

# Administração



## **Administração**

A Administração (português brasileiro) ou Gestão (português europeu) é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar.

O termo "administração" significa direção, gerência. Ou seja, é o ato de administrar ou gerir negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

É uma área do conhecimento fundamentada em um conjunto de princípios, normas e funções elaboradas para disciplinar os fatores de produção, tendo em vista o alcance de determinados fins como maximização de lucros ou adequada prestação de serviços públicos.

Pressupõe a existência de uma instituição a ser gerida, ou seja, uma organização constituída de pessoas e recursos que se relacionem num determinado ambiente, orientadas para objetivos comuns.

A Administração é frequentemente tomada como sinônimo de Administração de Empresas. Porém, isto somente faz sentido se o termo empresa for considerado como sinônimo de organização, que significa os esforços humanos organizados, feitos em comum, com um fim específico, um objetivo. O adequado é considerar a Administração de Empresas subárea da Administração, uma vez que esta trata de organizações que podem ser públicas, sociedades de economia mista ou privadas, com ou sem fins lucrativos.

A necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra em meados do Século XIX, levou profissionais de outras áreas mais antigas, a exemplo da Engenharia, a buscar soluções específicas para problemas que não existiam antes. Assim, a aplicação de métodos de ciências diversas, para administrar estes empreendimentos, deu origem aos rudimentos da Ciência da Administração.

Há autores que consideram a Administração uma área interdisciplinar do conhecimento, uma vez que se utilizaria de métodos e saberes de diversas ciências, como Contabilidade, Direito, Economia, Filosofia, Psicologia, Sociologia, etc.

Não se deve confundir a gerência de uma casa ou da vida pessoal, que tem sua arte própria, porém empírica, com a administração de uma instituição. A gerência corporativa requer conhecimento e aplicação de diversos modelos e técnicas administrativas, ao passo que a gerência pessoal pode ser feita por pessoas sem qualificações adicionais. Como exemplo de dependência da Ciência da Administração, para funcionar de forma empresarial, estão

as Instituições de Direito Público ou Instituições de Direito Privado, criadas, respectivamente, para finalidades sociais ou fins lucrativos.

Henri Fayol foi o primeiro a definir as funções básicas do Administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar (POCCC). Além de Fayol, Frederick Taylor, Henry Ford e Max Weber contribuíram, com teorias, nos primórdios da Administração.

Atualmente, sobretudo, com as contribuições da Abordagem Neoclássica da Administração, em que um dos maiores nomes é Peter Drucker, os princípios foram retrabalhados e são conhecidos como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC).

Destas funções, as que sofreram transformações na forma de abordar foram "comandar e coordenar" que, atualmente, são chamadas apenas de "dirigir" (Liderança).

Henry Mintzberg contesta esta visão da atuação do Administrador, dividida em funções processuais, propondo que este atue, na verdade, exercendo diversos papéis, sendo estes interpessoais (papel de líder, de contato e aquele ligado à imagem de chefe), informacionais (papel de monitor, de disseminador e de porta-voz) e decisoriais (papel de empreendedor, de manipulador de distúrbios, de alocador de recursos e de negociador).

Discute-se se a Administração pode ser considerada uma disciplina científica. Quando assim considerada, é um ramo das Ciências Sociais, tratando dos agrupamentos humanos, mas com uma peculiaridade que é o olhar holístico, buscando a perfeita sinergia entre pessoas, estrutura e recursos. Diferencia-se das ciências puras por possuir um caráter prático de aplicação nas organizações.

Um dos princípios filosóficos da Administração diz: "A verdadeira administração não visa lucro, visa bem estar social; o lucro é mera consequência".

A profissão de Administrador é, historicamente, recente e foi regulamentada no Brasil em 9 de setembro de 1965, data em que se comemora o Dia do Administrador. A Semana do Administrador instituída pelo Adm. Gaston Schwabacher, é comemorada dos dias 2 a 9 de setembro, onde são homenageados feitos administrativos éticos.

Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da Administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, cabe ao profissional da Administração combinar os meios na proporção adequada, sendo, para isso, necessário tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, nenhuma organização dispõe de todos os recursos e a capacidade de processamento de informações do ser humano é limitada. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.

Segundo John W. Riegel, "o êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus Gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem".

### **Teoria Geral da Administração**

Também conhecida como TGA, a Teoria Geral da Administração é o conjunto de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las, sendo composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração.

A Teoria Geral da Administração começou com a "ênfase nas tarefas", na Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a "ênfase na estrutura" com a Teoria Clássica de Fayol, e com outros princípios como o Fordismo de Henry Ford e a Teoria Burocrática de Max Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista.

A Relação Humanística surgiu com a "ênfase nas pessoas", por meio da Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO). A "ênfase no ambiente" surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a "ênfase na tecnologia".

Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

As teorias da Administração podem ser divididas em várias correntes ou abordagens. Dessa forma, representam uma maneira específica de encarar a tarefa e as características do trabalho da Administração.

Entretanto, Mario Manhães Mosso, demonstra a necessidade de alterarmos a cronologia bem como as próprias teorias, uma vez que, por exemplo, Alfred Chandler, pai da Teoria Contingencial, indicou sua utilização já em 1900, assim ela não poderia ser a última teoria. Bem como Frederick Taylor foi o primeiro a identificar os subsistemas de Recursos Humanos em 1911, bem antes da experiência de Hawthorne de 1927, o marco inicial da Teoria das Relações Humanas.

A Teoria Geral da Administração, assim, está em fase de mutação nas suas raízes.

### **Trabalho Administrativo**

O trabalho administrativo é a aplicação do esforço físico e mental por um gerente, com a finalidade de garantir os resultados por meios de outras pessoas, seus gerenciados.

Em síntese, o Administrador é a ponte entre os meios (recursos financeiros, tecnológicos e humanos) e os fins (objetivos).

A Administração se divide, modernamente, em cinco áreas: Finanças, Administrativo, Marketing, Vendas ou Produção, Logística e Recursos Humanos.

Administração Financeira: É a disciplina que trata dos assuntos relacionados à administração das finanças de empresas e organizações.

Marketing: "É o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca". (Phillip Kotler).

Produção: "Se refere a qualquer tipo de atividade destinada à fabricação, elaboração ou obtenção de bens e serviços. No entanto, a produção é um processo complexo que exige vários fatores que podem ser divididos em três grandes grupos: a terra, o capital e o trabalho.

Logística: "A definição de logística da Association Française des Logisticiens d'Entreprises é subscrita por Tixier et al.: "A logística é o conjunto de atividades que tem por fim a colocação, com um custo mínimo, duma quantidade de produto no local e no momento em que existe procura. A logística abarca, pois, todas as operações que condicionam o movimento dos produtos, tais como: localização das fábricas e entrepostos, abastecimentos, gestão física de produtos em curso de fabrico, embalagem, formação e gestão de estoques, manutenção e preparação das encomendas, transportes e circuitos de entregas."

Recursos Humanos: TOLEDO (1986) "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

Alguns doutrinadores modernos inserem, nessa divisão, a TI (Tecnologia da Informação) e a P&D (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação). Pelo fato de a Administração ter diversas ciências como base, o Administrador disputa seu espaço com profissionais de diferentes áreas. Em Finanças, disputa espaço com Economistas e Contadores; em Marketing, disputa espaço com Publicitários; em Produção, disputa espaço com Engenheiros; em Recursos Humanos, disputa espaço com Psicólogos, etc.

Pode-se considerar um Executivo toda pessoa encarregada de uma organização ou de uma de suas subunidades, incluindo-se no conceito Administradores de empresas estatais e privadas, Administradores Públicos (como Prefeitos, Governadores e Chefes de repartições públicas), bem como Administradores de organizações privadas sem fins lucrativos (como clubes e ONGs)

## SWOT



A Análise SWOT, funciona como uma das ferramentas de análises de cenários futuros da Administração.

As funções administrativas norteiam os objetivos do administradorem sua rotina.

Atualmente, as principais funções administrativas são:

Fixar objetivos (planejar);

Analisar: conhecer os problemas;

Solucionar problemas;

Organizar e alocar recursos (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas);

Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar);

Negociar;

Tomar as decisões (rápidas e precisas);

Mensurar e avaliar (controlar).

### **O papel do Administrador**

As funções do Administrador foram, num primeiro momento, delimitadas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. No entanto, por ser essa classificação bastante difundida, é comum encontrá-la em diversos livros e até mesmo em jornais de forma condensada em quatro categorias, são elas:

Planejar: "definir o futuro da empresa, principalmente, suas metas, como serão alcançadas e quais são seus propósitos e seus objetivos", ou como "método que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório." O planejamento envolve a determinação no presente do que se espera para o futuro da organização, envolvendo quais as decisões deverão ser tomadas, para que as metas e propósitos sejam alcançados.

Organizar: pode-se constatar que [...] se fosse possível sequenciar, diríamos que depois de traçada(s) a(s) meta(s) organizacional(ais), é necessário que as atividades sejam adequadas às pessoas e aos recursos da organização, ou seja, chega a hora de definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve reportar-se, o que é preciso para a realização da tarefa. Logo, "organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo organizacional tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas."

Liderar: envolve influenciar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum. "Meta(s) traçada(s), responsabilidades definidas, será preciso neste momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados." A chave para tal, está na utilização da sua afetividade, na sua interação com o meio ambiente que atua.

E por último controlar, que "estando a organização devidamente planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, a fim de se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios".

Cada uma das características podem ser definidas separadamente, porém, dentro da organização, são executadas em conjunto, ou seja, não podem ser trabalhadas disjuntas.

O campo de atuação do administrador é bastante amplo. Ele deve planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de empresas, quer sejam públicas ou privadas, e traçar estratégias e métodos de trabalho em diversas áreas (agroindustrial, escolar, financeira, hospitalar, rural, etc.). Nas situações de crise, possui importante papel, quando define onde será investido o dinheiro e de que forma será equilibrada as finanças e a produção da empresa.

Segundo o Conselho Federal de Administração (CFA), a Administração apresenta os seguintes campos de atuação:

- ✓ Administração e Seleção de Pessoal/Recursos Humanos;
- ✓ Organização, Sistemas e Métodos (O&M);
- ✓ Orçamento;
- ✓ Empresário;
- ✓ Administração de Material/Logística;
- ✓ Administração Financeira;
- ✓ Administração Hospitalar / Saúde;
- ✓ Administração Hoteleira
- ✓ Administração Mercadológica/Marketing;
- ✓ Administração de Produção;
- ✓ Relações Industriais/Benefícios/Segurança do Trabalho;
- ✓ Campos considerados como Desdobramentos ou Conexos.

## Taylorismo



Frederick Taylor 1856-1915

Taylorismo ou Administração científica é o modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor (1856-1915), considerado o pai da administração científica e um dos primeiros sistematizadores da disciplina científica da administração de empresas. O taylorismo caracteriza-se pela ênfase nas tarefas, objetivando o aumento da eficiência ao nível operacional. É considerado uma das vertentes na perspectiva administrativa clássica. Suas ideias começaram a ser divulgadas no século XX. Além de Taylor, a administração científica também tem entre seus fundadores Carl Barth, o casal Frank e Lillian Gilbreth, Harrington Emerson, Henry Gantt e Hugo Münsterberg; por analogia, Henry Ford costuma ser tido como um dos criadores deste modelo de administração, pelas medidas práticas ligadas à concepção teórica semelhante à de Taylor, que ele adotou em suas fábricas.

Talvez o fato mais marcante da vida de Taylor seja a publicação, em 1911, de *Princípios de Administração Científica*. Com esse livro, Taylor propõe que administrar uma empresa deve ser tido como uma ciência. A ideia principal do livro é a racionalização do trabalho, que envolve a divisão de funções dos trabalhadores; com isso Taylor critica fortemente a Administração por incentivo e iniciativa, que acontece quando um trabalhador por iniciativa própria sugere ao patrão ideias que possam dar lucro à empresa, incentivando seu

superior a dar-lhe uma recompensa ou uma gratificação pelo esforço demonstrado; isso é criticado por Taylor, pois, uma vez que se recompensa um subordinado por suas ideias ou atos, torna-se dependente deles.

Taylor concentra seu argumento na eficiência do trabalho, que envolve fazer as tarefas de modo mais inteligente e com a máxima economia de esforço. Para isso era preciso selecionar corretamente o operário, e treiná-lo na função específica que iria desenvolver. Também propunha melhores salários (o que foi aceito por Ford, entre outros) para os operários, com a concomitante diminuição dos custos unitários de produção, o que idealmente levaria prosperidade a patrões e empregados.

O surgimento da Administração Científica está diretamente ligado ao contexto norte-americano da virada do século XX. Com o fim da Guerra da Secessão, a indústria expandiu-se aceleradamente, o que gerou preocupações também com o aumento da eficiência nos processos de produção. Este aumento na eficiência seria conseguido, de acordo com os proponentes da Administração Científica, com a racionalização do trabalho.

Os pilares da chamada escola de Administração Científica foram estabelecidos por Frederick Taylor. Taylor começou sua carreira como operador de máquina na Midvale Steel, uma indústria da Filadélfia, e ali fez carreira até o posto de engenheiro. Graças à sua experiência na linha de produção, Taylor passou a dedicar-se a estabelecer rigorosa observação das habilidades e métodos usados pelos operários na Midvale. Esta observação era informada por critérios tidos por científicos, ao contrário da prática administrativa até então usual pouco fazia uso da pesquisa metódica, fiando-se mais no senso comum.

Dois livros de Taylor deste período trazem os primeiros esboços de seu modelo administrativo: A Piece Rate System (Um sistema de preço por peça, 1895) e Shop management (Administração de Oficinas, 1903, apresentado à Sociedade dos Engenheiros Mecânicos dos Estados Unidos). Posteriormente, este modelo aparece mais bem sistematizado em Principles of Scientific Administration (Princípios da Administração Científica, 1911). Segundo Idalberto Chiavenato, enquanto "Taylor preocupava-se mais com a filosofia – com a essência do sistema – que exige uma revolução mental tanto de parte da direção como da parte dos operários a tendência de seus seguidores foi uma preocupação maior com o mecanismo e com as técnicas do que com a filosofia da Administração Científica."

## **Princípios fundamentais da Administração**

Há uma série de princípios enunciados por Taylor, no que concerne à administração. Eles são entendidos como máximas pelas quais a organização deve se orientar para melhorar sua eficiência, a partir de critérios supostamente científicos.

Em seu *Principles of Scientific Management*, Taylor enuncia cinco princípios:

substituir os métodos empíricos e improvisados (rule-of-thumb method) por métodos científicos e testados (planejamento)

selecionar os trabalhadores para suas melhores aptidões e treiná-los para cada cargo (seleção ou preparo)

supervisionar se o trabalho está sendo executado como foi estabelecido (controle)

disciplinar o trabalho (execução)

trabalhador fazendo somente uma etapa do processo de montagem do produto (singularização das funções)

Taylor e outros teóricos da Administração científica adicionaram mais princípios, porém estes seguem como fundamentais e orientadores. Críticos apontam que estes métodos incorporam uma ideologia capitalista de redução do saber operário ao cumprimento de ordens, e seu enunciado como científico faz uma identificação exagerada destas opções administrativas com uma neutralidade (usualmente emprestada à Ciência). Mais grave, os estudos carecem de comprovação científica segundo um método aceito: fundam-se mais em conjecturas a partir de casos isolados e em evidências concretas, não em abstração.

