



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ
Secretaria da Educação

ESCOLA ESTADUAL DE
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM FINANÇAS

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

Secretaria da Educação

Governador

Cid Ferreira Gomes

Vice Governador

Francisco José Pinheiro

Secretária da Educação

Maria Izolda Cela de Arruda Coelho

Secretário Adjunto

Maurício Holanda Maia

Secretário Executivo

Antônio Idilvan de Lima Alencar

Assessora Institucional do Gabinete da Seduc

Cristiane Carvalho Holanda

Coordenadora de Desenvolvimento da Escola

Maria da Conceição Ávila de Misquita Vinãs

Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC

Thereza Maria de Castro Paes Barreto

DISCIPLINA: INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

UNIDADE I – ORGANIZAÇÕES E ADMINISTRAÇÃO

ORGANIZAÇÕES

Objetivos e recursos são as palavras-chaves na definição de administração e também de organização. Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Além de objetivos e recursos, as organizações têm dois outros componentes importantes: processos de transformação e divisão do trabalho.

Objetivos

As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços.

Recursos

As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são grupos de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos.

Processos de transformação

Por meio de processos, a organização transforma os recursos para produzir os resultados. Um processo é um conjunto ou seqüência de atividades interligadas, com começo, meio e fim, que utiliza recursos, como trabalho humano e equipamentos, para fornecer produtos e serviços. Um processo é a estrutura de ação de um sistema. Todas as organizações podem ser desmembradas em processos. Alguns processos comuns, que se encontram na maioria das organizações, são os seguintes:

- Produção;
- Administração de encomendas;
- Administração de recursos humanos.

Divisão do trabalho

Em uma organização, cada pessoa, bem como cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos.

Assim como as organizações são especializadas em determinados objetivos, as pessoas e os grupos que nelas trabalham são especializados em determinadas tarefas.

A divisão do trabalho é o processo que permite superar as limitações individuais por meio da especialização. Quando se juntam as tarefas especializadas, realizam-se produtos e serviços que ninguém conseguira fazer sozinho.

TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Existem organizações para fornecer todos os tipos de produtos e serviços. Elas podem ser classificadas de muitas maneiras: por tamanho, por natureza jurídica, por área de atuação e por outros critérios.

Segundo o setor da economia em que atuam, as organizações podem ser classificadas em três tipos principais: governo, empresas e organizações do terceiro setor.

Governo

O governo compreende as organizações do serviço público, que administram o Estado e prestam serviços aos cidadãos. O Estado é uma entidade jurídica que ordena a vida dos cidadãos de um País ou Nação. São funções do Estado: arrecadação de impostos, produção de leis, defesa, justiça, educação, diplomacia e segurança pública, entre outras. O governo cuida dessas funções por meio de organizações de vários tipos: órgãos da administração pública direta (como os ministérios e secretarias), autarquias (como as universidades públicas), fundações e empresas estatais.

Empresas

Uma empresa é uma organização de negócios, que tem objetivo de vender produtos e serviços e obter lucro. Lucro é o dinheiro que resta para a empresa depois que foram pagas todas as despesas. As empresas, em geral, são organizações criadas por pessoas por meio do investimento de um montante de dinheiro chamado capital. O capital de algumas grandes empresas é dividido em ações, que pertencem a muitas pessoas, chamadas acionistas. As pessoas que detêm o capital de uma empresa são seus proprietários – são empresários ou pessoas de negócios. O lucro produzido por uma empresa pertence a seus proprietários. Algumas empresas são criadas por iniciativa do governo – são as empresas estatais. Há empresas como o Banco do Brasil ou a Petrobras, cujas pertencem ao governo e a pessoas. São as empresas de economia mista.

Terceiro setor

O chamado terceiro setor (sendo o governo o primeiro e as empresas o segundo) compreende as organizações de utilidade pública, que têm origem na sociedade e não no governo. Essas organizações, algumas delas chamadas organizações não governamentais, ou ONGS, não têm finalidade lucrativa.

FUNÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções. As funções mais importantes de qualquer organização são citadas sucintamente a seguir:

- Produção (ou operação);
- Marketing;
- Pesquisa e desenvolvimento;
- Finanças e recursos humanos.

A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral.

EFICIÊNCIA E EFICÁCIA

As organizações realizam essas funções, adquirindo e usando recursos, para desenvolver e fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criaram. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos, todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, a sociedade de forma geral. O desempenho de uma organização é aceitável ou satisfatório, portanto, quando os problemas dos usuários são resolvidos por meio da utilização correta dos recursos.

Duas palavras são usadas para indicar que uma organização tem desempenho de acordo com as expectativas dos usuários e das pessoas que mobilizaram recursos: *eficiência e eficácia*.

- **Eficácia** é a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz. Traduzindo: capacidade de realizar resultados; grau de realização dos objetivos; e capacidade de resolver problemas.
- **Eficiência** é a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é. Em muitos casos, isso significa usar menor quantidade de recursos para produzir mais. Traduzindo: ausência de desperdícios; uso econômico de recursos; e menor quantidade de recursos para produzir mais resultados.

ADMINISTRAÇÃO

Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado.

Processo dinâmico

Administração significa, em primeiro lugar, ação. A administração é um processo dinâmico de tomar decisões e realizar ações que compreende cinco processos principais interligados: Planejamento, Organização, Liderança, (e outros processos da gestão de pessoas), Execução e controle.

Planejamento: O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações do futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Organização: Organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional.

Liderança (e outros processos de administração de Pessoas). Liderança é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades de administração de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo.

Execução. O processo de execução consiste em realizar atividades planejadas por meio da aplicação de energia física e intelectual.

Controle. O processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos.

Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais.

ESTUDOS SOBRE GERENTES

O trabalho dos gerentes compreende:

Atividade de tomar decisões (especialmente decisões de planejamento, organização, liderança, execução e controle, e decisões sobre o uso do próprio tempo).

Atividades de processar informações.

Atividades de relacionar-se com pessoas, de dentro e fora da organização.

Dez papéis dos gerentes, segundo Mintzberg.

Papéis de Informação	Papéis Interpessoais	Papéis de Decisão
Monitor Disseminador Porta-voz	Símbolo da organização Líder Ligação	Empreendedor Controlador de distúrbios Administrador de recursos Negociador

Papéis interpessoais

Papéis interpessoais são aqueles que envolvem relações do gerente com pessoas de dentro e fora da organização: funcionários, colegas, chefes, superiores dos chefes, clientes, integrantes da comunidade, autoridades, fornecedores etc. Cada uma dessas interfaces é determinante do desempenho do gerente. São três os papéis interpessoais que os gerentes desempenham:

Imagem do chefe;
Líder; e
Ligação.

Papéis de decisão

Tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. Tão importante é o processo decisório para a administração, que muitos autores entendem os dois sinônimos. Quando você administra, está tomando decisões e vice-versa. As tarefas de liderar, planejar, organizar, executar e controlar são todas feitas de decisões interligadas.

Papéis de processamento de informações

Os gerentes precisam de informações em todas as suas atividades. Para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos, os gerentes precisam de informação. Trabalhar com informações significa desempenhar os seguintes papéis: monitor, disseminador e porta-voz.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. As competências importantes para o desempenho das tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias – intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Essas categorias não são estanques, mas se relacionam entre si.

Importância relativa das competências

Conforme o gerente sobe na hierarquia, a importância da competência técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária. Para um supervisor de primeira linha e para os grupos autogeridos de trabalho, que estão diretamente ligados às tarefas operacionais, o conhecimento técnico é muito mais importante do que para um executivo da alta administração. Em seu nível, as habilidades conceituais são muito mais importantes.

UNIDADE II – TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO – IDEIAS FUNDAMENTAIS

O que é uma teoria

Uma teoria é um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática. Teoria é uma palavra elástica, que compreende não apenas proposições que explicam a realidade prática, mas também princípios e doutrinas que orientam a ação dos administradores, e técnicas, que são proposições para resolver problemas práticos.

