento.

## Atividades de aprendizagem

1. Por que você considera interessante aprender administração para atuar no setor de agronegócios?
2. Quais as maiores dificuldades você identifica na parte administrativa para que o agronegócio brasileiro se desenvolva melhor?
3. De acordo com o que foi estudado, você percebeu a importância de se conhecer a administração nas empresas rurais. Comente como as empresas rurais ajudam a sociedade, realizam objetivos, preservam o conhecimento e proporcionam carreiras para o desenvolvimento.

# Aula 2 - Influências e contribuições na administração

Os estudos sobre a administração são ainda recentes e datam seu início somente a partir do Século XX, quando alguns autores começaram a discuti-la como uma ciência. Contudo, a história nos permite identificar que essa ciência recebeu influência de vários grupos, instituições, profissionais e correntes teóricas.

## 2.1 Influência dos filósofos

Desde os tempos da antiguidade a administração recebeu forte influência da filosofia. Pensadores como Sócrates, Platão e Aristóteles contribuíram com muitos princípios da Administração, como o da divisão do trabalho, da ordem e do controle.

Os pensamentos do filósofo e matemático René Descartes, impresos no seu livro “O discurso do Método”, contribuíram em muito com a administração. Observe como os seus princípios, hoje denominados método cartesiano, abrem a nossa mente para melhor resolvermos um problema.

- Princípio da Dúvida Sistemática ou da Evidência: Refere-se a não aceitação de coisa alguma como verdadeira, enquanto não se souber com clareza aquilo que é realmente verdadeiro. Ou seja, nada pode ser considerado verdadeiro até que se prove.

- Princípio da Análise ou da Decomposição: Consiste em dividir as dificuldades ou problemas na quantidade de partes que se fizerem necessárias à sua adequação e solução, e resolvê-las uma de cada vez.

- Princípio da Síntese ou da Composição: Está relacionado à condução ordenada dos nossos pensamentos e raciocínio, começando a resolver os problemas pelos objetivos e assuntos mais fáceis e simples de se conhecer, para passarmos gradualmente aos mais difíceis e complexos.

- Princípio da Enumeração ou da Verificação: Relaciona-se a fazer verificações, recontagens e revisões de forma a tornar-se seguro de não ter omitido ou deixado nada à parte.

## 2.2 Influência da Igreja Católica

Durante muitos séculos as normas administrativas e a organização pública ficou à cargo da Igreja Católica, e não dos Estados (Roma, Atenas, etc.). Havia uma hierarquia de autoridade, um estado-maior e uma coordenação funcional, que juntas e comandadas por uma única pessoa - o Papa - e que, bem-sucedida serviu de modelo para diversas organizações.

## 2.3 Influência da Organização Militar

Esta influenciou o aparecimento das Teorias da Administração. Resultam da organização militar daquela época: a organização linear, o princípio da unidade de comando e a escala hierárquica. Decorrente desses princípios surgem ainda a centralização do comando e a descentralização da execução, o que forma um modelo bastante utilizado em outras organizações. Outra grande contribuição foi o princípio de direção, relacionado ao soldado (na empresa, ao funcionário) e a sua consciência sobre os seus afazeres. Aqui surgiu o pensamento estratégico e a necessidade de disciplina e planejamento, acreditando-se que o incerto deveria ser esperado, mas o planejamento deveria reduzir o seu impacto

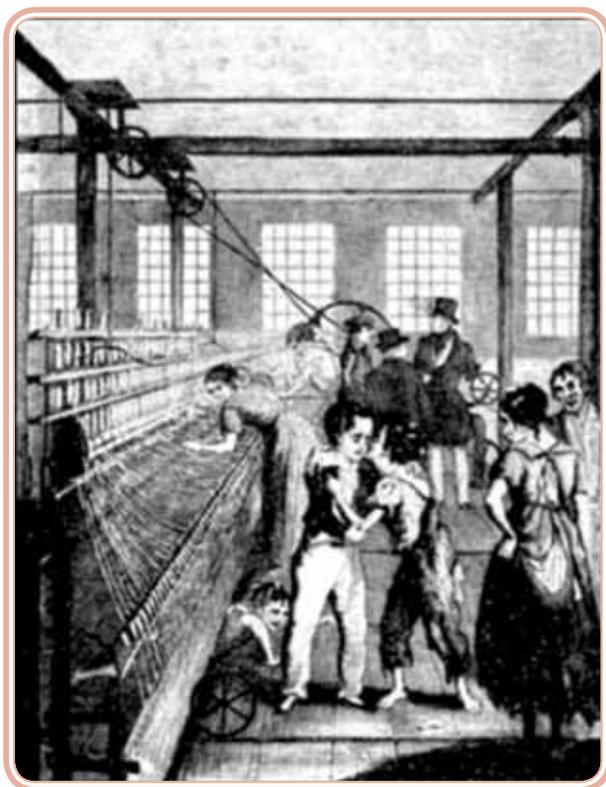


**Figura 7: A disciplina das organizações militares.**

Fonte: Disponível em: <<http://descomentariosemserie.blogspot.com/2010/05/disciplina-militar-na-china.html>>. Acesso em 04/03/2011.

## 2.4 Influência da Revolução Industrial

A Revolução Industrial criou o contexto perfeito para a aplicação das primeiras Teorias da Administração (surgidas pela interferência primeira da Igreja e das Organizações Militares), sendo este respaldado nos avanços tecnológicos nos processos de produção alcançados até então, da construção e utilização das máquinas, e da crescente legislação para defesa do trabalhador. Portanto, a Revolução Industrial foi decorrente da necessidade dos empresários, de atender a demanda em expansão. A administração deve tão somente à Revolução Industrial o conceito de organização da empresa moderna, graças principalmente ao avanço tecnológico e descoberta de novas formas de energia, substituindo o modo artesanal por um industrial de produção.



**Figura 8: A Revolução Industrial.**

Fonte: Disponível em: <[http://historianovest.blogspot.com/2010/08/revolucao-industrial\\_29.html](http://historianovest.blogspot.com/2010/08/revolucao-industrial_29.html)>. Acesso em 04/03/2011.



Dica: O filme “Tempos Modernos” explica com muita clareza esse momento de Revolução Industrial. Dê uma conferida, você vai gostar.

## 2.5 Influência dos Economistas Liberais

Surge o conceito de livre concorrência e de liberalismo econômico. Adam Smith funda a economia clássica, com ponto principal voltado para competição. Ele acredita na existência de uma ‘mão invisível’ que governa o mercado. Smith ainda cria os conceitos de racionalização da produção, especialização e divisão do trabalho. Ele reforçou a importância do planejamento e da organização dentro das funções da administração. Quando do aparecimento do novo capitalismo, surgem Marx e Engels com a publicação do Manifesto Comunista, livro que faz toda uma análise sobre os regimes econômicos, sociais e políticos da época. O socialismo e do sindicalismo obrigam o capitalismo ao caminho do aperfeiçoamento de todos os meios de produção e a adequada remuneração. Surgem, então, os primeiros esforços no sentido de racionalização do trabalho como um todo.

## 2.6 Influência dos Pioneiros e Empreendedores

Caracteriza-se como a consolidação das condições necessárias para o surgimento das novas teorias administrativas: - crescimento da preocupação com o consumo direto; - surgimento das indústrias ferroviárias, de ferro

e de aço; - surgimento dos 'impérios industriais' e dos gerentes profissionais; - surgimento do ramo de bens duráveis; - preocupação com as vendas ('marketing' de hoje); - desenvolvimento da organização do tipo funcional; - preocupação com os meios de redução de custos. Em certo momento, surge a empresa integrada e multidepartamental. O conceito de alianças e sociedades (holding's) começa a aparecer e o controle do mercado de distribuição passa a ser desejado com o fim de obter-se um preço mais acessível ao cliente final. Surgem as fusões de empresas e aparecem os primeiros oligopólios. Então chegamos ao ponto onde o empreendedorismo se depara com a falta de organização, e entre 1860 e 1900 aconteceu um enorme desenvolvimento tecnológico e atentou-se para o valor da pesquisa.

Todos estes fatores impulsionaram a busca pelas bases científicas que melhorariam a prática empresarial e daria espaço para o surgimento da teoria administrativa.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- A influência das diferentes organizações na administração;
- Como as organizações influenciaram o desenvolvimento da ciência administrativa.

## Atividades de aprendizagem

1. O método cartesiano, proposto pelo filósofo e matemático René Descartes, contribui com a administração partindo dos princípios. Exceto:

- (A) Da análise ou da decomposição
- (B) Da unidade de comando ou de direção
- (C) Da enumeração ou da verificação
- (D) Da síntese ou da composição
- (E) Da dúvida sistemática ou da evidência

2. Entre as influências da Revolução Industrial na Administração é incorreto afirmar:

- (A) A ocorrência do desenvolvimento de novas formas de organização capitalista. As firmas de sócios solidários deram lugar ao chamado capitalismo financeiro.
- (B) Substituição da força do animal ou do músculo humano pela potência da máquina e a vapor (e depois pelo motor), permitindo maior produção e economia.
- (C) Criação e legalização dos movimentos sindicais em função da exploração capitalista.
- (D) O desenvolvimento das grandes fábricas, ocasionando o êxodo rural juntamente com a preocupação ética dos gestores, a valorização e o tratamento dado aos empregados e operários.
- (E) Mecanização das oficinas provocando fusões de pequenas oficinas que passaram a integrar outras maiores e que, aos poucos foram crescendo e transformando em fábricas.

3. Entre as influências da organização militar na administração pode-se destacar. Exceto:

- (A) Organização linear
- (B) Unidade de comando
- (C) Princípio de direção
- (D) Estratégia da força sindical
- (E) Escala hierárquica
- (F) Autoridade e disciplina

4. Por que foi dito que os economistas liberais, os pioneiros e empreendedores contribuíram com a Administração?

5. Que outras instituições você considera que influenciaram o desenvolvimento das ciências da Administração?



# Aula 3 - O princípio das teorias administrativas: de onde nascem esses estudos?

## Objetivos

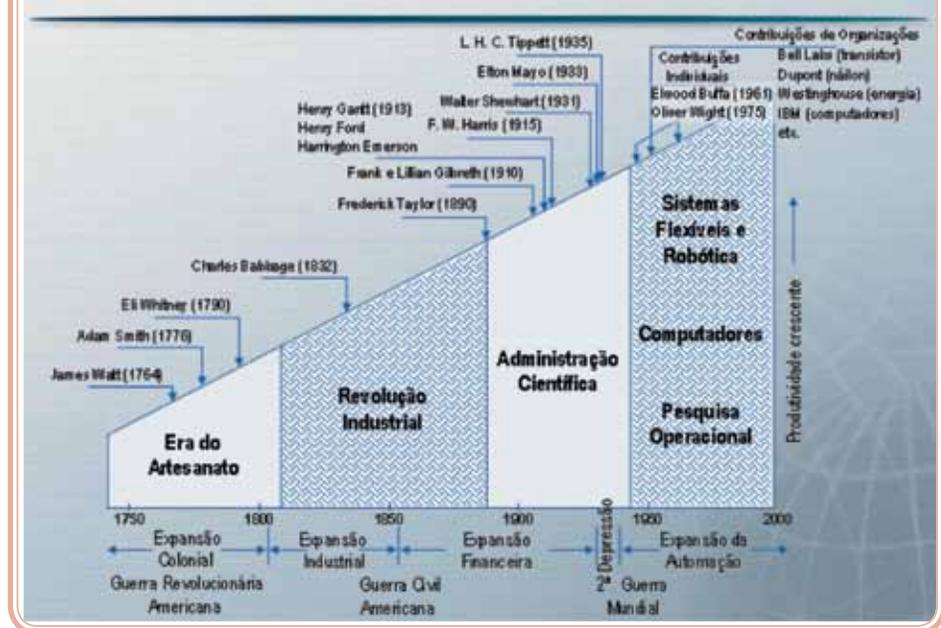
- Mostrar ao aluno a evolução do pensamento administrativo;
- Introduzir o aluno nos fundamentos e importância do estudo das Teorias Administrativas;
- Fundamentar os estudos sobre Administração.

## 3.1 Um pouco de história

A história da Administração é marcada pelos seus antecedentes históricos, haja vista o que vimos na aula passada sobre as influências recebidas. Na tentativa de enxergar a administração como uma ciência, vários estudos foram sendo realizados buscando criar fórmulas, mecanismos, maneiras, sistemas e modelos de gerenciamento que ajudassem as pessoas a serem melhores administradores. E como é que esses estudos foram elaborados? É isso que vamos ver agora.

Para começarmos a discutir a administração como uma ciência, vamos lembrar um pouco dos processos produtivos e ver como foi surgindo a necessidade de conhecer melhor sobre administração. A figura abaixo mostra um resumo do desenvolvimento dos sistemas produtivos, a partir das invenções tecnológicas que os moldaram, o que, conseqüentemente, iria requer um jeito melhor de gerenciar as organizações.

## Raízes Históricas...



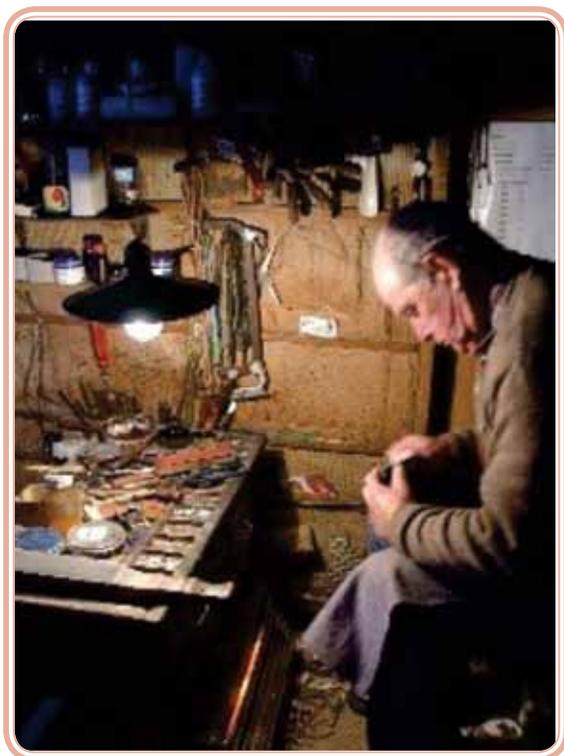
**Figura 9.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/interna.asp?ss=1&c=924>>. Acesso em 22/01/2011.

O desenvolvimento dos sistemas produtivos foi um dos elementos que provocou a necessidade de mudança na forma de pensar administração. À medida que as instituições foram crescendo, foi surgindo também a necessidade de se criar formas mais organizada de gestão. Já percebeu que isso acontece até hoje? E você sabe como?

Lembre-se de uma pequena empresa na sua cidade - pode ser uma padaria, uma loja de confecções, um alambique, um supermercado. Ela começou bem pequena, apenas o proprietário e a família trabalhavam lá. O dono da empresa cuidava da produção e desenvolvimento dos produtos, das finanças, das relações como os clientes, e de todos os problemas da empresa. Aos poucos a empresa foi crescendo, precisando empregar novos funcionários, fazendo novos clientes, necessitando desenvolver novos produtos e adquirir novas máquinas e tecnologias. Olha só! Com a evolução dos processos produtivos, a empresa teve que se desenvolver, talvez tenha saído de uma produção artesanal, de fundo de quintal, e comprou novas máquinas, criou um sistema mais organizado de administração, adquiriu computadores, criou simulações de mercado... Viu, a evolução da administração acontece dia a dia e o seu aprendizado estará contribuindo para isso.

Para ilustrar, observe as imagens abaixo. Elas mostram como era a produção de sapatos na era artesanal e como é hoje uma indústria calçadista.



**Figura 10: O artesanato de sapatos.**

Fonte: Disponível em: <<http://industriadarte.blogs.sapo.pt/arquivo/Alfredo%20Maresia,%20sapateiro.jpg>>. Acesso em 04/03/2011.

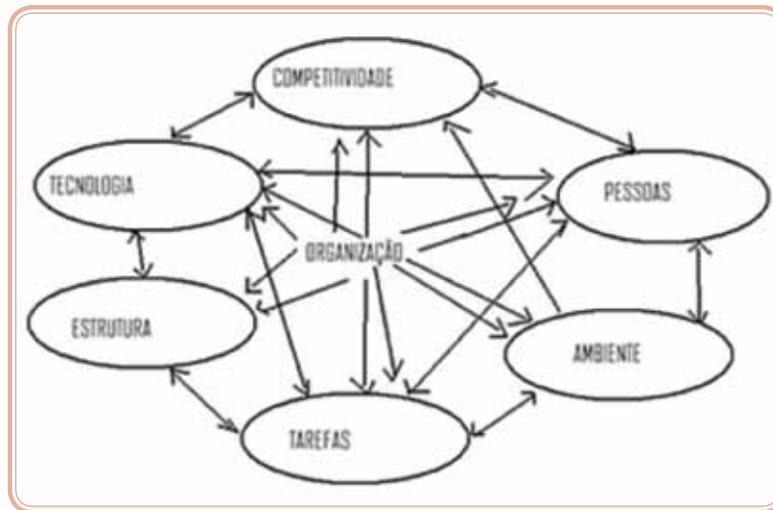


**Figura 11: A indústria de sapatos.**

Fonte: Disponível em: <[www.mises.org.br/Article.aspx?id=585](http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=585)>. Acesso em 04/03/2011.

## 3.2 Variáveis do Estudo de Administração

Na verdade, o pensamento administrativo, com suas diferentes abordagens, surge como uma resposta aos problemas empresariais. Assim, as teorias administrativas surgem para estudar a administração das organizações e empresas do ponto de vista da interação e da interdependência entre seis variáveis principais, sejam elas: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade.



**Figura 12: Principais variáveis do pensamento administrativo.**

Fonte: Chiavenato (2003, p. 14).

As variáveis apresentadas constituem os principais componentes do estudo da administração e foram elas que nortearam os principais enfoques das teorias administrativas. Ao passo que Administração se depara com novas situações ao longo do tempo, as teorias administrativas vão adaptando suas abordagens ou modificando-as, de forma a fazê-las úteis e aplicáveis às novas realidades organizacionais.

ÊNFASE	TEORIA	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração científica	Racionalização do Trabalho no Nível Operacional
Estrutura	Teoria Clássica e Neoclássica	Organização formal Princípios Gerais da administração Funções do Administrador
	Teoria da Burocracia	Organização Formal Burocrática Racionalidade Organizacional
	Teoria Estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal Análise Intraorganizacional e Análise Interorganizacional

Pessoas	Teoria das Relações Humanas	Organização Informal Motivação, Liderança, Comunicações e Dinâmica de Grupo
	Teoria do Comportamento Organizacional	Estilos de Administração Teoria das Decisões Integração dos Objetivos Organizacionais e Individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional	Mudança Organizacional Planejada Abordagem de Sistema Aberto
Ambiente	Teoria Estruturalista e Neo-estruturalista	Análise Intraorganizacional e Análise Ambiental Abordagem de Sistema Aberto
	Teoria da Contingência	Análise Ambiental (Imperativo Ambiental) Abordagem de Sistema Aberto
Tecnologia	Teoria da Contingência	Administração da Tecnologia (Imperativo Tecnológico)
Competitividade	Novas abordagens na Administração	Caos e complexidade Aprendizagem organizacional Capital intelectual

Fonte: Chiavenato (2003, p. 12)

Para fins deste curso, foram selecionadas apenas algumas dessas teorias para estudarmos.

### 3.3 Administração: ciência, técnica ou arte



Existem muitos enfoques sobre a administração quando diferentes autores a classificam como ciência, outros como técnica e até mesmo como uma arte. De qualquer forma, para dirimir essa dúvida é preciso definir bem o que vem a ser ciência, técnica e arte. Ciência significa conhecer, compreender, enfim, explicar a realidade. Ela não cria objetos e coisas. O objeto da ciência é algo real, algo que existe. A ciência procura conhecer e explicar algo que já existe, busca o conhecimento e a explicação das coisas.

A técnica tem como objetivo principal a operação ou a manipulação da realidade. Técnica significa, através de normas e procedimentos, transformar a realidade de um objeto ou coisa, nesse sentido, podemos dizer que a técnica é uma complementação da ciência. Logo, a ciência explica as coisas através de hipóteses, leis e teorias, e a técnica não explica nada, apenas transforma coisas e objetos de acordo com a necessidade.

Por fim, a arte que não explica e nem procura transformar coisas e objetos. Ela apenas procura captar uma realidade. A arte depende, quase que exclusivamente, do ponto de vista do indivíduo, depende até do estado de espírito da pessoa no momento em que está captando essa realidade. E você, em que aposta?

Adaptado de: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/administracao-ciencia-tecnica-ou-arte/25366/>>. Acesso em: 21/01/2011.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- As raízes históricas da administração
- As variáveis que orientaram os estudos sobre administração ao longo dos tempos
- As teorias administrativas e seus principais enfoques.
- A administração como ciência, técnica ou arte.

## Atividades de aprendizagem

O estudo de caso contribui para que possamos compreender melhor uma teoria ou uma determinada situação. Assim, leia o caso apresentado e responda as questões referentes a ele. Seria interessante que esta atividade fosse feita em grupo.

### Estudo de caso: afinal, quem manda aqui?

(Extraído de Fonte: Maximiano, 2004, p. 45)

Recém-casado, Ricardo abandonou o emprego para iniciar uma loja de materiais esportivos em uma rua de grande movimento, de um bairro comercial de São Paulo. A empresa cresceu rapidamente. Em poucos anos, Ricardo abriu filiais da loja e comprou uma pequena malharia para fabricar seus próprios uniformes esportivos. A malharia tornou-se um negócio muito lucrativo, porque Ricardo passou a fornecer para outras lojas independentes, redes de lojas de material esportivo e diversos times. Finalmente, cerca de 10 anos depois de começar, Ricardo abandonou o comércio para se dedicar integralmente à indústria. A administração dos negócios tomava todo o seu tempo e Ricardo precisou sacrificar seus estudos, interrompendo-os no primeiro ano do curso de Economia. Seus dois filhos, Sérgio e Alberto, porém, foram educados, desde pequenos, para assumir a empresa. Desde a adolescência, foram envolvidos pelo pai nos negócios. Ambos formaram-se em Administração e Ricardo providenciou para que fizessem estágios no exterior. Cerca de 25 anos depois de ter começado, Ricardo era o proprietário de uma grande confecção de uniformes esportivos, que agora tinha um novo tipo de clientes: outros fabricantes de materiais esportivos, que dele compravam para vender com sua própria marca. Diversos outros fornecedores concorriam pelos mesmos clientes. Estabilizada, a empresa era administrada, no dia a dia, por Sérgio e Alberto, que se dedicavam especialmente às

atividades de marketing e finanças. Ricardo concentrava-se nas decisões de produção e escolha de produtos, além dos contatos com clientes grandes e tradicionais. Já não precisava, porém, dedicar-se tanto quanto antes. Tudo correu relativamente bem para Ricardo e seus concorrentes, antes da era da globalização. Quando as grandes empresas multinacionais de material esportivo chegaram ao Brasil, a competição tornou-se extremamente acirrada. Com grande poder de compra e fornecedores de baixo custo, agressivas na oferta de patrocínios para as equipes esportivas, e extremamente preocupadas com a competitividade, essas empresas passaram a moldar o mercado segundo seus interesses. Esse movimento coincidiu com a evolução da tecnologia nas fibras para tecelagem, que a empresa de Ricardo comprava de fornecedores multinacionais. Ricardo foi obrigado a fazer grandes inovações em seu parque industrial, para acompanhar a evolução da tecnologia e acompanhar os novos padrões criados pela abertura do mercado. Exigindo grandes investimentos, essas inovações obrigaram Ricardo a procurar financiamento, o que deixou a empresa em situação financeira muito delicada. No final da década de 90, uma grande parte da receita estava comprometida com o pagamento de juros. A crise econômica e a alta do dólar contribuíram para tornar a situação ainda mais difícil no mercado interno, embora tivessem facilitado a exportação, que a empresa fazia em pequena escala. Nos últimos cinco anos, as relações entre Ricardo e seus dois filhos tornaram-se muito tensas, para desalento de Alice, a mãe, e do restante da família. Vendo a empresa deteriorar-se, Sérgio e Alberto pretendem, nada mais nada menos, que o pai abandone os negócios e deixe a empresa totalmente para eles. Eles alegam que estudaram e se prepararam profissionalmente para administrar a empresa e que a época do pai já passou. Ultimamente, Ricardo está tendo sérios conflitos com os filhos por causa dessa questão. Depois de muita discussão, Alberto, o filho mais velho, convenceu Ricardo de que novos mercados poderiam ser explorados. Desenvolveu novos produtos e passou a fornecer para outros tipos de clientes, que vendem roupas de grife em shopping centers. Esse mercado parece ter grande potencial. O êxito animou Alberto, que agora acredita ter um argumento forte para discutir com o pai. Querendo evitar que o conflito se torne mais agudo, Ricardo concordou em cuidar do suprimento de matérias-primas e da produção. No entanto, não consegue deixar totalmente de se ocupar dos problemas de desenvolvimento de produtos, vendas, finanças e administração geral da empresa, que os dois filhos disputam com ele. Há pouco tempo, eles tiveram uma séria discussão por causa da proposta que os filhos fizeram, de contratar um consultor de administração. Ele anda se perguntando frequentemente: Afinal, quem deve mandar aqui? Eu, que fiz esse negócio e meus filhos nascerem e crescerem, ou eles? Eles alegam que estudaram administração e estão mais preparados do que eu para resolver os problemas da empresa. Dizem até que minha experiência não vale mais nada hoje em dia. Não quero aumentar o conflito, mas também não quero abandonar a empresa totalmente. E que história é essa de trazer um consultor? O que esse cara pode saber, sem nunca ter se envolvido nos negócios?