### **Metodologia taylorista**

Desta forma ele buscava ter um maior rendimento do serviço do operariado da época, o qual era desqualificado e tratado com desleixo pelas empresas. O estudo de "tempos e movimentos" mostrou que um "exército" industrial desqualificado significava baixa produtividade e lucros decrescentes, forçando as empresas a contratarem mais operários.

Taylor tinha o objetivo de acelerar o processo produtivo, ou seja, produzir mais em menos tempo, e com qualidade.

Para Taylor:

à gerência caberia: afixar trabalhadores numa jornada de trabalho controlada, supervisionada, sem interrupções, a seu controle, podendo o trabalhador só parar para descansar, quando for permitido, com particularização de cada movimento;

a gerência não podia deixar o controle do processo de trabalho nas mãos dos trabalhadores. Como os trabalhadores conheciam mais a função do que o gerente, este deveria aprender os métodos de trabalho com aqueles para então cobrar dos seus operários;

o ritmo lento de trabalho e a vadiação eram inimigas da produção;

o processo de trabalho não devia estar nas mãos dos trabalhadores, que de fato estava por meio do trabalho combinado. Sua grande descoberta foram os conhecimentos da produção de processo combinado. Contudo, o processo e as decisões deveriam passar pela gerência e não pelo trabalhador;

com o conhecimento da produção, a gerência poderia estabelecer os tempos necessários. Assim, fixou a distribuição do tempo de trabalho.

Taylor não estava interessado no avanço tecnológico, mas preocupado em controlar o trabalho a qualquer nível de tecnologia.

Fez pesquisa para analisar como o trabalhador poderia produzir mais num ritmo de trabalho controlado;

Também acreditava que o trabalhador devia apenas aprender a executar uma função, não podia perder tempo analisando o trabalho, visto que ele não tinha nem tempo, nem dinheiro para isso. Essa responsabilidade então deveria caber à gerência.

### **Organização racional do trabalho**

Objetivava a isenção de movimentos inúteis, para que o operário executasse de forma mais simples e rápida a sua função, estabelecendo um tempo médio, a fim de que as atividades fossem feitas em um tempo menor e com qualidade, aumentando a produção de forma eficiente.

Estudo da fadiga humana: a fadiga predispõe o trabalhador à diminuição da produtividade e perda de qualidade, acidentes, doenças e aumento da rotatividade de pessoal;

Divisão do trabalho e especialização do operário;

Análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos: cada um se especializaria e desenvolveria as atividades em que mais tivessem aptidões;

Desenho de cargos e tarefas: desenhar cargos é especificar o conteúdo de tarefas de uma função, como executar e as relações com os demais cargos existentes;

Incentivos salariais e prêmios por produtividade;

Condições de trabalho: o conforto do operário e o ambiente físico ganham valor, não porque as pessoas merecessem, mas porque são essenciais para o ganho de produtividade;

Padronização: aplicação de métodos científicos para obter a uniformidade e reduzir os custos;

Supervisão funcional: os operários são supervisionados por vários supervisores especializados, e não por uma autoridade centralizada;

Homem econômico: o homem é motivável por recompensas salariais, econômicas e materiais.

A empresa era vista como um sistema fechado, isto é, os indivíduos não recebiam influências externas. O sistema fechado é mecânico, previsível e determinístico. Porém, a empresa é um sistema que movimenta-se conforme as condições internas e externas, portanto, um sistema aberto e dialético.

### **Benefícios do método de Taylor**

Benefícios para os trabalhadores no método de Taylor:

Os salários chegaram a atingir, em alguns casos, o dobro do que eram antes;

Os funcionários passaram a se sentir mais valorizados e isso fez com que exercessem seus ofícios com mais prazer. Sentiam-se mais acolhidos pela empresa;

A jornada de trabalho foi reduzida consideravelmente;

Vantagens, como dias de descanso remunerados lhes foram concedidos.

Benefícios para os empregadores no método de Taylor:

Produtos com qualidade superior aos anteriores;

Ambiente de trabalho agradável tanto para o "chão de fábrica" quanto para a diretoria, evitando assim distúrbios e conflitos que podem gerar situações negativas dentro da empresa (greves e desestímulo, por exemplo);

Redução de custos extraordinários dentro do processo produtivo, como a eliminação de inspeções e gastos desnecessários.

#### Outros integrantes do movimento da administração científica

Frank Bunker Gilbreth e Lillian Moller Gilbreth: O casal Frank e Lillian Gilbreth focaram seus estudos no chamado "estudo dos movimentos". Frank tinha preocupações muito semelhantes às de Taylor, exceto que Taylor era interessado em engenharia e em problemas com o tempo dos funcionários e Frank em construção e com os movimentos dos operários. Nota-se a influência de Taylor no livro "Estudo de movimentos" onde Gilbreth menciona o desperdício de terra por meio da erosão, mas diz que isso não é nada, se comparado com o desperdício de produtividade humana. Para resolver esse problema, Gilbreth propunha o estudo sistemático e a racionalização dos movimentos necessários para a execução das tarefas. Ele dedicou atenção especial para a fadiga, onde foi auxiliado por sua mulher Lillian, especialista em psicologia. O casal publicou diversos estudos sobre os movimentos e a introdução de aprimoramentos nos métodos de trabalho para minimização da fadiga.

Henry Gantt: Formado em engenharia, Gantt era assistente de Taylor. Dentre suas principais realizações, destacam-se seus estudos sobre resistência à mudança e normas grupais (fatores que interferiam na produtividade), mutualismo como caminho para a prosperidade econômica e, sua principal realização, o controle gráfico diário da produção (gráfico de Gantt), que era um método gráfico para acompanhar fluxos produtivos e se tornou a mais importante técnica de planejamento e controle de projetos.

Hugo Münsterberg: Doutor em Psicologia, Munsterberg fez contribuições substanciais para quase todos os campos da Psicologia. Defendia ferozmente a utilização da Psicologia em situações práticas e, em 1910, começou a realizar pesquisas visando a aplicação da psicologia à indústria. As ideias de Munsterberg se assemelhavam as de Taylor quanto a capacitação dos mais aptos ao trabalho. Além disso, ele pregava que o papel dos psicólogos na indústria deveria ser para definir condições psicológicas mais favoráveis ao aumento da produção e produzir as influências desejadas, na mente humana, do interesse da administração. Munsterberg foi um dos primeiros estudiosos a desenvolver testes de seleção de pessoal para empresas.

Nos anos 50 os japoneses retomaram as ideias de Taylor para renovar sua indústria e criaram o conceito de kaizen, uma aplicação do taylorismo. Os resultados alcançados com a aplicação dessa técnica, bem como a subsequente popularidade da guerra ao desperdício, fariam os princípios da administração científica continuar desfrutando de grande interesse na virada do milênio.

A Primeira Guerra Mundial deu aos americanos oportunidades de aplicar em larga escala e mostrar aos europeus novos padrões de eficiência de operação militar. Os franceses ficaram profundamente impressionados com a velocidade das tropas americanas na construção de cais, estradas e linhas de comunicação.

As empresas automobilísticas também são um exemplo possível para o taylorismo, afinal é impossível imaginar uma empresa de produção automobilística sem divisões de tarefas para cada funcionário, linha de montagem, prêmios para aqueles que conseguem atingir uma determinada meta na produção.

Algumas empresas treinam seu pessoal na própria empresa ou financiam treinamentos, mestrado, MBA, dentre outros para seus colaboradores, proporcionando condições para que estes colaboradores treinados continuem nas referidas empresas após a formação, explicitando o princípio da preparação dos trabalhadores. Geralmente são as grandes companhias que realizam esse tipo de ação, basicamente pelo fato dos custos serem altos.

O princípio do controle é notado em diversas empresas de foco comercial e em diversas fábricas, onde é visível a presença de supervisores e "superiores" em geral vistoriando os trabalhadores em suas tarefas.

O princípio da execução, que basicamente pode ser resumido na atribuição de responsabilidades visando uma execução do trabalho mais disciplinado possível, pode ser visto atualmente em quase todas as empresas departamentalizadas, já que isso é uma forma de atribuição de responsabilidades distintas visando a melhor execução do trabalho.

### Críticas ao modelo

O modelo da administração científica, mesmo apresentando vantagens, possui problemas. Primeiramente, o modelo ignora as necessidades dos trabalhadores, além do contexto social, gerando conflitos e choques, às vezes

violentos, entre administradores e trabalhadores. Como consequência, os trabalhadores se sentem explorados, pois percebem que esse tipo de administração é uma técnica para fazer o operário trabalhar mais e ganhar relativamente menos.

Outra crítica ao modelo é a de que ele transformou o homem em uma máquina. O operário passou a ser tratado como uma engrenagem do sistema produtivo, passivo e desencorajado a tomar iniciativas, já que os gerentes não ouvem as ideias dos funcionários subalternos, uma vez que estes são considerados desinformados.

Além disso, o modelo trata os indivíduos como um só grupo, não reconhecendo a variação entre eles, gerando descontentamento por parte dos trabalhadores. Essa padronização do trabalho é mais uma intensificação deste do que uma forma de racionalizá-lo.

### **Teoria clássica da administração**

"Administração Industrial e Geral", editado em 1916. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, da visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência organizacional. Também é caracterizada pelo olhar sobre todas as esferas (operacionais e gerenciais), bem como na direção de aplicação do topo para baixo (da gerência para a produção). O modo como Fayol encarava a organização da empresa à Teoria Clássica a imposição de abordagem anatômica e estrutural.

Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecêssem seus princípios.

Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade.

Henri era engenheiro de minas e dedicou sua vida a empresas no setor de mineração. Chegou a recuperar a Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville da falência, quando assumiu o seu cargo de diretor geral. Creditava seu sucesso como administrador a um sistema de administração que

é descrito em *Administration Industrielle et Générale* (Administração industrial e geral), publicado em 1916. Este sistema repousa sobre uma distinção das funções essenciais da empresa em seis categorias e as funções do administrador em cinco elementos. Além disso, enuncia 14 princípios gerais da administração, que refletem orientações gerais embutidas nele.

Segundo Idalberto Chiavenato, Fayol procurou dividir qualquer empresa em seis funções básicas:

técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa

comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação

financeiras, relacionadas com a procura e gerência

segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.

contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas

administrativas, relacionadas com a integração das outras cinco funções

As funções administrativas coordenam as demais funções da empresa.

### **Elementos da função administrativa**

**Planejar** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização

**Organizar** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa e das organizações, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.

**Comandar** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.

**Coordenar** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.

**Controlar** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Diferente dessas funções, hoje usa-se apenas: Planejar, Organizar, Dirigir ou Executar e Controlar. (no lugar de Comandar e Coordenar) Uniram-se essas duas funções porque o objetivo é o mesmo.

## **Princípios Básicos**

Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

**Divisão do trabalho** - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.

**Autoridade e responsabilidade** - Autoridade é dar ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade. Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade.

**Disciplina** - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.

**Unidade de comando** - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.

**Unidade de direção** - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.

**Subordinação dos interesses individuais ao bem comum** - O interesse de todos os funcionários da empresa não deve prevalecer sobre os interesses da organização como um todo.

**Remuneração** - Remuneração de trabalho deve ser justa para ambos, empregados e empregadores.

**Centralização** - Fayol acreditava que os gerentes devem manter a responsabilidade final, mas eles também precisam de dar autoridade a seus subordinados que eles possam realizar seu trabalho adequadamente. O problema é encontrar o melhor grau de centralização em cada caso.

Linha de Comando (Hierarquia) - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.

Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.

Equidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.

Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.

Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

### Críticas sobre a Teoria Clássica

Obsessão pelo comando → Tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando.

A empresa como sistema fechado → A partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.

Manipulação dos trabalhadores → Bem como a Administração Científica, foi tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

A inexistência de fundamentação científica das concepções → Não existe fundamentação experimental dos métodos e técnicas estudados por Fayol. Os princípios que este apresenta carecem de uma efetiva investigação, não resistindo ao teste de aplicação prática.

### Teoria das relações humanas

A Teoria das Relações Humanas, ou Escola das Relações Humanas, é um conjunto de teorias administrativas que ganharam força com a Grande Depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929. Com a "Grande Crise" todas as verdades até então aceitas são contestadas na busca da causa da crise. As novas ideias trazidas pela Escola de Relações Humanas trazem uma nova perspectiva para a recuperação das empresas de acordo com as preocupações de seus dirigentes e começa a tratar de forma mais complexa os seres humanos.

Essas teorias criaram novas perspectivas para a administração, visto que buscavam conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado pela Teoria Clássica, e de uma forma muito mecânica. Com os novos estudos, o foco mudou e, do Homo economicus o trabalhador passou a ser visto como "homo social". As três principais características desses modelos são:

O ser humano não pode ser reduzido a um ser cujo comportamento é simples e mecânico.

O homem é, ao mesmo tempo, guiado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológica.

Todos os homens possuem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio, e autorrealização.

A partir de então começa-se a pensar na participação dos funcionários na tomada de decisão e na disponibilização das informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam. Foram sendo compreendidos aspectos ligados à afetividade humana e percebeu-se os limites no controle burocrático por parte das organizações como forma de regulamentação social.

### **Teoria neoclássica da administração**

A teoria neoclássica da administração é o nome dado a um conjunto de teorias que surgiram na década de 1950 e que propõem uma retomada das abordagens clássica e científica da administração. A teoria tem como principal referência Peter Drucker, mas também inclui um grupo amplo de autores como Willian Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry.

Dentre os principais conceitos abordados por essa teoria, destacam-se:

- ✓ ênfase na prática da administração;

- ✓ reafirmação relativa das proposições clássicas;
- ✓ ênfase nos princípios gerais de gestão;
- ✓ ênfase nos objetivos e resultados.

Esta nomenclatura é utilizada apenas no Brasil. Foi popularizada no livro texto de Chiavenato, que é utilizado no ensino da administração de empresas no país. Chiavenato diz: "Os autores aqui abordados, (...) muito embora não apresentem pontos de vista divergentes, também não se preocupam em se alinhar dentro de uma organização comum. Em resumo, os autores neoclássicos não forma propriamente uma escola bem definida, mas um movimento relativamente heterogêneo. Preferimos a denominação teoria para melhor enquadramento didático e facilidade de apresentação". Fora do Brasil, pode-se associar essa escola de pensamento à abordagem teórica proposta por Drucker, que é considerada uma ruptura com a abordagem vigente. As teorias depois de Drucker são chamadas de "modernas" por ser ele reconhecido como "pai da administração moderna" ("modern management" em inglês), embora o termo "administração moderna" seja mais abrangente que a proposta de Chiavenato.

### **Administração por objetivos**

A administração por objetivos, ou APO, se trata de um procedimento desenvolvido para aplicação prática do processo de planejar, organizar e controlar. Em sua origem, essa ideia foi desenvolvida por Alfred Sloan na década de 1920, baseando-se em práticas administrativas existentes na companhia DuPont. Com o passar do tempo, a prática foi sendo implementada por algumas empresas e entre elas a General Electric também aproveitou o momento. Foi na GE, em 1954, que Drucker a conheceu e a chamou de administração por objetivos, ele também acrescentou novos componentes enfatizando a definição dos objetivos e a avaliação isolada de cada área específica de desempenho.