As teorias modernas da administração organizam-se em escolas (ou enfoques). As principais escolas da administração são as seguintes:

Escola clássica:

- Taylor e o movimento da administração científica;
- Henry Ford e a linha de montagem;
- Fayol e o processo de administração;
- Weber e o tipo ideal de burocracia.

Escola comportamental

- Pensamento sistêmico.

TAYLOR E A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Os princípios e as técnicas criados por esse movimento procuravam aumentar a eficiência da produção por meio da racionalização do trabalho, para evitar o desperdício e promover "a prosperidade dos patrões e dos empregados".

Princípios da administração científica

Em 1903, Taylor divulgou o estudo Administração de operações fabris, no qual propunha sua filosofia de administração, que compreendia quatro princípios:

O objetivo da boa administração era pagar salários altos e ter baixos custos de produção;
Com esse objetivo, a administração deveria aplicar métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas;
Os empregados deveriam ser cientificamente selecionados e treinados, de maneira que as pessoas e as tarefas fossem compatíveis;
Deveria haver uma atmosfera de íntima e cordial cooperação entre a administração e os trabalhadores, para garantir um ambiente psicológico favorável à aplicação desses princípios.

HENRY FORD E A LINHA DE MONTAGEM

O taylorismo desenvolveu-se em uma época de notável expansão da indústria e junto com outra inovação revolucionária do início do século: *a linha de montagem de Henry Ford*.

Foi Henry Ford quem elevou ao mais alto grau os dois princípios da produção em massa, que é a fabricação de produtos não diferenciados em grande quantidade: peças padronizadas e trabalhador especializado:

FAYOL E O PROCESSO ADMINISTRATIVO

De acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo), que sempre exigem algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Portanto, todos deveriam estudá-la, o que exigiria uma teoria geral da administração que pudesse ser ensinada. Para responder a essa necessidade, Fayol, criou e divulgou sua própria teoria com base em sua experiência de administrador bem-sucedido.

O sistema de administração de Fayol era uma idéia que se dividia em três partes principais:

- A administração é uma função distinta das demais funções, como finanças, produção e distribuição.
- A administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle.
- O sistema de administração pode ser ensinado e aprendido.

Princípios de administração

Fayol completa sua teoria com a proposição de catorze princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz:

Divisão do trabalho, a designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separação dos poderes.

Autoridade e responsabilidade, sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção – recompensa ou penalidade – que acompanha o exercício do poder.

Disciplina, o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.

Unidade de comando, de forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.

Unidade de direção, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.

Subordinação do interesse individual ao interesse geral.

Remuneração do pessoal, de forma equitativa e com base tanto em fatores externos quanto internos.

Centralização, o equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades e a iniciativa dos subordinados.

Cadeia de comando, (linha de autoridade), ou hierarquia, a série dos chefes desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).

Ordem, um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.

Equidade, o tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.

Estabilidade do Pessoal, a manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.

Iniciativa, que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.

Espírito de equipe.

MAX WEBER E A BUROCRACIA

Para Weber, a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais. São as normas (ou leis) que regem o comportamento das pessoas. Nas sociedades primitivas, ao contrário, é a vontade ou capricho dos governantes que rege o comportamento das pessoas.

Weber não tentou definir as organizações, nem estabelecer padrões de administração que elas deveriam seguir. O tipo ideal não é um modelo prescritivo, mas uma abstração descritiva. É um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas. Weber descreveu as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

As características do tipo ideal estão presentes em todas as organizações da sociedade moderna. Em resumo, todas as organizações formais modernas, desde as pequenas empresas até as grandes corporações, são burocracias, que se fundamentam na autoridade legal-racional (ou seja, a autoridades das leis).

Segundo Weber, a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A organização burocrática possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança. Para Weber, a burocracia é tão racional que, "mesmo no caso de revolução ou guerra, continua a funcionar exatamente como o fazia no governo legal anterior". Há inúmeras evidências históricas que comprovam essa afirmação de Weber.

ENFOQUE COMPORTAMENTAL

O enfoque comportamental considera as pessoas em sua totalidade e como parte mais importante das organizações e de seu desempenho. Quando você usa o enfoque comportamental, as pessoas ficam em primeiro plano. Em segundo, fica o sistema técnico – máquinas, equipamentos, produtos e regras.

O enfoque comportamental cobre inúmeros assuntos, que se dividem em dois grandes ramos. O primeiro ramo abrange as teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos, abordando temas relacionados com suas características pessoais, como habilidades e interesses. O segundo ramo abrange as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais. A história do desenvolvimento do enfoque comportamental é muito longa. Um dos principais marcos dessa história é a experiência de Hawthorne. Da experiência de Hawthorne nasceu a escola das relações humanas.

ENFOQUE	COMPORTAMENTAL
PESSOAS COMO INDÍVIDUOS	PESSOAS COMO MEMBROS DE GRUPOS
COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES, ATITUDES, MOTIVAÇÕES TRAÇOS DE PERSONALIDADE	MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA, DINÂMICA DE GRUPO, COMUNICAÇÃO E CULTURA.

PENSAMENTO SISTÊMICO

A essência do pensamento ou enfoque sistêmico é a idéia de elementos que interagem e formam conjuntos para realizar objetivos. Um dos mais importantes criadores do enfoque sistêmico é o cientista alemão Ludwig Bertalanffy. No final dos anos 30, Bertalanffy propôs a teoria geral dos sistemas.

Teoria geral dos sistemas

A teoria geral dos sistemas, que explora "todos" e "totalidades", tem duas idéias básicas:

A realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si.

Para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações.

Segundo Bertalanffy, a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.

Portanto, de acordo com Bertalanffy, a teoria dos sistemas é a reorientação do pensamento e da visão do mundo a partir da introdução dos sistemas como um novo paradigma científico, que contrasta com o paradigma analítico, mecanístico e linear, de causa e efeito, da ciência clássica.

UNIDADE III – DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES

As pessoas que administram organizações de qualquer tamanho, são responsáveis pela realização de objetivos e pela utilização dos recursos. Eficiência, a medida de utilização dos recursos, e eficácia, a medida de realização dos objetivos, são os dois critérios básicos para avaliar o desempenho das organizações. Algumas organizações, além de eficientes e eficazes, precisam também ser competitivas, porque enfrentam outras organizações que perseguem os mesmos objetivos.

O desempenho de uma organização reflete o desempenho de seus administradores. Uma organização eficiente, eficaz e competitiva evidencia que tem uma administração de alto desempenho.

Eficiência e Desperdício

A eficiência de uma organização ou sistema depende de como seus recursos são utilizados. Eficiência significa:

- Realizar atividades ou tarefas da maneira certa;
- Realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento possível de recursos;
- Realizar tarefas de maneira econômica, empregando a menor quantidade possível de recursos.

Eficiência é um princípio de administração de recursos, mais que uma simples medida numérica de desempenho. O princípio da eficiência é o da relação entre esforço e resultado. Quanto menor o esforço necessário para produzir um resultado, mais eficiente é o processo. A antítese da eficiência é o desperdício. É o que ocorre quando:

- Mais recursos são usados do que os necessários para realizar um objetivo;
- Consumem-se recursos e nenhum objetivo é realizado;
- Produtos e serviços (objetivos) desnecessários são realizados.

Eliminar desperdícios significa reduzir ao mínimo a atividade que não agrega valor ao produto ou serviço. Agregação de valor é a contrapartida da eliminação de desperdícios. É, também, um dos conceitos mais importantes da administração moderna.