## Questões para reflexão

1. Quais as causas principais do conflito entre Ricardo e seus filhos?
2. Quem deve “mandar” na empresa?
3. Você acha que um consultor é necessário? Qual papel teria um consultor? Como convenceria Ricardo da necessidade de um consultor?
4. Quais as consequências previsíveis de Ricardo continuar administrando a empresa?
5. Quais as consequências previsíveis de os filhos ficarem com a empresa?
6. Você conhece casos semelhantes a este? Em caso afirmativo, qual foi o desfecho?

# Aula 4 - Teorias administrativas: abordagem clássica da administração

## Objetivo

Apresentar ao estudante as origens da Abordagem Clássica da Administração, as escolas, fundamentos e princípios que compõem esta abordagem.

## 4.1 Repensando a revolução industrial

Antes de iniciarmos a leitura, vamos imaginar como eram as empresas no início do Século XX. As imagens abaixo irão ajudá-lo a imaginar.



**Figura 13: Operários na fábrica.**

Fonte: Disponível em: <[www.radiosepe.com.br/index.php?origem=noticia](http://www.radiosepe.com.br/index.php?origem=noticia)>. Acesso em 04/03/2011.



**Figura 14: Um pátio de produção.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.arielownersmcc.co.uk/images/ah2.jpg>>. Acesso em 04/03/2011.



**Figura 15: A linha de produção de automóveis.**

Fonte: Disponível em: <[http://eja.sb2.construnet.com.br/userfiles/tecnologia\\_e\\_trabalho/texto02\\_imagem1.jpg](http://eja.sb2.construnet.com.br/userfiles/tecnologia_e_trabalho/texto02_imagem1.jpg)>. Acesso em 04/03/2011.



**Figura 16: A indústria de tecidos.**

Fonte: Disponível em: <[http://www.mcaconsult.com.br/imagens/fabrica\\_na\\_revolucao-industrial.jpg](http://www.mcaconsult.com.br/imagens/fabrica_na_revolucao-industrial.jpg)>. Acesso em 04/03/2011.

Conseguiu imaginar?

Observando a revolução que se passava no mundo dos negócios dois engenheiros se preocuparam em desenvolver os primeiros trabalhos a respeito da administração. Um deles era americano, Frederick Winslow Taylor e seus estudos desenvolveram a chamada Escola da Administração Científica. Essa escola preocupava-se em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário.

O outro engenheiro era europeu, Henri Fayol, que se preocupou em aumentar a eficiência da empresa por meio de sua organização e da aplicação de Princípios Gerais da Administração, seus estudos promoveram a chamada Teoria Clássica. Embora Taylor e Fayol não tenham desenvolvido seus trabalhos juntos e tenham partido de pontos de vista diferentes e opostos, suas idéias constituem as bases da chamada Abordagem Clássica da Administração, e seus princípios dominaram as quatro primeiras décadas do século XX no panorama administrativo das organizações.

## 4.2 A Escola da Administração Científica

Esta escola era formada principalmente por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor, Henry Lawrence Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Ford, entre outros. A questão central dos estudos era aumentar a produtividade da empresa por meio do aumento de eficiência no nível operacional. Daí a ênfase na análise e na divisão do trabalho do operário, uma vez que as tarefas do cargo e o ocupante constituem a unidade fundamental da organização. A abordagem da Administração Científica é

uma abordagem de baixo para cima (do operário para o supervisor e gerente) e das partes (operário e seus cargos) para o todo (organização empresarial). Predominava a atenção para o método de trabalho, para os movimentos necessários à execução de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução. Esse cuidado analítico e detalhista permitia a especialização do operário e o reagrupamento de movimentos, operações, tarefas, cargos etc., que constituem a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT). A ênfase nas tarefas é a principal característica da Administração Científica.

Vamos conhecer os fundamentos dos estudos de Taylor e seus seguidores?

A Organização Racional do Trabalho se fundamenta nos seguintes aspectos:

### **4.2.1 Análise do trabalho e do estudo dos tempos e movimentos**

O trabalho é executado melhor e mais economicamente se for feita uma análise de suas atividades, isto é, da divisão e subdivisão de todos os movimentos necessários à execução de cada operação de uma tarefa. Os movimentos inúteis devem ser eliminados enquanto os movimentos úteis simplificados, racionalizados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário.

### **4.2.2 Estudo da fadiga humana**

A fadiga predispõe o trabalhador para: diminuição da produtividade e qualidade do trabalho; perda de tempo; aumento da rotatividade de pessoal; doenças e acidentes e diminuição da capacidade de esforço. Ou seja, a fadiga é redutora da eficiência do empregado. Assim, a Administração Científica pretendia racionalizar os movimentos, eliminando os que produzem fadiga.

### **4.2.3 Divisão do trabalho e especialização do operário**

Uma das decorrências do estudo dos tempos e movimentos foi a divisão do trabalho e a especialização do operário a fim de elevar sua produtividade. Com isso, cada operário passou a ser especializado na execução de uma única tarefa para ajustar-se aos padrões descritos e às normas de desempenho definidas pelo método.

### **4.2.4 Desenho de cargos e tarefas**

A primeira tentativa de definir e estabelecer racionalmente cargos e tarefas aconteceu com a Administração Científica. A tarefa pode ser vista como toda atividade executada por uma pessoa no seu trabalho dentro da organização, constituindo a menor unidade possível dentro da divisão do

trabalho em uma organização. Já o cargo refere-se ao conjunto de tarefas realizadas. O desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado e projetado e combinado com outros cargos para a execução das tarefas.

#### **4.2.5 Incentivos salariais e prêmios de produção**

Analisado o trabalho, definido o tempo padrão, racionalizadas as tarefas, selecionado cientificamente o empregado que também era treinado de acordo com o método preestabelecido, resta à empresa fazer com que o operário colabore e trabalhe dentro dos padrões previstos. Para obter essa colaboração, Taylor desenvolveu incentivos salariais e de prêmios de produção. A ideia era a de que a remuneração baseada no tempo não estimula o operário a trabalhar mais, devendo ser substituída por remuneração baseada na produção de cada um (salário por peça, por exemplo): quem produz pouco ganha pouco e o que produz mais, ganha na proporção de sua produção.

#### **4.2.6 Conceito de homo economicus**

Segundo esse conceito, toda pessoa é influenciada exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. O homem procura o trabalho não porque gosta, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona.

#### **4.2.7 Condições de trabalho**

A administração científica identificou que a eficiência depende não somente do método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga. As condições de trabalho que mais preocuparam a Administração Científica foram: a) Instrumentos e ferramentas de trabalho adequados à atividade de forma a minimizar o esforço do empregado e a perda de tempo na execução da tarefa. b) Melhorar o arranjo físico das máquinas e equipamentos de forma a racionalizar o fluxo da produção. c) Melhorar o ambiente físico de trabalho de maneira que o ruído, a ventilação, a iluminação e o conforto no trabalho não reduzam a eficiência do trabalhador. d) Desenvolvimento de projetos de instrumentos e equipamentos especiais, como transportadores, seguidores, contadores e utensílios para reduzir movimentos inúteis.

#### **4.2.8 Padronização**

A organização racional do trabalho se preocupou também com a padronização dos métodos e processos de trabalho, com a padronização das máquinas e equipamentos, ferramentas e instrumentos, matérias-primas e componentes, no intuito de reduzir a variabilidade e a diversidade no processo produtivo e, daí, eliminar o desperdício e aumentar a eficiência.



## 4.2.9 Supervisão funcional

As ideias básicas da administração que começaram com Taylor aumentaram dramaticamente a produtividade em todas as indústrias, e ainda são importantes hoje em dia. De fato, o conceito de organizar o trabalho, com base na análise cuidadosa das tarefas, maximizando a produtividade, está profundamente incorporado em nossas organizações. No entanto, em razão de a administração científica ignorar o contexto social e as necessidades dos trabalhadores, ela levou ao conflito crescente e às vezes a confrontos violentos entre os gerentes e os empregados. Sob esse sistema, os trabalhadores frequentemente se sentiam explorados - um profundo contraste em relação à harmonia e cooperação que Taylor e seus seguidores haviam visualizado (DAFT, 2010, p. 48).



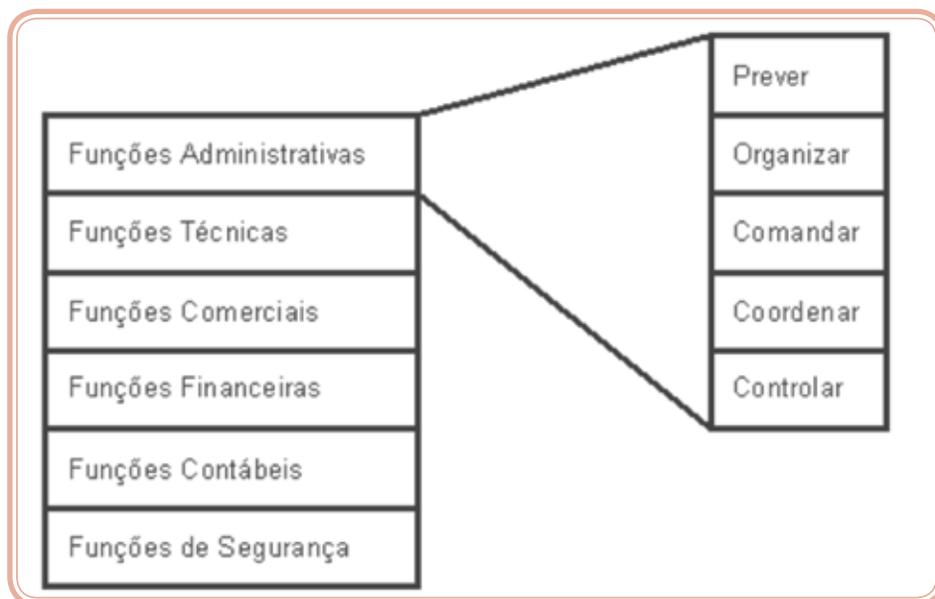
Figura 17: Charge criticando o processo de produção industrial e as relações trabalhistas.

Fonte: Disponível em: <[http://universitario.educacional.com.br/dados/blog/68370001/5887/6034605/charge\\_taylor.JPG](http://universitario.educacional.com.br/dados/blog/68370001/5887/6034605/charge_taylor.JPG)>. Acesso em 04/03/2011.

### 4.3 Teoria Clássica da Administração

A Teoria Clássica da Administração foi desenvolvida na França e teve como principais mentores: Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Gulick e outros. A preocupação desta abordagem era aumentar a eficiência da empresa por meio da forma e disposição dos órgãos componentes da organização (departamentos) e de suas inter-relações estruturais. Daí a ênfase na estrutura e no funcionamento da organização. Nesse sentido, é uma abordagem inversa à da Administração Científica: de cima para baixo (da direção para a execução) e do todo (organização) para as suas partes componentes (departamentos). Predominava a atenção para a estrutura organizacional, para os elementos da Administração, os princípios gerais da Administração e a departamentalização.

Os estudos de Henry Fayol, principal expoente da Teoria Clássica, salientam que toda empresa apresenta seis funções, sejam: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança, funções contábeis e administrativas. Essas funções administrativas envolvem os elementos da Administração, que constituem o chamado processo administrativo e são localizáveis no trabalho do administrador em qualquer nível ou área de atividade da empresa. Ou seja, tanto o diretor, o gerente, o chefe, o supervisor - cada um em seu respectivo nível - desempenham as atividades de previsão, organização, comando, coordenação e controle, como atividades administrativas essenciais. Cabe ressaltar, que essas funções básicas já estão ultrapassadas, hoje as funções recebem o nome de área de administração.



**Figura 18: As seis funções básicas da empresa para Fayol.**

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 81).

Administração não é senão uma das seis funções, cujo ritmo é assegurado pela direção. Mas ocupa tamanho lugar nas funções dos altos chefes que, às vezes, pode parecer que as funções administrativas estejam concentradas exclusivamente no topo da organização, o que não é verdade.

Para Fayol, a função da administração restringia-se somente ao pessoal e a prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Nada tinha a ver com matérias-primas e maquinário e a administração deveria seguir um conjunto de princípios. Ele, então, reúne e sistematiza princípios de vários autores, definindo os 14 princípios da administração, que fugindo do significado da palavra, são maleáveis e ajustáveis a diversas situações em que estão sujeitas as organizações, devendo ser usados com bom senso. Vamos conferir quais são estes princípios?

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

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- Os fundamentos e origens da abordagem clássica da Administração;
- As escolas que compõem a abordagem clássica;
- Os princípios que fundamentam a Administração Científica e a Teoria Clássica da Administração.

## Atividades de aprendizagem

Para responder as atividades abaixo, é importante que você busque auxílio nas referências indicadas.

1. Para Taylor, as indústrias de sua época padeciam de três males. Eram eles, exceto:

- (A) O sistema defeituoso de Administração.
- (B) Vadiagem sistemática dos operários.
- (C) Falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho.
- (D) Desconhecimento, por parte da gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para a realização das tarefas.
- (E) Nenhuma das opções acima.

2. São características da Escola da Administração Científica, exceto:

- (A) Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos.
- (B) Estudo da Fadiga Humana.
- (C) Divisão do Trabalho e Especialização do Operário.
- (D) Desenho de Cargos e Tarefas.
- (E) Influência do comportamento.

3. Para Taylor, o operário era alguém:

- (A) Que precisava ser motivado pelo carisma do gerente.
- (B) Que era motivado por recompensas financeiras.
- (C) Que era influenciado pelo grupo informal.
- (D) Que, devido ao pagamento por produção, não precisava de supervisão.
- (E) Interessado, querendo se desenvolver.

4. A teoria clássica, embora caminhe lado a lado com a administração científica, volta-se para outro aspecto: a organização. Segundo Fayol:

- (A) A empresa possui 5 (cinco) funções básicas, a saber: administrativa, técnica, comercial, financeira e de segurança.
- (B) A proporcionalidade da função administrativa significa que, embora havendo preponderância dela na cúpula da empresa, ela se reparte por todos os níveis hierárquicos.
- (C) Entre outros, são princípios da administração: a divisão de trabalho, unidade de comando e supervisão funcional.
- (D) A teoria clássica se preocupava com a divisão de trabalho no nível dos operários.
- (E) Nenhuma das alternativas.



As origens da Abordagem Clássica da Administração remontam as consequências geradas pela Revolução Industrial e podem ser resumidas em dois fatos genéricos, a saber: 1. O crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade em sua administração e exigindo uma abordagem científica e mais apurada que substituiu o empirismo e a improvisação até então dominantes. Com a grande empresa com dimensões mais amplas surgem as condições iniciais de planejamento da produção, reduzindo a improvisação. 2. A necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento possível dos recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas. Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias - torna-se necessário evitar o desperdício e economizar mão de obra. Surge a divisão de trabalho entre aqueles que pensam (gerentes) e os que executam (trabalhadores) (Chiavenato, 2003, p. 49).

5. Segundo Fayol, uma das funções básicas da empresa é a:

- (A) Motivacional
- (B) Organizacional
- (C) Comercial
- (D) Orçamentária
- (E) Produtiva

6. Com base nos estudos realizados, identifique evidências empíricas da Abordagem Clássica da Administração nas organizações modernas.

7. Faça uma comparação entre as abordagens de Taylor e Fayol apresentando dois pontos em que eles se assemelham e dois pontos em que eles se diferenciam.

# Aula 5 - Teorias administrativas: a escola de relações humanas

## Objetivo

Apresentar ao estudante as origens da Teoria das Relações Humanas definindo os fundamentos e princípios que compõem esta abordagem.

## 5.1 As origens da Teoria das Relações Humanas

A Abordagem Clássica da Administração apresentou-se como uma excelente forma de gerenciamento, pois a produtividade da empresa tenderia a aumentar a partir da melhoria da eficiência técnica e da estrutura que a organização adotasse. Contudo, como é que ficavam as pessoas nesses contextos? Você se lembra como Taylor e Fayol falavam das pessoas? Ah! Eles pouco falavam. Então: a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, o desenvolvimento das ciências humanas, as idéias da filosofia e da psicologia e as conclusões da Experiência de Hawthorne deram origem a uma nova abordagem administrativa: a Teoria das Relações Humanas.

## 5.2 O que foi a Experiência de Hawthorne?

A valorização do homem no trabalho teve início a partir de uma experiência realizada em 1924 em uma fábrica de componentes telefônicos localizada no bairro de Hawthorne em Chicago, seu objetivo era avaliar a correlação entre iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. A experiência de Hawthorne é dividida por Chiavenato (2003) em quatro fases, sejam:



**Figura 19: A experiência de Hawthorne.**

Fonte: Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/experiencia-de-hawthorne](http://www.infoescola.com/administracao_/experiencia-de-hawthorne)>. Acesso em 04/03/2011.

### 5.2.1 Primeira fase

Escolheram-se dois grupos de operários que executavam o mesmo trabalho e nas mesmas condições. Os observadores não encontraram correlação direta entre iluminação e rendimento dos operários, mas identificaram a existência de outra variável denominada fator psicológico. Observou-se que os operários reagiam à experiência de acordo com suas suposições pessoais, julgando ter que produzir mais quando a iluminação aumentava e menos quando diminuía. Comprovou-se que a eficiência dos operários é afetada por condições psicológicas. Reconhecendo o fator psicológico apenas quanto à sua influência negativa, os pesquisadores pretenderam isolá-lo ou eliminá-lo da experiência, por considerá-lo inoportuno.

## 5.2.2 Segunda fase

Foi criado um grupo experimental onde cinco moças montavam os relés telefônicos, enquanto uma sexta moça fornecia as peças para abastecer o trabalho. A produção foi o índice de comparação entre o grupo experimental e o grupo de controle (aquele que trabalhava em condições normais de trabalho). O grupo experimental tinha um supervisor, como no grupo de controle, além de um observador que permanecia na sala e observava o trabalho e assegurava o espírito de cooperação das moças. Elas foram convidadas para participar na pesquisa e esclarecidas quanto aos seus objetivos: determinar o efeito de certas mudanças nas condições de trabalho (períodos de descanso, lanches, redução no horário de trabalho etc.). Eram informadas a respeito dos resultados e as modificações eram antes submetidas a sua aprovação. Insistia-se para que trabalhassem dentro do normal e que ficassem à vontade no trabalho. Após as intervenções da pesquisa foi possível chegar às conclusões de que: as moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido e a supervisão permitia trabalhar com liberdade e menor ansiedade; o ambiente era amistoso e sem pressões, a conversa era permitida, o que aumentava a satisfação no trabalho; não havia temor ao supervisor, pois esse funcionava como orientador; houve um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças faziam amizades entre si e tornaram-se uma equipe; o grupo desenvolveu objetivos comuns, como o de aumentar o ritmo de produção, embora fosse solicitado a trabalhar normalmente.

## 5.2.3 Terceira fase da experiência

Com os resultados da segunda fase os pesquisadores passaram a se fixar no estudo das relações humanas no trabalho e em 1928, iniciou-se um Programa de Entrevistas com os empregados com o objetivo de conhecer suas atitudes e sentimentos, ouvir suas opiniões quanto ao trabalho e tratamento que recebiam, bem como ouvir sugestões a respeito do treinamento dos supervisores. O programa foi bem recebido e os resultados se mostraram animadores. Observou-se que com a organização informal, os operários se mantêm unidos através de laços de lealdade. Contudo, quando o operário pretende também ser leal à empresa, essa lealdade dividida entre o grupo e a companhia traz conflito, tensão, inquietação e descontentamento. Para estudar esse fenômeno, os pesquisadores desenvolveram uma quarta fase da experiência.

## 5.2.4 Quarta fase

Foi escolhido um grupo experimental para trabalhar em uma sala especial com condições de trabalho iguais às do departamento. Um observador ficava dentro da sala e um entrevistador do lado de fora entrevistava o grupo. Essa experiência visava analisar a organização informal dos operários.



A Experiência de Hawthorne foi suspensa em 1932 por motivos financeiros. Sua influência sobre a teoria administrativa foi fundamental, abalando os princípios básicos da Teoria Clássica então dominante.

O sistema de pagamento era baseado na produção do grupo, havendo um salário-hora com base em fatores e um salário mínimo horário, para o caso de interrupções na produção. Os salários só podiam ser maiores se a produção total aumentasse. Assim que se familiarizou com o grupo experimental, o observador pôde constatar que os operários dentro da sala usavam várias artimanhas - logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção normal, reduziam seu ritmo de trabalho. Os operários passaram a apresentar certa uniformidade de sentimentos e solidariedade grupal. O grupo desenvolveu métodos para assegurar suas atitudes, considerando delator o membro que prejudicasse algum companheiro e pressionando os mais rápidos para “estabilizarem” sua produção por meio de punições simbólicas. Essa quarta fase permitiu o estudo das relações entre a organização informal dos empregados e a organização formal da fábrica.

### 5.2.5 As conclusões da Experiência de Hawthorne

A Experiência de Hawthorne contribuiu em muito para a ciência da Administração, pois permitiu observar que:

a) O nível de produção da empresa é resultante da integração social dos empregados e não da capacidade física ou fisiológica, mas por normas sociais e expectativas grupais.