A administração por objetivos dá atenção ao propósito dos participantes de uma organização e ao modo de como estes se relacionam com os objetivos da própria empresa. Podemos defini-la como um sistema de administração que visa relacionar as metas organizacionais com o desempenho e o desenvolvimento individual, principalmente, por meio do envolvimento de todos. Percebe-se ainda que a administração por objetivos aborda uma tentativa de alinhar as metas dos funcionários com a estratégia do negócio, otimizando a comunicação e a relação entre gerentes e subordinados. É um processo

participativo de planejamento, que promove a descentralização das decisões e a definição das prioridades em geral.

#### Características principais

1. Estabelecimento conjunto de objetivos entre o executivo e seu superior;
2. Estabelecimento conjunto de objetivos para cada departamento ou posição;
3. Interligação dos objetivos departamentais;
4. Elaboração de planos táticos e operacionais, com ênfase na mensuração e no controle;
5. Contínua avaliação, revisão e reciclagem dos planos;
6. Participação atuante de chefia;
7. Apoio intenso do staff durante os primeiros períodos;
8. Motivação dos trabalhadores de sua empresa.

A administração por objetivos é dependente da sinergia entre líder direto e executor(es), através de uma aceitação natural e não imposta para atingir as metas estabelecidas.

### **Administração participativa**

A administração participativa é uma filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aprimorando a satisfação e a motivação no trabalho, contribuindo para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações.

Esse método permite a manifestação dos funcionários em relação ao processo de administração da empresa de forma organizada e responsável, sempre contribuindo com suas experiências e conhecimentos, buscando sempre agregar mais valores às funções e pessoas dos quais participa.

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a empresa, não apenas com funcionários, mas também com clientes ou usuários, fornecedores, e eventualmente distribuidores da organização. A meta

da administração participativa é construir uma organização participativa em todas as interfaces.

No modelo participativo, predominam a liderança, a disciplina e a autonomia. Nas organizações que adotam esse modelo, as pessoas são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho.

### **Administração holística**

O holismo significa que o homem é um ser indivisível, que não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes.

Com a globalização (integração do mundo; povos e cultura) compartilhamos não somente as oportunidades que ela oferece mas também os problemas. E para sua compreensão exige a aplicação da teoria sistêmica. Na busca de uma sabedoria sistêmica, que bem podemos interpretar como sendo a busca de uma visão holística. A visão holística pode ser considerada a forma de perceber a realidade e a abordagem sistêmica, o primeiro nível de operacionalização desta visão.

O enfoque sistêmico exige dos indivíduos uma nova forma de pensar; de que o conjunto não é mera soma de todas as partes, mas as partes compõem o todo, e é o todo que determina o comportamento das partes. Uma nova visão de mundo, que lhes permitirá perceber com todos os sentidos a unicidade de si mesmo e de tudo que os cerca. Portanto para a empresa o lucro deixa de ser o objetivo, para se tornar uma consequência de todos os processos da empresa; o RH deixa de ser custo e os consumidores deixam de ser receitas, para se tornarem parte do todo da empresa. A empresa ganha uma nova visão, valorizando todos os processos e departamentos, e tendo consciência que todos têm a sua importância e que todos compõem a empresa, que a empresa não é mera soma de departamentos e processos, mas que são eles a empresa. Traz a percepção da organização como uma série de processos e atividades interligadas. Uma empresa é um processo que contém vários processos, de manufatura e/ou serviços.

A Administração Holística tem como base que a empresa não pode mais ser vista como um conjunto de departamentos (Departamentalização) que executam atividades isoladas, mas sim como em conjunto único, um sistema aberto em contínua interação.

#### **Processo de implantação da Administração Holística**

Diagnóstico da empresa: avaliação do RH, TI, Fornecedores, Marca, Imagem, Clima e Cultura. Entender como estão relacionados entre si e dentro da organização.

Análise do meio externo: perceber a situação - política - social - econômica – cultural - tecnológica e concorrência e suas relação com a empresa.

Identificação do “núcleo da empresa”: Mapear os pontos fortes e competências primordiais para o negócio.

Estabelecimento da missão

Reconhecimento dos valores da empresa: Identificar o que ela entende como relevante e que define sua maneira de ser.

Definição das políticas da empresa

A abordagem holística propõe uma integração de conceitos defendidos por outros modelos de administração, como: a valorização da intuição preconizada pelo modelo japonês, o desenvolvimento pessoal defendido pela administração por objetivos e a interação valorizada pelo Desenvolvimento Organizacional.

A proposta de trazer a visão holística para a área de administração, traduzindo-a num modelo de administração holística, embora tenha seus méritos, também corre o risco de restringi-la. A visão holística está mais para uma forma de pensar, de perceber a realidade, do que para um modelo. As organizações reproduzem em pequenas escalas as configurações e dimensões do universo. Por isso se diz que o desenho das organizações atuais deveria ser uma estrutura de holograma, sem forma e limite definidos, adaptáveis às circunstâncias, com linhas hierárquicas simplificadas, muitos canais de comunicação e trabalho matricial ou em redes, formando-se equipes interdisciplinares para resolver os desafios que enfrenta a organização.

Um pensamento deve ser levado em consideração: a relação hologramática entre as partes e o todo. Quem não compreende o princípio de recursividade, está condenado à insipidez, à trivialidade e ao erro. Assim deve-se criar no homem a idéia de viver em harmonia com a natureza, como parte integrante dela, de quem é reflexo e a quem modifica, e esta necessidade de que se crie uma nova consciência ecológica e se desenvolva uma nova postura ética perante a natureza é tarefa do gerenciamento holístico.

A idéia do holismo não é nova. Ela está subjacente a várias concepções filosóficas ao longo de toda a evolução do pensamento humano. O termo holismo origina-se do grego “holos”, que significa todo. Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e

leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global.

A holística não é ciência, nem filosofia. Não é uma religião nem uma disciplina mística. Também não constitui um paradigma. Segundo Pierre Weil, (1991), “a abordagem holística propõe uma visão não-fragmentada da realidade onde sensação, sentimento, razão e intuição se equilibram e se reforçam”.

A palavra hólos veio do grego e significa inteiro; composto. Segundo o dicionário, holismo é a tendência a sintetizar unidades em totalidades, que se supõe seja própria do universo. Sintetizar é reunir elementos em um todo; compor.

Visão holística empresarial equivale a se ter uma "imagem única", sintética de todos os elementos da empresa, que normalmente podem ser relacionados a visões parciais abrangendo suas estratégias, atividades, informações, recursos e organização (estrutura da empresa, cultura organizacional, qualificação do pessoal, assim como suas inter-relações). No mundo corporativo todo empreendedor deve ter uma visão holística de sua empresa. Essa visão possui diferentes ênfases e graus de abstração. A organização que possuir pessoas com essa visão, com certeza se destacará de suas concorrentes. É comum encontrar gerentes empolgados com os recursos computacionais, outros achando que a solução está somente na estrutura organizacional, outros que consideram suas máquinas e equipamentos como sendo a salvação da empresa, etc. O pensamento holístico é profundamente ecológico. O indivíduo e a natureza não estão separados, formam um conjunto impossível de ser dissociado. É por isso que qualquer forma de agressão à natureza é pura e simplesmente uma forma de suicídio.

## **Benchmarking**

Benchmarking consiste no processo de busca das melhores práticas numa determinada indústria e que conduzem ao desempenho superior. É visto como um processo positivo e através do qual uma empresa examina como outra realiza uma função específica a fim de melhorar a forma como realiza a mesma ou uma função semelhante. O processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas é chamado de benchmarking e as cargas usadas são chamadas de benchmarks.

O processo de benchmarking não se limita à simples identificação das melhores práticas; também contempla, por exemplo, a sua divulgação por intermédio das diversas técnicas de marketing.

O benchmarking traduz-se, então num processo através do qual observa-se, aprende e melhora, podendo ser aplicado a qualquer área de atividade organizacional, desde o desenvolvimento estratégico (Watson, 1993) ao serviço do cliente e sua satisfação (Lepard e Molyneux, 1994), passando pelas operações (Shetty, 1993).

Não se poderá dizer que o benchmarking constitui o único meio que permite a melhoria, sendo apenas um dos instrumentos disponíveis para o efeito. A sua utilização tem como principal benefício a orientação da empresa para o exterior, na busca permanente de oportunidades de melhoria dos seus produtos e serviços, processos, custos e prazos, etc.

O termo benchmarking surge em meados da década de setenta do século XX, introduzido pela XEROX, tendo a ideia vindo a ganhar proeminência na literatura especializada desde então. A ASQ - American Society for Quality define benchmarking como o processo de medição e comparação contínua de uma organização relativamente às organizações líderes em qualquer parte do mundo, de modo a obter informação que ajude essa organização a empreender ações destinadas à melhoria da sua performance.

Nas palavras de David Todd Kearns, ex-CEO da Xerox, benchmarking é o contínuo processo de medição de produtos, serviços e práticas, de modo a confrontar os resultados com os dos concorrentes mais fortes ou com os daqueles que são considerados líderes da indústria.

A necessidade de avaliar o desempenho das empresas de forma comparativa e sistemática, procurando identificar e atuar nos fatores de sucesso e de insucesso, fez com que se desenvolvesse uma nova ferramenta de gestão (metodologia) conhecida por Benchmarking.

Inicialmente, é nos EUA que o benchmarking ganha expressão, individualidade e notoriedade, atribuindo-se à Rank Xerox Corporation o pioneirismo na introdução da prática de Benchmarking.

Posteriormente, outras organizações destacaram-se ao aplicar com sucesso o Benchmarking, entre as quais destacamos: Ford Motor Company, Alcoa, Millken, AT&T, IBM, Johnson & Johnson, Kodak, Motorola e Texas Instruments, tornando-se quase obrigatório para qualquer organização que deseja melhorar os seus produtos, serviços, processos e resultados.

Do Benchmarking, podem beneficiar as empresas, independentemente da dimensão, dos seguintes sectores de actividade (comércio; indústria; prestação de serviços às empresas; construção; logística e transportes, ou seja, aplica-se a quase todas as empresas) ou entidades da envolvente empresarial, como ferramenta de apoio ao aconselhamento às empresas suas clientes.

De todas as definições encontradas para benchmarking, destacam-se duas:

O benchmarking é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente "performance" empresarial. A essência desse instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe no mercado quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de benchmarking arranca quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rentabilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de benchmarking é aplicada de forma correcta, ocorre melhoria de desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.

A segunda definição, mais sintética mas igualmente objectiva, enuncia que benchmarking é o processo contínuo e sistemático que permite a comparação das performances das organizações e respectivas funções ou processos face ao que é considerado "o melhor nível", visando não apenas a equiparação dos níveis de performance mas também a sua superação.

## **Os princípios do benchmarking**

### **Sistemático**

O Benchmarking não é um método aleatório de recolher informação, mas trata-se de um processo sistemático estruturado etapa a etapa, com o objetivo de avaliar os métodos de trabalho no mercado.

Os outputs deste processo proporcionam às empresas comparar os seus produtos, serviços e métodos de trabalho com os das organizações representantes das melhores práticas.

É um processo gerencial permanente, que requer atualização constante da coleta e análise cuidadosa daquilo que há de melhor externamente em práticas e desempenho para as funções de tomada de decisões e de comunicações em todos os níveis da empresa. Um processo que obriga ao teste constante das ações internas em relação aos padrões externos das práticas da indústria.

É um processo de descoberta e de uma experiência de aprendizagem. Exige a identificação das melhores práticas e a projeção do desempenho futuro.

A ideia por trás do benchmarking é de que ninguém é melhor em tudo. Então, "copiar" modelos de outras empresas significa "economizar" tempo e trabalho.

Por definição, as "cópias" nunca serão iguais. Haverá sempre ajustes, adaptação e aprimoramentos, o que garante a "evolução" da ideia original.

### Vantagens e desvantagens do Benchmarking

O Benchmarking é um dos mais úteis instrumentos de gestão para melhorar o desempenho das empresas e conquistar a superioridade em relação à concorrência, não só a concorrência, pode ser aplicado em ideias ou conceitos de empresas de ramos diferentes, como uma empresa do segmento de alimentos pode fazer uso desta ferramenta com base na análise de uma empresa de embalagens por exemplo, a ferramenta tem inúmeras e infinitas aplicações. Baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente performance empresarial.

Este instrumento parte do princípio de que nenhuma empresa é a melhor em tudo, o que implica reconhecer que existe, no mercado, quem faz melhor do que nós. Habitualmente, um processo de Benchmarking é impulsionado quando se constata que a empresa está a diminuir a sua rentabilidade. Quando a aprendizagem resultante de um processo de Benchmarking é aplicada de forma correta, facilita a melhoria do desempenho em situações críticas no seio de uma empresa.

Benchmarking, portanto, é:

um processo contínuo e estruturado;

uma procura que fornece informação valiosa;

um processo de aprendizagem;

um leque de oportunidades;

uma análise aos processos; e

uma ferramenta de gestão, aplicável aos processos da empresa.

E, todavia, Benchmarking não é:

um ato isolado;

um livro de receitas;

uma cópia ou uma imitação;

uma reinvenção;

uma constatação de fatos; e

uma moda de gestão.

As vantagens da análise de Benchmarking são, sem dúvida, mais numerosas que as desvantagens. Quer as pessoas, quer as empresas, todos gostam de ser como os melhores. E o Benchmarking é, precisamente, “espreitar” os melhores para ser como eles ou superá-los. Como vantagens, podem-se identificar as seguintes:

introduzir novos conceitos de avaliação;

melhorar o conhecimento da própria organização;

identificar e priorizar as áreas que devem ser objeto de melhorias;

estabelecer objetivos viáveis e realistas;

criar critério de prioridade no planeamento;

favorecer um melhor conhecimento dos concorrentes e do nível competitivo do mercado;

permitir uma maior eficácia na orientação para os clientes ao identificar os fatores críticos de sucesso internos na sua satisfação; e

aprender com os melhores.

No entanto, deve-se ter em conta que:

por um lado, existem inúmeras empresas que negam ou distorcem os dados, apesar do Código de Conduta que se comprometem a respeitar, precisamente devido ao fato de que não querem que outras atinjam os patamares de excelência financeira, operacional, logística, social, ambiental etc., porque, se os atingirem, terão mais um concorrente no mercado com as mesmas ferramentas; e

por outro lado, existem empresas que invejam os indicadores de outras com dimensão diferente, ou que atuam num mercado em que não é o mesmo, comparando o que não é comparável. Por vezes, essa tática se mostra errada e prejudicial para a própria empresa.

### **Tipos de Benchmarking**

## Benchmarking competitivo

Caracteriza-se por ter como alvo específico as práticas dos concorrentes. Na prática, é o menos usual, uma vez que é quase impossível que as empresas se prestem a facilitar acesso a dados que estão ligados diretamente com a sua atividade à concorrência. Por isso, é necessário, muitas vezes, contratar uma consultoria externa para obter informações sobre o Benchmarking Competitivo. Um método recomendado para obter as informações dos concorrentes é a utilização de "cliente oculto".