Depois de eliminados ou reduzidos ao mínimo indispensável os desperdícios, o que resta é atividade ou esforço que agrega valor ao produto. Agregar valor significa realizar operações estritamente relacionadas com a elaboração do produto ou prestação de serviço. São as operações de transformação de materiais e componentes e de atendimento de clientes. Um produto ou serviço fornecido sem desperdícios tem o máximo possível de valor agregado para o cliente. Assim, a eliminação de desperdícios diminui os custos de produção, sem que o valor do produto para o cliente fique comprometido.

AGREGAÇÃO DE VALOR	DESPERDÍCIO
ATIVIDADE QUE TRANSFORMA RECURSOS PARA ATENDER A NECESSIDADE DE CLIENTES.	ATIVIDADE QUE CONSOME RECURSOS, MAS NÃO AGREGA VALOR AO PRODUTO OU SERVIÇO.

Produtividade

O critério mais simples para avaliar a eficiência de um processo, organização ou sistema é a produtividade. A produtividade é definida como a relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos (ou produção). Todo sistema tem um índice de produtividade, que é a quantidade de produtos/serviços que cada unidade de recursos fornece. Por exemplo: a quantidade de alunos por professor, a quantidade de pessoas atendidas por hora, ou a quantidade de produtos fornecidos por funcionário.

A idéia básica da produtividade tem diversas variações:

Entre dois sistemas que utilizam a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que produz maior quantidade de resultados.

Entre dois sistemas que produzem a mesma quantidade de recursos, é mais produtivo aquele que o faz com menor quantidade de recursos.

A produtividade de um sistema aumenta à medida que a quantidade de recursos diminui para produzir os mesmos resultados.

A produtividade de um sistema aumenta à medida que a mesma quantidade de recursos produz resultados cada vez maiores.

A produtividade diminui com o aumento da quantidade de recursos aplicados.

De forma geral, quanto mais elevada a quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é. Ao longo de um período, a produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e, ao mesmo tempo, porque diminui o volume de recursos empregados.

Produtividade de fatores isolados

A produtividade pode ser calculada para fatores de produção isolados: alunos por professor, vendas por metro quadrado, produção por quilowatt/hora. Por exemplo, pode-se considerar o trabalhador/ano como fator de produção, ou unidade de recursos. A produtividade é medida contando-se a quantidade de qualquer item, como automóveis, que cada trabalhador produz em um ano.

Produtividade é uma das traduções mais conhecidas da idéia de eficiência e muitas vezes as duas palavras são usadas como sinônimos. No entanto, avaliar a eficiência de um sistema por meio de sua produtividade é um critério simples, porque não leva em conta o aproveitamento, ou qualidade, dos itens produzidos, nem a eficiência no uso do tempo. Em seguida, o aproveitamento dos itens fornecidos e a eficiência no uso do tempo serão considerados simultaneamente.

PRODUTIVIDADE E QUALIDADE COMBINADAS

Quando se consideram produtividade e qualidade simultaneamente, mede-se o desempenho não apenas da quantidade total produzida em relação aos recursos utilizados, mas também dos produtos que são aproveitados em relação ao total fornecido.

Em qualquer análise da eficiência, a qualidade (aproveitamento dos itens fornecidos) deve ser considerada em relação ao total de itens fornecidos:

Qualidade = Quantidade de itens aproveitados em relação ao total de itens fornecidos
= índice de aproveitamento.

EFICIÊNCIA NO USO DO TEMPO

Além disso, deve-se perguntar se o tempo foi usado de maneira eficiente. Há três formas principais de avaliar a eficiência no uso do tempo: produtividade do tempo; tempo de ciclo; e velocidade do processo.

EFICÁCIA

Eficácia é o conceito de desempenho que envolve a comparação entre objetivos (desempenho esperado) e resultados (desempenho realizado). Eficácia significa o grau ou taxa de realização dos objetivos finais da organização: satisfação dos clientes, satisfação dos acionistas, impacto na sociedade e aprendizagem organizacional.

COMPETITIVIDADE

Competitividade é uma tradução particular da idéia de eficácia, que se aplica particularmente a empresas. As empresas têm natureza competitiva – elas concorrem entre si disputando a preferência dos mesmos clientes e consumidores. O sucesso de uma pode significar o fracasso de outra. Há várias empresas que querem vender seus automóveis, sabonetes e computadores. A mais competitiva é aquela que consegue transformar grande número de pessoas em seus clientes, obter lucro e sobreviver com isso.

Uma empresa é competitiva quando tem alguma vantagem sobre seus concorrentes. A vantagem competitiva faz uma empresa ser preferida pelos clientes, ser mais competente em alguma forma de relacionamento com o ambiente ou dispor de algum recurso singular.

Algumas vantagens competitivas mais importantes de uma organização:

- Qualidade do produto ou serviço;
- Domínio de fontes de matéria-prima;
- Domínio de tecnologia;
- Posse de capital;
- Imagem positiva junto aos clientes e à sociedade;
- Sistema eficaz de distribuição;
- Sistema eficiente de produção.

UNIDADE IV – PLANEJAMENTO

Planejar é ao mesmo tempo um processo, uma habilidade e uma atitude. Assim como o contrário de eficiência é desperdício, o contrário de planejamento é improvisação. O planejamento é a mais importante das funções gerenciais.

O que é planejar?

Pensar e agir em relação ao futuro é a essência do processo de planejamento. Planejar é tomar decisões sobre o futuro.

Definição de Planejamento

O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.

Além de ser um processo de tomar decisões, o planejamento é uma dimensão das competências intelectuais. Para a moderna psicologia, planejar é uma função cognitiva superior, um tipo refinado de habilidade. A decisão e a capacidade de lidar com o futuro por meio do planejamento refletem, portanto, uma forma de inteligência.

A partir desse conceito básico, o processo de planejamento pode ser definido de várias maneiras:

Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados;

É definir meios para possibilitar a realização de resultados desejados;

É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;

É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes. Ou: "A melhor forma de prever o futuro é inventá-lo" (Alan Kay).

É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Atitudes em Relação ao Planejamento

Além de processo de tomar decisões e competência intelectual, planejar é também uma questão de atitude. Planejar é o resultado de atitudes favoráveis à mudança – de atitudes que reconhecem a necessidade de mudança e de ação para fazer a mudança acontecer.

Duas atitudes em relação ao futuro:

ATITUDE PROATIVA	ATITUDE REATIVA
ENTENDIMENTO DAS FORÇAS DO AMBIENTE. IMPULSO E DESEJO DE MUDANÇA. ANTECIPAÇÃO AOS EVENTOS.	REJEIÇÃO DAS INFORMAÇÕES DO AMBIENTE. TENDÊNCIA PARA A ESTABILIDADE. REAÇÃO AOS EVENTOS.

Atitude proativa

A atitude proativa é representada pelas forças que desejam e impulsionam as mudanças na organização. É a atitude dos administradores que processam de maneira positiva os inputs que vêm do ambiente e de dentro da própria organização. Essa informação, usada positivamente, provoca mudanças que permitem à organização alterar dinamicamente seus sistemas internos e suas relações com o ambiente.

A atitude é mais proativa quanto mais rapidamente a organização antecipar-se ao futuro e fizer as mudanças necessárias. À medida que o tempo de reação diminui, a administração torna-se reativa.

Atitude reativa

A atitude reativa é representada pelas forças que desejam e preservam a estabilidade, a manutenção do status quo. É a atitude dos administradores que processam negativamente as informações que vêm do ambiente externo e de dentro da própria organização. Essa informação não é capaz de provocar nenhuma mudança, seja na forma como a organização trata seus recursos, seja na forma como se relaciona com o ambiente.

Equilíbrio de forças

Em todas as organizações, os dois tipos de forças estão presentes e são necessários. A atitude proativa é importante para o crescimento e a mudança; a atitude reativa é importante para manter o equilíbrio e para impedir as mudanças abruptas e desnecessárias. Uma organização, especialmente uma de grande porte, não pode nem consegue alterar seus objetivos ou mesmo um programa de trabalho a todo momento. É necessária uma certa permanência de comportamento ao longo do tempo.