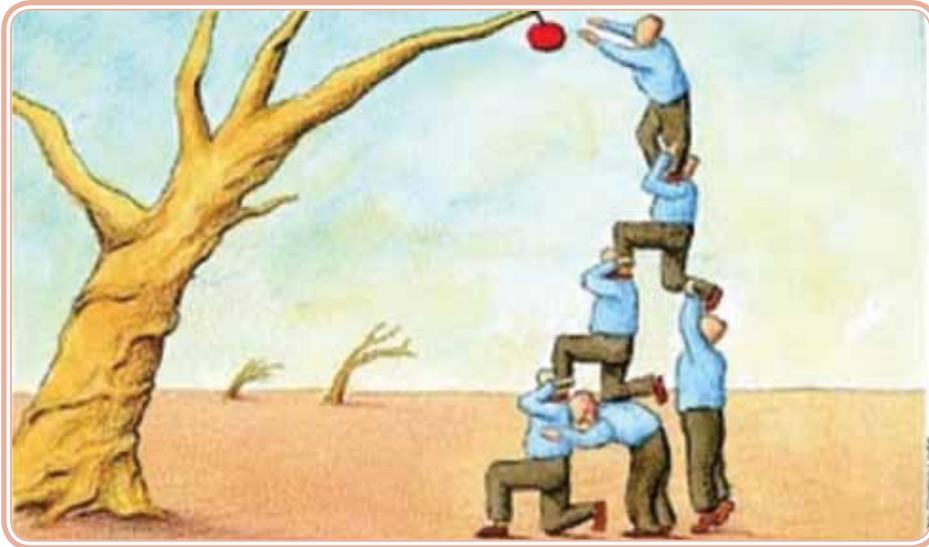


**Figura 20: Orquestra: exemplo de trabalho em equipe.**

Fonte: Disponível em: <<http://oriundi.net/imgs/orquestra7683.jpg>>. Acesso em 04/03/2011.

b) O comportamento do indivíduo se apóia totalmente no grupo. Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.

c) O comportamento dos trabalhadores está condicionado a normas e padrões sociais. Quem produzir mais (ou menos) do que a norma socialmente determinada, perde o respeito e a consideração dos colegas.



**Figura 21: Trabalho em equipe.**

Fonte: Disponível em: <msjmundojovem.blogspot.com/>. Acesso em 04/03/2011.

d) A empresa passa a ser vista como uma organização social composta de grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa

e) As pessoas participam de grupos sociais dentro da organização e mantêm-se em uma constante interação social no trabalho.

f) O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador. Trabalhos simples e sem inovação tornam-se cansativos e afetam negativamente a atitude do trabalhador reduzindo a sua satisfação e eficiência.

g) Os aspectos emocionais influenciam o comportamento do homem e ganham atenção especial na Teoria das Relações Humanas.

### 5.3 Decorrências da Teoria das Relações Humanas

Como pode perceber, a Teoria das Relações Humanas trouxe um novo conceito para o repertório administrativo. Aspectos como **liderança, motivação, organização informal**, comunicação e dinâmica de grupo passam a ser vistos como objetos de estudos da administração. As idéias da abordagem clássica (autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios de Administração) passam a ser contestados. O homem econômico cede lugar ao homem social e a ênfase nas tarefas e na estrutura dá lugar à ênfase nas pessoas.



A compreensão da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam necessidades ou motivos, que são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

## A-Z

**Organização formal** - A organização formal é conduzida pelas práticas estabelecidas pela lei, por uma política empresarial previamente traçada, pelas especificações e padrões para atingir objetivos e que podem ser modificados pela empresa.

**Organização Informal** - Corresponde à união aleatória de pessoas dentro da organização com interesses e afinidades semelhantes, desconsiderando para essa formação a hierarquia estabelecida na organização formal da empresa.

Como esses conceitos passam a vigorar na Administração?

**A motivação humana:** A motivação procura explicar por que as pessoas se comportam de determinada maneira. Enquanto a Administração Científica ditava que o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais a Teoria das Relações Humanas identifica que recompensa salarial não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. O ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais. A Teoria das Relações Humanas preocupa-se em estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas.

**Liderança:** A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. É essencial em todas as funções da Administração, pois o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Uma das teorias que explicam a liderança é por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características pessoais de personalidade do líder, essa teoria refere-se a três estilos de liderança: autoritária, liberal e democrática.

- **Liderança autocrática:** O líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo.
- **Liderança liberal:** O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o totalmente à vontade e sem controle algum.
- **Liderança democrática:** O líder conduz e orienta o grupo e incentiva a participação democrática das pessoas.



Figura 22: Que tipo líder é você?

Fonte: Disponível em: <<http://grupolideranca.blogspot.com/2010/06/fracassos-na-lideranca.html>>. Acesso em 04/03/2011.

**Organização Informal:** Refere-se ao conjunto de relacionamentos e interações que se estabelecem entre as pessoas de uma instituição. Ela se concretiza nos usos, costumes, tradições, ideais e normas sociais do grupo. A organização informal tem sua origem na necessidade do indivíduo de conviver com os demais seres humanos. Os indivíduos, em sua associação com outros na empresa, criam relações pessoais, integram-se em grupos informais, nos quais cada pessoa adquire uma posição ou status.



**Figura 23: A integração de um formigueiro.**

Fonte: Disponível em: <<http://pequenasformigas.blogspot.com/2009/03/carregando-peso.html>>. Acesso em 04/03/2011.



Os filmes “Formiguinhas” e “A revolução dos Bichos”, embora infantis, tem muito a ajudar na compreensão do conceito de integração grupal.

**Dinâmica de Grupo:** Corresponde à soma de interesses dos membros do grupo, que pode ser influenciada pelos estímulos e motivações, no sentido de provocar mais harmonia no relacionamento intergrupal. Assim, o chefe deve estar atento às relações entre os componentes do grupo, procurar desenvolver o sentido de equipe, estimular os seus membros ao respeito e à estima. As reuniões periódicas, as palestras, as conversas informais com os componentes do grupo colaboram para que estes resultados sejam alcançados. O conhecimento da dinâmica grupal ajuda o administrador a ser mais bem sucedido.

**Comunicação:** Entre os novos elementos da Administração, propostos pela Teoria das Relações Humanas, os pesquisadores perceberam a necessidade de concentrar sua atenção nas oportunidades de ouvir e aprender em reuniões de grupo e notar os problemas das comunicações entre grupos de empresas. Nesse sentido, identificou-se a necessidade de elevar a competência dos administradores através do trato interpessoal, no sentido de adquirirem condições de enfrentar com eficiência os complexos problemas de comunicação, bem como de adquirir confiança e franqueza no seu relacionamento humano.

Bem pessoal, como viram a Teoria das Relações Humanas proporcionou novas concepções à Administração, rompendo os conceitos da Abordagem Clássica e promovendo uma nova visão da organização. Ela irá influenciar uma outra Teoria que veremos na aula 7, a Teoria Comportamental. Aguarde!

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- As origens e contexto da Teoria das Relações Humanas.
- A procedência da valorização do homem no trabalho.
- Os aspectos psicossociais que envolvem as relações organizacionais.
- Os elementos subjetivos que permeiam as empresas: motivação, grupos informais, comunicação, liderança e dinâmica de grupo.

## Atividades de aprendizagem

Para responder as atividades abaixo, é importante que você busque auxílio nas referências indicadas.

1. A experiência de Hawthorne proporcionou o delineamento dos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. Entre as conclusões dessas experiências destaca-se, exceto:

- (A) O nível de produção é resultante da integração social.
- (B) Comportamento social dos empregados
- (C) Recompensas e sanções sociais
- (D) Ênfase nos aspectos racionais e emocionais
- (E) Importância no conteúdo dos cargos

2. Entre as decorrências da teoria das relações humanas, marque V para as alternativas verdadeiras e F para as falsas.

- ( ) o comportamento humano é determinado por causa que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle da pessoa.
- ( ) a motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.
- ( ) A motivação é uma tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.
- ( ) A compensação ou transferência ocorre quando o indivíduo tenta satisfazer uma necessidade impossível de ser satisfeita, através de uma outra necessidade complementar ou substitutiva.
- ( ) Os estudos sobre liderança definem que na liderança democrática a participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
- ( ) A teoria dos traços de personalidade refere-se à teoria que estudam a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados.

3. A Experiência de Hawthorne realizada por Elton Mayo na Western Electric Company em Chicago de 1927 a 1932 revelou vários fatos sobre fadiga, acidentes e rotatividade (turnover) no ambiente de trabalho. Entre estes fatos NÃO se inclui:

- (A) Preponderância do fator psicológico sobre o fisiológico.
- (B) O trabalho em equipe gera desenvolvimento social.
- (C) Relações informais de operários gerando lealdade em relação ao grupo.
- (D) A integração social é importante influenciador de produtividade.
- (E) Adoção da 'Teoria da Máquina' de Katz e Kahn.

4. A organização informal, trabalhada nas abordagens humanísticas da administração apresenta características muito particulares, entre elas é INCORRETO apontar:

- (A) Colaboração espontânea.
- (B) Padrões de relações e atitudes.
- (C) Mudanças de níveis e alterações dos grupos informais.
- (D) Relação de coesão ou de antagonismo.
- (E) Impessoalidade nas relações.

5. Com base nos conteúdos estudados até o momento, faça um paralelo comparativo entre as abordagens da Administração Científica, Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas.

6. No contexto da Teoria das Relações Humanas, justifique a sua inserção no contexto da Administração. Era realmente necessário? Comente as origens dessa abordagem.

7. A experiência realizada em uma fábrica da empresa americana de equipamentos e componentes telefônicos Western Electric Company, contribuiu em muito para a introdução da Teoria das Relações Humanas na administração. Com o objetivo de verificar se as condições físicas do trabalho têm influência sobre a eficiência dos operários, esta experiência foi realizada em quatro fases. Explique com suas palavras cada uma dessas fases, as conclusões e as contribuições desta experiência para os estudos de Administração Moderna.

8. Os estudos da Teoria das Relações Humanas trouxeram novos itens ao estudo da Administração, sejam: Motivação, Liderança, Comunicação, Organização informal e Dinâmica de grupo. Explique com suas palavras a relevância desses elementos para a boa atuação profissional em Administração.

9. É possível afirmar que a Teoria das Relações Humanas é vigente em muitos aspectos das organizações modernas. Apresente uma evidência de que esta teoria pode ser percebida em organizações do século XXI.

# Aula 6 - Teorias administrativas: o modelo burocrático de administração

## Objetivo

Apresentar ao estudante as origens, características, vantagens e disfunções da Teoria da Burocracia na Administração.

## 6.1 As origens da Teoria da Burocracia

Quando falamos de burocracia vamos a uma interpretação bastante comum no nosso dia a dia. Nosso pensamento nos leva a enxergar filas, demoras, excesso de papel, formalismo, autoridade e outras coisas desagradáveis. Mas, hoje vamos enxergar que os fundamentos da burocracia são bastante interessantes e distinguem dessa visão pejorativa que adotamos. Na realidade, o modelo burocrático de organização surgiu no início do Século XX, como reação à crueldade, nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas, desumanas e injustas do início da Revolução Industrial. Max Weber, seu precursor, tinha a intenção de organizar detalhadamente e de dirigir rigidamente as atividades das empresas com a maior eficiência possível.

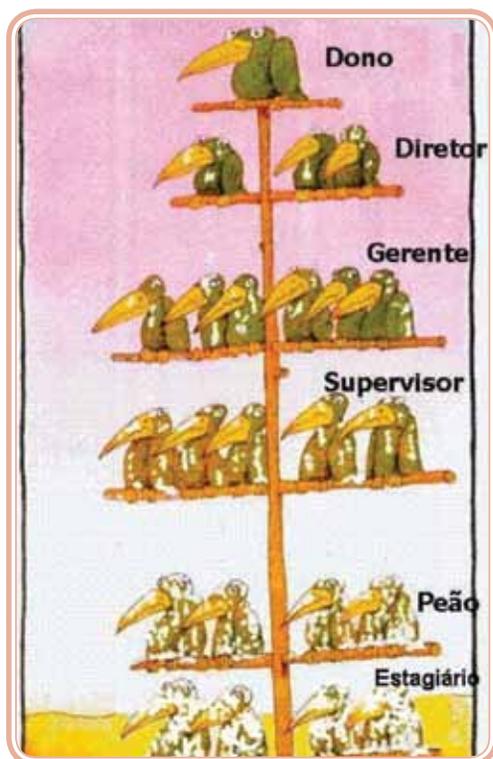


Figura 24: Uma sátira à hierarquia no trabalho.

Fonte: Disponível em: <[http://horaderelaxar.com.br/wp-content/uploads/2008/11/hierarquia\\_trabalho.jpg](http://horaderelaxar.com.br/wp-content/uploads/2008/11/hierarquia_trabalho.jpg)>. Acesso em 04/03/2011.

## 6.2 Por que a Administração adotou essa teoria?

Alguns fatos e elementos contribuíram para que o Modelo Burocrático se desenvolvesse na Administração. Sua introdução parte da necessidade de uma teoria mais sólida e abrangente, que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Assim, a Teoria da Burocracia se desenvolve na Administração em meados da década de 40, pelos seguintes aspectos:

- Fragilidade e parcialidade das Teorias Clássicas e de Relações Humanas, ambas contraditórias entre si, mas sem uma abordagem global, integrada e envolvente dos problemas organizacionais;
- Necessidade de um modelo de organização capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como, o comportamento dos membros dela participantes, e aplicável, principalmente, às empresas e às demais formas de organizações;
- A crescente complexidade das empresas passou a exigir modelos organizacionais bem definidos. As teorias anteriores não correspondiam à nova situação que se tornava cada vez mais complexa;
- O ressurgimento da Sociologia da Burocracia, a partir dos trabalhos de Max Weber. Um homem pode ser bem pago para agir e se comportar de certa maneira preestabelecida, a qual lhe deve ser explicada exatamente, muito minuciosamente e, em hipótese alguma, permitindo que suas emoções interfiram no seu desempenho (CHIAVENATO, 2003, p. 258).

## 6.3 Tipos de autoridade

Para melhor compreender a burocracia Max Weber procurou estudar os tipos de sociedade, os tipos de autoridade e suas características. O que o levou a concluir que a cada tipo de sociedade há um tipo de autoridade. O quadro abaixo representa os tipos de sociedade previstos por Weber e que se configuram até os dias atuais.

Tipos de Autoridade	Características	Legitimação	Aparato Administrativo
Tradicional	Não é racional Transmitida por herança Conservadora	Tradição, hábitos, usos e costumes: as ordens são aceitas como justificadas porque essa sempre foi a maneira pela qual as coisas foram feitas.	Forma patrimonial, na qual os servidores pessoais, economicamente dependentes do líder, ou forma feudal, na qual os funcionários são aliados, com maior grau de autonomia em relação ao líder

Carismática	Sem base racional Baseada no Carisma Instável	Características pessoais e carismáticas do líder: as ordens são aceitas como justificadas por causa da influência da personalidade e da liderança do superior com o qual se identificam os subordinados.	Grande número de seguidores, discípulos e subordinados, selecionados de acordo com a confiabilidade e devoção. Inconstante e instável.
Legal, Racional ou Burocrática	Impessoal Formal Racional Meritocrática Legal	Promulgação e regulamentação de normas legais previamente definidas. A crença na justiça da lei é o sustentáculo da legitimação	Burocracia. Funcionários selecionados de acordo com qualificação pessoal, capacidade técnica.

**Quadro: Tipologia de sociedade e de autoridade e suas características, segundo Weber.**  
Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003, p. 259).

## 6.4 Características da burocracia

Para que a burocracia possa sair do conceito popular de papelório, ociosidade e demora, é preciso que este modelo apresente características que justifiquem que o modelo burocrático é uma organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas. Veja as características da burocracia segundo Max Weber, citado por Chiavenato (2003).

**Caráter legal das normas e regulamentos:** a organização burocrática é baseada em uma legislação própria, que engloba todas as áreas da empresa e prevê todas as ocorrências. O caráter legal está relacionado ao poder conferido às pessoas investidas da autoridade de impor a disciplina.

**Caráter formal das comunicações:** as regras, decisões e ações administrativas são formuladas e registradas por escrito, com o intuito de proporcionar comprovação e documentação adequada e interpretação unívoca das comunicações.

**Caráter racional e divisão do trabalho:** há uma divisão sistemática do trabalho e do poder, que estabelece as atribuições de cada participante, que são conhecidas e respeitadas por todos, de modo que a estrutura existente não seja prejudicada.

**Impessoalidade nas relações:** a administração de uma organização burocrática é realizada sem considerar as pessoas como pessoas, mas como ocupantes de cargos e funções, justificada pelo fato de que as pessoas vêm e vão mas os cargos e funções permanecem.

**Hierarquia de autoridade:** os cargos são estabelecidos de acordo com o princípio da hierarquia, segundo o qual cada cargo inferior deve estar sob o controle e supervisão de posto superior.

**Rotinas e procedimentos estandardizados:** regras e normas técnicas, rotinas e procedimentos, regulam a conduta do funcionário e a forma como as atividades devem ser executadas. Essa padronização está relacionada aos objetivos da organização, e facilita a avaliação do desempenho.

**Competência técnica e meritocracia:** a escolha das pessoas é baseada no mérito e na competência técnica e não em preferências pessoais.

**Especialização da administração** que é separada da propriedade: o administrador da organização burocrática não é o proprietário do negócio, mas um profissional especializado na sua administração.

**Profissionalização dos participantes:** na burocracia, cada participante é um profissional, pois é um especialista, assalariado, ocupante de cargo, nomeado por superior hierárquico, seu mandato é por tempo indeterminado, segue carreira dentro da organização, não possui propriedade dos meios de produção e administração, é fiel ao cargo e identifica-se com os objetivos da empresa.

**Completa previsibilidade do funcionamento:** tudo na burocracia é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar sua execução, para que a eficiência máxima do sistema seja plenamente alcançada. As reações e o comportamento humano são previsíveis, uma vez que tudo estará sob o controle de normas racionais e legais.



Figura 25: Maluquinho e a burocracia.

Fonte: Disponível em: <[http://ziraldo.blogtv.uol.com.br/img/image/Ziraldo/2009/outubro/zoom/tira\\_meninomalquinho\\_30\\_10.jpg](http://ziraldo.blogtv.uol.com.br/img/image/Ziraldo/2009/outubro/zoom/tira_meninomalquinho_30_10.jpg)>. Acesso em 04/03/2011.

## 6.5 Disfunções da burocracia

Para Weber, o modelo burocrático constitui uma forma de organização eficiente por excelência. Contudo, outros autores como Merton, identificam consequências imprevistas que conduzem à ineficiência da organização burocrática, o que foi chamado de Disfunções. Essas anomalias de funciona-

mento decorrem da interação do elemento humano com o modelo burocrático preestabelecido. As disfunções da Burocracia são as seguintes:

**Internalização das regras e exagerado apego aos Regulamentos:** normas e regulamentos se transformam de meios para objetivos. O empregado adquire “viseiras” e esquece que a flexibilidade é uma das principais características de qualquer atividade racional.

**Excesso de formalismo e papelório:** a necessidade de documentar e de formalizar todas as comunicações dentro da burocracia, a fim de que tudo possa ser devidamente testemunhado por escrito. O papelório constitui uma das mais gritantes disfunções da burocracia.

**Resistência às mudanças:** O funcionário da burocracia está acostumado em seguir regras, ou seja, conforme rotinas, com isso, sentem-se seguros e tranquilos. Quando apresentam mudança, eles se preocupam resistindo à mudança.

**Despersonalização do regulamento:** As pessoas passam a possuir caráter impessoal, pois começam a olhar os colegas como membros da organização. Os colegas passam a se comunicar com os cargos ou registros ou em qualquer forma imposta pela empresa.

**Categorização como base do processo decisório:** A burocracia se assenta em uma rígida hierarquização da autoridade, ou seja, na burocracia quem toma as decisões são as pessoas que estão no mais alto nível da hierarquia, mesmo que não saiba do assunto ele é o único com poder de decisão.

**Superconformidade às rotinas e procedimentos:** A burocracia baseia-se em rotinas e procedimentos, na burocracia as rotinas e procedimentos se tornam absolutas e sagradas para os funcionários. Os funcionários passam a trabalhar em função das regras e procedimentos da organização e não mais para os objetivos organizacionais, com isso, perde a flexibilidade, iniciativa, criatividade e renovação.

**Exibição de sinais de autoridade:** Como a burocracia enfatiza a hierarquia, tem como sistema identificar aos olhos quais as pessoas que possuem mais poder, como por exemplo as mesmas salas, os uniformes.

**Dificuldade no atendimento a clientes e conflitos com o público:** Os funcionários trabalham voltados ao interior da organização e isso leva a conflitos com os clientes. Os clientes necessitam de atendimentos personalizados, mas na burocracia os funcionários atendem os clientes num padrão, fazendo com que os clientes fiquem insatisfeitos com os serviços e fazem pressões, com isso ameaçam a segurança, daí a tendência à defesa contra pressões externas à burocracia.



**Figura 26: Alusão à burocracia (Disfunções).**

Fonte: Disponível em: <<http://contrun.noblogs.org/gallery/4622/Alarcao-BurocraciaLowRes.jpg>>. Acesso em 04/03/2011.

Como podemos perceber a questão da burocracia é mais complexa do que Weber pensou. Nem sempre ela gera eficiência e estabilidade, podendo gerar exatamente o contrário.



Muito próximo à teoria clássica, o modelo burocrático, à primeira vista, faz-nos imaginar uma organização tão complexa que impede que o trabalho seja feito. Porém, o estudante não deve prender-se a julgamentos de valor da palavra burocrático. A organização burocrática pode ser boa ou má, dependendo de como ela é administrada (KWASNICKA, 2006, p. 37).

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Caráter legal das normas</li> <li>2. Caráter formal das comunicações</li> <li>3. Divisão do trabalho</li> <li>4. Impessoalidade no relacionamento</li> <li>5. Hierarquização da autoridade</li> <li>6. Rotinas e procedimentos</li> <li>7. Competência técnica e mérito</li> <li>8. Especialização da administração</li> <li>9. Profissionalização</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internalização das normas</li> <li>2. Excesso de formalismo e papelório</li> <li>3. Resistência a mudanças</li> <li>4. Despersonalização do relacionamento</li> <li>5. Categorização o relacionamento</li> <li>6. Superconformidade</li> <li>7. Exibição de sinais de autoridade</li> <li>8. Dificuldades com clientes</li> </ol>
Previsibilidade do funcionamento	Imprevisibilidade do funcionamento

**QUADRO: Características e disfunções da burocracia.**

FONTE: Chiavenato (2003, p. 269).

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- As origens e os fundamentos da Teoria da Burocracia;
- Os tipos de autoridade segundo Max Weber, suas características e aparato administrativo;
- As características apresentadas pela burocracia;
- As disfunções e as consequências imprevistas da aplicação do modelo burocrático nas organizações.

## Atividades de aprendizagem

### Estudo de caso: O “abacaxi” do Sr. Edelvair

A Fazenda Casa Branca é uma agroindústria de produção e comercialização de frutas e, com o seu desenvolvimento e o novo quadro de exportação dos seus produtos, vem mudando a maneira de gerenciar. Com muito esforço a empresa adotou um caráter mais profissional e dito organizado, mas muita coisa tem dado errado dado o caráter legal e formal implementado pela administração. O Diretor Administrativo, o Sr. Edelvair Rios, definiu cargos e posições hierárquicas para os empregados, elaborou procedimentos e rotinas e profissionalizou a diretoria e os seus participantes. Isso pareceu muito correto para a formalização da empresa. No entanto, os resultados alcançados vêm decepcionando: as pessoas apenas seguem os procedimentos e normas, há um total formalismo nas relações, a quantidade de papel gerado é uma loucura, as pessoas ficaram muito resistentes às mudanças, os chefes abusam de sua autoridade e se afastam dos subordinados e, para piorar, os clientes vivem reclamando da falta de atenção aos seus problemas. Como você percebe o Sr. Edelvair está com um verdadeiro “abacaxi”. Se você fosse convidado por ele para ajudá-lo na gestão da Fazenda Casa Branca, o que faria?