Além disso, tem como objetivo atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países etc.

## Benchmarking interno

A procura pelas melhores práticas ocorre dentro da própria organização em unidades diferentes (outros departamentos, sedes etc.). Tem como vantagens a facilidade para se obter parcerias, custos mais baixos e a valorização pessoal interna. A grande desvantagem é que as práticas estarão sempre impregnadas com os mesmos paradigmas. Este é o tipo mais utilizado.

## Benchmarking funcional

Ocorre quando o Benchmarking é baseado num processo que atravessa várias funções da organização e pode ser encontrado na maioria das empresas do mesmo porte, como, por exemplo, o processo desde a entrada de um pedido até a entrega do produto final ao cliente. É neste tipo de Benchmarking que encontramos a maioria dos exemplos práticos e em que as empresas estão mais dispostas a colaborar e a ser mais transparentes.

As empresas sob pesquisa geralmente são de ramos distintos, mas têm técnicas que podem ser colocadas em prática em qualquer organização. Exemplo: estocagem de produto.

Benchmarking Genérico: as empresas têm função ou processos empresariais semelhantes, mas não produzem o mesmo produto. Exemplo: analisar o passo-a-passo desde a compra do cliente até a entrega do produto a ele.

Benchmarking é uma técnica que consiste em acompanhar processos de organizações concorrentes ou não, que sejam reconhecidas como representantes das melhores práticas administrativas. É um processo de pesquisa, contínuo e sistemático, para avaliar produtos, serviços e métodos de

trabalho, com o propósito de melhoramento organizacional, procurando a superioridade competitiva.

Em outras palavras, benchmarking consiste na busca de melhores práticas de administração, como forma de ganhar vantagens competitivas. Ele faz uso de pontos de referências que já existem e funcionam bem, em vez de criar algo novo.

O Benchmarking é uma das mais antigas ferramentas de gestão. O seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e melhorar o desempenho das organizações por meio de um processo de aprendizagem. Isto é feito de duas maneiras:

1 – identificando resultados excelentes, geralmente mensurados por meio de métricas ou indicadores. Tais resultados servem de estímulo para os esforços de melhoria e dão uma garantia de que, por intermédio de esforços inteligentes, tais resultados poderão ser igualados.

2 – identificando as chamadas melhores práticas que, geralmente com alguma adaptação à cultura e às peculiaridades da organização, podem servir de referência a uma mudança que leve a melhores resultados.

O objetivo principal de se fazer benchmarking é implementar mudanças que levem a melhorias significativas nos produtos e processos da organização e, conseqüentemente, nos seus resultados. Qualquer organização, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, de qualquer setor ou porte, pode utilizar o benchmarking para entender e melhorar os seus processos [2].

O benchmarking é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas e tem um efeito motivacional grande junto às equipes.

### **O processo de Benchmarking**

Benchmarking tem, em geral, cinco fases: planejamento, levantamento de dados, análise, adaptação e implementação. Mas a metodologia mais detalhada, descrita por CAMP (1998), apresenta as seguintes etapas:

identificar empresas comparativas;

definir método e recolher dados;

determinar a lacuna de desempenho;

projetar níveis de desempenho futuro e obter aceitação;

estabelecer metas funcionais;  
desenvolver planos de ação;  
implementar ações específicas e monitorar progressos; e  
recalibrar marcos de referência.

Uma metodologia prática e eficaz de benchmarking pode ser encontrada nas Referências.

De acordo com a pesquisa Management Tools & Trends 2005, feita pela Bain & Company, o benchmarking é a terceira ferramenta de gestão mais usada pelas empresas.

## Benchmark

Enquanto o benchmarking é o processo de identificação de referenciais de excelência, o benchmark é o referencial de excelência em si. A origem desse termo parece estar nas marcas de referência usadas nas medições topográficas.

Pode-se dizer que o processo benchmarking foi inserido no ambiente de negócios pela Xerox, que o definiu como "o processo contínuo para medir os nossos produtos, serviços e práticas com os mais fortes concorrentes ou com as companhias reconhecidas como líderes da indústria".

## Metodologia de implementação de um processo de benchmarking

O processo de implementação está dividido em cinco fases, que por sua vez, estão subdivididas em atividades e estas em tarefas. As cinco fases desse processo são:

### 1) Planejamento

Identificação do item

Obtenção do apoio da Direção

Desenvolvimento do sistema de medida

Desenvolvimento do plano de coleta de informação

Revisão dos planos

Caracterização do item

## 2) Coleta interna de informação

Coleta e Análise de Informação Publicada Internamente

Seleção de potenciais parceiros internos

Caracterização do item em cada parceiro

Coleta Interna de Dados

Realização de visitas aos parceiros

## 3) Coleta externa de informação

Como já foi dito, as atividades constituintes desta fase são uma repetição das descritas na fase anterior e estão divididas, para efeitos de concepção, em duas grandes atividades:

Coleta de informação publicada externamente

Coleta de dados externos

## 4) Melhoria do desempenho do item

Esta fase não é mais do que decidir quais as melhores práticas a aplicar. Sua metodologia de implementação é crítica, pois requer análises muito cuidadosas de grande quantidade de informação recolhida, bem como a interpretação dos elementos no contexto da organização. Assim, ela envolve:

Identificação das Ações Corretivas

Desenvolvimento do Plano de Implementação

Obtenção da Aprovação da Solução

Implementação e Verificação da Solução

## 5) Melhoria contínua

Nesta altura, após terem sido alcançados os objetivos a que se propusera, a organização tem duas alternativas: (i) direcionar os esforços para a melhoria de outro item e nada fazer pelo primeiro ou (ii) continuar a trabalhar na melhoria do desempenho do item.

Quando se abandonam os esforços de melhoria contínua, o melhor que se pode acontecer é o desempenho se manter estável. No entanto, as organizações concorrentes poderão continuar a trabalhar em melhoria contínua, o que vai provocar, num futuro próximo, um novo desvio negativo no desempenho do item. É claro que é preferível continuar os esforços de melhoria do item, e, para tal, deverão ser realizadas duas atividades: manutenção da base de dados; e implementação da melhoria contínua do desempenho.

### **Downsizing**

Downsizing, traduzido em português para redução de pessoal ou redução de custos conforme os contextos, é uma técnica de administração contemporânea que, de acordo com Caldas (2000), surgiu nos Estados Unidos na década de 1970, com o principal objetivo era a diferenciação competitiva das organizações. pós uma década, chegou ao Brasil com a tentativa de reestruturar as organizações, a fim de atingir a eficiência de custos e a tentativa de eliminação da burocraciacorporativa desnecessária, provocando assim um achatamento na pirâmide hierárquica. Segundo o autor argentino Rodolfo E. Biasca, o termo passou a ser mais usado entre 1987 e 1989. Outros termos empresariais em inglês sobre reestruturação empresarial também ficaram conhecidos internacionalmente nessa época tais como outplacement("recolocação") e turnaround (algo como "dar a volta" no sentido de "revirar a empresa").

Trata-se de um projeto de racionalização planejado em todas as suas etapas, que deve estar consistente com o planejamento estratégico do negócio e cuja meta global é construir uma organização eficiente e eficaz, privilegiando práticas que mantenham a organização o mais enxuta possível.

A curto prazo, o processo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização. A longo prazo, espera-se que revitalize a empresa com a expansão do seu mercado, desenvolva melhores produtos e serviços, melhore o moral dos funcionários, modernize a empresa e principalmente, a mantenha enxuta, de forma que as práticas burocráticas não venham a se instalar novamente, uma vez amenizadas as pressões.

O termo downsizing também é usado para definir uma situação em que sistemas originalmente hospedados em um computador de grande porte (mainframe) são adaptados para computadores de menor porte (mini/microcomputadores) e esse processo se dá em função da redução do

porte da empresa ou do aumento da capacidade computacional dos computadores de menor custo.

### **Estratégia Empresarial**

O downsizing é aplicado principalmente em organizações que almejam mudanças corporativas, tais como, fusões, riscos de falência, terceirizações, eficiência de recursos humanos, entre outros. O objetivo central é construir uma organização o mais eficiente e capacitada possível, que consequentemente a manterá mais enxuta. Estudos afirmam que o downsizing deve ser colocado em prática como ultima opção, em casos de crise, com o intuito de reerguer a empresa, adapta-la as alterações do ambiente. Sendo assim, é preciso estar sempre acompanhando o planejamento estratégico, estar a par dos objetivos da empresa e assim coloca-los em prática. Passando por algumas etapas de planejamento, tais como: desenvolver uma visão sistêmica, não pensando somente na diminuição de mão obra; é necessário que a organização repense sobre sua estrutura, considerando que ela é um organismo vivo e está sempre sofrendo mudanças; e por fim, que os responsáveis pelo gerenciamento da empresa a administrem de forma racional.

A curto-prazo envolve demissões, achatamento da estrutura organizacional, reestruturação, redução de custos e racionalização. A longo-prazo espera-se que revitalize a empresa com a expansão do seu mercado, desenvolvimento de melhores produtos e serviços, melhoria do moral dos funcionários, modernize a empresa e principalmente, a mantenha enxuta, de forma que as práticas burocráticas não venham a se instalar novamente, uma vez amenizadas as pressões. O downsizing requer um projeto de racionalização planejado e de acordo com a visão estratégica dos negócios, as metas globais da organização e a partir da definição clara de seus objetivos.

O downsizing em uma linguagem mais simples é a redução temporária ou permanente da força de trabalho por via da extinção de um ou vários níveis hierárquicos. Na maior parte dos casos, o downsizing é usado como forma de reduzir custos das empresas que, por esta via, procuram recuperar a sua competitividade e sustentabilidade futuras. Embora pareça uma decisão para ser tomada em situações extremas, o downsizing é frequentemente a única via para a viabilidade das empresas e nenhum gestor gosta de tomar este tipo de decisões.

Há outras razões para além do custo que justificam o downsizing. Uma dessas razões é a eficiência das operações. Em alguns casos, quanto mais pessoas trabalham numa determinada função, mais ineficientes se tornam as operações

dessa função. Uma forma de resolver esse problema é reduzir o número de pessoas ao mesmo tempo que se melhoram os processos e a tecnologia. É frequente vermos este tipo de situações em unidades produtivas em determinados setores. Também acontece nas áreas administrativas.

A razão mais importante para justificar o downsizing no entanto é a redução de custos. Na maior parte dos casos surge como reação a mudanças no meio envolvente. Por vezes acontece que a procura de um determinado produto diminui (porque um produto novo surge no mercado e serve melhor determinadas necessidades ou porque um concorrente se torna mais competitivo, por exemplo). A forma que as empresas encontram para recuperar a sua competitividade é reduzindo o número de pessoas e consequentemente os custos. Mas o entendimento ordinário do conceito como simples redução significativa de pessoal e instalações causa problemas, abordados no artigo da revista Fortune de 9 de abril de 1990 ("Cost Cutting: how to do it right" , ou, em tradução livre, "Corte de Custos: como fazer isso direito") e por isso começou-se a tentar se adotar um termo alternativo, o rightsizing ("o tamanho certo").

Existe três tipos de estratégias que podem ser de uso na execução do downsizing. Quando aplicadas juntas poderão obter melhores resultados, assim como a maioria dos empresários fazem.

As estratégias são: redução na força de trabalho, onde o foco é nos trabalhadores, ocorrendo assim a demissão de pessoas; redesenho organizacional tem como objetivo diminuir a hierarquia, como o nome mesmo diz, redesenha funções, diminui níveis; e sistêmica que é uma melhoria contínua, conseguindo atingir todos da organização.

A partir dessas surgiram outras, para que houvesse uma melhora no desempenho organizacional diante do declínio organizacional e ambiental, são elas: redução, reorientação, redução e reorientação do domínio e da estrutura. Porém, as empresas que optam realizar downsizing precisa planejar, pois devido as demissões que ocorrem nesse processo é possível que ocorra escassez de mão de obra, o que pode afetar a produção da empresa. Uma opção é especializar esses funcionários ao invés de realizar downsizing, já que de toda forma haverá despesas para realizar demissões, logo invista em seus funcionários para evitar correr riscos.

O Downsizing como estratégia para melhoria da eficiência de uma organização tem os seguintes objetivos:

Redução de custos;

Rapidez na tomada de decisão;

Resposta mais rápida às ações do concorrente;  
Comunicação menos distorcida e mais rápida;  
Manutenção da orientação para a ação com menos análise e paralisia;  
Promoção das sinergias dentro da empresa;  
Elevação da moral na gerência geral;  
Criação do foco nas necessidades do cliente, e não nos procedimentos internos;  
Aumento da produtividade dos gerentes.

#### Etapas do projeto de downsizing

Para atingir os objetivos seguem-se as seguintes etapas:

Planejamento;  
Definição de metas;  
Elaboração de princípios básicos;  
Coleta de fatos;  
Identificação de oportunidades;  
Planejamento de melhorias;  
Execução.

O projeto de Downsizing envolve também:

Análise dos custos e da evolução de indicadores  
Avaliação do valor agregado ao produto  
Eliminação de posições e níveis hierárquicos  
Simplificação da estrutura  
Análise da viabilidade de terceirização de serviços  
Reavaliação dos critérios de análise do desempenho pessoal

## Possíveis Consequências Negativas

Alguns trabalhos que visavam analisar os resultados da implantação de uma estratégia de downsizing, concluíram que nem sempre os objetivos traçados são alcançados. Em alguns casos, observam-se consequências negativas. Alguns fatores que são prejudicados com a implantação do downsizing são: o ambiente trabalho, que acaba por ter perdas significativas de lideranças, cooperação entre pessoas e áreas; perda de eficiência interna, que é resultante da perda de experiência e memória empresarial; comprometimento da eficácia organizacional, por redução do espírito empreendedor da organização e insegurança dos remanescentes da organização; relações de trabalho são agravadas em organizações que passam por estratégias de downsizing, tendo estudos demonstrados um aumento significativo em reclamações trabalhista, incidência de doenças e acidentes de trabalho, e a imagem externa' também pode ser comprometida e a demissão em massa, pode nem sempre ser vista com bons olhos pelos investidores (The Economist, 1993a).

## **Teoria comportamental da administração**

Teoria comportamental da administração de 1947 é uma teoria aplicada à administração de empresas. A teoria comportamental (ou teoria behaviorista) da administração trouxe uma nova concepção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (behavior sciences approach), o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (teorias clássica, das relações humanas e da burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas.

A abordagem comportamental, conhecida como behaviorista, segundo Chiavenato (2003), é caracterizada por ser decorrência da teoria das relações humanas. Assim, sua ênfase ainda se encontra no comportamento humano, porém, leva em consideração o contexto organizacional, de forma mais ampla, abrangendo a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações. Vale ressaltar que, não se deve confundir a Teoria Behaviorista da Administração com o behaviorismo que se desenvolveu na psicologia, a partir dos trabalhos de Watson. Apesar de serem semelhantes quanto a ênfase no comportamento humano, essas duas concepções diferem muito quanto ao tratamento de problemas comportamentais. A abordagem comportamental se desenvolveu por volta de 1950, nos Estados Unidos, trazendo novos conceitos e variáveis para a teoria administrativa, principalmente, devido ao desenvolvimento das ciências comportamentais, e da Psicologia organizacional. O surgimento de ideias e

conclusões, que trazem uma nova perspectiva do homem, foi de extrema importância para a formação da teoria comportamental.