Processo de Planejamento

Três etapas ou decisões do processo de planejamento:

- Aquisição de dados de entrada.
- Processamento dos dados de entrada.
- Preparação de planos.

DADOS DE ENTRADA: Informações; Modelos e Técnicas de Planejamento; Ameaças e Oportunidades; Projeções; Decisões que Afetam o Futuro; etc.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO: Análise e Interpretação dos dados de Entrada; Criação e Análise de Alternativas; Decisões.

ELABORAÇÃO DE PLANOS: Objetivos; Recursos; Meios de Controle.

Cada uma dessas etapas é um processo decisório em si, envolvendo análises, avaliações de alternativas e escolha de um curso de ação. Cada uma dessas decisões comporta erros e acertos, que dependem das competências do planejador e de outros fatores como a disponibilidade de informações.

Os dois níveis mais importantes de planejamento:

Definição de Objetivos e Formas de Atingi-los: Planejamento Estratégico.

Definição de Atividades, Recursos e Meios de Controle: Planejamento Operacional.

COMPONENTES DE UM PLANO

Um plano é um guia para a ação no futuro. O plano estabelece qual situação deverá ser alcançada, o que precisa ser feito para alcançá-la e os recursos que serão aplicados nesse esforço. Os planos também devem incluir uma previsão dos meios de controle da ação e do consumo dos recursos, para assegurar a realização dos objetivos.

Vejamos em seguida os principais componentes dos planos: objetivos, meios de realização dos objetivos e meios de controle.

Objetivos (e metas)

Objetivos são os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos. Embora nem sempre sejam explícitos, os objetivos são a parte mais importante dos planos. Há quem afirme que, sem objetivos, não há administração.

Sempre que possível, os objetivos devem ser quantitativos. Devem ser formulados em termos numéricos, associados a indicadores específicos de desempenho, como quantidade, data, nível de qualidade ou ordem de grandeza dos recursos empregados.

Meios de realização

Para realizar objetivos, é preciso definir um ou mais cursos de ação, executar atividades e empregar recursos. Um plano deve conter uma definição dos cursos de ação, das atividades operacionais e dos recursos necessários para realizar os objetivos.

Os cursos de ação, como próprio nome diz, definem o caminho a ser seguido e, em certos casos, também são chamados de estratégias.

As ações ou atividades envolvem o dispêndio de energia física, intelectual e social: fazer, elaborar, desenvolver, construir, realizar, alcançar, colaborar.

As atividades são realizadas com a aplicação de recursos: tempo, espaço, instalações, pessoas, equipamentos e informações. No processo de planejamento, a definição dos meios de execução estabelece os diferentes tipos de recursos que serão necessários, bem como seu custo.

TIPOS DE PLANOS

Os planos podem ser classificados segundo diferentes critérios. Um dos critérios mais relevantes para os administradores é o critério da permanência, que classifica os planos em temporários e permanentes.

Planos temporários

Planos temporários, também chamados de planos de finalidade singular, extinguem-se quando os objetivos são realizados. São exemplos de planos temporários; o calendário deste curso, o cronograma da construção de uma casa e o orçamento de uma campanha publicitária. De forma geral, os planos temporários contêm decisões não programadas.

Planos permanentes

Os planos permanentes contêm as decisões programadas, que devem ser usadas em situações predefinidas. Políticas, procedimentos e certos tipos de objetivos são planos permanentes.

NÍVEIS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Dependendo da abrangência e do impacto que têm sobre a organização, os planos podem ser classificados em três níveis: estratégicos, funcionais e operacionais.

Planos Estratégicos

Planejamento estratégico é o processo de definir a missão e os objetivos da organização, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente e outros fatores. Os planos estratégicos estabelecem os produtos e serviços que a organização pretende oferecer, os mercados e clientes que pretende atender e as formas de lidar com a concorrência. A responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração. Os métodos participativos de muitas empresas promovem a participação de funcionários de outros níveis nesse processo. Há empresas que dispõem de unidades de trabalho especialmente dedicadas a essa tarefa. São os chamados departamentos de novos negócios.

Planos funcionais

Planos funcionais (também chamados estratégias ou planos administrativos, departamentais ou táticos) são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos. Os planos funcionais abrangem áreas especializadas da empresa (marketing, operações, recursos humanos, finanças, novos produtos). São de responsabilidade dos gerentes dessas áreas, que também podem ser auxiliados por unidades especializadas.

Planos Operacionais

Planejamento operacional é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos. Os planos operacionais, também chamados estratégias operacionais, especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano.

UNIDADE V – PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO

Uma organização é um sistema de recursos que procura alcançar objetivos. O processo de definir quais objetivos a organização pretende alcançar, com quais recursos, chama-se planejamento. O processo de dividir o trabalho entre as pessoas, para realizar os objetivos, chama-se processo de organização.

PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO

Organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos (ou conjunto de partes) em uma estrutura, classificação ou ordem. Um conjunto de partes, classificadas ou ordenadas é um conjunto organizado. Organização é um atributo de qualquer conjunto estruturado ou ordenado segundo algum critério.

Organizar é, como todas as funções da administração, um processo de tomar decisões. As decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas e estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação são decisões de organização.

Principais etapas ou decisões do processo de organização.

- Analisar os objetivos e o trabalho a serem realizados.
- Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos.
- Definir as responsabilidades pela realização do trabalho.
- Definir os níveis de autoridade.
- Desenhar a estrutura organizacional.

A estrutura organizacional é a síntese do processo de organizar.

DIVISÃO DO TRABALHO

Divisão do trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em partes, cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo de pessoas. A divisão do trabalho permite às organizações realizar objetivos complexos, como montar equipamentos de grande porte, fabricar produtos em grande quantidade e atender a diferentes tipos de clientes, em diferentes localidades.

Em todas as organizações existe divisão do trabalho. Uma barraca na feira, ou uma pizzaria, permite observar que os funcionários se especializam em tarefas distintas, como prestar o serviço, atender aos clientes nas mesas, cuidar do suprimento de mercadorias e cuidar do caixa. Nas grandes organizações, como as cadeias de pizzarias, bancos ou companhias aéreas, há grande quantidade de pessoas especializadas em realizar essas e muitas outras tarefas.

Identificação das unidades de trabalho

Definidos os objetivos, o trabalho a ser realizado é dividido em unidades ou blocos, de acordo com os critérios que sejam mais apropriados para a realização desses objetivos.

Princípios da divisão do trabalho:

ANÁLISE DOS OBJETIVOS → DIVISÃO DO TRABALHO → CRIAÇÃO DE UNIDADES OU BLOCOS DE TRABALHO (DEPARTAMENTOS).

Denominação das unidades de trabalho

Os blocos de trabalho podem ser chamados de departamentos. Cada departamento realiza uma parte do trabalho total, que é necessária para a realização dos objetivos. Departamento é uma designação genérica.

DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADE

Depois de identificados os departamentos (ou unidades de trabalho), as responsabilidades são definidas. Responsabilidades são as obrigações ou deveres das pessoas pela realização de tarefas ou atividades. O conjunto das tarefas pelas quais uma pessoa é responsável chama-se cargo. Normalmente, um departamento é um agregado de cargos. No entanto, como acontece em organizações de pequeno porte, um departamento pode corresponder a um único cargo.

Um cargo é a menor unidade de trabalho da estrutura organizacional. Um cargo consiste em um conjunto de tarefas ou atividades que uma pessoa (ocupante do cargo) deve desempenhar. Há cargos que têm um único ocupante (por exemplo, o cargo de presidente), ou um número pequeno de ocupantes (secretárias e analistas), bem como cargos com grande número de pessoas que os ocupam (auxiliares, professores e montadores). Os cargos que têm mais de um ocupante são chamados de posições.