# Aula 7 - Teorias administrativas: a Teoria Comportamental ou Behaviorista

## Objetivo

Apresentar ao estudante as origens da Teoria Comportamental, as proposições sobre a motivação humana, os estilos de administração, o processo decisório e outros fundamentos que compõem esta abordagem.

## 7.1 Teoria Comportamental: uma “nova” abordagem para a administração

A Teoria Comportamental da Administração é apresentada como um novo enfoque dentro da teoria administrativa, uma vez que amplia as concepções do homem considerando um contexto organizacional mais amplo. As fundamentações dessa abordagem são:

- A oposição à Teoria das Relações Humanas em relação à Teoria Clássica. Embora a Teoria Comportamental possa ser vista como um desdobramento da Teoria das Relações Humanas.
- As críticas à Teoria Clássica, havendo autores que enxergavam no behaviorismo como uma antítese às teorias mecanicistas até então elaboradas.
- A incorporação da Sociologia da Burocracia no campo da teoria administrativa. A abordagem comportamental mostra-se muito crítica à Teoria Burocrática, principalmente em relação à representação do “modelo de máquina”.
- Os estudos de Herbert Simon (1947) sobre o Comportamento Administrativo que é um ataque aos princípios da Teoria Clássica, uma reparação da Teoria das Relações Humanas e o início da Teoria das Decisões.

A Teoria Comportamental fundamentou-se no estudo do comportamento individual das pessoas com base na motivação humana. De acordo com os estudiosos da teoria, o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento e utilizar a motivação humana como meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

## 7.2 Os novos estudos sobre a motivação humana

Embora a Teoria das relações humanas já tivesse realizado alguns estudos sobre motivação, novas concepções surgem com a Teoria Comportamental.



A Teoria Comportamental surge no final da década de 1940 com uma redefinição total dos conceitos administrativos: ao criticar as teorias anteriores, o behaviorismo na Administração não somente reescala as abordagens, mas amplia o seu conteúdo e diversifica a sua natureza (CHIAVENATO, 2003, p. 329).

## 7.2.1 A Hierarquia das necessidades de Abraham Maslow

Habraham Maslow, um dos maiores especialistas em motivação humana da sua época, apresentou uma teoria segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas numa hierarquia de importância e de influência. De acordo com os estudos de Maslow, apenas quando uma necessidade está satisfeita é que ela deixará de ser motivadora do comportamento, dando oportunidade para que uma necessidade mais elevada possa se manifestar.



Figura 27: Hierarquia das necessidades de Maslow.

Fonte: Disponível em: <marketingdigitalsp.blogspot.com/>. Acesso em 04/03/2011.

## 7.2.2 Herzberg e a Teoria dos dois fatores

Outro psicólogo que contribuiu para os estudos do comportamento humano nas empresas foi Frederick Herzberg. Ele formulou a teoria dos dois fatores (higiênicos e motivacionais), que explicam o comportamento das pessoas em situações de trabalho. Chiavenato (2003, p. 333) explica esses fatores da seguinte maneira:

**Fatores Higiênicos:** ou extrínsecos, se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cercam o indivíduo. Contudo, de acordo com as pes-

quisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

**Fatores Motivacionais:** Ou fatores extrínsecos, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão sobre controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Os fatores motivacionais envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoreavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

A teoria dos dois fatores pressupõe os seguintes aspectos:

a) A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais ou satisficentes: o conteúdo ou atividades desafiantes e estimulantes do cargo desempenhado pela pessoa.

b) A insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos ou insatisficentes: o ambiente de trabalho, salário, benefícios recebidos, supervisão, colegas e contexto geral que envolve o cargo ocupado.

Fatores Motivacionais (Satisficentes)	Fatores Higiênicos (Insatisficentes)
Conteúdo do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)	Contexto do cargo (como a pessoa se sente em relação ao seu cargo)
Trabalho em si	Condições de trabalho
Realização	Administração da empresa
Reconhecimento	Salário
Progresso profissional	Relações com o supervisor
Responsabilidade	Benefícios e serviços sociais

**QUADRO: Fatores Motivacionais e Higiênicos**

Fonte: Chiavenato (2003, p. 334).



Os estudos de Herzberg levaram a conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estariam relacionados a própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho é executado e, finalmente, o próprio salário.

## 7.3 Os estilos de Administração

A Teoria Comportamental também organizou uma variedade de estilos de administração, considerando que a administração das organizações é geralmente condicionada pelos estilos com que os gestores dirigem e trabalham o comportamento das pessoas.

### 7.3.1 A Teoria X e a Teoria Y

Douglas McGregor, autor das Teorias X e Y, compara dois estilos opostos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional

mecanicista e do outro baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano. Essas teorias podem ser resumidas na concepção que cada um tem do homem no trabalho, conforme o quadro abaixo.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma actividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade, com o objectivo de se sentirem mais seguras.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

**QUADRO: Teoria X e Teoria Y: Diferentes concepções da natureza humana**  
 Fonte: Chiavenato (2003, p. 339).

### 7.3.2 Os sistemas de Administração de Likert

Outro expoente da Teoria Comportamental é Rensis Likert, que considerou a Administração com um processo relativo, pois não existem normas e princípios universais que sejam válidos para todas as circunstâncias ou situações. A administração pode assumir feições diferentes dependendo das condições existentes. Likert propõe uma classificação de sistemas de administração, definindo quatro perfis organizacionais, resumidos no quadro abaixo.

Sistemas de Administração				
Principais variáveis	1	2	3	4
		Autoritário coersivo	Autoritário benevolente	Consultivo
Processo decisório	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.

Sistema de comunicações	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas, com certa condescendência. Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações. A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de recompensas e punições	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial)	Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas materiais e salariais. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

**Quadro: Os quatro sistemas administrativos segundo Likert.**

Fonte: Chiavenato, 2003, p. 339.

Os estudos de Likert mostram que, quanto mais próximo do sistema 4, maior a possibilidade de aumento da produtividade, boas relações no trabalho e alta rentabilidade. Ao contrário disso, quanto mais próximo do sistema 1, maiores as possibilidades de ineficiência, péssimas relações no trabalho e repetidas crises financeiras. A figura abaixo consegue representar essa relação.

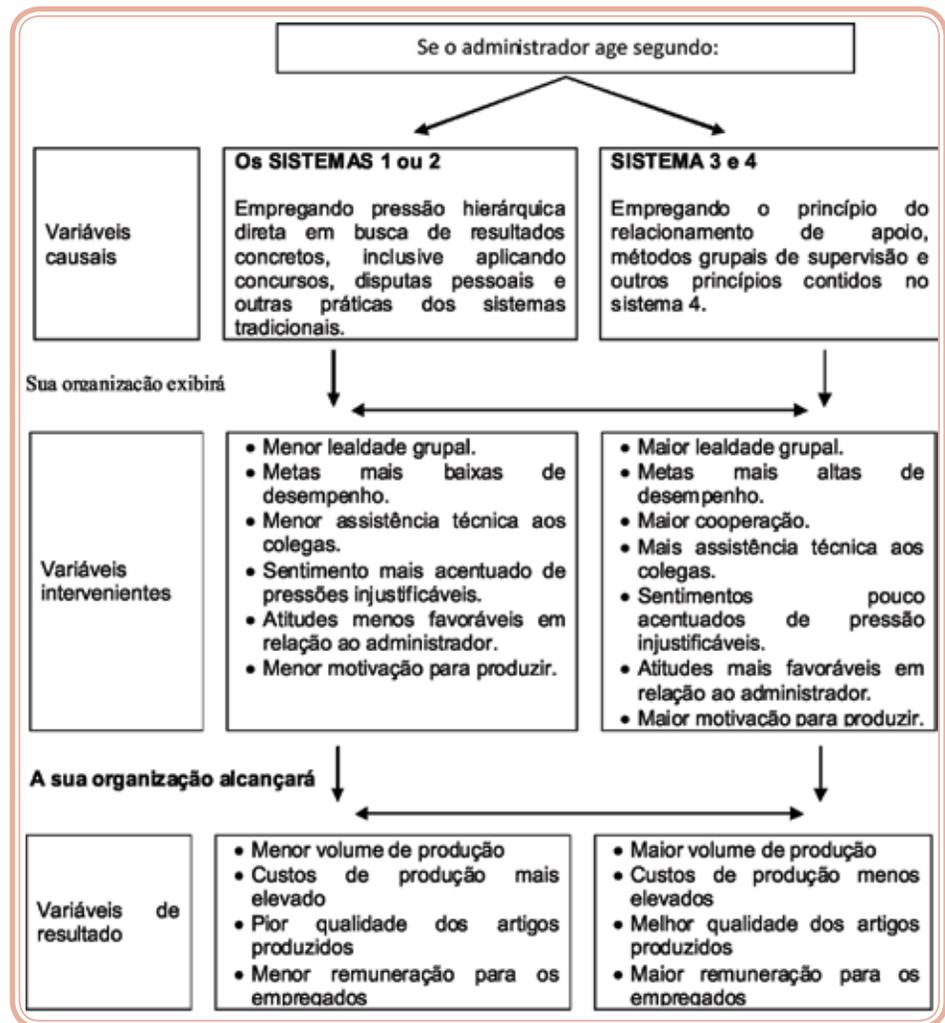
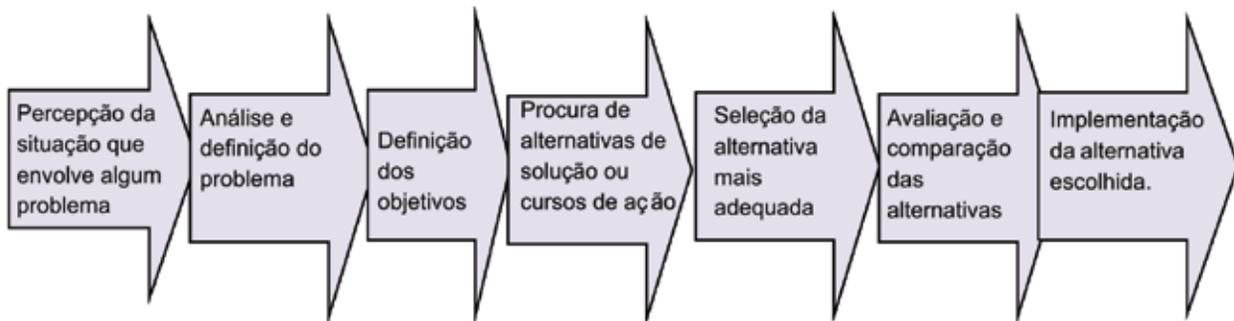


Figura 28: Decorrência dos Sistemas 1 e 4.  
 Fonte: Chiavenato (2003, p. 346).

## 7.4 A teoria das Decisões

Outro aspecto também trabalhado na teoria comportamental refere-se aos estudos sobre o processo decisório, uma vez que em uma organização não é apenas o administrador que toma as decisões, mas todas as pessoas, em todas as áreas.

O processo decisório não é simples e depende das características pessoais do tomador de decisões, da situação envolvida e da maneira como a situação é percebida. O processo decisório exige sete etapas, sejam:



**Figura 29: Etapas do processo decisório.**

Fonte: Organizado pelo autor.

Existem fatores que influenciam direta ou indiretamente no processo decisório. Um desses fatores é a incerteza, bem como a quantidade insuficiente de informações necessárias ao processo decisório. Andrade (2000) define risco como uma estimativa do grau de incerteza que se tem em relação à realização de resultados futuros almejados. Assim sendo, o risco sobrevém quando da incerteza de se prever os resultados. O processo de tomada de decisão é sempre desafiador para os administradores e exige deles diferentes habilidades. Solino e El-Aouar (2006) destacam a relevância das habilidades dos membros da organização, para escolher a melhor maneira de enfrentar a dinâmica dos mercados, evidenciando o incentivo à criatividade e ao talento, com base na delegação de responsabilidades de tomadas de decisão a todos os níveis organizacionais, de forma que o desenvolvimento dessas habilidades resulte em vantagem competitiva. Os autores afirmam que, para desenvolver tais habilidades, os administradores assumem determinados tipos de comportamentos, ligados a suas funções; a função de decisão é ligada ao papel decisório, cuja ênfase reside na capacidade analítica de identificação e solução de problemas (...) A percepção da realidade organizacional é essencial para que o administrador possa realizar a escolha de uma ou mais alternativas que melhor se adéquem a esta realidade e levem ao encontro dos objetivos organizacionais. Sendo assim, uma decisão de qualidade está pautada no uso adequado da informação no processo decisório, de modo a traçar as alternativas e escolher a opção que leve a resultados positivos para a organização. A decisão acertada é, portanto, o fator mais importante do processo decisório, e deve ser embasada pela análise e uso adequado da informação. Segundo Stoner e Freeman (1995 apud JAMIL, 2006), a decisão é pautada pela opção ou seleção, dentre várias alternativas de cursos de ação, daquela que mais se adéque à organização.

Fonte: Disponível em: <<http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/article.php?storyid=1092>>. Acesso em 06 de janeiro de 2011.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- As origens e fundamentos da Teoria Comportamental da Administração;
- Novas abordagens sobre a motivação humana e o homem no ambiente de trabalho;
- Alguns dos estilos de administração;
- Considerações sobre o processo decisório.

## Atividades de aprendizagem

Para responder as atividades abaixo, é importante que você busque auxílio nas referências indicadas.

1) Considerando a Hierarquia das Necessidades de Maslow, a coluna I descreve as unidades e a coluna II apresenta exemplos de ações que podem ser realizadas pelos indivíduos:

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 1. Fisiológicas   | ( ) Adquirir um plano de saúde.                            |
| 2. Segurança      | ( ) Sair com os amigos para ir ao cinema.                  |
| 3. Sociais        | ( ) Candidatar-se a presidente da Federação de Estudantes. |
| 4. Estima         | ( ) Obter alimento.  |
| 5. Autorealização | ( ) Ter a admiração dos colegas.                           |
|                   | ( ) Participar das decisões da sua empresa.                |
|                   | ( ) Ter um intervalos de descanso no seu trabalho.         |

2) Muitas empresas procuram motivar sua equipe através da escolha do “funcionário do mês”. De acordo com Maslow, este reconhecimento corresponde a uma necessidade:

- (A) Fisiológica.
- (B) De segurança.
- (C) Social.
- (D) De estima.
- (E) Autorealização.

3) Aplicando-se a Teoria de Herzberg (fatores higiênicos e motivacionais) ao contexto de uma universidade, pode-se considerar como um fator motivacional:

- (A) Possibilidade de intercâmbio em outro país.
- (B) Limpeza das salas de aula.
- (C) Professores com capacidade de ensinar.
- (D) Laboratórios de informática com acesso à internet.
- (E) Provas bem elaboradas.

04) Considerando as seguintes afirmativas sobre os sistemas de administração de Likert:

- I. As práticas de gestão, estrutura e estilo de liderança determinam as atitudes, motivações e decisões dos membros das organizações;
- II. A empresa ABC possui um sistema consultivo e não permite que os fun-

cionários participem ou sejam consultados sobre as definições de políticas e diretrizes que os afetam;

III. O sistema autoritário-coercitivo é autocrático, forte, arbitrário e que controla rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização.

Pode-se concluir que:

- (A) Apenas a alternativa I é correta.
- (B) São corretas as alternativas I e III.
- (C) São corretas as alternativas I e II.
- (D) Todas as alternativas estão corretas.
- (E) São corretas as alternativas II e III.

5) Segundo Rensis Likert, quatro sistemas de administração podem ser identificados, quando se analisa o processo decisório, o sistema de comunicações, as relações interpessoais e os sistemas de recompensas de uma organização. São eles: autoritário-coercitivo, autoritário-benevolente, consultivo e participativo. Você trabalha numa empresa industrial que utiliza tecnologia apurada e mão de obra especializada, e que foi classificada no sistema autoritário-benevolente. Diante disso, podemos afirmar que nessa empresa:

- (A) Há uma ênfase no sistema de recompensas sociais e as punições são raras.
- (B) A confiança depositada nas pessoas é bem elevada e a participação e o envolvimento grupal são intensos.
- (C) O processo decisório é centrado na cúpula administrativa, permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.
- (D) O trabalho é realizado em equipes e incentiva-se a formação de grupos.
- (E) O sistema de comunicações facilita o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.

6) Ao tratar a teoria comportamental na administração identifica-se diferentes abordagens com relação ao comportamento humano no trabalho. Baseando na teoria X de Douglas McGregor é possível identificar.

- (A) As pessoas são indolentes e preguiçosas por natureza, evitam o trabalho e trabalham o mínimo.
- (B) As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento e capacidade para assumir responsabilidades.
- (C) Funcionário deve exercer autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela firma
- (D) As pessoas não têm desprazer inerente em trabalhar.
- (E) As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa.

7) Em um seminário nacional, organizado para discutir a gestão empresarial no Brasil, um renomado palestrante alertou para o fato de que muitas organizações apresentam características que denotam grande identidade e arraigada valorização à Abordagem Comportamental. Considere os seguintes aspectos:

- I - Ciclo motivacional
- II - Carater legal da normas e procedimentos
- III - Enriquecimento de cargos
- IV - Organização formal
- V - Funções da empresa e estrutura
- VI - Preocupação com o processo decisório
- VII - Organização Racional do Trabalho
- VIII - Sistemas de punição e recompensas.

Entre as características a que o palestrante se referia estarão presentes a(s) opção(ões):

- (A) I, III, IV, VIII
- (B) III, V, VI, VIII
- (C) I, III, VI, VIII
- (D) I, II, V, VI
- (E) II, IV, V, VII

08) Na condição de avaliador de desempenho, designado pela gerência de Recursos Humanos para analisar o resultado de uma pesquisa de clima organizacional no Departamento de Vendas, você observou que os aspectos abaixo foram destacados pelo grupo como pontos fracos:

- I. Salários
- II. Reconhecimento no exercício da função
- III. Atitude dos supervisores
- IV. Segurança no trabalho
- V. Possibilidade de enfrentar desafios
- VII. Limpeza no local de trabalho
- VI. Plano de carreira e crescimento individual

Analisando esses aspectos segundo a teoria de Herzberg, são considerados fatores motivacionais, apenas:

- (A) I, II, III
- (B) I, V, VI
- (C) II, V, VI
- (D) III, V, VII
- (E) III, IV, V

09) No seu primeiro dia de trabalho na empresa de produtos Alimentícios Celeste, o presidente João de Souza descreveu aos novos funcionários o seu modelo de administração com as seguintes palavras : “A aceleração do trabalho só poderá ser obtida por meio da padronização obrigatória dos métodos, adoção obrigatória dos melhores instrumentos e condições de trabalho e cooperação obrigatórias. E essa atribuição de impor padrões e forçar a cooperação compete exclusivamente à gerência”. A partir dessa citação, concluímos que a empresa estava embasada:

- (A) Na Teoria Comportamental da Administração.
- (B) Na Abordagem Estrutural da organização.
- (C) No Modelo burocrático de organização.
- (D) Nos princípios da Teoria Contingencial.
- (E) Nos princípios da Administração Científica.

# Aula 8 - Teorias administrativas: abordagem sistêmica da administração

## Objetivo

Apresentar ao estudante uma abordagem de sistema aberto que influencia e sofre influência do meio, introduzindo conceitos de sistemas e suas aplicações no ambiente administrativo.

## 8.1 Os fundamentos da Abordagem Sistêmica

Ao observarmos a evolução das Teorias Administrativas é possível identificar que elas passaram por mudanças significativas ao longo do tempo, contudo, sempre apresentaram uma forma de visão mais centralizada e fechada na organização. Com o surgimento da Teoria Geral dos Sistemas o reducionismo, o pensamento analítico e o mecanicismo dão lugar a uma abordagem mais aberta e expansiva da organização.

A Abordagem Sistêmica da Administração trata de três escolas principais, sejam: Cibernética e Administração, Teoria Matemática da Administração e Teoria de Sistemas.

**1. Cibernética e Administração:** A Cibernética é uma ciência jovem, criada por Norbert Wiener entre 1943 e 1947, época em que surgiu o primeiro computador. Ela é a ciência da comunicação e do controle, seja no animal ou na máquina. A comunicação é que torna os sistemas integrados e coerentes e o controle é que regula o seu comportamento. A Cibernética compreende os processos e sistemas de transformação da informação e sua concretização em processos físicos, fisiológicos, psicológicos etc. de transformação da informação.

**2. Teoria Matemática da Administração:** Mais conhecida como Pesquisa Operacional a Teoria Matemática dá ênfase no processo decisório e procura tratá-lo de modo mais quantitativo e lógico. Para essa teoria, o processo decisório é a sequência de etapas que formam uma decisão.

**3. Teoria de Sistemas:** A Teoria Geral de Sistemas surgiu com os trabalhos de Ludwig Von Bertalanffy e não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicações na realidade empírica. Bertalanffy criticava a visão que se tem do mundo dividida em diferentes áreas, como física, química, biologia, psicologia, sociologia, etc. A Teoria Geral dos Sistemas afirma que as propriedades dos sistemas não podem ser descritas significativamente em termos de seus elementos separados. A compreensão dos sistemas somente ocorre quando estudamos os sistemas globalmente, envolvendo todas as interdependências de suas partes.

## 8.2 Importância do Enfoque Sistêmico

- Evidencia a importância do pensamento holístico: entender e manejar a complexidade de qualquer situação ou problema enfrentado pelas organizações.
- Estabelece a importância de considerar o ambiente como determinante da eficácia da organização.
- Consolida a abordagem situacional (contingencial) para o processo administrativo, segundo o qual as práticas administrativas e a estrutura organizacional devem estar em sintonia com o ambiente para serem eficazes.
- Facilita o tratamento da questão estratégica na administração e de outros enfoques, para os quais a visão global é importante.

## 8.3 O conceito de ambiente

As organizações são sistemas abertos, interagindo dinamicamente com seus ambientes. Ambiente é tudo aquilo que envolve externamente uma organização. Ou seja, é tudo o que está além das fronteiras ou limites da organização, podendo ser desdobrado em dois grandes segmentos: o ambiente geral e o ambiente específico.

### 8.3.1 Ambiente Geral

O ambiente geral é o meio mais amplo que envolve toda a sociedade, as nações, organizações, empresas, comunidades etc. Funciona como um contexto abrangente que afeta todos os seus componentes integrantes de modo genérico, embora alguns deles possam sofrer mais influências e pressões do que outros. Os elementos do ambiente geral são:

- **Econômicos:** representam a parte do ambiente geral que define como as pessoas e organizações de uma comunidade ou nação produzem, distribuem e utilizam vários bens e serviços. Importantes assuntos do componente econômico são: o estado geral da economia em termos de inflação, desenvolvimento/retração, níveis de renda, produto interno bruto, emprego/desemprego e outros indicadores relacionados com os fenômenos econômicos. A economia é a ciência que estuda esse fenômeno ambiental.

- **Tecnológicos:** representam a parte do ambiente geral que inclui novas abordagens para a produção de bens e serviços. Envolve procedimentos ou equipamentos, o estado geral do desenvolvimento e disponibilidade da tecnologia no ambiente, incluindo pesquisa e desenvolvimento e avanços científicos.

- **Sociais:** representam a parte do ambiente geral que descreve as características da sociedade em que a organização opera. Importantes assuntos do componente social são: os valores sociais que prevalecem em questões de direitos humanos, tendências na educação, instituições sociais e padrões sociais de comportamento.

- **Legais:** representam a parte do ambiente geral que contém os códigos legais vigentes. Envolvem as leis e regulamentos definidos pela sociedade, bem como a forma de governo predominante.

- **Políticas:** representam a parte do ambiente geral que contém os elementos relacionados com assuntos governamentais. Incluem o estado geral da filosofia e objetivos políticos dominantes, partidos políticos, representações da sociedade, atitudes dos governos locais, regionais e nacional sobre indústrias, esforços de lobbies políticos, grupos de interesses etc.