O homem passa a ser visto como um animal dotado de necessidades que vão além do objetivo apenas financeiro, possuindo necessidades gregárias inerentes ao homem. Passa a ser visto também como um animal dotado de sistema psíquico, ou seja, possui a capacidade de organização de suas próprias percepções frente ao ambiente como um todo. O homem passa ser interpretado como um ser passivo de aprender e mudar suas atitudes. Seu comportamento é orientado para objetivos, podendo cooperar com os outros indivíduos, quando for importante para o alcance dos objetivos o esforço coletivo, ou ainda pode competir com os outros, quando ocorre uma disputa.

Suas características são:

- ✓ ênfase nas pessoas;
- ✓ preocupação com o comportamento organizacional (processo de trabalho);
- ✓ estudo do comportamento humano (motivação humana – teoria de Maslow).

Seu ponto crítico é a relatividade: todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.

### **Origens da teoria comportamental na administração**

De acordo com a teoria de Motta, vários autores foram importantes para o desenvolvimento da teoria comportamental da Administração. Acredita-se que ela, propriamente dita, inicia-se com Hebert Alexander Simon, em 1947 com o livro *O Comportamento Administrativo*, no qual foram apresentadas novas colocações e trazendo novos conceitos ao tratamento do processo de tomada de decisões e aos limites da racionalidade. Porém, outros autores foram importantes, a maioria deles preocupados, principalmente, com o tratamento de problemas ligados à eficiência, buscando novas variáveis, como motivação, tensão e necessidades individuais para a solução deles.

De acordo com Chiavenato, as experiências que deram base a teoria comportamental surgiram ainda na teoria das relações humanas, com Lewin, e ainda considera alguns conceitos dessa teoria, porém a teoria comportamental veio como uma crítica tanto à teoria clássica, que dá muita ênfase nas tarefas, como às teorias das relações humanas, que dão muita ênfase nas pessoas. A teoria comportamental mostra-se completamente oposta aos conceitos formais e à posição rígida e mecânica da teoria clássica. Mostra-se também

completamente oposta às prescrições ingênuas e românticas da teoria humanística.

Conforme Motta, não aceitava, por exemplo, a ideia de que bastasse apenas a satisfação do trabalho para gerar a eficiência. A teoria comportamental ou behaviorismo, para Motta, tem grande importância na teoria das organizações, pois se percebe que ela rompe com os enfoques antigos da Escola Clássica e da teoria das relações humanísticas.

#### Novas proposições sobre a motivação humana

Primeiramente, antes de analisar o conceito de motivação, é importante entender o conceito de comportamento, onde, conforme Chiavenato, significa “a maneira pela qual um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio-ambiente e em resposta aos estímulos que dele recebe”.

Assim, procurando entender o comportamento organizacional, a teoria comportamental tem como base o comportamento individual, estudando o campo da motivação humana. Os behavioristas acreditavam que a partir do momento que se toma conhecimento das necessidades humanas, pode-se melhorar a qualidade do trabalho utilizando a motivação nas organizações.

#### Hierarquia das necessidades de Maslow

Maslow publicou uma teoria sobre motivação que se tornou bastante conhecida. A teoria de Maslow parte do princípio de que a motivação surge de um conjunto de necessidades que estão dispostas na forma de uma hierarquia de importância, que pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto-realização). Para Maslow, quando as necessidades de primeiro nível são satisfeitas, a pessoa passa para o próximo nível, e assim, movendo-se em direção à necessidade do topo.

Segundo Maslow, as necessidades fisiológicas estão no primeiro nível da pirâmide. São as necessidades básicas e de vital importância. Constituem a alimentação, o sono e o repouso, o desejo sexual etc., que são as prioridades do homem. Em seguida, vem a necessidade de segurança, que constitui o segundo nível. Assim, neste nível, as pessoas buscam estabilidade e proteção. Isso pode ser visto em uma empresa, na qual o indivíduo é dominado pela procura de segurança quando ocorre alguma ação administrativa arbitrária ou uma decisão incoerente. Estes dois primeiros níveis constituem as necessidades primárias.

A partir do terceiro nível, encontramos as Necessidades Secundárias. As necessidades sociais, como a procura de associação, participação, aceitação,

amor etc., encontram-se no terceiro nível. Em seguida vêm as necessidades de estima que são aquelas que envolvem o próprio indivíduo, a forma como ele se vê e se avalia. Estão relacionadas com a autoconfiança, auto-apreciação, status, consideração etc. Por fim, as necessidades de auto-realização são as que estão no topo da hierarquia. Nesse nível, o homem procura a realização do próprio potencial e auto-desenvolvimento.

Porém, como afirma Chiavenato, a teoria de Maslow nunca foi confirmada pelos pesquisadores, e muitas pesquisas já até a anularam. Vale ressaltar que, mesmo assim, essa teoria é muito conhecida e muito utilizada como referência para os administradores; e de acordo com Agnaldo Santana (2013) todas essas teorias foram necessárias para um bom desenvolvimento do ser Humano.

### Teoria de Herzberg

Para Frederick Herzberg, o comportamento humano poderia ser explicado por dois fatores independentes descritos a seguir:

Fatores higiênicos ou extrínsecos: aqueles que se localizam no ambiente em torno das pessoas e abrangem as condições nas quais desempenham seu trabalho. Como essas condições são gerenciadas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos estão fora do controle dos trabalhadores. Esses fatores podem ser o salário, benefícios sociais, tipos de chefia, supervisão, condições físicas de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa. Quando esses fatores são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Porém, como são apenas satisfatórios, não podem levar à satisfação se atendidos. Apenas impedem a insatisfação.

Fatores motivacionais ou intrínsecos: são os fatores relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o trabalhador executa no seu típico dia de trabalho. Estes já estão sob o controle do próprio indivíduo, pois relacionam-se com a sua tarefa, envolvendo sentimentos de crescimento profissional. Esses fatores dependem das tarefas que os trabalhadores realizam no seu trabalho. O impacto dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é muito profundo e estável, pois quando são ótimos provocam a satisfação, mas quando são precários (não atendidos), não a alcançam. Mas também não geram insatisfação.

De acordo com Chiavenato, Herzberg ainda contribui afirmando que, para o trabalhador continuar sempre motivado, é necessário o “enriquecimento do cargo ou tarefa”, que significa ampliar o conteúdo dos cargos, transformando em tarefas complexas, para que o funcionário trabalhe sempre com desafios e possa ter satisfação profissional. O enriquecimento dos cargos pode ser em sentido vertical (substituindo uma tarefa simples por uma mais complexa) ou horizontal, ou seja, com o acréscimo de mais atividades do mesmo nível.

Porém, vale ressaltar que, o enriquecimento de tarefas pode constituir em conseqüências positivas como, por exemplo, a própria motivação, como pode decorrer em conseqüências negativas como a ansiedade ou até mesmo o medo, por parte dos funcionários, de tarefas novas e de não conseguirem realizá-las de forma bem-sucedida.

## **Estilos de administração**

Segundo Chivenato, a teoria oferece muitos estilos de administração, e a própria Administração está muito marcada pelos estilos que os administradores utilizam para dirigir o comportamento humano. Porém, os estilos de administração dependem fortemente da ideia de natureza humana que os administradores utilizam dentro das empresas. Douglas McGregor distinguiu duas concepções antagônicas de administrar que em sua opinião são típicas da visão gerencial dos funcionários: a teoria X (ou tradicional) e a Teoria Y (ou moderna).

A teoria X corresponde à teoria tradicional e mecanicista da administração científica. Essa teoria parte do pressuposto errôneo da natureza humana, podendo ser sintetizado da seguinte forma:

Para essa teoria, o homem é um indolente e preguiçoso por natureza.

O homem não gosta de trabalhar e só trabalha pelo fator econômico.

Numa perspectiva organizacional, ele não tem a ambição de engajar na empresa, nem de assumir responsabilidades, porque isso lhe traria riscos, preferindo, portanto, ser dirigido, já que isso lhe traria segurança.

Os objetivos do homem são diferentes dos objetivos da organização, e sua dependência o torna incapaz de procurar mudanças, tornando-o também incapaz de autocontrole, precisando ser dirigido e controlado.

A Teoria X desenvolve um estilo de direção rígido e autocrático para que as pessoas sejam controladas e atendam aos objetivos da empresa. Assim, a administração se caracteriza da seguinte forma:

A administração é responsável pela organização dos recursos da empresa, como dinheiro, materiais, equipamentos e pessoas, visando apenas aos fins econômicos.

Sem a administração, as pessoas contrastariam esses objetivos empresariais. Portanto, elas devem ser recompensadas, punidas e controladas, tendo por base a motivação por incentivos econômicos.

McGregor também formulou a Teoria Y. A importância dele foi justamente a formulação de outra teoria, tendo como ponto de partida outra concepção acerca da natureza humana. A Teoria Y pode ser sintetizada da seguinte forma de acordo com Chiavenato:

O homem não tem o desprazer de trabalhar.

As pessoas não são, de forma inerente, resistentes às necessidades das organizações. Elas se tornam assim por sua experiência negativa em outras organizações.

O homem tem a capacidade de aprender e de imaginação, e ainda sob certas condições, de procurar responsabilidades. Mostrando assim a importância da administração como um meio criador de oportunidades.

O homem possui motivações básicas e tem potencial de desenvolvimento, capacidade para a solução de problemas, não estando ligados apenas aos fins econômicos.

A Teoria de Maslow desenvolve um estilo aberto e dinâmico de administração, a partir de medidas inovadoras e humanísticas, e se caracteriza por uma administração que é vista como um importante meio de criar condições para que as pessoas desenvolvam suas competências e atinjam os objetivos individuais e organizacionais. Assim, é papel dela descentralizar as decisões e responsabilidades, a fim de que as pessoas desenvolvam o autocontrole e satisfaçam suas próprias necessidades. Essa teoria visa reorganizar os cargos, procurando ampliá-los a partir da extensão de atividades, acabando com a super-especialização das tarefas. Isso permite que as pessoas sintam que estão participando e reconheçam sua importância na organização. Assim, esta teoria visa também incorporar uma maior participação das pessoas nas decisões e na administração consultiva.

Outra medida que a Teoria Y incorpora substituindo medidas anteriormente executadas é a autoavaliação, na qual as pessoas são impulsionadas a avaliar sua contribuição para as empresas, assumindo responsabilidade junto à empresa.

#### Sistemas de administração de Likert

Partindo do pressuposto de que a ação administrativa nunca é igual em todas as empresas, sendo um processo relativo, pois depende de inúmeras variáveis. Rensis Likert propõe um esquema em que quatro variáveis deverão ser consideradas: processo decisório, sistema de comunicação, relacionamento interpessoal e sistema de recompensas, em cada um dos quatro sistemas administrativos diferentes, a saber:

### Sistema 1 - "autoritário-coercitivo"

Neste esquema Likert retrata um sistema administrativo que controla de forma muito rígida todos os acontecimentos da empresa. Caracteriza-se por um processo decisório centrado apenas no topo da organização. O sistema de comunicação é precário, ocorre sempre de forma vertical, no sentido descendente. Não há comunicações laterais, e estas são vistas como prejudiciais aos objetivos da empresa, sendo vetadas as organizações informais. O sistema de recompensas e punições frisa as punições como o melhor meio das pessoas obedecerem a risca as regras e as tarefas, tornando, assim, um ambiente pesado. As recompensas são materiais e salariais, porém raramente acontecem. São exemplos desse sistema as empresas de construção industrial, na qual usam mão de obra intensa e de nível baixo.

### Sistema 2 - "autoritário-benevolente"

É um sistema semelhante ao sistema 1, porém, é menos rígido. O processo decisório ainda se encontra na cúpula administrativa, mas pequenas decisões de natureza rotineira e simples são permitidas. O mesmo ocorre com o sistema de comunicação, este continua precário, porém, a cúpula facilita um pouco comunicações ascendentes e laterais. Há um acréscimo pequeno de confiança nas pessoas promovendo o relacionamento interpessoal. Ainda há ênfase nas punições, porém oferece recompensas salariais e raramente simbólicas. Encontramos este sistema em escritórios de indústrias, na produção das empresas, onde existe uma mão-de-obra mais especializada.

### Sistema 3 - "consultivo"

Este sistema representa um grande avanço para o lado participativo, que é um último sistema. O processo decisório, portanto, é do tipo participativo e consultivo, ou seja, os demais níveis hierárquicos participam das decisões e dada importância as opiniões deles, porém, ainda sob controle da cúpula. A confiança nos funcionários é mais elevada, o que faz a empresa criar sistemas para facilitar, relativamente, a comunicação. Ocorrem raramente punições e dada ênfase as recompensas materiais. Encontramos este sistema nas empresas mais organizadas e avançadas, como bancos e financeiras.

### Sistema 4 - "participativo"

Caracteriza-se por ser o mais democrático e aberto. Apesar de cúpula administrativa ainda definir as diretrizes e controlar os resultados, o processo decisório é totalmente descentralizado aos níveis inferiores. As comunicações já fluem facilmente e são vistas como um meio positivo e eficiente. O ambiente é de completa confiança, com participação e envolvimento grupal. As recompensas são simbólicas e matérias e raramente ocorrem punições.

De acordo com Chiavenato, para Likert, quanto mais próximo o estilo administrativo estiver do sistema 4, maior é a chance de ter alta produtividade. Likert critica as organizações que procuram eficiência apenas por uma base mecanicista do homem, esquecendo de outras variáveis, que em sua opinião, são de extrema importância para a produtividade. O comportamento humano para ele é, por exemplo, uma variável que pode alterar o sistema, assim não devendo ser negligenciado.

#### Processo decisório

A teoria comportamental percebe a organização como um sistema de decisões em que cada membro "participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento", ou seja, mostra que não é somente o administrador quem toma as decisões dentro da empresa, mas sim todos os membros que dela fazem parte, compondo assim um complexo sistema de decisões. Surge então a Teoria das Decisões, fundada por Herbert Simon, na qual busca explicar o comportamento de cada indivíduo dentro de uma organização.

A decisão é uma escolha entre várias opções possíveis, neste sentido, as decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades. Deste modo, de acordo com Chiavenato, engloba seis elementos assim enumerados:

Tomador de decisão: é a pessoa que faz uma escolha ou opção frente às várias existentes;

Objetivos: são os objetivos que o tomador de decisões busca atingir;

Preferências: para fazer a sua escolha, o tomador de decisões estabelece critérios, preferências;

Estratégia: é o caminho escolhido pelo tomador de decisões para o alcance de seus objetivos, com base nos recursos que lhes são disponíveis;

Situação: são os aspectos do ambiente que circunda o tomador de decisões;

Resultado: é o que se obteve com as estratégias utilizadas.

Simplificando os pontos acima mencionados é dizer que o tomador de decisões, encontra-se numa situação, na qual para alcançar os seus objetivos, estabelece preferências, formula estratégias para conseguir obter um resultado satisfatório ou não.