Os cargos têm títulos que identificam a tarefa principal (ou profissão) do ocupante: montador, secretária, professor, assistente do gerente geral, diretor de recursos humanos. O conteúdo do cargo especifica as tarefas ou responsabilidades (também chamadas funções do cargo) que o ocupante deve desempenhar.

AUTORIDADE

Depois de dividir o trabalho, é preciso atribuir autoridade a pessoas ou a unidades de trabalho. Autoridade (a rigor, autoridade formal) é o direito legal que os chefes ou gerentes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe, chamados subordinados, colaboradores ou funcionários, dependendo do tipo de organização. (Subordinado é uma palavra que está caindo em desuso, por ter conotação negativa). A autoridade significa também o poder de utilizar ou comprometer os recursos organizacionais. A autoridade pode ser atribuída a pessoas, unidades de trabalho de uma organização ou a organizações, como o departamento de auditoria das empresas, uma comissão de sindicância, a polícia ou o poder judiciário. A autoridade é a contrapartida da responsabilidade. Como os gerentes têm responsabilidade pelo desempenho de outras pessoas, as organizações dão-lhes autoridade sobre essas mesmas pessoas.

A atribuição de autoridade implica dois conceitos fundamentais do processo de organização: hierarquia e amplitude de controle.

Hierarquia

A autoridade divide-se verticalmente, em níveis. As pessoas que estão em determinado nível têm autoridade sobre as que estão no nível inferior. Inversamente, em qualquer nível, as pessoas têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima (ou reportam-se para as que estão acima). Essa disposição da autoridade em níveis chama-se hierarquia ou cadeia de comando. A quantidade de níveis chama-se número de escalões hierárquicos.

Na maioria das organizações, os gerentes agrupam-se em três níveis hierárquicos principais: executivos, gerentes intermediários e supervisores ou equipes autogeridos.

Amplitude de controle

Em qualquer nível, cada gerente tem determinado número de pessoas que se reportam a ele, pessoas que podem estar agrupadas em conjuntos de cargos ou outros departamentos. O número de pessoas subordinadas a um gerente define a amplitude de controle, ou amplitude de comando, desse gerente. A amplitude de controle, normalmente, não é padronizada. Em muitas organizações, o número de pessoas que trabalham para cada gerente é muito variado. Outra decisão importante do processo de organizar é a definição da amplitude ideal de controle – a quantidade de pessoas que um chefe consegue administrar eficazmente.

As decisões sobre a amplitude de controle, de forma geral, apresentam duas possibilidades principais. Essas duas possibilidades apresentam-se nos casos de crescimento da organização e de mudança da estrutura organizacional.

CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

Outra importante decisão que precisa ser tomada, no processo de organização, é o grau de centralização ou descentralização de autoridade. Uma organização em que a autoridade está concentrada em uma pessoa, ou em poucas pessoas, é uma organização centralizada. Uma organização na situação oposta, em que o poder de decisão está distribuído, é descentralizada. A autoridade é descentralizada por meio do processo de delegação.

Por meio da delegação, os ocupantes de determinados cargos transferem parte de suas atribuições e sua autoridade para os ocupantes de outros cargos. A delegação pode alcançar apenas tarefas específicas ou um conjunto de tarefas.

A delegação é parte integrante do processo de divisão do trabalho. Sempre que uma tarefa passa por um processo de divisão, alguém fica responsável pela execução de certas tarefas. Quando as tarefas são acompanhadas pelo poder para tomar decisões, a autoridade é delegada.

Delegação entre pessoas

A delegação pode ser feita de uma pessoa para outra, com a transferência de poder de decisão para a execução de tarefas específicas. Quanto mais tarefas e poder de decisão forem transferidos para uma pessoa, mais autonomia ela tem. Delegar não é o mesmo que dar ordens. Delegar é transferir um problema para outra pessoa, para que ela o resolva.

O dirigente que sabe delegar pode supervisionar mais pessoas. Além disso, a delegação ajuda o desenvolvimento da equipe, porque envolve as pessoas na resolução de problemas e tomada de decisões. Delegar é, portanto, uma habilidade gerencial. Os gerentes que não conseguem delegar são chamados centralizadores.

Descentralização entre departamentos

Em escala mais ampla, a delegação de atribuições e de autoridade é feita entre cargos e departamentos, e não de uma pessoa para outra. O microempresário que contrata um auxiliar de vendas está delegando sua tarefa de atender aos clientes; a grande empresa que elimina seus gerentes intermediários e transfere suas atribuições e sua autoridade para os grupos autogeridos está descentralizando-se. A descentralização entre departamentos é formal e altera a divisão do trabalho entre os cargos e os departamentos. Por causa disso, é mais duradoura e tem mais alcance que a delegação entre pessoas.

Centralização ou descentralização?

Tanto a centralização quanto a descentralização apresentam vantagens e desvantagens. A centralização produz uniformidade e controle. A descentralização estimula a autonomia e possibilita melhor aproveitamento do potencial das pessoas.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ORGANOGRAMA

A estrutura organizacional mostra a autoridade e as responsabilidades das pessoas, como indivíduos e como integrantes de grupos. Além disso, a estrutura organizacional mostra a comunicação entre as pessoas e os grupos. A estrutura organizacional é um conceito, representado pelo gráfico chamado organograma.

Desenho do organograma

UNIDADE VI – LIDERANÇA E GESTÃO DE PESSOAS

O estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento – pensamento, ação e palavras.

Intensidade, direção e tempo são propriedades da motivação.

- Direção: o objetivo do comportamento motivado.
- Intensidade: a magnitude ou força dos motivos.
- Permanência: o tempo durante o qual a motivação se manifesta.

Motivação

Motivação é um processo fundamental do comportamento, que afeta o desempenho das pessoas e das organizações.

Motivação pára o Trabalho

No campo da administração, o estudo da motivação tenta explicar as forças ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas em situações de trabalho. Uma vez que o desempenho das pessoas no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do desempenho das pessoas, a compreensão desse processo é de grande importância na administração das organizações.

O desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha.

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o trabalho.

Motivos Internos e Externos

A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação do ambiente. Os motivos internos fazem cada pessoa ser capaz de realizar certas tarefas e não outras; sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos, como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

Motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Os motivos externos são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem as necessidades, despertam sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas. São motivos externos todas as recompensas e punições oferecidas pelo ambiente. Os padrões estabelecidos pelo grupo de colegas, os valores do meio social, as oportunidades de carreira e muitos outros componentes da situação de trabalho.

Necessidades Humanas

As teorias a respeito das necessidades humanas fornecem a primeira explicação importante sobre o papel dos motivos internos na motivação. Segundo essa idéia, o comportamento humano é motivado por estímulos interiores chamados necessidades, que são estados de carência. As pessoas agem, nas mais diferentes situações, para satisfazer a esses estados de carência.

Frustração

Quando as necessidades não são atendidas, o resultado chama-se *frustração*. A frustração também pode ser um impulso poderoso para a ação humana. Diversos tipos de comportamentos no ambiente de trabalho são produzidos pela frustração.

Conseqüências da frustração:

Fuga ou Compensação: busca de atividade ou recompensa alternativa.

Resignação: conformidade, apatia.

Agressão: ira e hostilidade e ataque verbal ou físico.

Características Individuais

As características individuais representam outro motivo interno. As características individuais definem as diferenças entre as pessoas.

O conhecimento das diferenças entre as pessoas é uma ferramenta básica para entender os processos motivacionais.

As pessoas são singulares, e, ao mesmo tempo, compartilham características. Somos todos semelhantes e diferentes uns dos outros ao mesmo tempo. As necessidades são comuns a todas as pessoas, mas cada pessoa tem uma situação específica em termos de necessidades. O mesmo acontece com todas as outras características que singularizam as pessoas e que afetam a motivação: competências, atitudes e interesses, emoções e personalidade. Todas essas características interagem com as necessidades e entre si, fazendo de cada pessoa um caso único de motivação.