- **Culturais:** representam a parte do ambiente geral que contém os elementos relacionados com os valores culturais que prevalecem na sociedade.

- **Demográficas:** representam as características estatísticas de uma população. Incluem mudanças no número de pessoas e a distribuição de rendas entre os vários segmentos da população. Essas mudanças influenciam a receptividade de bens e serviços dentro do meio ambiente e se refletem na estratégia das organizações.

- **Ecológicas:** representam o estado geral da natureza e condições do ambiente físico e natural, bem como a preocupação da sociedade com o meio ambiente.

### 8.3.2 Ambiente Específico

Esse ambiente refere-se ao ambiente mais próximo e imediato de cada organização. Assim, cada organização tem o seu ambiente de tarefa particular que constitui o nicho onde ela desenvolve suas operações e de onde retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços. O ambiente específico é constituído por:

- **Fornecedores:** são os elementos que proporcionam entradas ou insumos na forma de recursos, energia, serviços e informação à organização. Os fornecedores oferecem recursos como capital, matérias-primas, máquinas e equipamentos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos, contábeis etc.

- **Clientes:** são os elementos que compram ou adquirem os produtos ou serviços, ou seja, absorvem as saídas e resultados da organização. Os clientes podem ser chamados de usuários, consumidores, contribuintes ou, ainda, patrocinadores.

- **Concorrentes:** são os elementos que disputam as mesmas entradas (fornecedores) e as mesmas saídas (clientes) da organização. Os concorrentes desenvolvem estratégias nem sempre esperadas ou conhecidas para ganhar espaço e domínio e intervêm no ambiente de tarefa, gerando incerteza quanto as suas decisões e ações.

- **Agências reguladoras:** são os elementos que regulam normatizam, monitoram, avaliam ou fiscalizam as ações da organização, são os órgãos fiscalizadores do governo, os sindicatos, as associações de usuários, associações de classe, as associações de proteção ao consumidor, os grupos de interesse e todas as entidades de cunho regulador.

Como você pode perceber, enxergar o ambiente em que a organização está inserida apresenta-se como importante tarefa para o gestor da empresa rural ou urbana.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- Os fundamentos da abordagem sistêmica na administração;
- A importância de se desenvolver uma visão sistêmica no contexto das empresas;
- O conceito de ambiente geral e específico, que apresentam os diferentes agentes os quais influenciam e são influenciados pelas organizações.

## Atividades de aprendizagem

1. Em que se fundamenta a abordagem sistêmica da administração?

2. Explique os conceitos de:

- Cibernética e Administração:

- Teoria Matemática da Administração:

- Teoria de Sistemas:

3. Como você descreve as influências do ambiente geral no contexto da Gestão de empresas agroindustriais?

4. E como você descreve as influências do ambiente específico no contexto da Gestão de empresas agroindustriais?

# Aula 9 - Teorias administrativas: a abordagem contingencial

## Objetivo

Apresentar ao estudante os conceitos, princípios e importância da abordagem contingencial na administração dos negócios. Contribuir para que o estudante perceba que a administração assume característica situacional, requerendo diferentes maneiras de se perceber uma mesma situação.

## 9.1 As origens e conceitos da abordagem contingencial

Você sabe o que é contingencial? O nome parece complexo, mas você vai entender claramente como esse conceito auxilia na compreensão e no modo de trabalho do gestor.



**Figura 30: Administração é contingencial.**

Fonte: Disponível em: <<http://futurosadm.files.wordpress.com/2009/11/estrategia1.jpg?w=300&h=193>>. Acesso em 04/03/2011.

Chiavenato (2003) menciona que a palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias e dos fatos. Refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão.

No contexto da administração, percebida aqui como sua capacidade de gerenciar um negócio agrícola, a abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e melhor para organizar, no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente que também é variado.

Lembra-se da teoria anterior, cuja abordagem sistêmica da administração mencionava que a empresa influencia e é influenciada pelo ambiente? A abordagem contingencial vai tentar ultrapassar esses conceitos e explicar que os estudos recentes sobre organizações complexas levaram a uma nova visão sobre gestão. A estrutura e o funcionamento de uma empresa são dependentes da interação que esta empresa tem com o seu meio externo. Dessa forma, diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para se obter eficácia.

A exigência por diferentes modelos de gerenciamento vai fazer com que se torne necessário um modelo apropriado para cada situação. Variações no ambiente ou na tecnologia conduzem a variações também na estrutura organizacional. Vários estudos demonstraram o impacto ambiental sobre a estrutura e o funcionamento das organizações.

A abordagem contingencial nasceu a partir de uma série de pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas.

## 9.2 Então, tudo é relativo...

De acordo com a teoria contingencial tudo é relativo. Tudo depende. Para explicar essa relatividade a teoria contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da empresa. Assim, as variáveis ambientais são vistas como variáveis independentes, enquanto as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional.

A relação funcional entre essas variáveis não implica que haja uma relação de causa e efeito, pois a administração é ativa. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são certamente importantes, porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas.



Figura 31: Tem um plano para contingência?

Fonte: Disponível em: <<http://www.marsh.pt/news/images/BannerBCM.jpg>>. Acesso em 02/03/2011.

### 9.3 Qual é a melhor teoria?

Ao tratarmos dessa situação identificamos que as diferentes teorias apresentadas são passíveis de mudanças e requerem uma adequação à situação que a organização está passando. Por algumas vezes talvez tenhamos que usar um pouco da racionalidade e do mecanicismo da Abordagem Clássica, outras vezes a situação demandará um pouco do humanismo e sensibilidade das Teorias das Relações Humanas ou Comportamental. É essa relatividade que nos estudos de administração que nos permite evoluir nos nossos conceitos e inventar cada dia uma nova forma de gerenciamento.

Cabe a cada um de nós identificarmos: Qual a melhor forma de gerenciar a sua empresa rural?

#### Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- A abordagem contingencial salienta que não se alcança a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional;
- A teoria contingencial explica que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance dos objetivos da empresa;
- É a contingencialidade da administração que permite a evolução das teorias administrativas.

A-Z

#### Racionalidade:

significa tornar reflexivo, empregar o raciocínio para resolver problemas. Trata-se de uma operação mental complexa que consiste em estabelecer relações entre elementos dados.

#### Mecanicismo:

Característica da Administração Científica - as organizações eram vistas como um arranjo rígido, construídas a partir de um projeto e montadas como peças mecânicas. A máxima eficiência era procurada através da avaliação detalhada do seu funcionamento. O lado humano, as emoções e os relacionamentos foram ignorados. As pessoas eram consideradas preguiçosas e ineficientes e precisavam ser controladas e estimuladas financeiramente para que cumprissem suas obrigações.

## Atividades de aprendizagem

1. Como você define a contingência no contexto da empresa rural?
  
2. Que abordagem administrativa estudada até o momento você considera ideal para a gestão da empresa rural? Por quê?
  
3. Quais as contribuições da abordagem contingencial para os estudos de administração da empresa rural?
  
4. Que influências externas você considera que mais prejudicam a gestão da empresa rural?
  
5. Sobre a abordagem contingencial:
  - I. O que acontece nas organizações depende do ambiente externo;
  - II. As empresas escolhem o seu ambiente e depois passam a ser influenciados por este;
  - III. A tecnologia é outra variável que afeta e estrutura e o comportamento da organização.
    - a) As alternativas II e III são verdadeiras e a afirmativa I é falsa.
    - b) As alternativas I e III são verdadeiras e a alternativa II é falsa.
    - c) As alternativas I e II são verdadeiras e a alternativa III é falsa.
    - d) Todas as alternativas são verdadeiras.
    - e) Todas as alternativas são falsas.
  
6. A Teoria da Contingência leva em conta as demais teorias sobre a administração dentro de uma visão sistêmica, que permite uma visão conjunta e abrangente. De fato, já se vão alguns anos que não surge uma nova escola. Esse fato nos permite dizer que:
  - a) A administração é um campo de estudo ainda primário.
  - b) A administração já possui um sólido e embasado corpo teórico.
  - c) A administração só pode ser aprendida da prática.
  - d) A administração é complexa e requer estudos mais abrangentes.
  - e) NDA

# Aula 10 - Funções básicas da administração: o processo administrativo

## Objetivo

Apresentar ao estudante um conceito de administração baseado nos princípios da abordagem neoclássica, fundamentado no processo administrativo de planejar, organizar, dirigir/liderar e controlar.

## 10.1 Os fundamentos do processo administrativo

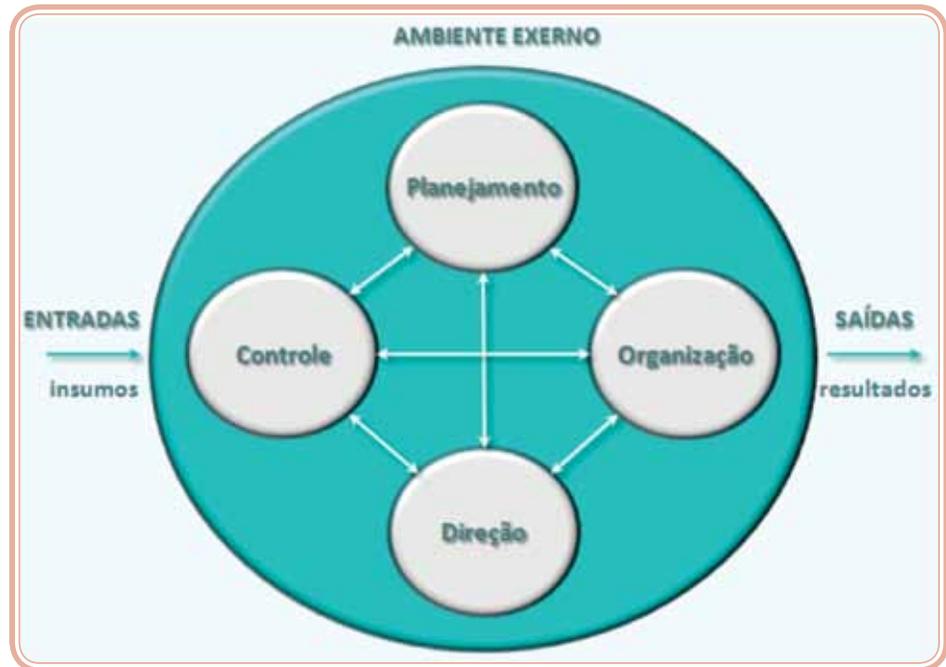
Então, com o avançar dos nossos estudos já é possível perceber que a Administração tem sido muito bem pensada nos últimos anos. Cada vez mais descobrimos que administração se desenvolve gradativamente e, as experiências contribuem muito para o avanço dessa ciência.

Diante dos estudos realizados, percebemos que diferentes abordagens implicam em diferentes conceitos para administração. Contudo, Stoner e Freeman (1994, pag. 5), baseando na abordagem clássica, apresentam que: “Administração é um processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

Um processo é uma maneira sistemática de fazer as coisas. E por que definimos administração como um processo? Porque todos os administradores, independentemente de suas aptidões ou habilidades particulares, participam de certas atividades interrelacionadas visando o alcance de seus objetivos.

Stoner e Freeman (1994) apresentam que é mais fácil entender um processo complexo como a administração quando ele é descrito como uma série de partes separadas. As descrições desse tipo, conhecidas como modelos, têm sido usadas por estudantes e praticantes de Administração durante décadas.

E como seria esse modelo para a descrição da Administração? A figura abaixo irá fazer uma síntese desse modelo que, a partir de agora, será identificado como Processo Administrativo, reconhecido por quatro atividades principais de administração.



**Figura 32: O processo administrativo.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.ideagri.com.br/siteideagridados/New/30/ATG2.jpg>>. Acesso em 02/02/2011.

### 10.1.1 Planejamento

Stoner e Freeman (1993) definem que planejar significa pensar antecipadamente os objetivos e ações da empresa. Os atos dos administradores devem ser baseados em alguns métodos, planos ou lógica e não em palpites, uma vez que são os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Na verdade, os planos são as linhas-mestras pelas quais a organização:

- Obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos;
- Realiza atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos através de seus membros;
- Monitora e mede o processo na direção dos objetivos, de modo que possam ser tomadas medidas corretivas caso ele não seja satisfatório.

# A LEI DA SELVA



Em situações difíceis, quem analisa o problema e cria as melhores estratégias está sempre um passo à frente da concorrência.

**Um planejamento adequado é a garantia de bons resultados!**

Figura 33: Planejar é a melhor estratégia.

Fonte: Disponível em: <<http://www.primeiromilhao.com/wp-content/uploads/2006/11/planejamento1.jpg>>. Acesso em 04/03/2011.

## 10.1.2 Organizar

Organizar é o processo de arrumar e dispor o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma. Se os objetivos são diferentes de uma empresa para outra então, as estruturas também devem ser diferentes. Uma empresa rural que trabalha apenas com produção de tomate precisa de uma estrutura diferente daquela exigida por uma empresa que trabalha com o processamento da poupa de tomate.

Produzir algo padronizado como poupa de tomate requer técnicas eficientes de linha de produção, enquanto que a plantação de tomate requer a organização de uma equipe mais simples de trabalhadores. Assim, os administradores devem adequar a estrutura da organização aos seus objetivos e recursos, um processo chamado de projeto organizacional.



**Figura 34: A função organização.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.scielo.org.ar/img/revistas/ics/n8/a03f2.gif>>. Acesso em 04/03/2011.

## 10.1.3 Direção ou liderança

A função liderança pode também ser conhecida como direção e refere-se à capacidade do administrador influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais. Tratar aspectos como comunicação, envolvimento e motivação são tarefas essenciais nesta função administrativa.



**Figura 35: A função liderança.**

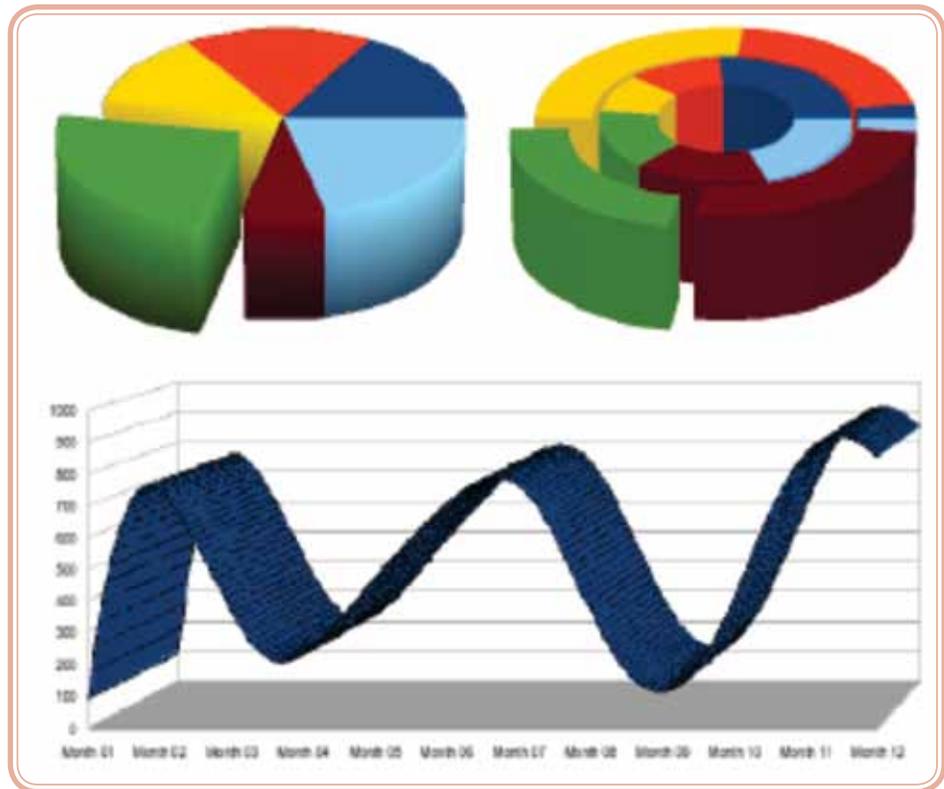
Fonte: Disponível em: <[admlogist.blogspot.com/](http://admlogist.blogspot.com/)>. Acesso em 04/03/2011.

### 10.1.4 Controlar

Finalizando o processo administrativo identificamos a função controle que se encarrega de se certificar de que os atos dos membros da organização levam-na de fato em direção aos objetivos que foram estabelecidos. Essa função envolve quatro elementos principais:

- Estabelecer padrões de desempenho;
- Medir o desempenho atual;
- Comparar o desempenho atual com os padrões estabelecidos; e,
- Em caso de desvios, executar ações corretivas.

Através da função controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido.



**Figura 36: A função controle.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.twitcast.com.br/wp-content/uploads/2009/03/ooo3graficos.png>>. Acesso em 04/03/2011.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- O processo administrativo e sua importância para o bom desempenho da gestão de negócios;
- As funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar;
- As atribuições e conceitos de cada função administrativa.

## Atividades de aprendizagem

1. Fernando Pacheco é sócio da ABC Consultoria e Associados e vem buscando aumentar o desempenho do seu grupo e os resultados da sua empresa. Para tanto, Fernando adotou uma política mais voltada para a participação do funcionário, pautada na motivação, negociação e comunicação. Ao contemplar esta atividade, pode-se dizer que o Fernando estava desempenhando a função administrativa:

- (A) Planejamento
- (B) Organização
- (C) Direção/Liderança
- (D) Controle
- (E) Relacionamento interpessoal

2. Antônio Pereira é administrador da SME Empreendimentos e desenvolve seus serviços sempre considerando a administração como o processo contínuo de interações cujos esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais se agrupam para alcançar os objetivos estabelecidos. Quando atento às competências da função controle, pode-se dizer que as atividades desenvolvidas por Antônio estarão voltadas para:

- (A) Arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma.
- (B) O trabalho com as pessoas de forma a influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais para o alcance dos objetivos.
- (C) Pensar antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites.
- (D) A mensuração dos resultados obtidos com o trabalho, a fim de medir o desempenho alcançado e equipará-lo com as metas preestabelecidas.
- (E) Nenhuma das opções acima.

3. Enumere a primeira coluna de acordo com a segunda:

- |                  |     |  |
|------------------|-----|--|
| P - Planejamento | ( ) | Processo que se destina a produzir um ou mais estados futuros desejados e que não deverão ocorrer, a menos que alguma coisa seja feita.  |
| O - Organização  | ( ) | Para que os objetivos possam ser alcançados, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser agrupados de maneira lógica (departamentalização) e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões. |
| D - Direção      | ( ) | Consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes da ação ser necessária. Sob o aspecto formal, consiste em simular o futuro desejado e estabelecer os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.                 |
| C - Controle     | ( ) | Está diretamente relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam.              |
|                  | ( ) | Comparação da atuação com o que foi planejado, buscando localizar as variações, erros ou desvios.  |

4. Marque V (verdadeiro) e F (falso).

- ( ) A organização figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções.
- ( ) A direção é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los.
- ( ) O planejamento começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível.
- ( ) A função organizar dentro do processo administrativo consiste em: dividir o trabalho; agrupar as atividades em uma estrutura lógica; designar as pessoas para sua execução; alocar os recursos; coordenar os esforços.

( ) A ação administrativa de direção compreende a verificação da compatibilidade entre a ação organizacional e o plano que a determinou, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados alcançados.

5. O que você acha de planejar suas férias considerando as etapas do processo administrativo. Será que é possível? Tente exercitar.

# Aula 11 - Funções Administrativas - Planejamento

## Objetivos

- Conceituar planejamento;
- Por que é necessário planejar;
- Níveis de planejamento;
- Tipos de plano.

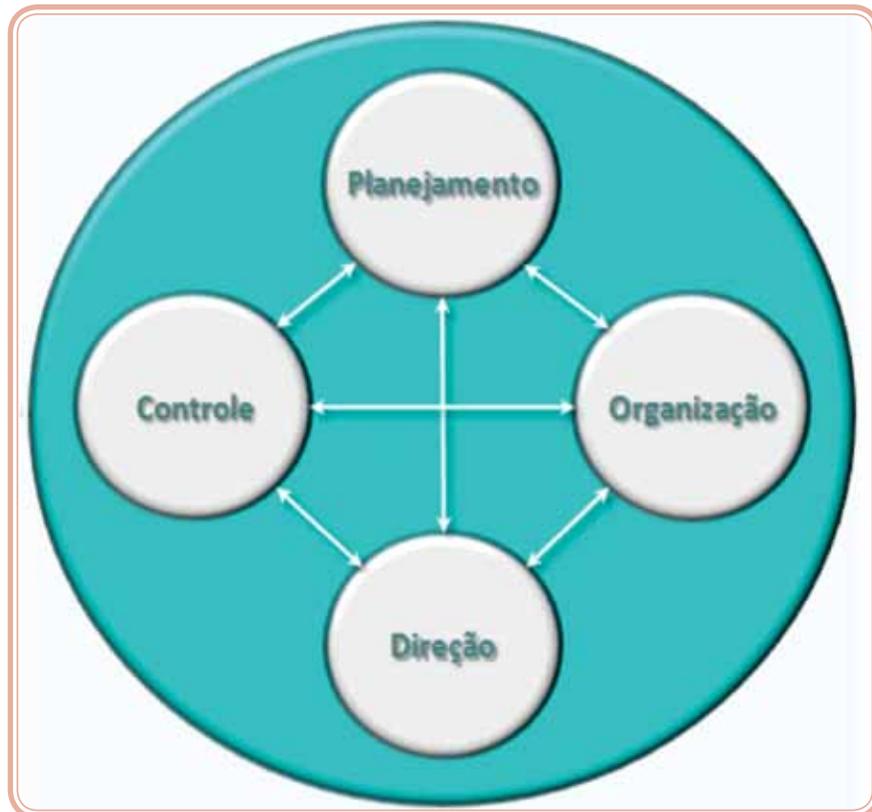
## 11.1 Conceituando Planejamento

Quando pensamos em um possível conceito para planejamento, o que nos vem a mente em um primeiro momento é que se trata de algo complicado, ou mesmo algo que só é viável a grandes empresas. Mas, muito embora seja percebido dessa forma, o conceito e o uso do planejamento são de certa forma simples, e fáceis de praticar. Por exemplo, quando pensamos em realizar uma viagem, determinamos a data, preparamos as malas, compramos as passagens e reservamos o hotel. Todas essas ações dizem respeito ao ato de planejar.

Planejar significa projetar uma determinada ação, atividade ou empreendimento, envolvendo necessariamente a determinação dos objetivos e metas a serem alcançados, bem como os recursos necessários para a obtenção do resultado esperado. Chiavenato (2003) sintetiza da seguinte forma:

O planejamento consiste na tomada antecipada de decisões sobre o que fazer, antes de a ação ser necessária. Sob o aspecto formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingir os objetivos.

O planejamento fornece à equipe de trabalho da empresa rural, um caminho ou roteiro a ser seguido em suas atividades futuras, mesmo considerando variáveis internas e externas que mudam constantemente. Trata-se de uma das funções administrativas que juntamente com a organização a direção e o controle, formam o processo administrativo conforme ilustra a figura 01



**Figura 37: O processo Administrativo.**  
 Fonte: CHIAVENATO 2004.

## 11.2 Porque é necessário planejar

A necessidade de planejar é fruto da competição entre as empresas nos dias de hoje, o que indica que para continuar tendo bons resultados, sobretudo lucros, é importante ter as funções administrativas bem implantadas. Entre outras razões da necessidade de planejar, podemos citar:

- Mudanças constantes do ambiente (externo/interno): as mudanças são naturais e as empresas devem estar prontas para adaptar-se;
- Saber onde se está e aonde se quer chegar: planejando, a empresa necessariamente tem a necessidade de saber a sua realidade atual e em que situações futuras esperar estar e como alcançar essa situação (por exemplo a empresa espera dobrar o rebanho de vacas em lactação em 3 anos, usando plantel selecionado e técnicas de inseminação artificial);
- Evitar imprevistos: planejando, a empresa tem menos possibilidades de passar por situações imprevistas;
- Minimizar riscos: toda atividade pressupõe riscos. Ao planejar as suas atividades, uma empresa está prevendo seus resultados e dessa forma os riscos serão menores;

- Planejamento é base para as funções de organização/direção/controle, ou seja, as demais funções do processo administrativo;
- Operar com menores custos e maior eficiência: a utilização do planejamento faz com que as empresas utilizem de forma mais eficiente seus recursos (exemplo: planejando determinado cultivo e conhecendo as propriedades do solo, haverá o uso racional dos adubos e fertilizantes).