Segundo Chiavenato, a situação na qual o tomador de decisões se encontra para dar início ao alcance de seus resultados é interpretada segundo algumas noções como a de eventos futuros e das probabilidades de suas ocorrências, as consequências de algumas alternativas, as possibilidades de ações

possíveis ou disponíveis e a hierarquia estabelecida guiada pelas suas preferências. Noções estas, que fazem com que o indivíduo tenha que abandonar algumas decisões, as mais racionais possíveis, em virtude de outras. Racionalidade importante para o alcance dos fins ou objetivos, com o intuito de obter os melhores resultados. Porém, essa racionalidade é limitada, porque só se toma decisões com base no que se conseguiu perceber e compreender, podendo deixar fugir algumas outras informações.

Etapas do processo decisório

Percepção da situação que envolve algum problema;

Análise e definição do problema;

Definição dos objetivos;

Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;

Escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;

Avaliação e comparação das alternativas;

Implementação da alternativa escolhida..

O processo decisório pode ser entendido ressaltando que, se a pressão para a tomada de uma decisão for grande, as etapas 3, 5 e 7 podem ser suprimidas e, quando não há pressão, algumas podem ser expandidas.

O processo decisório permite a solução de problemas ou o defrontamento com situações. A subjetividade nas decisões individuais é decorrente de alguns fatores:

Decorrência da teoria das decisões

Racionalidade limitada: as decisões são tomadas tendo como base uma parte da situação ou apenas alguns aspectos dela;

Imperfeição das decisões: não há decisões perfeitas e sim, o que a faz ser escolhida é ter como base a sua eficiência, ou seja, resultados máximos com a utilização do mínimo de recursos;

Relatividade das decisões: quando se toma uma decisão, há a renúncia de outras, ao passo que nessa mesma decisão com o decorrer do tempo originará outras decisões;

Hierarquização das decisões: estabelece-se uma hierarquia para diferenciar o que é um meio e o que é um fim;

Racionalidade administrativa: tudo é planejado e orientado para se alcançar os objetivos da melhor maneira;

Influência organizacional: a organização estabelece um processo decisório próprio que consiste em divisão de tarefas, padrões de desempenho, sistemas de autoridade, canais de comunicação e treinamento e doutrinação.

#### Homem administrativo

O comportamento administrativo foca o homem administrativo, como aquele que não procura a melhor alternativa, o máximo absoluto, mas sim, aquela alternativa mais satisfatória, que se mostra suficiente frente às possibilidades da situação. Podendo-se utilizar o termo "satisficer" como palavra que traduz o homem administrativo. Termo este que foi introduzido por Simon, atenuando-se o conceito de homem econômico.

Reforçando, Chiavenato afirma que: «O comportamento administrativo é satisfaciente ("satisficer") e não otimizante, pois o homem administrativo toma decisões sem poder procurar todas as alternativas possíveis: não procura o máximo lucro, mas o lucro adequado; não o preço ótimo, mas o preço razoável».

Dentro desse processo organizacional, as empresas tendem a se tornarem racionalmente insatisfeitas, com vistas ao aperfeiçoamento permanente.

#### Comportamento organizacional

É o estudo do funcionamento e estrutura das organizações, sendo estudado o comportamento dos grupos e indivíduos e, caracterizado, portanto, como uma ciência interdisciplinar. A organização espera que o empregado obedeça a sua autoridade, a em contrapartida o empregado espera que a organização possua atitudes corretas e justas com ele. Os sociólogos referem-se a isso como "norma de reciprocidade", enquanto os psicólogos, "contrato psicólogo", que nada mais é que um entendimento entre indivíduo e organização, que vai além do contrato formal, ou em outras palavras, é o que ambos esperam ganhar com o contrato formal.

#### Relações de intercâmbio

Parte do pressuposto de que um indivíduo ao ingressar numa organização, espera que suas satisfações pessoais sejam maiores que os seus esforços pessoais. E, do outro lado, a organização espera que os esforços desse indivíduo superem os custos de tê-lo na organização. Assim, o indivíduo permanece na organização ao perceber os benefícios que traz a ela, ao exceder o custo que traz a mesma e, a organização mantém esse indivíduo ao perceber os benefícios de mantê-los como maior que os custos de mantê-los na organização.

#### Incentivos à cooperação

Conforme Chiavenato, com o intuito de manter o clima de harmonia e cooperação dentro da organização, os funcionários costumam receber incentivos. Para que estes incentivos realmente ajudem a organização a atingir seus objetivos, é necessário que os funcionários percebam que esses estímulos são vantajosos a ponto de compensar o esforço extra e estão relacionados aos objetivos que devem ser atingidos. Os incentivos podem ou não estar relacionados ao desenvolvimento e crescimento da organização.

#### Apreciação crítica

A teoria comportamental é importante e definitiva, principalmente, pelo fato de seus melhores autores terem desenvolvido uma grande quantidade de pesquisas apresentadas de forma clara, tornando-se bastante conhecidas.

Porém Motta ainda afirma que, mesmo não tendo muitas críticas, ela está passível de censuras. De acordo com Chiavenato, os behavioristas falharam ao dividir as pessoas em "racionais e não-racionais", "eficientes e não-eficientes", "satisfeito e insatisfeito", partindo, portanto, para uma espécie de "psicologização" dos problemas de relações industriais.

Outra crítica apresentada, conforme Motta, é que, para James Earley, as idéias dadas pela teoria comportamentalista, não buscam maximizar nada, apenas resultados satisfatórios. Earley, em suas pesquisas, tirou várias conclusões que são opostas a esse pensamento. Para ele, os administradores, cada vez mais, procuram novos meios para ter lucros e redução de custos.

A teoria comportamental, errou ao padronizar os fenômenos do comportamento, desprezando as diferenças individuais de personalidade, "ela procura explicar o comportamento humano tal como os cientistas poderiam explicar ou prever os fenômenos da natureza ou o comportamento dos ratos no laboratório".

Em contraposição, Motta descreve que mesmo com deficiências, essa teoria representou um avanço para a Administração. Os Behavioristas mostram um novo conceito democrático e humano, baseado na equalização do poder, assim como as principais teorias de motivação para a Administração. Outro aspecto a ser considerado é o reconhecimento dos conflitos organizacionais. Os behavioristas acreditam que há um conflito entre os objetivos individuais e organizacionais, que pode ser resolvido por uma mudança no comportamento e na estrutura organizacional. Nesta teoria também é dada importância à formação de grupos de trabalho como meio eficiente de alcançar os objetivos.

Como já foi dito, a teoria comportamental foi muito importante para o conteúdo da TGA. Ela é mais teoria de análise mais descritiva e explicativa do que prescritiva, preocupando-se mais em explicar do que formar normas, demonstrando uma dificuldade em sua aplicação. Porém, seus conteúdos são

um dos mais conhecidos, representando uma grande base para as teorias administrativas.

### **Método de análise e solução de problemas (MASP)**

O Método de Análise e Solução de Problemas, também conhecido como MASP, é a denominação que o QC-Story, método de solução de problemas de origem japonesa, foi atribuída no Brasil.

MASP é a abreviatura usada para o Método de Análise e Solução de Problemas é um roteiro estruturado utilizado para resolução de problemas complexos em processos, produtos e serviços em organizações. Trata-se de uma metodologia para melhorias consideradas radicais, que contrasta com as metodologias de melhoria incremental.

O MASP é um método prescritivo, racional, estruturado e sistemático para o desenvolvimento de um processo de melhoria num ambiente organizacional, visando solução de problemas e obtenção de resultados otimizados. O MASP se aplica aos problemas classificados como “estruturados” (SIMON, 1997; NEWELL et al.(1972), cujas causas comuns (DEMING, 1990) e soluções sejam desconhecidas (HOSOTANI, 1992), que envolvam reparação ou melhoria (NICKOLS, 2004) ou performance (SMITH, 2000) e que aconteçam de forma crônica (JURAN et al., 1980; PARKER; 1995). Pode-se perceber que para serem caracterizados da forma acima, os problemas precisam necessariamente possuir um comportamento histórico. Devido a esse fato, o MASP se vale de uma abordagem que Parker (1995) caracteriza como “reativa”, o que contrasta com a abordagem “proativa” necessária aos problemas de engenharia (NICKOLS, 2004) ou de concepção (SMITH, 2000; AVRILLON, 2005).

A introdução do QC-Story na literatura foi feita por Campos (2004). O método é apresentado apenas como um componente do Controle da Qualidade Total, um movimento de proporções muito mais amplas. O método apresentado pelo autor é denominado de MSP – Método de Solução de Problemas, que se popularizou como MASP - Método de Análise e Solução de Problemas. Embora não ressalte as diferenças nos passos ou sub-passos das abordagens, Campos (2004) afirma que o Método de Solução de Problemas apresentado por ele “é o método japonês da JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) chamado ‘QC-Story’”. Talvez devido aos fatores históricos e influências culturais e gerenciais, o MASP é o método de solução de problemas mais difundido e utilizado no Brasil (ALVAREZ, 1996). Em Minas Gerais por

exemplo, ele é empregado e discutido em grupos de empresas e profissionais há mais de 30 anos.

O MASP é um caminho ordenado, composto de passos e sub-passos pré-definidos para a escolha de um problema, análise de suas causas, determinação e planejamento de um conjunto de ações que consistem uma solução, verificação do resultado da solução e realimentação do processo para a melhoria do aprendizado e da própria forma de aplicação em ciclos posteriores. O MASP prescreve como um problema deve ser resolvido e não como ele é resolvido, contrapondo dois modos de tomada de decisão que Bazerman (2004) denomina de “modelo prescritivo” e “modelo descritivo”. O MASP segue o primeiro modelo e por esse motivo é também definido como um modelo racional. Partindo também do pressuposto de que toda solução há um custo associado, a solução que se pretende descobrir é aquela que maximize os resultados, minimizando os custos envolvidos. Há portanto, um ponto ideal para a solução, em que se pode obter o maior benefício para o menor esforço, o que pode ser definido como decisão ótima (BAZERMAN, 2004).

A construção do MASP como método destinado a solucionar problemas dentro das organizações passou pela idealização de um conceito, o ciclo PDCA, para incorporar um conjunto de idéias inter-relacionadas que envolve a tomada de decisões, a formulação e comprovação de hipóteses, a objetivação da análise dos fenômenos, dentre outros, o que lhe confere um caráter sistêmico.

Embora o MASP derive do ciclo PDCA, eles são comumente confundidos na literatura. O PDCA se enquadra na definição de 'conceito' pois tem um caráter mais genérico e abstrato. Já o MASP, se enquadra na definição de 'método' pois consiste num conjunto de passos pré-definidos para atingir um fim específico. O PDCA serve de pano de fundo para a estruturação de modelos e métodos.

O MASP é formado por oito etapas:

Etapas do Solução de problema: Objetivos das etapas

Embora sejam decorrentes do mesmo conceito (PDCA), as etapas e passos do MASP encontrados na literatura podem ter pequenas diferenças. Algumas etapas podem ser apresentadas juntas, outras separadas, de acordo com a visão do autor mas, em geral, a estruturação é a mesma. A estrutura de oito etapas apresentada abaixo é a mais conhecida e mais utilizada em grupos de melhoria e em Círculos de Controle da Qualidade - CCQs:

Identificação do problema: Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.

Observação: Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vista.

Análise: Descobrir as causas fundamentais.

Plano de ação: Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.

Ação: Bloquear as causas fundamentais.

Verificação: Verificar se o bloqueio foi efetivo.

Padronização: Prevenir contra o reaparecimento do problema.

Conclusão: Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

As oito etapas acima são subdivididas em passos (ver abaixo). A existência desses passos é o que caracteriza o MASP e o distingue de outros métodos menos estruturados de solução de problemas, como as Ações Corretivas, muito comumente usadas em organizações certificadas ISO 9001. Hosotani (1992) também descreve um método estruturado, com 28 passos distribuídos nas oito etapas. No Brasil, foi o método de Kume (1992) que mais teve aceitação, tornado popular por Campos (2004), cujas etapas e passos são descritos a seguir.

#### Etapa 1: Identificação do problema

A identificação do problema é a primeira etapa do processo de melhoria em que o MASP é empregado. Se feita de forma clara e criteriosa pode facilitar o desenvolvimento do trabalho e encurtar o tempo necessário à obtenção do resultado. Charles F. Kettering, cientista e inventor norte-americano, observa que “um problema bem definido é um problema meio solucionado”.

A identificação do problema tem pelo menos duas finalidades: (a) selecionar um tópico dentre uma série de possibilidades, concentrando o esforço para a obtenção do maior resultado possível; e (b) aplicar critérios para que a escolha recaia sobre um problema que mereça ser resolvido.

#### Passos da Etapa 1 - Identificação do problema

Identificação dos problemas mais comuns

Levantamento do histórico dos problemas

Evidência das perdas existentes e ganhos possíveis

Escolha do problema

Formar a equipe e definir responsabilidades

Definir o problema e a meta

#### Etapa 2: Observação

A observação do problema é a segunda etapa do MASP e consiste averiguar as condições em que o problema ocorre e suas características específicas do problema sob uma ampla gama de pontos de vista. O ponto preponderante da etapa de Observação é coletar informações que podem ser úteis para direcionar um processo de análise que será feito na etapa posterior. Kume (1992) compara esta etapa com uma investigação criminal observando que “os detetives comparecem ao local do crime e investigam cuidadosamente o local procurando evidências” o que se assemelha a um pesquisador ou equipe que buscam a solução para um problema.

### Etapa 3: Análise

A etapa de análise é aquela em que serão determinadas as principais causas do problema. Se não identificamos claramente as causas provavelmente serão perdidos tempo e dinheiro em várias tentativas infrutíferas de solução. Por isso ela é a etapa mais importante do processo de solução de problemas. Para Kume (1992) a análise se compõe de duas grandes partes que é a identificação de hipóteses e o teste dessas hipóteses para confirmação das causas. A identificação das causas deve ser feita de maneira “científica” o que consiste da utilização de ferramentas da qualidade (HOSOTANI, 1992), informações, fatos e dados que dêem ao processo um caráter objetivo.

#### Passos da Etapa 3 - Análise

Levantamento das variáveis que influenciam no problema

Escolha das causas mais prováveis (hipóteses)

Coleta de dados nos processos

Análise das causas mais prováveis; confirmação das hipóteses

Teste de consistência da causa fundamental

Foi descoberta a causa fundamental?

### Etapa 4: Plano de Ação

Segundo Ishikawa (1986), “A descoberta de anomalias, se não for seguida da adoção das medidas saneadoras, será algo inútil”. Assim, uma vez que as verdadeiras causas do problema foram identificadas, ou pelo menos as causas mais relevantes entre várias, as formas de eliminá-las devem então serem encontradas (PARKER, 1995). Para Hosotani (1992) esta etapa consiste em definir estratégias para eliminar as verdadeiras causas do problema identificadas pela análise e então transformar essas estratégias em ação. Conforme a complexidade do processo em que o problema se apresenta, é possível que possa existir um conjunto de possíveis soluções. As ações que

eliminam as causas devem, portanto, ser priorizadas, pois somente elas podem evitar que o problema se repita novamente.