Teoria dos Dois fatores

Os motivos internos interagem com os motivos externos, presentes na situação de trabalho. São motivos externos: iluminação do local de trabalho, arranjo dos instrumentos de trabalho, o chefe, os colegas e o próprio trabalho, entre muitos outros.

Segundo a *teoria dos dois fatores*, proposta por Frederick Herzberg, os motivos que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais:

O próprio trabalho.

As condições de trabalho.

Teoria dos dois fatores, uma idéia de Herzberg.

FATORES MOTIVACIONAIS ou INTRÍNSECOS

Trabalho em si.

Realização de algo importante.

Exercício da responsabilidade.

Possibilidade de aprendizagem e crescimento.

FATORES HIGIÊNICOS ou EXTRÍNSECOS

Estilo de liderança.

Relações pessoais.

Salário.

Política de administração de recursos humanos.

Condições físicas e segurança do trabalho.

LIDERANÇA

A liderança é um dos papéis dos administradores. A pessoa que desempenha o papel de líder influencia o comportamento de um ou mais liderados. A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados. O líder precisa dos liderados para realizar metas e vice-versa. Só há liderança quando há liderados, que seguem o líder, ou aceitam sua influência, por algum motivo. O motivo dos liderados é

a identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder. Se quiser desenvolver suas competências como líder, você deve entender as motivações das pessoas que pretende liderar.

Motivação dos liderados

Líderes são os que, em um grupo, ocupam uma posição de poder, e que têm condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as experiências do grupo.

Tarefa ou missão

O que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão. Sem esse componente, não há liderança, apenas influência ou popularidade.

Apenas com uma missão, tarefa ou objetivo o líder potencial torna-se um líder de verdade. A primeira regra no processo de tornar-se líder, segundo Safire, é focalizar a missão. A missão deve estar sintonizada com as motivações dos liderados.

O líder

A liderança sempre está ligada a pessoas. É uma função, papel ou tarefa que qualquer pessoa desempenha, quando é responsável por um grupo. Independentemente de suas competências, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatro e cinema, dirigentes de sindicatos e todos os tipos de gerentes. Todas essas pessoas têm metas para realizar com a colaboração de todos.

Conjuntura

A conjuntura é representada pelo meio organizacional e social em que ocorre o processo da liderança. O meio influencia o comportamento do líder e dos liderados e define o modelo de liderança a ser seguido. O papel dos líderes no limiar do terceiro milênio é muito diferente do papel dos líderes no início da Revolução Industrial.

Normalmente, não se percebe a cultura dentro da qual se vive. Apenas quando se muda de um contexto para outro é que se observa que os hábitos e valores são diferentes. Todo administrador deve ter um profundo entendimento da conjuntura da liderança, em particular em seus aspectos culturais. Isso é particularmente verdadeiro quando se pretende desempenhar com sucesso a liderança em diferentes conjunturas.

COMUNICAÇÃO GERENCIAL

O Processo de Comunicação

O processo de comunicação compreende a transmissão de informação e de significados. Se não há transmissão de informação ou de significação, não há comunicação. Em qualquer processo de comunicação, sempre há os seguintes elementos: emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruídos e *feedback*.

Emissor e receptor

O processo de comunicação sempre envolve uma fonte (ou emissor) que transmite uma mensagem, por algum meio, para um destinatário (ou receptor). Antes de transmitir, a fonte codifica a mensagem, convertendo-a em símbolos: idioma, sons, letras, números e outros tipos de sinais. A mensagem segue por um canal, ou meio de comunicação: conversa, telefonema, e-mail,

memorando ou outro. Na outra ponta da linha, o receptor decodifica a mensagem, desde que esteja usando o mesmo sistema de símbolos do emissor. A mensagem é, então, interpretada pelo receptor.

Ruídos

O processo de comunicação é sujeito a ruídos e interferências, que distorcem a mensagem ou impedem a transmissão e recepção eficazes da informação. Ruídos e interferências são: excesso de mensagens que disputam a atenção dos destinatários, desatenção por parte do receptor, dificuldades de expressão ou linguagem incorreta por parte do emissor e ruídos propriamente ditos no ambiente ou nos canais de comunicação.

Feedback

Um elemento importante no processo de comunicação é o *feedback*. Feedback significa realimentação – o retorno da informação para o emissor. O *feedback* pode ser natural. Por exemplo, você percebe as pessoas rindo quando conta uma anedota. O *feedback* também pode ser induzido. Por exemplo, você pede a opinião de outra pessoa sobre uma idéia que apresentou. O feedback é uma garantia da eficácia do processo de comunicação. Todas as pessoas, os administradores e comunicadores profissionais em particular, devem cultivar o feedback.

Meios de Comunicação

Há duas formas de comunicação: oral e escrita. Uma e outra podem ser auxiliadas por recursos visuais, como gráficos, fotografias, mapas ou objetos.

Comunicação oral

É o primeiro e mais importante canal de comunicação. A comunicação oral, além do domínio do idioma, envolve a escolha das palavras, o tom e a correção da linguagem. Quem não fala direito, além de não se fazer entender, dificilmente conseguirá dominar os outros meios de comunicação. A palavra falada é o canal primário da comunicação do gerente com sua equipe, e entre os integrantes de uma equipe. Além disso, é muito comum os funcionários de organizações precisarem fazer apresentações para públicos internos e externos, que exigem um alto nível de competência na comunicação oral. Por exemplo: recepção e orientação de novos funcionários; exposição de idéias, projetos e relatórios para colegas de todos os níveis; apresentação de propostas para clientes; condução de sessões de treinamento.

Comunicação escrita

A competência na comunicação oral não significa, automaticamente, competência na comunicação escrita. A comunicação escrita é muito mais complexa que a oral, porque envolve um segundo sistema de codificação, além da fala. Nas organizações, a comunicação escrita desempenha um papel muito importante. Desde os bilhetes e e-mails até os relatórios para a diretoria e propostas para clientes, há grande variedade de mensagens que precisam ser postas no papel ou na tela de um computador. Em todas as organizações, há necessidade de documentação. Um alto nível de competência em comunicação escrita, portanto, também é essencial para gerentes e todas as pessoas que trabalham em organizações.

Recursos visuais

Os recursos visuais, como as imagens de todos os tipos, complementam a comunicação verbal e escrita. As imagens e os símbolos carregam significado sintético, que facilitam a comunicação. Por isso, são muito usados nas apresentações executivas, em que uma pessoa precisa dirigir-se a um grupo (ou a outra pessoa), para expor, de forma sucinta, um relatório, uma

proposta, projeto ou idéia. O mesmo ocorre nas escolas, nas aulas e apresentações de trabalhos de um aluno ou grupo para a classe.

Os recursos visuais incluem também os objetos, como um produto, que uma vendedora explica para um cliente, ou um equipamento de segurança, que um instrutor demonstra para os voluntários da brigada de incêndios.

Linguagem corporal

Querendo ou não, a figura e os movimentos de quem se comunica transmitem significado. Olhar, expressão facial, gestos, postura, vestuário, odor corporal e mesmo o toque são formas de comunicação. A energia que o comunicador transmite "contamina" seu público. Saiba regular a energia que você usa ao comunicar-se. Fale em tom monótono, sem sair da cadeira, e sua audiência dormirá. Se você quer, como comunicador, atenção e participação de uma audiência, escolha cuidadosamente os recursos da linguagem corporal.

Obstáculos à Eficácia da Comunicação

Três fontes de dificuldades para o processo de comunicação.