## 11.3 Níveis de Planejamento

Essencialmente, nas teorias administrativas, são definidos três níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional. Características quanto ao conteúdo, tempo e amplitude de cada um dos níveis estão detalhados no quadro 01 abaixo:

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a Organização Como um todo. Macro-orientado
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada operação separadamente. Micro-orientado

**Quadro - níveis de planejamento.**  
Fonte: Chiavenato, 2004

Cada um dos níveis de abrangência tem sua importância no processo de planejamento e o envolvimento de todos na empresa é essencial para que os planos sejam bem elaborados e aplicados.

## 11.4 Tipos de Planos

Ao elaborar o seu planejamento, a empresa terá como resultado imediato, os planos, que podem ser considerados como intermediários entre a criação do planejamento e a implantação do mesmo. Chiavenato (2003) indica que o plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o que, quando, como, onde e por quem.

São quatro os tipos de planos, cada um com um enfoque diferenciado dentro da empresa, de acordo com Chiavenato (2003):

a) Procedimentos: são planos relacionados com a metodologia de trabalho ou instruções sobre a execução do trabalho;

b) Orçamentos: são os planos que envolvem a determinação da necessidade de recursos financeiros ao longo da execução das atividades na empresa;

c) Programações: o tempo é o hoje um fator importantíssimo a ser administrado. Programações ou programas são planos com relacionados com o tempo;

d) Normas ou regulamentos: são os planos relacionados com comportamentos. Especificam como as pessoas devem se comportar em determinadas situações.

## Resumo

A aula que terminamos aqui abordou o planejamento como função administrativa em um aspecto conceitual, tratando também da importância da utilização do planejamento pelas empresas modernas. Por fim, foram expostos os níveis de planejamento bem como os tipos principais.

## Atividades de aprendizagem

1. Planejar consiste em:

2. Por que é importante para o gestor rural saber sobre planejamento?

3. Quais são os níveis de planejamento e a amplitude de cada um?

4. Como você desenvolveria o planejamento para as atividades de comercialização de feijão de uma unidade de produção rural familiar?

# Aula 12 - Funções Administrativas - Organização

## Objetivos

- Significado de organização;
- Abrangência da organização.

## 12.1 Significado de Organização

Uma empresa bem organizada é uma empresa diferenciada. Todos concordam com essa afirmação, na medida em que percebemos na organização a capacidade de a empresa estabelecer-se de forma ordenada e havendo uma formalização dos papéis de cada membro da equipe na estrutura organizacional.

Ao estudar as teorias da administração, temos que ter em mente que organização pode assumir dois significados principais. O primeiro é o da organização como sinônimo de empresa, indicando um empreendimento constituído com o objetivo de alcançar determinados resultados, normalmente o lucro. O segundo significado é o da organização como função administrativa, e parte integrante do processo administrativo. Aqui o significado assemelha-se com o significado mais comum indicando o ato de organizar, por em ordem; integrar etc.

A indicação ao nosso estudo aponta para a necessidade de nos atentar para o significado de organização como função administrativa, tendo em vista a sua importância para a empresa, e o processo administrativo conforme visualizados na figura 01

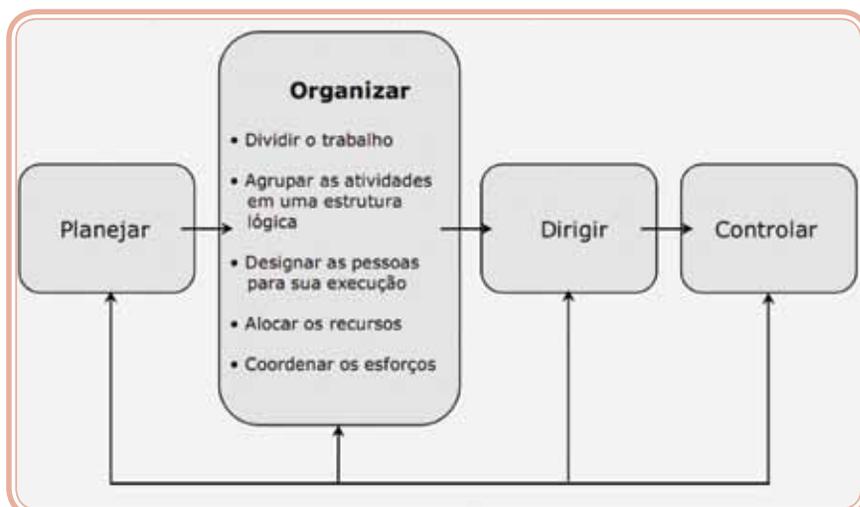
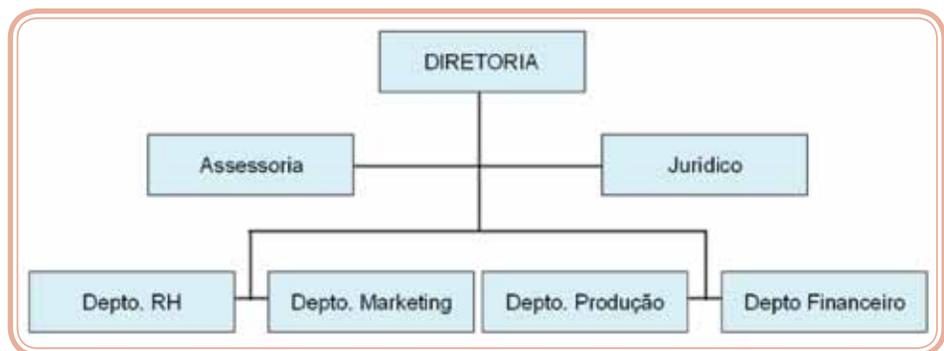


Figura 39: A função Organizar dentro do processo administrativo.  
Fonte: Chiavenato (2003).

A noção do processo continuado é nítida e a necessidade de interação entre as fases também. Chiavenado (2003) explica:

Após o planejamento, segue-se a função de organização. Para que os objetivos possam ser alcançados, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser agrupadas de maneira lógica e a autoridade distribuída de maneira a evitar conflitos e confusões (CHIAVENADO, 2003.)

Compreendemos, portanto, que organizar é estipular as atividades essenciais ao alcance e concretização dos planos, agrupar essas atividades de forma ordenada ou estruturada e, por fim, determinar as pessoas certas para as atividades (designar cargos e tarefas). Essa conceituação fica clara ao observarmos a estrutura organizacional de uma empresa (organograma) como ilustrado na figura 02:



**Figura 40: Exemplo de estrutura organizacional - organograma.**  
Fonte: própria.

## 12.2 Abrangência da Organização

A organização pode ser estrutura em três níveis de abrangência:

- Organização em nível global. É a organização que abrange a empresa como uma totalidade. É o desenho organizacional que pode assumir três tipos: a organização linear, a organização funcional e a organização do tipo linha/staff.
- Organização em nível departamental. É a organização que abrange cada departamento da empresa. É o chamado desenho departamental ou departamentalização.
- Organização em nível das operações. É a organização que focaliza cada tarefa, atividade ou operação. É o chamado desenho dos cargos ou tarefas. É feito por meio da descrição e análise dos cargos.

Os níveis de organização estão detalhados a seguir, na figura 03.

<b>Abrangência</b>	<b>Tipo de Desenho</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Resultante</b>
Nível institucional	Desenho organizacional	A empresa como uma totalidade	Tipos de organização
Nível intermediário	Desenho departamental	Cada departamento isoladamente	Tipos de departamentalização
Nível operacional	Desenho de cargos e tarefas	Cada tarefa ou operação	Análise e descrição de cargos

**Figura 41: Os três níveis de organização.**

Fonte: Chiavenato, 2003.

## Resumo

Em síntese, nessa aula foi possível conhecer um conceito abrangente de organização, tanto como significado de empresa quanto no sentido de função administrativa.

## Atividades de aprendizagem

Com base nos estudos realizados até aqui, sobretudo nesta aula que tratou do tema da organização, apresente a estrutura organizacional (organograma) da empresa onde você trabalha, ou alguma outra de sua preferência.



# Aula 13 - A função direção

## Objetivo

Apresentar ao estudante a função liderança de forma a auxiliá-lo no processo de formação para a liderança, tratando os aspectos motivação, comunicação e trabalho em grupo.

## 13.1 A liderança como função administrativa

No contexto da administração, podemos definir liderança como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo. Por diferentes momentos, ela foi tratada e avaliada no contexto da administração. Stoner e Freeman (1993) fazem uma avaliação geral da liderança nos diferentes enfoques administrativos.

Na Abordagem Clássica da Administração, a função do líder era estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais. A atenção principal do líder focava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo.

De acordo com a Teoria das Relações Humanas, a função do líder era facilitar o alcance dos objetivos, mediante a cooperação entre os liderados e, ao mesmo tempo, proporcionar oportunidades para o seu crescimento e aperfeiçoamento pessoal. O enfoque principal centralizava-se nas necessidades individuais e não naquelas da organização.

Para a Teoria Estruturalista, o líder organizacional deve ter personalidade flexível, alta resistência à frustração, capacidade de adiar as recompensas e um permanente desejo de realização. Já o líder, na Teoria Contingencial, deve identificar que atitude, procedimento ou técnica administrativa poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e em um momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da organização.

Pode-se verificar que a liderança é um tema de extrema complexidade, de múltiplas definições e interpretações, com raízes históricas na teoria da administração e influenciadas diretamente por fatores psicológicos, morais e ambientais.

## 13.2 Os elementos que abarcam a função liderança

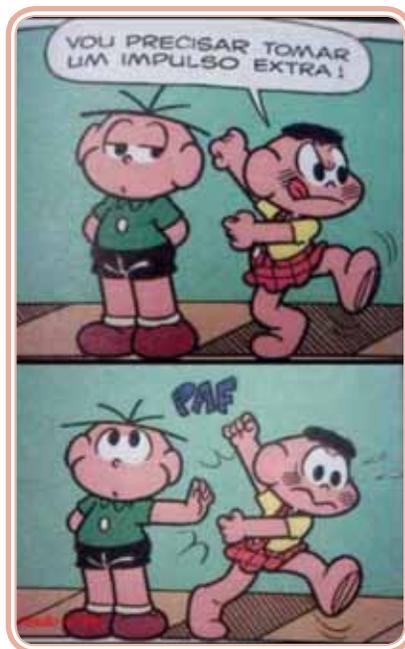
Na literatura organizacional sobre liderança, existem definições ilimitadas, incontáveis artigos e polêmicas em que a maioria dos pesquisadores concorda com alguns traços comuns, como sendo importantes para os líderes. Estes são: consciência, energia, inteligência, domínio, autocontrole, sociabilidade, abertura a experiências, conhecimento da relevância de tarefas e estabilidade emocional (KETS DE VRIES, 1997, p. ).

Contudo, alguns elementos perpassam continuamente o contexto da liderança, sejam: a motivação, o trabalho em grupo, a comunicação e a negociação. Dessa forma, vamos tratar resumidamente sobre cada um deles.

### 13.2.1 O elemento motivação e desempenho

Motivação pode ser vista como um desejo interior para satisfazer uma necessidade. Olhando sob o prisma profissional podemos conceituar a motivação, elemento já tratado na aula referente à Teoria das Relações Humanas, como a vontade de alcançar objetivos organizacionais ou de ir além do dever. As pessoas basicamente fazem o que fazem para atender as suas necessidades ou desejos. Entender que as pessoas são motivadas por interesses próprios é a chave para entender a motivação.

A motivação é definida como elemento da função direção porque ela é que será o grande impulsionador para o desempenho das pessoas nas empresas. Assim, se compararmos a direção à condução de um veículo poderíamos dizer que a motivação é a gasolina que alimenta os trabalhadores para alcançar os objetivos pessoais e, conseqüentemente, da empresa.



**Figura 42: Motivação é sempre algo mais.**

Fonte: Disponível em: <nandoneri.blogspot.com/2010/12/motivacao.html>. Acesso em 04/03/2011.

## 13.2.2 O trabalho em grupo

O trabalho em grupo também pode ser visto como grande elemento influenciador da liderança em uma organização. Stoner e Freeman (1994) argumentam que um grupo pode ser definido como duas ou mais pessoas que interagem e se influenciam mutuamente, visando a um propósito comum. Tradicionalmente existem dos tipos de grupos os formais e os informais.



**Figura 43: O trabalho em equipe.**

Fonte: Disponível em: <[chucroc.blogspot.com/](http://chucroc.blogspot.com/)>. Acesso em 04/03/2011.

Ao conhecermos o comportamento e a formação dos grupos na empresa somos capazes de conduzir melhor as nossas ações como líderes.

## 13.2.3 Comunicação e Negociação

Os elementos comunicação e negociação também se apresentam como auxiliares da função direção/liderança. Se você tem uma boa comunicação e sabe negociar seus interesses, há uma grande probabilidade de obter sucesso em seus negócios.

A comunicação pode ser definida como o processo pelo qual as pessoas tentam compartilhar significados através de mensagens simbólicas. O processo de comunicação é importante para os administradores porque lhes permite levar adiante suas funções de administração. A atividade de comunicação, particularmente da comunicação oral, ocupa grande parte do tempo de trabalho de um administrador.

Todas as habilidades de comunicação do administrador influenciam nas negociações, um processo de barganha que pode ser usado para administrar conflitos sobre a alocação de recursos escassos ou choques ligados a objetivos ou valor. A negociação exige um certo nível de confiança e o desejo de se comunicar.

### A-Z

**Grupos formais:** são grupos designados oficialmente para atender a um propósito específico da empresa. Os grupos formais compartilham da característica comum de haver sido criados oficialmente para desempenhar certas tarefas em uma base duradoura e continuam sua existência até que alguma decisão mude ou reconfigure a organização por alguma razão.

**Grupos informais:** são grupos que emergem extraoficialmente e que não são reconhecidos como parte da estrutura formal da organização. São grupos amigáveis que se compõem de pessoas com afinidades naturais entre si e que trabalham juntas com mais facilidade. Os grupos de interesses são compostos de pessoas que compartilham interesses comuns e que podem ter interesses relacionados com o trabalho, como serviços comunitários, esportes ou religião.

Desenvolvendo uma boa comunicação com os seus pares e sabendo articular com eles os seus interesses você poderá se formar um grande líder.



**Figura 44: Comunicação e negociação.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.psicologia10.com.br/wp-content/uploads/2009/06/mini-negociacao-eficaz.jpg>>. Acesso em 20/02/2011.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- O processo administrativo e sua importância para o bom desempenho da gestão de negócios;
- As funções da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar;
- As atribuições e conceitos de cada função administrativa.

## Atividades de aprendizagem

1. Descreva com suas palavras a evolução do pensamento da liderança no contexto das teorias administrativas.
2. Quais são os elementos que perpassam o contexto da liderança?
3. Qual a importância de se estudar os aspectos da motivação no contexto da liderança?

4. Como você define grupos formais e grupos informais? Cite três exemplos de cada um desses grupos?

5. Na sua opinião, quais os maiores desafios da liderança no contexto da empresa rural?



# Aula 14 - A função controle

## Objetivo

Apresentar ao estudante a importância de se acompanhar o desempenho da organização, de forma a agir corretivamente para se alcançar os objetivos organizacionais.

## 14.1 Acompanhado os objetivos

A função controle, dentro do processo administrativo, refere-se ao acompanhamento das atividades da organização de forma a garantir que as atividades realizadas estejam de acordo com aquelas que foram planejadas.

A atividade de controle pode ser dividida em quatro etapas, ilustradas na figura abaixo.



Figura 45: Etapas básicas do Processo de controle.

Fonte: Stoner e Freeman (1994, p. 440).

As etapas do processo de controle são explicadas por Stoner e Freeman (1994) como:

- **Estabelecer padrões e métodos para medir o desempenho:** os objetivos e as metas estabelecidas durante o processo de planejamento já terão sido expressos em termos claros e mensuráveis.

- **Medir o desempenho:** este é um processo permanente e repetitivo, onde a frequência das medições, depende da atividade a ser medida. Os níveis de partículas de gás no ar, por exemplo, podem ser monitorados continuamente numa fábrica, ao passo que o progresso nos objetivos de expansão a longo prazo, podem precisar ser revisto pela administração de topo, apenas uma ou duas vezes por ano. Os bons administradores evitam deixar passar longos períodos entre as medições.

- **Determinar se o desempenho está de acordo com o padrão:** esta é a etapa mais simples do processo de controle, em que se compara os resultados medidos com os alvos e os padrões determinados previamente.

Se o desempenho se iguala aos padrões, os administradores presumem que tudo está sob controle e não precisarão intervir ativamente nas operações da organização.

- **Iniciar ações corretivas:** esta etapa é necessária se o desempenho ficar abaixo dos padrões, e se a análise indicar a necessidade de uma ação, que pode envolver mudança em uma ou mais atividades das operações da organização ou mudanças nos padrões originalmente estabelecidos. O controle é um processo dinâmico. Se os administradores não acompanharem o processo de controle até a sua conclusão, estarão meramente monitorando o desempenho, e não exercendo o controle.

Uma razão pela qual se faz necessário o controle é poder monitorar o progresso e corrigir erros. O controle também ajuda os administradores a monitorar mudanças ambientais e seus efeitos sobre o progresso da organização. Com o ritmo das mudanças ambientais nos últimos anos, este aspecto de controle tem se tornado cada vez mais importante.

## 14.2 Tipos de Métodos de Controle

Também para Stoner e Freeman (1994) a maioria dos métodos de controle pode ser agrupada em quatro tipos, sejam: controles pré-ação, controles de direção, controles de triagem e controle pós-ação.

a) **Os controles pré-ação** são métodos de controle destinados a garantir que os recursos tenham sido postos à disposição antes da realização das atividades, pois a contratação e o treinamento de empregados, a compra de material e suprimentos e o projeto de novos produtos e serviços, todos exigem dinheiro. Os cronogramas, por exemplo, são tipos de controle de pré-ação. A ideia comum a todos os controles de pré-ação é prevenir os problemas, para que não ocorram, em vez de resolvê-los depois de surgirem.

b) **Os controles de direção** são métodos de controle destinados a detectar desvios de algum objeto padrão e a permitir medidas corretivas. Eles só serão eficazes se o administrador puder obter informações precisas e oportunas sobre mudanças no meio ambiente ou sobre o progresso na direção do objetivo desejado.

c) **Controle de triagem** são métodos de controle que seleciona procedimentos a serem seguidos ou condições que devem ser cumpridas antes que as operações continuem. Muitas organizações dão esse tipo de autoridade, tanto aos trabalhadores de linha quanto aos gerentes e supervisores.

d) **Controles pós-Ação** são métodos de controle para medir os resultados de uma atividade completa. As causas de qualquer desvio com relação ao plano ou ao padrão são determinadas, e esses resultados são aplicados a atividades semelhantes no futuro.

Os quatro tipos de controle não são mutuamente exclusivos, não existe a melhor escolha, eles se completam. Os fluxos de informação rápidos e exatos são vitais, uma vez que quanto mais rápido os desvios forem des-

cobertos, mais rápido poderão ser corrigidos. Como os controles de direção proporcionam um meio de tomar medidas corretivas enquanto o programa ainda é viável, em geral são mais usados que os outros tipos de controle. Os controles de direção permitem que os administradores se aproveitem de desvios de planos que representem oportunidades para novas fontes de lucros.

## Resumo

Nesta aula, você aprendeu:

- A função controle como elemento do processo administrativo que irá auxiliar o gestor no acompanhamento das metas a serem alcançadas.
- As etapas do processo de controle
- Os tipos de controle, definindo as variações que cada um deles apresenta.

## Atividades de aprendizagem

Esta atividade de aprendizagem será uma pesquisa onde se pede: Faça um levantamento sobre os diferentes tipos de controle que uma empresa pode adotar em cada uma das áreas administrativas, sejam:

- Marketing.
- Produção.
- Finanças.
- Recursos Humanos.



# Aula 15 - Noções gerais da organização do agronegócio

## Objetivos

Nessa aula, abordaremos os seguintes tópicos principais:

- Evolução do conceito de complexo agroindustrial;
- O papel do setor agroindustrial no desenvolvimento brasileiro;
- Caracterização do setor agroindustrial: agentes do setor e suas

funções.

## 15.1 Evolução do conceito de complexo agroindustrial

A agricultura, desde os primórdios das civilizações, tem sido fator determinante para a existência humana. A possibilidade de produzir o alimento, que até então eram obtidos somente na condição de caça, pesca e extrativismo, fixou o homem na terra e esse laço se faz presente até os dias atuais.

Os cenários mudaram, as tecnologias evoluíram, mas a razão de ser da agricultura é ainda a mesma: fornecer alimento à população. Entretanto, o termo “agricultura” se torna restrito e insuficiente diante da situação atualmente vivenciada, em um mundo globalizado e moderno, haja vista que, a produção agrícola, antes restrita aos limites da propriedade rural, hoje tem uma conotação mais abrangente, assemelhando-se a uma empresa, com realidades cada vez mais presentes, desde a necessidade de insumos até a entrega da produção. Forma-se então um conceito amplo, normalmente entendido como complexo agroindustrial, sobretudo na condição de processamento dos produtos agrícolas para fins de consumo com valor agregado.

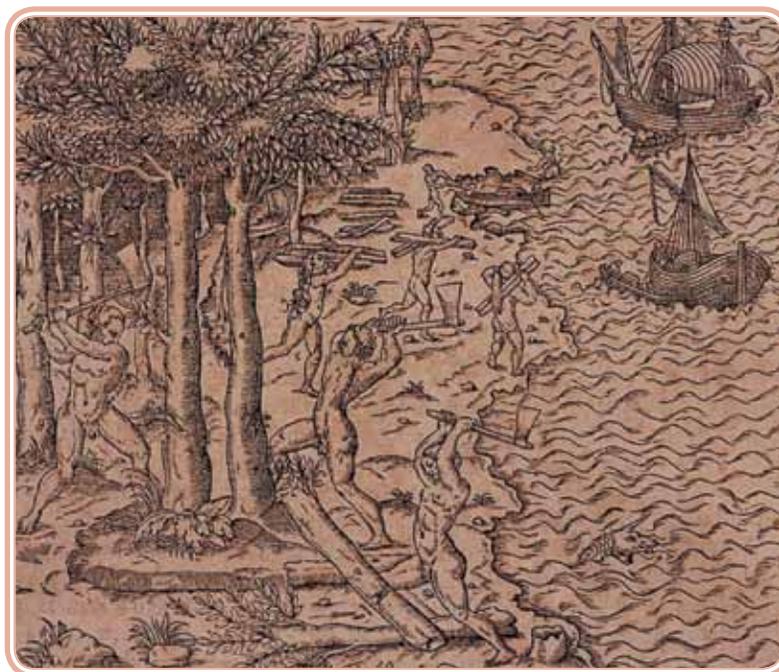
Esse conceito evolui com o passar do tempo, adaptando-se às novas realidades, como nos mostra Araujo, (2008): Para que haja produção agropecuária, e para que o produto chegue ao consumidor, aparece um complexo de atividades sociais, agronômicas, zootécnicas, agroindustriais, industriais, econômicas, administrativas, mercadológicas, logísticas e outras. Assim, a produção agropecuária deixa de ser restrita a agricultores e pecuaristas, para ocupar um contexto muito mais abrangente, que é o do agronegócio, envolvendo outros segmentos.