#### Etapa 5: Ação

Na sequência da elaboração do plano de ação, está o desenvolvimento das tarefas e atividades previstas no plano. Esta etapa do MASP se inicia por meio da comunicação do plano com as pessoas envolvidas, passa pela execução propriamente dita, e termina com o acompanhamento dessas ações para verificar se sua execução foi feita de forma correta e conforme planejado.

##### Passos da Etapa 5 - Ação

Divulgação e alinhamento

Execução das ações

Acompanhamento das ações

#### Etapa 6: Verificação

A etapa 6 – Verificação - do MASP representa sozinha a fase de check do ciclo PDCA e consiste na coleta de dados sobre as causas, sobre o efeito final (problema) e outros aspectos para analisar as variações positivas e negativas possibilitando concluir pela efetividade ou não das ações de melhoria (contra medidas). É nesta etapa que se verifica se as expectativas foram satisfeitas, possibilitando aumento da auto-estima, crescimento pessoal e a descoberta do prazer e excitação que a solução de problemas pode proporcionar às pessoas (HOSOTANI, 1992). Parker (1995) observa que “nenhum problema pode ser considerado resolvido até que as ações estejam completamente implantadas, ela esteja sob controle e apresente uma melhoria em performance”. Assim, o monitoramento e medição da efetividade da solução implantada são essenciais por um período de tempo para que haja confiança na solução adotada. Hosotani (1992) também enfatiza este ponto ao afirmar que os resultados devem ser medidos em termos numéricos, comparados com os valores definidos e analisados usando ferramentas da qualidade para ver se as melhorias prescritas foram ou não atingidas.

#### Etapa 7: Padronização

Uma vez que as ações de bloqueio ou contra medidas tenham sido aprovadas e satisfatórias para o alcance dos objetivos ela podem ser instituídas como novos métodos de trabalho. De acordo com Kume (1992) existem dois objetivos para a padronização. Primeiro, afirma o autor, sem padrões o problema irá gradativamente retornar à condição anterior, o que levaria à reincidência. Segundo, o problema provavelmente acontecerá novamente quando novas pessoas (empregados, transferidos ou temporários) se

envolverem com o trabalho. A preocupação neste momento é portanto a reincidência do problema, que pode ocorrer pela ação ou pela falta da ação humana. A padronização não se faz apenas por meio de documentos. Os padrões devem ser incorporados para se tornar “uma dos pensamentos e hábitos dos trabalhadores” (KUME, 1992), o que inclui a educação e o treinamento.

Passos da Etapa 7 - Padronização

Elaboração ou alteração de documentos

Treinamento

Registro e comunicação

Acompanhamento dos resultados do padrão

Etapa 8: Conclusão

A etapa de Conclusão fecha o método de análise e solução de problemas. Os objetivos da conclusão são basicamente rever todo o processo de solução de problemas e planejar os trabalhos futuros. Parker (1995, p. 54) reconhece a importância de fazer um balanço do aprendizado, aplicar as lições aprendidas em novas oportunidades de melhoria.

Passos da Etapa 8 - Conclusão

Identificação dos problemas remanescentes

Planejamento das ações anti-reincidência

Balanço do aprendizado

O MASP é um método que permanece atual e em prática contínua, resistindo às ondas do modismo, incluindo aí a da Gestão da Qualidade Total, sendo aplicado regularmente até progressivamente por organizações de todos os portes e ramos.

ferramentas de administração

### **As 5 forças de Porter**

No modelo das cinco forças de Porter, o renomado professor Michael Porter, pondera sobre os fatores determinantes para ter um negócio bem-sucedido.

Em seu trabalho — Estratégia Competitiva/ Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Porter demonstra que não importa o tamanho da organização, o uso desses elementos é essencial para obter uma visão ampla do empreendimento e assim suportar competição do cenário empresarial.

Sua estratégia parte da rivalidade entre os concorrentes, que aparece como força central. A partir dela, acontece um fluxo contínuo de troca entre os demais fundamentos. Veja a seguir como funciona cada um deles:

#### Rivalidade entre os concorrentes

Visa conhecer a fundo os adversários. O que se leva em conta é saber exatamente contra o que se está lutando: Quem são eles? Quais as suas estratégias para atingir o público-alvo? Quais das suas práticas posso trazer para meu negócio?

#### O poder de negociação dos fornecedores

É o fator que avalia a influência da matéria prima na qualidade e no preço dos produtos. Ele está relacionado a famosa lei da oferta e da procura, quando os recursos estão escassos, os fornecedores têm grande poder negocial.

#### Poder de barganha dos clientes

O consumidor é uma peça fundamental para o sucesso de qualquer empresa. A medida em que aumenta a quantidade de fornecedores de um produto, o nível de exigência dos compradores também se eleva. Às vezes um pequeno detalhe pode ser decisivo na conquista de sua preferência.

Preço, qualidade, atendimento, quem dita os rumos do mercado são os clientes. Por isso, quando o público está engajado fica mais fácil saber quais são as suas expectativas.

#### Concorrência dos produtos substitutos

A sociedade está em constante transformação. E essa força simboliza o cuidado que deve ser tomado para que seus produtos não fiquem defasados, perdendo espaço e notoriedade.

A ameaça pode vir outros itens que não sejam idênticos, mas que foram adequados às novas exigências, que trouxeram inovação.

Por isso, uma das regras de sobrevivência é que o empresário acompanhe as tendências futuras e use os recursos tecnológicos a seu favor.

#### Barreiras à entrada de novos concorrentes

Para Porter, a entrada de concorrentes fatalmente repercute nas empresas que se encontram no mercado, pois é natural que os consumidores fiquem curiosos com a novidade, ocorrendo uma divisão de público.

Não há como bloquear o ingresso dos novatos, mas algumas barreiras podem ser usadas no intuito de dificultá-lo.

### **Análise de Swot**

A métrica de Análise de Swot é uma das mais populares no cenário da administração moderna.

A técnica facilita aos empreendedores a compreensão dos seus pontos fortes e fracos, aumentando, conseqüentemente as chances de crescimento e conferindo-lhe maior estabilidade para lidar com os riscos da atividade.

O parâmetro utilizado consiste em definir o potencial dos produtos ou serviços, por meio de avaliação das suas:

Forças ou Strength: procura listar quais são as características que destacam a empresa e seus produtos dos demais existentes no mercado; quais são as armas para encarar a concorrência.

Fraquezas ou Weakness: neste aspecto, o objetivo é entender quais são as vulnerabilidades do negócio, as falhas que tem prejudicado em atingir as metas.

Oportunidades ou Opportunities: visa o reconhecimento das perspectivas para o futuro, ampliar a visão e explorar todos os pontos da empresa que possam gerar boas oportunidades.

Ameaças ou Threats: trata-se de análise dos concorrentes, quais os rumos que os adversários estão tomando e o tipo de ameaça que eles representam.

### **Diagrama de Ishikawa**

Popularmente conhecido como diagrama “espinha de peixe”, a técnica é voltada para o controle de qualidade interno do empreendimento.

É uma metodologia bastante interessante, pois além de investigar os problemas, ela também procura a sua origem, o que tem causado tal dificuldade.

A representação gráfica do diagrama é feita por uma linha horizontal, correspondendo ao problema propriamente dito, e diversas linhas verticais, simbolizando os possíveis motivos. Isso justifica o termo “espinha de peixe”.

A ideia é que as ações de reparação são mais eficientes quando se trata as falhas pela raiz.

Assim, se a questão é a baixa produtividade, por exemplo, talvez a solução não seja simplesmente investir em equipamentos de última geração. E nessa relação de causa e efeito, você identifique que o problema está na falta de comunicação.

O Diagrama de Ishikawa auxilia, portanto, na utilização dos remédios certos para manter o seu negócio sólido e competitivo.

### **Diagrama de Pareto**

O Diagrama de Pareto é um método simplificado de solucionar problemas, estabelecendo as prioridades da organização.

Nele, os eventos que causam algum transtorno são registrados no diagrama e, conforme a frequência com que aparecem, são classificados como os pontos mais urgentes a serem resolvidos.

De maneira que, se o atendimento aos clientes for recordista de ocorrências, por exemplo, todos os esforços vão se concentrar nessa área para que não comprometa os resultados das vendas.

Além de identificar o que tem afetado a produtividade, esse instrumento também é muito útil para assinalar quais os setores carecem de maior injeção de recursos.

### **Matriz BCG**

O objetivo de qualquer empreendedor é extrair o máximo dos recursos que tem em mãos, para lucrar cada vez mais. E neste contexto, a Matriz BCG surge como uma das ferramentas de administração focada na avaliação do potencial de seus produtos.

A metodologia Matriz classifica os produtos em quatro conjuntos:

Os “vaca-leiteira”: são os queridinhos de todo empreendedor, aqueles de alta lucratividade e fáceis de serem vendidos;

Os “abacaxi”: que demandam grandes esforços e dedicação;

Os “estrela”: eles são bastante rentáveis, mas para chegar nesse nível é preciso muito investimento e mão de obra qualificada;

Os “ponto de interrogação”: os quais não apresentam um retorno financeiro satisfatório, e ainda exigem o emprego abundante de capital em campanhas de marketing.

Ela foi desenvolvida por uma empresa de consultoria norte-americana — a Boston Consulting Group, no intuito de auxiliar os empresários a reconhecerem o custo benefício dos seus itens, e, a partir daí, elaborarem as melhores estratégias para aumentar o faturamento.

## **KPI**

O sucesso de um negócio sem dúvidas depende da capacidade de gestão do seu administrador. E para conquistar um trabalho de excelência os indicadores de desempenho de cada setor devem ser aferidos constantemente.

Nesta perspectiva, a KPI (Key Performance Indicators) se mostra uma importante métrica, cuja finalidade é medir o desempenho dos colaboradores.

Todavia esta não é a única funcionalidade da ferramenta, ela também exerce o papel significativo de mensurar a viabilidade de determinado projeto, se vale a pena continuar investindo nele, ou é melhor abandoná-lo para evitar maiores prejuízos.

## **Modelo de Negócios Canvas**

O Modelo de Negócios Canvas foi idealizado por Alexander Osterwalder, e sua proposta consistiu em fazer os empreendedores refletirem seus conceitos sobre a criação de valor para os seus produtos e serviços.

O ponto de partida é que toda organização é influenciada por vários fatores, internos e externos. Com isso, além de preparo técnico, se faz necessário praticar uma gestão dinâmica, para saber lidar com as adversidades da melhor maneira.

Aspectos fundamentais ao sucesso de um empreendimento, denominados de blocos de construção:

#### Proposição de valor

Espécies de valores a empresa pretende cultivar para se destacar no mercado e, conseqüentemente proporcionar uma experiência única aos consumidores.

#### Segmentos de clientes

Mesmo com o público-alvo bem definido, haverá mais de um perfil de consumidor, o que exige maneiras diferentes de interagir. Assim, dividi-los em grupos tornará as ações da empresa mais eficientes.

#### Atividades chave

São as tarefas que precisam ser cumpridas para atingir as metas e seu modelo de negócio seja bem-sucedido.

#### Parcerias estratégicas

A ideia é se unir a quem tem características complementares, estabelecer vínculos capazes de aumentar o potencial da sua organização.

#### Fontes de receita

Consiste em avaliar quais as práticas necessárias para fazer com que a estrutura gere lucros, qual será a forma de arrecadação.

#### Estrutura de custos

Etapa destinada a mensurar o custo operacional, o quanto se precisa investir até o momento do seu produto ser entregue no mercado.

#### Recursos principais

Engloba o acervo patrimonial da empresa, e ele não se limita a dinheiro, também é formado pelos equipamentos, estrutura física, patrimônio intelectual.

## Canais de comunicação e distribuição

Nesta fase, o objetivo é escolher as estratégias de marketing adequadas, a fim de despertar o interesse dos consumidores, fazer com que conheçam e queiram adquirir seus itens. Além disso, é nesse estágio que a logística de distribuição para os pontos de venda é organizada.

## Relacionamento com o cliente

Significa traçar as estratégias propícias para engajar o público, quais serão os métodos utilizados para interagir.

Quem convive no ambiente empresarial, sabe que a sobrevivência de um empreendimento, independentemente de qual seja o nicho de atuação, depende de um conjunto de fatores.

Não há uma receita de sucesso, contudo, existem ferramentas de administração já consagradas que podem ser determinantes. Por isso, conhecer algumas delas é essencial para a carreira de qualquer empreendedor.

## **Administração mercadológica**

“Planejamento Estratégico” ministrada no Curso de Administração da UERN. ... a realização da administração mercadológica nas organizações. O objetivo é despertar uma visão estratégica do marketing como uma função. estratégica para a promoção da competitividade.

## **Economia**

Economia é uma ciência que estuda os processos de produção, distribuição, acumulação e consumo de bens materiais. É a contenção ou moderação nos gastos, é uma poupança.

No sentido figurado, economia significa o controle para evitar desperdícios em qualquer serviço ou atividade.

A palavra “economia” deriva da junção dos termos gregos “oikos” (casa) e “nomos” (costume, lei) resultando em “regras ou administração da casa, do lar”.

O conceito de economia engloba a noção de como as sociedades utilizam os recursos para produção de bens com valor e a forma como é feita a distribuição desses bens entre os indivíduos.

Escassez de recursos sugere a ideia de que os recursos materiais são limitados e que não é possível produzir uma quantidade infinita de bens, tendo em conta que os desejos e as necessidades humanas são ilimitados e insaciáveis.

Partindo desse princípio, a economia observa o comportamento humano em decorrência da relação entre as necessidades dos homens e os recursos disponíveis para satisfazer essas necessidades.

A ciência econômica tenta explicar o funcionamento dos sistemas econômicos e as relações com os agentes econômicos (empresas ou pessoas físicas), refletindo sobre os problemas existentes e propondo soluções.

A investigação dos principais problemas econômicos e as tomadas de decisão baseiam-se em quatro questões fundamentais sobre a produção: “O que produzir?”, “Quando produzir?”, “Que quantidade produzir?”, “Para quem produzir?”.

Microeconomia e macroeconomia são os dois grandes ramos da economia. A microeconomia estuda as várias formas de comportamento nas escolhas individuais dos agentes econômicos, enquanto a macroeconomia analisa os processos microeconômicos observando uma economia como um todo.

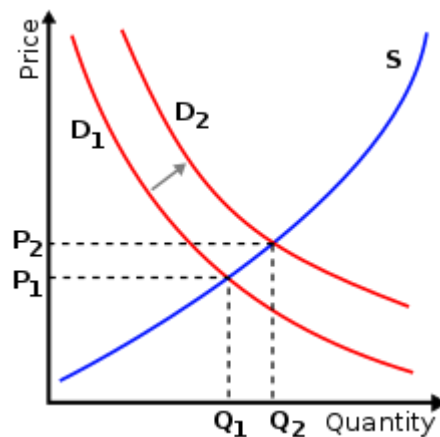
#### Economia de mercado

Economia de mercado é um sistema econômico em que as organizações (bancos, empresas etc.) podem atuar com pouca interferência do estado. É o sistema próprio do capitalismo.

#### Economia de subsistência

É um sistema econômico baseado na produção de bens exclusivamente necessários para o consumo básico, imediato. Onde na produção não existem excedentes, nem relação de caráter econômico com outros mercados produtores.