EMISSOR <ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposição para falar • Excesso de mensagens • Complexidade das mensagens • Incorrecção da linguagem • <input type="checkbox"/> Codificação incorreta 	DESTINATÁRIO <ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposição para ouvir • Desatenção • <input type="checkbox"/> Reação apressada às mensagens recebidas 	PROCESSO <p>Falta de sistema comum de códigos</p> <ul style="list-style-type: none"> • <input type="checkbox"/> Falta de feedback
---	--	---

Desenvolvendo as Competências do Emissor

Em sua grande maioria, as mensagens nas organizações, especialmente quando escritas, são informativas. Uma mensagem informativa transmite informações e aciona o processo de tomar decisões: Quanto mais direta e sucinta a mensagem informativa, melhor para a eficácia da comunicação.

O desenvolvimento da capacidade de escrever de forma limpa e precisa é um processo contínuo, que requer prática constante.

Estratégias para desenvolver as competências do emissor.

AUTOCRÍTICA E REVISÃO

Um dos princípios mais importantes. Comunicadores devem sempre criticar suas próprias mensagens.

ENTENDIMENTO DO RECEPTOR

Comunicadores devem sempre conhecer os destinatários de suas mensagens.

ARTICULAÇÃO DE IDÉIAS

Idéias claras transformam-se em mensagens compreensíveis.

ESTRUTURA

Comunicador deve decidir a ordem das informações na mensagem.

CODIFICAÇÃO EFICAZ

Escolha da forma de comunicação é estratégica.

OBJETIVOS NO INÍCIO

Mensagem deve explicar finalidade logo no início.

CONTRATO PSICOLÓGICO

Tópicos da mensagem devem ser apresentados depois dos objetivos.

ILUSTRAÇÕES

Recurso poderoso que não deve ser exagerado.

Desenvolvendo as Competências do Receptor

A eficácia do processo de comunicação depende não apenas da eficiência do emissor e de sua mensagem, mas também do comportamento do receptor. Para aprimorar o processo de comunicação, as pessoas devem se treinar para receber mensagens. Três formas de fazer isso são: analisar a lógica, identificar a estrutura da mensagem e aprimorar o papel do ouvinte.

Um receptor treinado não apenas aprimora sua capacidade de processamento de informações, como também, em muitos casos, pode ajudar o emissor a melhorar suas competências.

Estratégias para desenvolver as competências do receptor.

ANÁLISE DA LÓGICA DA MENSAGEM

Destinatários devem aprender a reconhecer os objetivos., a coerência entre os componentes e a organização da mensagem – em qualquer lugar dela.

EFICÁCIA DO PAPEL DO OUVINTE

Aprender a ouvir é competência de primeira necessidade.

Comunicação Organizacional

A comunicação nas organizações depende da qualidade da comunicação pessoal. Se as pessoas de uma organização comunicam-se eficazmente, os processos organizacionais de comunicação tendem a ser eficazes. No entanto, os administradores de organizações, além de promover o desenvolvimento das competências pessoais, devem também fazer as comunicações circular em três direções: para cima, para baixo e para os lados.

Comunicação para baixo

A comunicação para baixo vai dos níveis superiores para os inferiores da hierarquia. É a direção na qual seguem informações sobre todos os aspectos das operações e do desempenho da organização, bem como as expectativas da administração em relação a seus funcionários.

Comunicação para cima

A comunicação para cima tem diferentes conteúdos. Em primeiro lugar, seguem para cima as informações sobre o desempenho e os eventos nos níveis inferiores. São especialmente os diversos tipos de relatórios e a informação produzida pela observação do desempenho. Por exemplo, um inspetor de manutenção encaminha um relatório sobre danos para seu supervisor; um grupo autogeridos de trabalho transmite ao coordenador de grupos os dados de produção e controle de qualidade.

Além dos relatórios, a comunicação para cima pode levar alguns tipos especiais de informação: pesquisas de atitudes e sugestões dos empregados estão entre as mais importantes.

Comunicação lateral

Comunicação lateral é a que ocorre entre unidades de trabalho do mesmo nível ou entre unidades de trabalho de níveis diferentes, mas que se situam em diferentes hierarquias (comunicação diagonal). Os canais de comunicação lateral de todos os tipos permitem o funcionamento dos processos interdepartamentais e a tomada de decisão que envolve diferentes unidades de trabalho.

UNIDADE VII – INTEGRAÇÃO DE CONCEITOS

EXECUÇÃO E CONTROLE

O processo de execução consiste em realizar atividades planejadas. Para que as atividades sejam executadas de acordo com o planejado, os gerentes utilizam o processo de *controle*. A palavra controle indica um processo administrativo em que as atividades (ou seu resultado) são comparadas com o que foi planejado (os objetivos). Se houver discrepância entre os objetivos e os resultados, alguma ação corretiva é praticada para assegurar a realização dos objetivos. O processo de controle também pode indicar a necessidade de alterar o próprio objetivo.

Processo de Execução

O processo de execução consiste em realizar atividades, por meio da aplicação de energia física, intelectual e interpessoal, para fornecer produtos, serviços e idéias. Nem tudo na vida das pessoas ou das organizações pode ser previsto ou planejado. No entanto, na maioria dos casos, há um plano, explícito ou implícito, sustentando a execução de qualquer atividade. A natureza das atividades varia muito de caso para caso. Tudo depende do tipo de organização, dos objetivos, da competência das pessoas, da disponibilidade de recursos e de outros fatores.

O processo de execução não é distinto dos outros processos de administração. O trabalho, de qualquer natureza, sempre é um processo de execução. Liderança, planejamento, organização e controle são formas de trabalho e, ao mesmo tempo, processos de execução.

Além de energia humana, o processo de execução consome todos os outros tipos de recursos: informações, energia, tempo, instalações e assim por diante.

Planejamento, Organização e Execução.

A execução de atividades baseia-se nos processos de planejamento e de organização. Os resultados do processo de execução, conforme mostrado a seguir, são produtos, serviços ou idéias.

Os processos de planejamento e organização fornecem as entradas para o processo de execução.

Processo de Execução

**PROCESSO DE PLANEJAMENTO → PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO →
PROCESSO DE EXECUÇÃO → PRODUÇÃO DE BENS E SERVIÇOS**

Processo de Controle

No processo de administração, o processo de controle não tem o significado popular de fiscalização. Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões, sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo (ou seus objetivos). Ao exercer a função de controle, você trabalha como o piloto de um veículo, monitorando constantemente o aparelho (sua organização), para que ele se mantenha na rota, desvie-se dos acidentes e chegue ao destino.

O processo de controle fornece informações e possibilita tomar decisões sobre:

- Quais objetivos devem ser atingidos por uma organização ou sistema.
- O desempenho da organização ou sistema em comparação com os objetivos.
- Riscos e oportunidades no trajeto desde o início das atividades até o objetivo.
- O que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos.

A eventual necessidade de mudar o objetivo.

O processo de controle, assim como os outros processos administrativos, é feito de outros processos. O processo de buscar informações sobre o desempenho é também chamado de monitoramento ou acompanhamento. O processo de comparar e tirar conclusões sobre o desempenho é também chamado de avaliação.

Controlar, em essência, é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o Objetivo. O objetivo torna-se o critério ou padrão de controle e avaliação do desempenho do sistema, assim como o mapa mostra ao piloto do veículo para onde ele deve ir.

Componentes do Processo de Controle

Os componentes do processo de controle são: padrões de controle, aquisição de informações, comparação e ação corretiva (ou tomada de decisão), e recomeço do ciclo de planejamento.

Padrões de controle

Para controlar, é preciso saber o que deve ser controlado. A definição e o conhecimento de padrões de controle permitem avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. Os padrões de controle são extraídos diretamente dos objetivos (resultados esperados), das atividades que devem ser realizadas e dos planos de aplicação de recursos. Os padrões de controle estão registrados nas ferramentas de planejamento: cronogramas, orçamentos, planilhas de recursos, especificações de qualidade, e assim por diante.