**Figura 46: Representação simplificada das relações do complexo agroindustrial.**  
 Fonte: Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses99/farid/cap2.html>>. Acesso em 23/03/2011.

## 15.2 O papel do setor agroindustrial no desenvolvimento brasileiro

Desde a chegada dos portugueses ao Brasil, e a descoberta de novas e férteis terras, a agricultura já apresenta papel importante no desenvolvimento brasileiro. Primeiramente, com um ciclo extrativista, do Pau Brasil e posteriormente evoluindo para o ciclo da cana-de-açúcar, que proporcionou grandes resultados em termos de produção e comercialização de açúcar. Ao estudar livros de história do Brasil, abrangendo os períodos de colônia, império e república, percebemos que produtos agrícolas como o pau-brasil (extrativismo figura 02), a cana-de-açúcar, o fumo, o algodão, o café, a borracha e o cacau foram os principais geradores de renda para o país no período de 1500 a 1930.



**Figura 47: Derrubada do pau-brasil em ilustração da Cosmografia Universal de André Thevet, 1575.**

Fonte: Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Hist%C3%B3ria_do_Brasil)>. Acesso em 23/04/2011.

A partir da década de 1930, há uma forte intensificação do desenvolvimento industrial brasileiro, que acaba gerando no setor agrícola, uma necessidade de transformação, visando atender à nova realidade de demandas. Dessa forma, começam a ser incorporados ao processo produtivo da agropecuária, novos recursos e novas opções de modernização.

A própria evolução do conceito de complexo agroindustrial se apresenta como um reflexo da realidade e a aplicação de novas técnicas administrativas, novos métodos de controle, além do aumento da utilização de insumos modernos (máquinas, produtos químicos e sementes melhoradas) fez com que a agricultura mantivesse posição importante no desenvolvimento econômico do Brasil, sobretudo na perspectiva da geração de emprego e renda.

## 15.3 Caracterização do setor agroindustrial: agentes do setor e suas funções

Inicialmente, é importante lembrar que, para caracterizar o setor agroindustrial de hoje, devemos pensar na agricultura e na indústria como integrantes de um mesmo sistema. A análise do sistema agroindustrial passa necessariamente pelo estudo e identificação dos agentes que o compõem, conforme detalhado a seguir (ZYLBERSZTAJN & NEVES - 2000):

- **Consumidor:** o produto final é adquirido pelo consumidor para satisfazer as suas necessidades alimentares, que variam de acordo com a renda, preferências, faixa etária e expectativas entre outros aspectos;
- **Varejo do Alimento:** a função de distribuir dos produtos passou a ser altamente especializada e realizada por agentes com diferentes características (mercados / feiras / supermercados / padarias, etc. ).
- **Atacado:** a distribuição de alimentos para grandes centros urbanos passa por plataformas centrais, cujo papel tem sido concentrar fisicamente o produto e permitir que agentes varejistas se abasteçam.
- **Agroindústria:** Os agentes que atuam na fase de transformação do alimento, agregando atributos ao produto ou transformando fisicamente
- **Produção primária:** São os agentes que atuam na geração de produtos para o mercado e da matéria prima para a indústria de alimentos.

## Resumo

Nessa aula, foi possível compreender a importância dos conceitos e noções gerais da organização do agronegócio, abordando aspectos voltados para o papel do agronegócio no desenvolvimento do Brasil, bem como os principais agentes dos sistemas de agronegócios.

## Atividades de aprendizagem

1. No contexto do desenvolvimento econômico e social brasileiro, como você descreve o papel do setor agroindustrial?

2. Com base nos seus estudos, dê exemplos de cada um dos agentes que compõem o sistema agroindustrial brasileiro.

Consumidor: \_\_\_\_\_

Varejista: \_\_\_\_\_

Atacadista: \_\_\_\_\_

Agroindústria: \_\_\_\_\_

Produção primária: \_\_\_\_\_

3. De acordo com a descrição dos agentes e seus papéis, numere as colunas.

- |                        |   |
|------------------------|---|
| (1) Consumidor         | ( ) Tem a função de concentrar fisicamente o produto e permitir que agentes varejistas se abasteçam.  |
| (2) Varejo do Alimento | ( ) Faz relação com os agentes que atuam na geração de produtos para o mercado e da matéria-prima para a indústria de alimentos.  |
| (3) Atacado            | ( ) Tem a função de distribuir produtos que é especializada e realizada por agentes com diferentes características.   |
| (4) Agroindústria      | ( ) Relaciona-se o produto final é adquirido pelo consumidor para satisfazer as suas necessidades alimentares, que variam de acordo com a renda, preferências, faixa etária e expectativas entre outros aspectos. |
| (5) Produção primária  | ( ) Relaciona-se à distribuição de alimentos para grandes centros urbanos passando por plataformas centrais.  |
|                        | ( ) Refere-se aos agentes que atuam na fase de transformação do alimento.   |

# Aula 16 - Administração Rural e o agronegócio

## Objetivos

Apresentar conceitos introdutórios dentro dos seguintes tópicos:

- O papel da administração rural na organização do agronegócio;
- O setor de produção e os demais elos da cadeia produtiva.

## 16.1 Papel da administração rural na organização do agronegócio

Podemos definir, de uma maneira geral, a Administração Rural como a área de estudo que leva em consideração a operação e organização de uma empresa rural, tendo em vista a utilização eficiente dos recursos disponíveis, para obtenção de fluxos contínuos de resultados satisfatórios.

Os principais papéis da administração rural é planejar, controlar, decidir e monitorar (controlar) os resultados, visando sempre o alcance de maiores lucros, além da satisfação e motivação dos funcionários e clientes.

Esses papéis serão melhor exercidos, quando variáveis internas e externas forem bem conhecidas por parte da Administração envolvendo principalmente:

- Aspectos climáticos da região;
- Mercado consumidor para os produtos;
- Condições e características dos produtos (perecibilidade / tamanho / oferta no mercado, etc.);
- Área disponível na propriedade;
- Tecnologia disponível na propriedade;
- Mão de obra capacitada e disponível, etc.

A administração rural relaciona-se com outras profissões e disciplinas, tendo sempre como foco a melhoria dos resultados alcançados pela empresa rural. Agrônomos, zootecistas, veterinários, etc., agregam conhecimento técnico e específico, enquanto que outras disciplinas da administração auxiliam no processo de organização e gerenciamento da empresa rural, como por exemplo, as finanças voltadas para aspectos monetários e a administração dos fluxos de caixa, o marketing, orientado para o atendimento das necessidades do mercado e o recursos humanos na condição de contratar, manter e treinar (figura 01) os colaboradores.



**Figura 48: Típico treinamento de dia de campo em propriedade rural.**

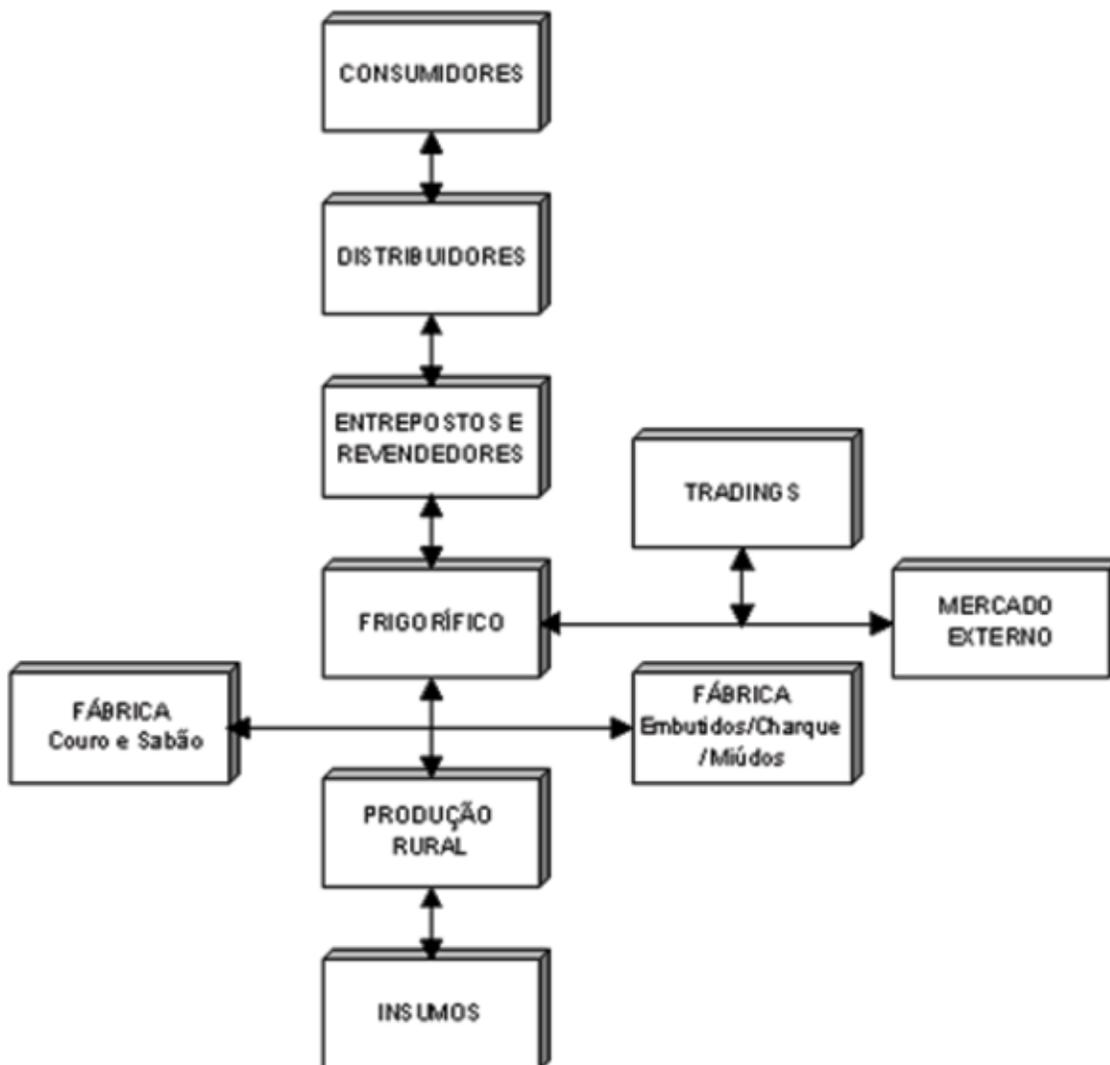
Fonte: Disponível em: <<http://www.tendenciasmercado.com.br/negocios/ce-africanos-conhecem-capacitacao-rural/>>. Acesso em 31/03/2011.

A-Z

**Cadeia produtiva:** é um conjunto de etapas consecutivas, ao longo das quais os diversos insumos sofrem algum tipo de transformação, até a constituição de um produto final.

## 16.2 O setor de produção e os demais elos da cadeia produtiva

Mais importante que compreender o sistema de produção em uma empresa rural, é enxergá-lo como um sistema amplo, do qual fazem parte outros componentes, que exercem, determinados papéis, até fazer com que o produto alcance o consumidor final. Observe, na figura 02, um exemplo de cadeia produtiva da carne e em que a etapa e o setor de produção aparecem:



**Figura 49: Diagrama da Cadeia Produtiva da carne.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta99/souza/cap4.html>>. Acesso em 31/03/2011.

A produção rural acontece em um segundo estágio da cadeia produtiva e é importante ressaltar que as decisões gerenciais e administrativas acontecem com uma ênfase maior nesse estágio.

Ressalta-se, ainda, o fato de que a existência da cadeia produtiva não predispõe a empresa rural a seguir necessariamente cada uma das etapas propostas. Exemplificando, se uma propriedade tem no leite o seu principal produto, não é necessário limitar-se a somente fornecer o leite ao laticínio. O empresário rural poderá beneficiar o produto em sua própria empresa, produzindo queijos, por exemplo, e vender esse produto a um distribuidor ou mesmo ao consumidor final.

## Resumo

Nessa aula, foi possível a assimilação da importância que a administração rural tem no contexto atual do agronegócio bem como a interação do setor de produção da empresa rural nas cadeias produtiva do agronegócio.

## Atividades de aprendizagem

Como você pode observar, a empresa rural relaciona-se com diferentes agentes ao longo de todo o seu processo de produção e comercialização. Dessa forma, como você desenharia a cadeia produtiva do leite? Quais os agentes que participam desta cadeia?

# Aula 17 - Noções de sistemas de informações e registros

## Objetivos

Apresentar considerações gerais sobre o papel da informação na tomada de decisões e a utilização de Sistemas de Informação nas funções administrativas.

## 17.1 Sistema de informação gerencial

É comum no meio empresarial, a compreensão que a informação é a principal “matéria-prima” para tomada de decisões. De fato, ter a informação certa, na hora certa favorece o êxito das atividades do administrador na empresa rural.

Ao iniciarmos o estudo desse tema, normalmente, vem à nossa mente, de forma imediata, a visão de computadores, programas e demais recursos informatizados, que na essência, são facilitadores do processo de gerenciar a informação. É uma realidade o fato de os recursos da informática já estarem presentes nas empresas desde a metade do último século (figura 01). Porém, uma planilha ou mapa de produção de leite ou outro produto agrícola, podem ser entendidos como um Sistema de Informações Gerenciais, tendo em vista que registrar informações, que serão posteriormente processadas é a sua tarefa essencial.

Compreendemos, portanto, que o Sistema de Informação Gerencial dá suporte às funções de planejamento, controle e organização de uma empresa, fornecendo informações seguras e em tempo hábil para tomada de decisão.



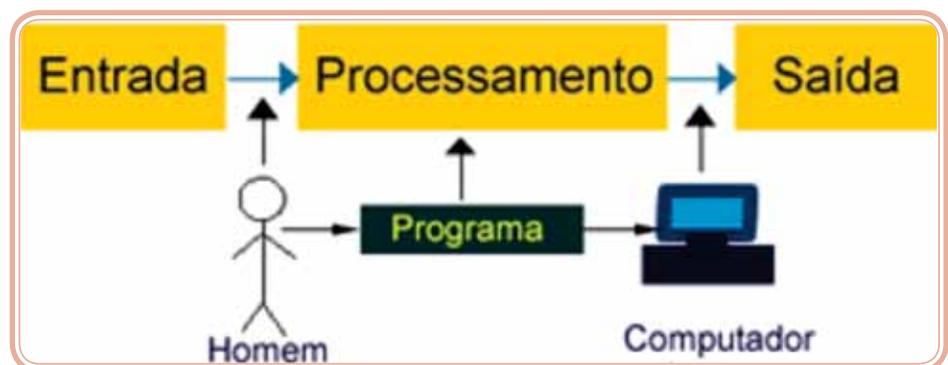
VOCÊ SABIA? Na década de 1950, computadores já eram usados em empresas para processamento da folha de pagamento.



**Figura 50: Aspecto de um computador antigo.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.computermuseum.li/Testpage/UNIVAC-1-FullView-B.htm>>. Acesso em 29/03/2011.

Antes de darmos continuidade, é necessário compreender a diferença entre dado e informação. Um “dado” é uma característica qualquer obtida diretamente de um objeto, um ser ou um sistema. Uma “informação” é a consequência do processamento aplicado a esses dados, ou seja, é o resultado dos dados trabalhados e organizados. E “processar dados” consiste em aplicar aos dados um conjunto de operações lógicas e matemáticas que produzam uma informação que pode ser usada para tomar decisões. A lógica de funcionamento de um sistema pode ser sintetizada no seguinte diagrama:



**Figura 51: Diagrama de funcionamento de um Sistema.**

Fonte: Disponível em: <<http://www.informarcia.pro.br/disciplinas/tecprog/algoritmos.htm>>. Acesso em 29/03/2011.

Por exemplo, ao analisarmos (processamento) uma planilha contendo dados da produção de leite do mês, teremos como obter a informação da média de produção por animal.

A realidade hoje, em um cenário competitivo, aponta para a necessidade de implementação de Sistemas de Informação Gerencial eficientes, tendo em vista a importância estratégica que a informação tem para as empresas. O avanço da tecnologia e a crescente necessidade de aprimoramento dos métodos de gestão inserem a empresa rural neste cenário de inovação constante.

Os próprios recursos de informática hoje são acessíveis a todas as empresas e seu uso poderá favorecer a administração dos negócios (figura 03). O Sistema de Informações Gerenciais poderá trazer os seguintes benefícios:

- Redução de custo de operações;
- Melhoria na produtividade;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio de informações mais rápidas e precisas;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões.



**Figura 52: A Informática no agronegócio.**

Fonte: Disponível em: <[http://www.agrolink.com.br/noticias/pecforum-debate-importancia-da-comunicacao-para-o-agronegocio\\_120354.html](http://www.agrolink.com.br/noticias/pecforum-debate-importancia-da-comunicacao-para-o-agronegocio_120354.html)>. Acesso em 29/03/2011.

A importância dos Sistemas de Informação Gerencial é também percebida de forma considerável no seguinte modelo de processo de tomada de decisão, proposto por Batalha (2001):

1. Reconhecimento do problema, oportunidades ou necessidade de decisão;
2. Análise e formulação de alternativas;
3. Escolha entre as alternativas;
4. Comunicação e implementação da decisão tomada;
5. Acompanhamento dos resultados obtidos e realimentação.

Em cada uma das etapas, o Sistema de Informação Gerencial tem papel fundamental para fornecer as informações necessárias ao processo.

Em suma, os Sistemas de Informações Gerenciais podem fornecer suporte aos administradores em seu trabalho para alcançar as metas da empresa.

## 17.2 Sistemas de Informação nas Funções Administrativas

O uso de Sistemas de Informação Gerencial nas empresas pode ser dividido em sistemas menores, correspondentes a um conjunto de subsistemas, considerando nível estratégico e tático, desenvolvidos e implantados de acordo com as necessidades e em conformidade com a própria estrutura da empresa (BATALHA, 2001). Vejamos:

Subsistema	Uso mais comum
Marketing	Previsão e planejamento de venda, cadastro de clientes
Pessoal	Folha de pagamento, planejamento de pessoal
Produção	Planejamento de produção, análise de custos
Finanças	Controle de fluxo de caixa, análise de custos

Além das funções administrativas em níveis estratégicos e táticos, é também relevante a contribuição dos Sistemas de Informações Gerenciais nas funções operacionais da empresa rural, nas quais as atividades estão voltadas basicamente para o uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa.

## Resumo

Nessa aula, foi possível conhecer a lógica de funcionamento de um Sistema de Informação Gerencial, e a sua importância para as empresas rurais. Diferenciamos dados de informação e exemplificamos alguns setores da empresa rural que podem ter melhores resultados com o uso dos Sistemas de Informação.

## Atividades de aprendizagem

O computador hoje está presente em muitas áreas e na cultura das pessoas. Na empresa rural não é diferente. Pesquise tipos de sistemas informatizados que podem ser utilizados na empresa rural. Pesquise em empresas de assistência técnica como a EMATER e outras para conhecer e citar essas alternativas da empresa rural.

# Aula 18 - Consultoria em agronegócios

## Objetivos

Conceituar Consultoria em Agronegócios;  
Apresentar tipos de consultoria; e  
Apresentar etapas do processo de contratação e realização de serviços de consultoria.

## 18.1 Conceituação de consultoria em agronegócios

Nessa aula, daremos continuidade aos nossos estudos, propondo uma análise em um tema que é uma grande tendência nas empresas e conseqüentemente também nas empresas rurais. Estamos nos referindo à consultoria. Mas afinal, o que é e para que serve uma consultoria?

A resposta a essa pergunta indica que a consultoria é, de forma geral, uma prestação de serviço, fornecida normalmente por profissional habilitado e conhecedor do tema. Essa prestação de serviços serve, em geral, para diagnosticar e solucionar problemas na empresa rural.

De uma maneira simples, podemos lançar mão de uma comparação da consultoria com a atividade de um médico. O consultor é como um médico. Quando enfrentamos um determinado problema de saúde, procuramos um médico para realizar uma “consulta”. O médico então pode solicitar exames, indicar um diagnóstico e recomendar um tratamento.

A-Z

### Diagnóstico:

1. Conhecimento (efetivo ou em confirmação) sobre algo, ao momento do seu exame; ou
2. Descrição minuciosa de algo, feita pelo examinador, classificador ou pesquisador; ou
3. Juízo declarado ou proferido sobre a característica, a composição, o comportamento, a natureza, etc. de algo, com base nos dados e/ou informações desse obtidos por meio de exame.



**Figura 53: Médico examinando paciente.**

Fonte: Disponível em ([http://www.medplan.com.br/site/imagens/geral/img\\_20071113\\_170457.jpg](http://www.medplan.com.br/site/imagens/geral/img_20071113_170457.jpg)). Acesso em 14/03/2011.

Importante ressaltar que a consultoria não se limita ao momento em que a empresa rural apresenta algum problema. Deve haver também o que na área da saúde entendemos como ação preventiva, ou seja, prevenir a ocorrência dos problemas.

Sintetizamos a questão conceitual, citando o ensinamento de Oliveira (2003). Consultoria Empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar o administrador e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

## 18.2 Tipos de Consultoria

Classificar o tipo das consultorias auxilia no aspecto do conhecimento de qual é a melhor forma de condução de um trabalho dessa natureza, tendo em vista o resultado final, como melhor diagnóstico e melhores recomendações.

Muito embora tenha se falado que o consultor, normalmente é um profissional externo, é importante ressaltar, em uma classificação prévia, a possibilidade de realização de Consultorias Interna e Consultorias Externas.

A Consultoria Interna, como o próprio nome já diz, é realizada por um funcionário da própria empresa, que irá desenvolver os trabalhos. Nessa condição existe como principal vantagem, o fato de conhecer vários aspectos internos da empresa e também o fato de estar na empresa diariamente. Porém, existem também desvantagens, uma vez que a sua experiência se torna limitada, por muitas vezes não conhecer a realidade de outras empresas e também, pelo fato de haver um vínculo empregatício, existe menos liberdade para apontar eventuais críticas e soluções para os diversos problemas que normalmente são diagnosticados.

A Consultoria Externa, por sua vez, é a modalidade mais habitual. A empresa rural normalmente poderá contar com um profissional autônomo ou de uma empresa de consultoria especializada para desenvolvimento dos trabalhos de consultoria. Ao contrário do que acontece na Consultoria Interna, aqui o profissional tem mais liberdade para apontar as questões críticas e os pontos onde são necessárias intervenções, mesmo não sendo profundo conhecedor de aspectos internos da empresa onde o trabalho está sendo desenvolvido.

Além dessa classificação prévia, podemos classificar os tipos de consultoria em duas modalidades distintas, ambas apresentando sub-classificações que veremos a seguir:

### 18.2.1 Consultoria quanto a sua estrutura

Basicamente, diz respeito a como se dará a metodologia de realização do trabalho de consultoria. Subdivide-se nas seguintes categorias:



#### Intervenção:

Tomar parte voluntariamente; qualquer ação adotada em relação a um sistema (empresa) ao qual você não pertença.

## 18.2.2 Consultoria de Pacote

Nessa modalidade, a metodologia é ampla, não se adequando necessariamente à realidade de cada empresa e tem como principais vantagens maior rapidez e menor custo.

## 18.2.3 Consultoria Artesanal

Aqui, a metodologia é mais específica, atendendo cada característica particular das empresas. Normalmente apresenta melhor qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

## 18.2.4 Consultoria quanto a sua amplitude

Como o próprio nome já diz, refere-se à amplitude, ou seja, qual extensão total do trabalho a ser realizado.