### **Oferta e demanda**



O modelo de oferta e demanda descreve como os preços variam de acordo com o equilíbrio entre a disponibilidade e a procura. O gráfico mostra um aumento na demanda de D1 para D2 e o consequente aumento no preço e na quantidade necessário para se atingir um novo ponto de equilíbrio na curva de oferta (S).

A teoria de oferta e demanda explica os preços e as quantidades dos bens transacionados numa economia de mercado e as respetivas variações.

Na teoria microeconômica em particular, refere-se à determinação do preço e quantidade num mercado de concorrência perfeita, que tem um papel fundamental na construção de modelos para outras estruturas de mercado, como monopólio, oligopólio e competição monopolística) e para outras abordagens teóricas.

Para o mercado de um bem, a demanda mostra a quantidade que os possíveis compradores estariam dispostos a comprar para cada preço unitário do bem. A demanda é frequentemente representada usando uma tabela ou um gráfico relacionando o preço com a quantidade demandada (ver figura).

A teoria da demanda descreve os consumidores individuais como entidades "racionalis" que escolhem a quantidade "melhor possível" de cada bem, em função dos rendimentos, preços, preferências, etc.

Uma expressão para isso é 'maximização da utilidade restringida' (sendo a renda a "restrição" da demanda).

Para esse contexto, "utilidade" refere-se às hipotéticas preferências relativas dos consumidores individuais.

A utilidade e a renda são então usadas para modelar os efeitos de mudanças de preço nas quantidades demandadas.

A lei da demanda diz que, regra geral, o preço e a quantidade demandada num determinado mercado estão inversamente relacionados.

Por outras palavras, quanto mais alto for o preço de um produto, menos pessoas estarão dispostas ou poderão comprá-lo.

Quando o preço de um bem sobe, o poder de compra geral diminui e os consumidores mudam para bens mais baratos. Outros fatores também podem afetar a demanda. Por exemplo, um aumento na renda desloca a curva da demanda em direção oposta à origem, como é exemplificado na figura.

Oferta é a relação entre o preço de um bem e a quantidade que os fornecedores colocam à venda para cada preço desse bem. A oferta é normalmente representada através de um gráfico relacionando o preço com a quantidade ofertada. Assume-se que os produtores maximizam o lucro, o que significa que tentam produzir a quantidade que lhes irá dar o maior lucro possível. A oferta é tipicamente representada como uma relação diretamente proporcional entre preço e quantidade (tudo o resto inalterado).

Por outras palavras, quanto maior for o preço pelo qual uma mercadoria pode ser vendida, mais produtores estarão dispostos a fornecê-la. O preço alto incentiva a produção. Em oposição, para um preço abaixo do equilíbrio, há uma falta de bens ofertados em comparação com a quantidade demandada pelo mercado. Isso faz com que o preço desça. O modelo de oferta e demanda prevê que, para curvas de oferta e demanda dadas, o preço e quantidade irão se estabilizar no preço em que a quantidade ofertada é igual à quantidade demandada. Esse ponto é a intersecção das duas curvas no gráfico acima, o equilíbrio do mercado.

Para uma determinada quantidade de um bem, o ponto do preço na curva da demanda permite determinar o valor, ou utilidade marginal para os consumidores para essa unidade de produto. Ele indica a quantia que um consumidor estaria disposto a pagar por aquela unidade específica do bem: o seu custo marginal. O preço no ponto de equilíbrio é determinado pela conjugação da oferta e demanda. Por isso podemos dizer que, em mercados perfeitamente competitivos, a oferta e a demanda conseguem um equilíbrio entre o custo e o valor.

Do lado da oferta, alguns fatores de produção são relativamente fixos no curto prazo, o que pode afetar os custos em caso de alteração do nível de produção. Por exemplo, equipamentos ou maquinaria pesada, espaço de fábrica adequado, e pessoal qualificado. Um fator de produção variável pode ser alterado facilmente, para se adequar ao nível de produção escolhido. Exemplos incluem: o consumo de energia elétrica, a maioria das matérias primas, horas extraordinárias e trabalhadores temporários. No longo prazo, todos os fatores de produção podem ser ajustados pela gestão. Mas estas diferenças podem resultar numa diferente elasticidade (rapidez de resposta) da curva da oferta no curto prazo, que podem implicar diferenças face aos resultados de longo prazo previstos pelo modelo.

A oferta e demanda são usadas para explicar o comportamento dos mercados de concorrência perfeita, mas sua utilidade como modelo de referência é extensível a qualquer outro tipo de mercado. A oferta e demanda também pode ser generalizada para explicar a economia como um todo. Por exemplo a quantidade total produzida e o nível geral de preços (relacionado com a inflação) estudados pela macroeconomia.

A oferta e demanda também pode ser usada para modelar a distribuição de renda pelos fatores de produção, como o capital e trabalho, através de mercados de fatores. Num mercado de trabalho competitivo, por exemplo, a quantidade de trabalho empregada e o preço do trabalho (o salário) são modelados pela demanda por trabalho (pelas firmas) e pela oferta de trabalho (pelos potenciais trabalhadores).

A economia do trabalho estuda as interações entre trabalhadores e empregadores através desses mercados, para explicar os níveis de salários e outros rendimentos do trabalho, o desenvolvimento de competências e capital humano, e o (des)emprego.

Na análise de oferta e demanda, o preço de um bem equilibra as quantidades produzidas e consumidas. Preço e quantidade são habitualmente descritos como sendo as características mais diretamente observáveis de um bem produzido no mercado. Oferta, demanda e equilíbrio de mercado são construções teóricas que relacionam preço e quantidade. Mas traçar os efeitos dos fatores que de acordo com a teoria alteram a oferta e a demanda - e através delas, o preço e a quantidade - é o exercício habitual da microeconomia e macroeconomia aplicadas. A teoria econômica pode especificar sob que circunstâncias os preços podem funcionar como um mecanismo de comunicação eficiente para regular a quantidade. Uma aplicação no mundo real pode ser tentar medir o quanto as variáveis que alteram a oferta e a demanda afetam o preço e a quantidade.

A teoria elementar da oferta e demanda prediz que o equilíbrio será alcançado, mas não a velocidade de ajuste que pode ser provocado por alterações na oferta e/ou demanda. Em muitas áreas, alguma forma de "inércia" do preço é postulada para explicar porque quantidades - e não preços - sofrem ajustes no curto prazo, devido a alterações tanto no lado da oferta quanto no da demanda. Isso inclui análises padrão de ciclos econômicos na macroeconomia. A análise frequentemente gira em torno de identificar as causas para essa inércia e suas implicações para que se alcance o equilíbrio de longo prazo previsto pela teoria. Exemplos em mercados específicos incluem níveis de salário nos mercados de trabalho e preços estabelecidos em mercados que se desviam da competição perfeita.

A teoria econômica do marginalismo aplica os conceitos de marginalidade na economia. O conceito de marginalidade dá relevância ao significado da

variação da quantidade de um bem ou serviço, por oposição ao significado da quantidade como um todo. Mais especificamente, o conceito central ao marginalismo propriamente dito é a utilidade marginal, mas uma corrente seguidora de Alfred Marshall baseou-se mais fortemente no conceito de produtividade marginal física para a explicação do custo.

A corrente neoclássica que emergiu do marginalismo britânico trocou o conceito de utilidade pelo de taxa marginal de substituição no papel central da análise.

O marginalismo, tal como a teoria económica clássica, descreve os consumidores como agentes que almejam alcançar a posição mais desejada, sujeita a restrições como renda e riqueza. Descreve os produtores como agentes que buscam a maximização do lucro, sujeitos às suas próprias restrições (inclusive à demanda pelos bens produzidos, tecnologia e o preço dos insumos). Assim, para um consumidor, no ponto onde a utilidade marginal de um bem alcança zero, não há mais incremento no consumo desse bem. De forma análoga, um produtor compara a receita marginal contra o custo marginal de um bem, com a diferença sendo o lucro marginal. No ponto onde o lucro marginal alcança zero, cessa o aumento na produção do bem. Para o movimento em direção ao equilíbrio e para mudanças no equilíbrio, o comportamento também muda "na margem" - geralmente mais-ou-menos de algo, ao invés de tudo-ou-nada.

Condições e considerações relacionadas se aplicam de forma mais geral a qualquer tipo de sistema económico, baseados no mercado ou não, onde existe escassez. A escassez é definida pela quantidade de bens produzíveis ou comerciáveis, tanto necessários quanto desejados, maior do que capacidade de produção. As condições são em forma de restrições à produção de fatores finitos disponíveis. Tais restrições dos recursos descrevem um conjunto de possibilidades de produção. Para consumidores ou outros agentes, as possibilidades de produção e a escassez implicam que, mesmo que os recursos sejam plenamente utilizados, existem trade-offs, quer seja de rabanetes por cenouras, tempo livre por salário ou consumo presente por consumo futuro. A noção marginalista de custo de oportunidade é um instrumento para medir o tamanho do trade-off entre alternativas competidoras. Tais custos, refletidos nos preços, são usados para prever as reações à política pública, mudanças ou perturbações numa economia de mercado. Também são usadas para avaliar a eficiência económica. De forma parecida, em uma economia planejada, relações de preço-sombra devem ser satisfeitas para um uso eficiente dos recursos. Nesse caso também, o marginalismo pode ser usado como ferramenta, tanto para modelar unidades ou setores de produção quanto em relação aos objetivos do planejador central.

## **Administração de Recursos Materiais**

A administração de recursos materiais e patrimoniais é definida como sendo um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma empresa, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários ao desempenho normal das respectivas atribuições.

### **Rapport**

Rapport é um conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa.

Esta palavra tem origem no termo em francês rapporter que significa "trazer de volta". O rapport ocorre quando existe uma sensação de sincronização entre duas ou mais pessoas, porque elas se relacionam de forma agradável. No contexto teórico, o rapport inclui três componentes comportamentais: atenção mútua, positividade mútua e coordenação.

Importante no estudo e identificação de várias manifestações comportamentais, o rapport pode ser usado no contexto de relacionamentos pessoais ou profissionais. Esta técnica é muito útil, porque cria laços de compreensão entre dois ou mais indivíduos.

Usar o rapport não significa aceitar todas as opiniões da outra pessoa, e sim ouvi-la e fazer com que ela veja que o seu ponto de vista ou valores são compreendidos e respeitados. É bastante comum pessoas tentarem "forçar" o rapport, com o objetivo de manipular o outro. No entanto, quando a intenção não é ter uma ligação genuína com essa pessoa, ela pode desconfiar e reagir negativamente à tentativa.

O rapport tem grande relevância no mundo empresarial, sendo muitas vezes usado estrategicamente em processos de negociação e vendas. No rapport, uma pessoa mostra interesse na opinião e nos pensamentos do outro, uma atitude que funciona como facilitadora de qualquer negociação.

Para muitas pessoas, o rapport é algo natural, sendo que elas conseguem criar uma ligação de respeito e confiança com outras pessoas sem terem que fazer um esforço consciente.

Em muitas ocasiões, o rapport está relacionado com a sedução, sendo uma ferramenta usada no contexto de relacionamentos, para melhorar a relação entre duas pessoas ou para conquistar uma pessoa interessante.

O rapport é frequentemente descrito como um dos fundamentos da PNL (Programação Neurolinguística), uma ciência que tem a mente humana como objeto de estudo e que pode ser usada para reprogramar condutas indesejadas.

#### Técnicas de rapport

A técnica de rapport mais famosa é conhecida como espelhamento. Nesta técnica, uma pessoa imita alguns elementos da linguagem corporal da outra (como a postura, gestos, expressões faciais, respiração, etc). No entanto, é preciso ter cuidado, porque o espelhamento deve ser gradual, ou seja, a imitação deve ser feita de um elemento de cada vez, para que a outra pessoa não pense que está sendo alvo de deboche.

A reciprocidade, outra técnica de rapport, consiste em dar presentes ou fazer favores, sem pedir nada em troca. Outra forma de criar conexões com outras pessoas é encontrar interesses em comum, para estabelecer um sentido de camaradagem e confiança.

### **Princípios de Liderança**

Um dos livros mais lidos por estudantes e profissionais de administração é o Monge e o Executivo.

O autor James C. Hunter, nesta obra ressalta os princípios de liderança destacando alguns pontos culminantes sobre a mesma. Como ele mesmo define, liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

Segundo ele, liderança tem a ver com caráter, uma vez que, se trata de fazer a coisa certa. Ele define liderança como sendo o posto de gerência, dizendo que gerência é o que fazemos e Liderança é o que somos.

Liderar é a capacidade de influenciar as pessoas para o bem, fazendo com estas contribuam com entusiasmo de preferência com o coração, a mente, a criatividade, a excelência e outros recursos. E se tornem as melhores que são capazes de ser.

Liderança não é sinônimo de gerência, mas sim de influência, influência esta que faz com as pessoas ajam de maneira melhor.

Hunter cita uma frase dita por um sábio general: “O primeiro passo de qualquer líder é criar novos líderes.”

Ele também diferencia PODER de AUTORIDADE, dizendo que poder é capacidade de obrigar os outros a fazer alguma coisa, diz ainda que poder, pode ser comprado e vendido, dado e retirado, mas autoridade não. Autoridade para ele é a capacidade ou habilidade de levar os outros a fazerem de bom grado sua vontade.

Com relação às empresas, disse ele que estas não existem para dar lucro, mas sim para atender as necessidades humanas. Hunter traça alguns pontos cruciais para que possamos nos tornar um líder servidor. São eles:

RESPEITO: não é algo que você ganha quando se torna líder. O respeito é conquistado quando você é o líder.

ALTRUÍSMO: atender as necessidades das pessoas.

HONESTIDADE: não enganar ninguém.

COMPROMISSO: ser fiel à sua escolha.

PACIÊNCIA: ter paciência é demonstrar autocontrole.

GENTILIEZA: tratar os outros com cortesia.

HUMILDADE: demonstração de ausência de orgulho, arrogância ou pretensão; comportamento autêntico.

RESPEITO: tratar os outros com devida importância.

PERDÃO: deixar prá lá os ressentimentos.

As pessoas deverão acreditar no líder e confiar em suas palavras. “Se você não acredita no mensageiro, não vai acreditar na mensagem.”

Um líder que usa poder para governar pessoas, logo perde seu posto. (e pode ter certeza que isso é fato).

Responsabilidade se resume em: Reação + Capacidade.

Considerando todos os tópicos relatados no livro pelo autor, é preciso lembrar que, para que possamos nos tornar um líder servidor, é necessário primeiramente sermos líderes e para isso é necessário alguns fatores como; respeito, honestidade, gentileza, humildade, entre outros já citados anteriormente. Acima de tudo torna-se necessário uma mudança em nosso ser, isto é, se somos impacientes, devemos aprender a ter paciência, se somos descompromissados, devemos aprender a ser comprometidos e assim por diante, pois, se exigimos isso dos outros, é necessário que sejamos visto como exemplo dentro da Organização.

E sem perceber, ao tomarmos essas atitudes, automaticamente estamos servindo os outros, e se estamos servindo na posição de líder, logo somos um Líder servidor.