## 18.2.5 Consultoria especializada

É a consultoria que tem como foco apenas um dos setores da empresa.

## 18.2.6 Consultoria total

É a consultoria que contempla a empresa como um todo, englobando, portanto, mais setores da mesma empresa.

## 18.3 Processo de Contratação e realização de Consultoria

O processo de contratação de uma consultoria deve, necessariamente, ter início, através da identificação por parte da empresa, da necessidade da realização de serviços dessa natureza, seja para atender uma demanda atual ou para atendimento de uma demanda futura. Segundo Oliveira (2003), esta etapa refere-se à sondagem e ao reconhecimento da situação da empresa cliente pelo consultor. A negociação dos serviços acontece nesse momento, sobretudo na definição de cláusulas contratuais e aspectos ligados ao planejamento do tempo. Seguem-se outras etapas, conforme detalhado na figura 54.



**Figura 54: Etapas da Intervenção do Consultor empresarial.**  
 Fonte: OLIVEIRA ( 2003 )

Além do trabalho de consultoria propriamente dito, o consultor pode ainda prestar os seguintes serviços à empresa cliente: Treinamento, palestra, pesquisas e auditorias.

## Resumo

Nessa aula, você pode conhecer aspectos conceituais e do desenvolvimento dos trabalhos de consultoria empresarial. Entender os tipos de consultoria bem como as etapas do processo de realização de serviços especializados.

## Atividades de aprendizagem

1. Com base na aula de hoje, como você define consultoria no contexto do agronegócio?
  
2. Quais os tipos de consultoria mais indicados para uma empresa rural?
  
3. Como técnico em agropecuária, qual a importância em se conhecer sobre consultoria para o agronegócio?

# Aula 19 - Noções de gestão de pessoas no agronegócio

## Objetivos

Conceituar Gestão de Pessoas no contexto do Agronegócio e apresentar aspectos de organização e as tarefas da área de Recursos Humanos na empresa rural.

### 19.1 Conceituação Gestão de Pessoas

A Administração de Recursos Humanos, também conhecida como Administração de Pessoal, lida diretamente com aspectos ligados à forma com que a empresa administra os funcionários dentro da empresa. Assim, a Administração de Recursos Humanos tem assumido um papel estratégico nas empresas, na medida em que visam transformar os colaboradores em fonte de vantagem competitiva, ou seja, fazer com que os funcionários sejam também um diferencial da empresa.

Em qualquer tipo de organização, o bem mais precioso são seus colaboradores, seus funcionários e na empresa rural essa realidade não é diferente. Muito embora a grande maioria das empresas rurais no Brasil conte apenas com a mão de obra familiar, a tendência em aplicação dos conceitos e ensinamentos da Gestão de Pessoas tem sido bastante reconhecida, em razão da necessidade de aperfeiçoamento constante e também da necessidade de se tornar uma empresa competitiva.

Quando consideramos empresas rurais, com condições estruturais já bem estabelecidas, essa realidade é ainda mais marcante, uma vez que os funcionários serão o diferencial para que a empresa alcance melhores resultados. Novas tecnologias e o avanço do processo administrativo das empresas rurais apontam para a necessidade de buscar sempre a melhor mão de obra, com a qualificação adequada e que seja capaz de alcançar bons níveis de produtividade para a empresa rural.

Entretanto, a disponibilidade de mão de obra qualificada é o grande problema a ser resolvido, tendo em vista que no campo torna ainda mais importante o papel da Gestão de Pessoas na empresa rural, principalmente como forma de buscar as pessoas certas para as funções certas. É cada vez mais comum, o aproveitamento em empresas rurais de profissionais de nível técnico e superior, como apresentado na figura 55.



**Figura 55: Trabalhadores em canteiro de mudas.**

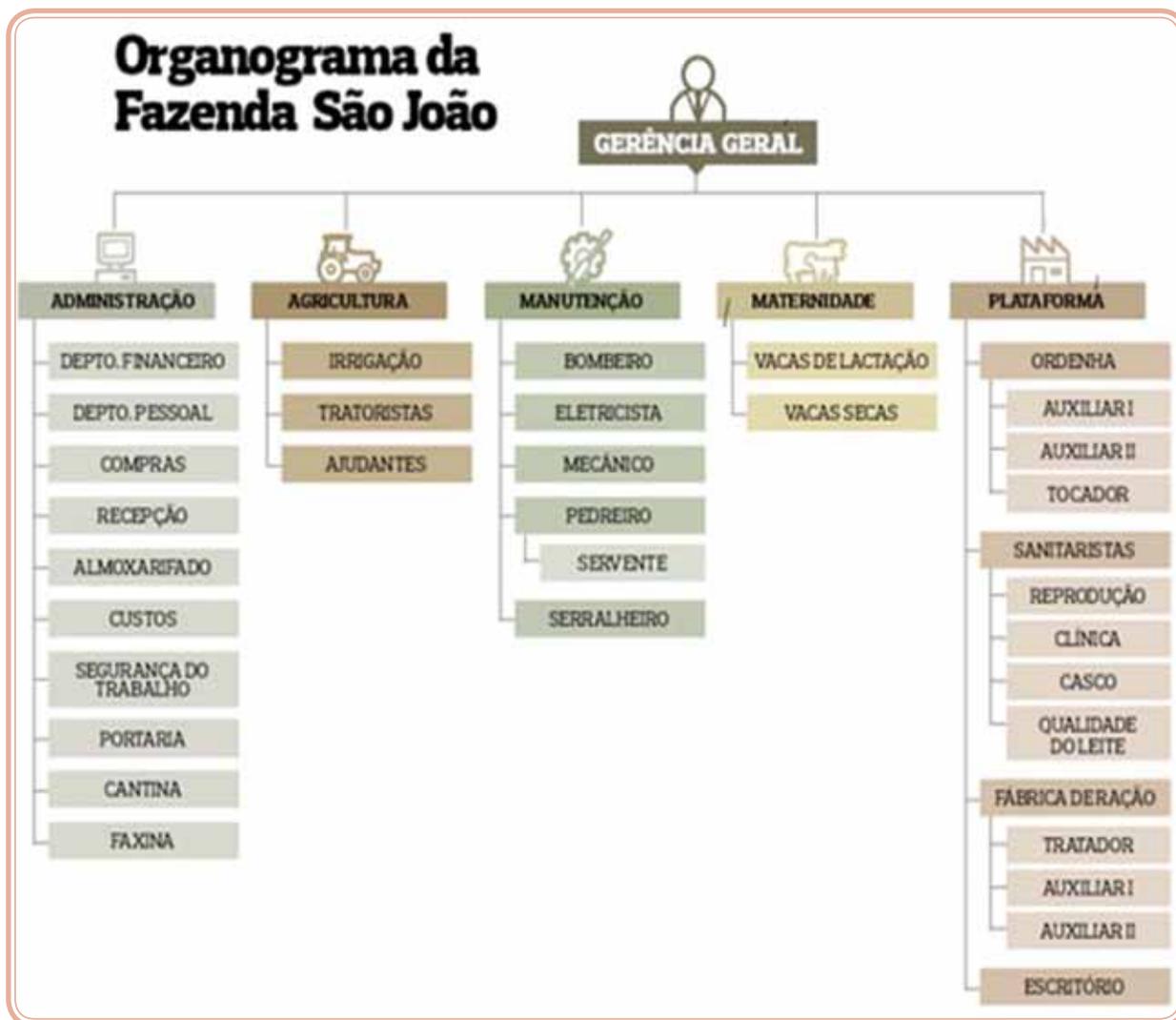
Fonte: Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/conteudo.php?id=42538>>. Acesso em 29/04/2011.

O êxito da empresa rural depende diretamente do acompanhamento técnico do administrador e, também, da sua capacidade de desenvolver a equipe para resultados capacitando e comprometendo os trabalhadores rurais.

## **19.2 Organização dos Recursos Humanos na Empresa Rural**

A área de recursos humanos está relacionada a todas as pessoas que ingressam, permanecem ou participam da empresa e que promovem seu funcionamento, independentemente de posições, cargos ou tarefas. Constitui o chamado recurso vivo e dinâmico da empresa, dotado de uma ação dirigida para o crescimento e desenvolvimento, capaz de manipular e colocar em ação os demais recursos, que são estáticos e inertes por si (SOUZA, 1995).

Portanto, tudo que envolve o planejamento e controle de pessoal, bem como o planejamento da estrutura da empresa, ou seja, o seu organograma (figura 56) definindo o papel e a função das pessoas bem como as responsabilidades e autoridades são atribuições da área de Recursos Humanos.



**Figura 56: Organograma de uma Empresa Rural.**

Fonte: Disponível em: <<http://revistagloborural.globo.com/Revista/Common/0,,EMI184545-18283,00-JEITO+CERTO.html>>. (adaptado) Acesso em 29/04/2011.

Entre as principais atividades exercidas habitualmente no setor de pessoal, podemos destacar:

- **Recrutamento e Seleção de Pessoal:** muito embora sejam atividades distintas, são normalmente entendidas como uma atividade única, até mesmo porque, uma é consequência da outra. O recrutamento é entendido como uma atividade de atração de candidatos, divulgação e de comunicação de vagas. A seleção, por sua vez, é uma atividade de escolha de pessoas, de classificação e de decisão, obtendo os melhores talentos. (ARAÚJO & DIAS, 2008). Resume-se, portanto, na busca por encontrar a pessoa certa para o cargo certo entre os candidatos participantes do processo seletivo. Constam como etapas do processo, desde a análise de currículos dos candidatos, passando por entrevistas e testes para verificação da capacidade do candidato em assumir as funções para as quais venha a ser contratado. Cabe assim ao gestor da empresa rural, realizar, sempre que necessário, um bom processo de recrutamento e seleção, evitando, dessa forma, a contratação de funcionários que não trarão bons resultados ao negócio.

**A-Z**

**Organograma:** é um gráfico que representa a estrutura formal de uma empresa. Apresenta de forma gráfica a divisão dos órgãos, setores ou departamentos da empresa.

• **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoal:** As empresas de um modo geral, precisam de funcionários capacitados para o alcance de suas metas e objetivos. Assim, precisam não somente de um processo de seleção adequado, mas também de um trabalho constante com os trabalhadores, melhorando o seu desempenho nas suas funções dentro da empresa. A necessidade de pessoal capacitado tem sido reforçada, inclusive nas empresas rurais, pelos avanços tecnológicos e mudanças sócioeconômicas. Segundo Bateman (1998) o treinamento deve começar com uma avaliação das necessidades. Uma análise deve ser conduzida para identificar as funções, as pessoas e os setores para os quais o treinamento se faz necessário. Outra informação importante a ser definida, é determinar se o treinamento será desenvolvido no horário de trabalho ou fora dele. Em seguida, são definidos o conteúdo do treinamento e o método (ex. curso, palestra, dia de campo, debates, etc. ). Por fim, faz-se necessário avaliar cuidadosamente o resultado do treinamento. Ex. de treinamentos na empresa rural:

- Como cultivar hortas orgânicas;
- Curso de inseminação artificial;
- Manejo de pragas;
- Produzindo leite com qualidade; etc.

Outras atribuições são também importantes para a administração de pessoal, envolvendo principalmente programas de motivação do funcionário, além de programas de premiação, voltados para valorização do esforço dedicado em prol do bom resultado. Pode-se, por exemplo, estipular uma meta para número de litros de leite produzidos, para que o funcionário obtenha um determinado percentual da produção como forma de prêmio.

## Resumo

Nessa aula, foi possível conhecer a realidade da Gestão de Pessoas e a sua importância para as empresas rurais bem como as principais condições de organização da área de Recursos Humanos e suas principais atividades.

## Atividades de aprendizagem

1) Cite algumas características possíveis de serem avaliadas em um candidato a uma vaga em uma empresa rural.

2) Relacione os cursos da área rural que você tenha participado, ou que gostaria de participar e qual a importância desses cursos para o trabalhador rural.

# Aula 20 - Orçamento e programação planejada

## Objetivos

Conhecer as vantagens da utilização do Orçamento e da Programação Planejada dentro da empresa rural.

## 20.1 Conceituação de Orçamento e Programação Planejada

Em outras aulas e disciplinas, já tratamos do tema do planejamento, abordando métodos de elaboração e também a sua importância para as empresas. Agora surge um tema adicional que é o orçamento empresarial. Mas afinal, o que é um orçamento? Normalmente, quando estamos pesquisando algo para comprar ou pesquisando a prestação de um serviço, solicitamos um orçamento ao nosso fornecedor, não é verdade? Enfim, esse é o entendimento imediato que surge, mas o orçamento, na visão empresarial tem uma conotação mais abrangente, e anda ao lado do planejamento estratégico.

O orçamento pode ser entendido como plano financeiro de uma determinada empresa, para um determinado período de tempo. É a projeção de quanto recurso financeiro será possível receber através das vendas (Receita de Vendas) e quanto será aplicado (despesas). É um plano escrito, expresso em termos de unidades físicas e/ou monetárias que descreve um Plano Geral de Operações e/ou Investimentos, orientado pelos objetivos e pelas metas traçadas, administração da empresa, para um período de tempo determinado e em sintonia com os recursos disponíveis para o período em questão.

A utilização do planejamento orçamentário se dá seguindo as seguintes etapas:

- A fixação dos objetivos técnicos e financeiros;
- A previsão dos recursos e atividades necessárias, em quantidades e em valores monetários (físico-financeiro);
- O acompanhamento e controle, pela comparação do previsto com o realizado.

O orçamento empresarial pode ser estudado em vários estágios, dependendo da ótica que se quer desenvolvê-lo, mas principalmente do tipo de atividade econômica e do porte da empresa na qual será elaborado, implantado/implementado, avaliado e controlado. Essencialmente, teremos o Estágio Operacional o Estágio Estratégico e o Estágio Tático.

Importante ressaltar que, para a determinação do Orçamento, será necessário conhecer aspectos internos da produção na empresa rural, sobretudo a quantidade produzida, a organização dos fluxos de produção e os tipos de produtos a serem produzidos na propriedade.

Os tipos de produtos e as suas quantidades, normalmente já são facilmente dimensionados ou conhecidos, uma vez que, a área ou as condições de produção são fatores relativamente estáveis bem como as demandas dos mercados. Faz-se necessária então maior atenção à organização do fluxo de produção, para que a empresa rural tenha maior rentabilidade nas suas atividades. A empresa rural pode organizar seu fluxo de produção observando aspectos de produção intermitente (ou por safra) ou produção contínua. Além desse aspecto, pode também, orientando-se pelo mercado, produzir para fins de estocagem ou atendimento de determinadas encomendas.

Todas essas informações serão importantes para a correta elaboração de um orçamento, servindo assim como apoio no processo administrativo da empresa rural, ao longo de um determinado tempo, normalmente denominado período orçamentário. É o tempo que a empresa levará para realizar o seu **Ciclo Operacional**. Neste espaço de tempo ocorrerão todos os fatores e etapas, planejados/vislumbrados, controles, acompanhamentos, reavaliações e tomadas de novos rumos.

## 20.2 Tipos de Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial pode ser classificado e entendidos nas seguintes sub-divisões:

**Orçamento de Vendas:** Por ser a maior fonte de recursos de uma empresa, as vendas são o fator limitativo da maior parte delas, pois, quando os níveis esperados não são alcançados vários ajustes se fazem necessários. De maneira geral, podemos dizer que existem, pelo menos 3 métodos para se prever as vendas: Experiências anteriores / Método de estimativas feito pelos vendedores / Métodos estatísticos.

**Orçamento de Produção:** É a estimativa da quantidade de bens que devem ser produzidos durante um período pré-determinado. O orçamento de produção será elaborado após o planejamento de vendas, e tem que mostrar quantidades físicas de cada produto a ser processado no período orçamentário em questão.

**Orçamento de Materiais:** Visa especificar as quantidades previstas de cada item necessário para executar a produção planejada.

**Orçamento de Compras:** Tem por objetivo especificar tanto as quantidades a serem adquiridas, quanto o custo/preço de cada tipo de material e ainda o período/época em que deverão ser adquiridos.

**Orçamento de Mão de Obra:** Visa estimar o número de horas de mão de obra alocadas, direta e indiretamente, para que o nível desejado da produção seja alcançado.

Com o cálculo do número de homens/hora definido bastará multiplicarmos pelo custo/valor da hora trabalhada para cada categoria profissional envolvida no processo.

**Orçamento de Despesas:** Visa estimar o valor das despesas diretas e indiretas envolvidas no processo de produção.

**Orçamento de Caixa:** É elaborado com o objetivo de projetar as entradas de caixa e as necessidades de financiamento, além de controlar os recursos financeiros de uma empresa, durante um período.

**É um orçamento vital para a eficácia da empresa.**

## Resumo

Ao concluir mais essa aula, foi possível conhecer as alternativas que a correta elaboração de um orçamento pode proporcionar ao gestor da empresa rural, sobretudo na possibilidade de, utilizando os controles adequados, de obter um número do possível resultado da atividade, dentro de um determinado período.

## Atividades de aprendizagem

Elabore uma previsão orçamentária para uma atividade de sua escolha na empresa rural. Determine a capacidade de produção em termos de quantidade, em função, por exemplo, da área a ser cultivada, e em seguida faça o desdobramento dos números em unidades produzidas, multiplicando pelo preço unitário, obtendo assim o preço total.

## Referências

- ARAÚJO, Massilon. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed., rev. ampl. e atual. São Paulo: Atlas, 2008.
- BATALHA, Mário Otávio. **Gestão agroindustrial: GEPAL : Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais** . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATEMAN, Thomas S. **Administração: Construindo vantagem competitiva**, Tradução Celso A. Rimoli - São Paulo: Atlas, 1998
- BRAGA, Vera Lúcia. **Administração financeira**. Belo Horizonte: SENAC MINAS/ SEMD, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Elsevier: Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** - Rio de Janeiro, Elsevier, 2003,
- DAFT, Richard L., **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DIAS, Edilaine Mendes; ARAÚJO, Geraldino Carneiro. **Estudo sobre os processos de recrutamento e seleção em agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos**. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf>>. Acesso em 29 de março de 2011.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Harbra. 7ª ed. São Paulo. 1997.
- KAWASHICA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- KETS DE VRIES, MaNfred F. R.. **Liderança na empresa: como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas,1997.
- LUSSIER, Robert. N., REIS, Ana Carla F, Reis, FERREIRA, Ademir Antônio, **Fundamentos de administração**. São Paulo: Cengage Learning, 1997.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade básica**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MEGGINSON, Leon C. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1998. Quarta edição.
- MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas** . 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003,
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W., JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. Atlas. 2ª ed. São Paulo. 2000.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração Básica**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Ricardo; GIMARÃES, José Mário Patto; MORAIS, Vander Azevedo; VIEIRA, Guaracy & ANDRADE, José Geraldo. **A administração da fazenda**. São Paulo: Globo, 1995.

STONER, James A. F., FREEMAN.R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1994. Quinta edição.

## Currículos dos professores conteudistas



### Cledinaldo Aparecido Dias

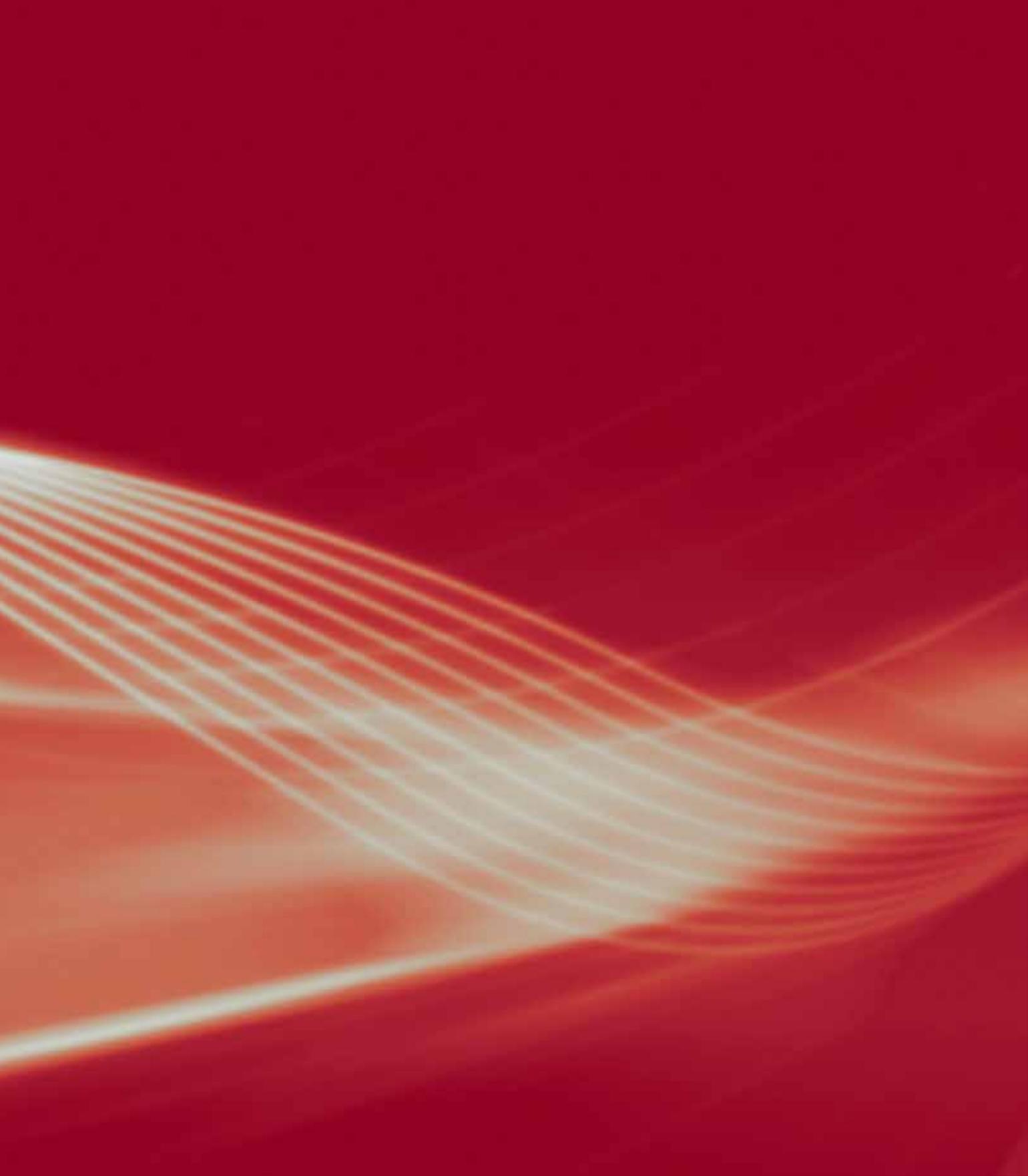
Possui graduação em Administração e Especialização em Gestão Estratégica em Marketing pela Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), é mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA) e doutorando em Gestão pela Universidade Traz-os-Montes e Alto Douro (UTAD) em Portugal. Atualmente é professor Adjunto da Universidade Estadual de Montes Claros e professor assistente da Universidade Federal de Minas Gerais. Assume a função honorífica de Delegado Regional do Conselho Regional de Administração - CRA/MG . O profissional tem experiência na área de Administração e Gestão Escolar, com ênfase em Consultoria Empresarial, Agronegócios e Gestão Estratégica.



### Helmer Soares Veloso

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Montes Claros. Especialização MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas. Atualmente é Professor de Educação Superior e Analista Universitário da Universidade Estadual de Montes Claros, atuando nas áreas de Gestão de Marketing, Gestão de Projetos e Recursos Humanos.





**e-Tec Brasil/CEMF/Unimontes**  
Escola Técnica Aberta do Brasil