Aquisição de informações

O processo de controle depende de informações sobre o andamento das atividades e o progresso em direção aos objetivos. A produção de informações, também chamada de processo de monitoramento ou acompanhamento, é o coração de qualquer sistema de controle. No sistema de informações, deve-se definir: qual informação deve ser produzida, como e em que momento deve ser obtida.

Comparação e ação corretiva

Na etapa final do processo de controle, a informação sobre o desempenho real é comparada com os objetivos ou padrões. Com base nessa comparação, pode-se iniciar uma ação para corrigir ou reforçar a atividade ou desempenho.

A comparação pode indicar três situações: desempenho real igual ao esperado; desempenho real abaixo do esperado; desempenho real acima do esperado.

Recomeço do ciclo de planejamento

A informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Assim como o controle complementa o planejamento, o inverso também ocorre. Frequentemente, só é possível planejar com base em informações de controle, e em projeções ou previsões sobre o futuro.

Controle por Níveis Hierárquicos

O processo de controle aplica-se a toda organização. Todos os aspectos do desempenho de uma organização devem ser monitorados e avaliados, segundo objetivos e critérios diferentes em cada um dos três níveis hierárquicos principais: estratégico, administrativo ou funcional e operacional.

Três níveis de controle nas organizações.

CONTROLE ESTRATÉGICO	CONTROLE NAS ÁREAS FUNCIONAIS	CONTROLE OPERACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> → Grau de realização das missões, estratégias e objetivos. → Adequação dos planos estratégicos ao ambiente externo. → Desempenho global da organização. → Concorrência e outros fatores externos. → Eficiência dos recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> → Quantidade e qualidade dos produtos e serviços. → Taxas de desempenho dos recursos humanos. → Eficiência do esforço promocional. → Desempenho dos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> → Rendimento das atividades. → Consumo de recursos.

Controles administrativos

Os controles administrativos, numa organização, são praticados nas áreas funcionais: marketing, finanças, recursos humanos. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisão em cada uma dessas áreas. Há critérios e padrões de controle tradicionais para todas essas áreas.

Controle operacional

O controle operacional focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de precedência e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento e, simultaneamente, de controle operacional. Na analogia com o veículo, tempo e consumo de combustível são os principais critérios para o controle operacional.

Eficácia dos Sistemas de Controle

Um sistema de controle realiza atividades necessárias ao processo de controle. Um sistema de controle produz informações sobre o comportamento de um sistema de recursos, sobre o andamento de uma atividade e sobre os objetivos do sistema ou atividade, para que alguém possa tomar decisões.

Para montar um sistema de controle, é preciso definir os procedimentos e as ferramentas para produção, processamento e apresentação de informações. Os sistemas de informações são sistemas de controle.

As principais características de um sistema de controle eficaz são as seguintes:

FOCO NOS PONTOS ESTRATÉGICOS:

- Atenção às atividades de transformação.
- Atenção aos elementos mais significativos das operações.

PRECISÃO:

- Tomada de decisão de informações precisas de controle.

RAPIDEZ:

- Informação de controle deve chegar rapidamente ao tomador de decisões.

OBJETIVIDADE:

- Economia de palavras: Cheguei, vi, venci.

ECONOMIA:

Benefícios devem ser maiores que os custos do controle.

ACEITAÇÃO:

Sistemas de controle devem ser aceitos pelos controlados.

ÊNFASE NA EXCEÇÃO:

Apenas os desvios devem merecer atenção.

Fator Humano no Processo de Controle

Todos os conceitos apresentados até aqui pressupõem a utilização de informação para a tomada de decisões que garantem a realização de objetivos. No entanto, os fatores humanos interferem com os sistemas de controle, e vice-versa, para frustrar ou apoiar essa hipótese. Um bom exemplo é o limite de velocidade nas estradas. As placas que indicam a velocidade máxima servem para informar ao motorista. O motorista lê e entende a placa. Alguns motoristas tomam a decisão de respeitar a informação fornecida pelas placas. Outros não.

Como acontece com todos os outros princípios da administração, no final das contas tudo depende das pessoas. Respeito à velocidade máxima permitida nas rodovias, qualidade total nas organizações, ênfase nos fatores críticos de desempenho e todas as medidas de desempenho são influenciadas pelo comportamento das pessoas.

A aceitação das pessoas é uma das condições para a eficácia dos sistemas de controle.

Aspectos comportamentais dos sistemas de controle.

TIPOS DE CONTROLE SOBRE AS PESSOAS:

Controle formal: autoridade formal.

Controle social: pressão do grupo social.

Controle técnico: pressão de próprio trabalho.

RESISTÊNCIA AOS SISTEMAS DE CONTROLE:

Provocada pelo sentimento de perda de liberdade.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

Fornecer feedback à equipe é a principal finalidade.

AUTOCONTROLE:

É a técnica de controle de pessoas mais alinhadas com as modernas práticas de gestão.

UNIDADE VIII – PLANO DE NEGÓCIO

A idéia de um espírito empreendedor está associada a pessoas realizadoras, que mobilizam recursos e correm riscos. Embora existam empreendedores em todas as áreas da atividade humana, em seu sentido restrito a palavra designa a pessoa que cria uma empresa – uma organização de negócios. É do processo de criar uma empresa que este capítulo trata.

Nesse processo, estão envolvidas todas as funções das organizações – operações, recursos humanos, finanças – e todas as funções da administração – planejamento, organização, execução e controle. A base de um negócio de sucesso é a cuidadosa preparação de um plano de negócios.

Desenvolvimento de Novos Negócios

Uma empresa é uma iniciativa que tem o objetivo de fornecer produtos e serviços para atender a necessidades de clientes e obter lucro com isso. Um empreendedor é a pessoa que identifica e explora oportunidades por meio da criação de uma empresa.

O processo de criar uma empresa pode ser resumido em cinco etapas principais: idéia, avaliação da idéia, plano de negócios, implantação do empreendimento e operação regular. Cada uma dessas etapas é um projeto dentro de um projeto maior e em todas elas o empreendedor pode aplicar as técnicas de administração de projetos.

Idéia

Todas as idéias de novos negócios surgem de duas fontes principais: (1) a criatividade do empreendedor e (2) o mercado, que, em seu sentido mais amplo, é o ambiente geral da sociedade.

O empreendedor clássico constrói um negócio a partir de uma idéia original sua. Essa linha baseia-se em competência técnica e grande criatividade, bem como habilidade para prever padrões e tendências antes da maioria das pessoas. O conceito do negócio é tão novo e revolucionário que cria um novo mercado e revoluciona a sociedade.

Fatores críticos para o sucesso de novos produtos

O desenvolvimento de novos produtos sempre embute um alto nível de risco. Os riscos têm motivado estudos para identificar os fatores que fazem de um produto ou serviço um sucesso. Os principais fatores-chave são os seguintes:

PESQUISA DE MERCADO

Consiste em buscar entender a extensão do mercado e as reações e o comportamento do consumidor. Um exemplo é o teste de degustação de produtos em supermercados.

ATENDIMENTO DE UMA NECESSIDADE

Um produto que consegue atender a uma necessidade é um produto vencedor.

GRANDE VANTAGEM DO PRODUTO

O produto de sucesso é superior aos concorrentes em quesitos como desempenho, facilidade de usar e aparência.

QUALIDADE E PREÇO ADEQUADO NO LANÇAMENTO

Um produto caro demais, especialmente em comparação com a concorrência, dificilmente será preferido pelo consumidor.

ESCOLHA DOS CANAIS CORRETOS DE DISTRIBUIÇÃO

Para ter sucesso, o produto precisa chegar com facilidade a todos os pontos-de-venda. O consumidor deve ter facilidade para encontrá-lo.

Avaliação de idéias

Nenhuma idéia é garantia de sucesso. O determinante do sucesso é a estratégia, não apenas a criatividade ou a inovação.

Há muitos aspectos a considerar e planejar entre o surgimento de uma idéia e a criação de um negócio. Em certos casos, o empreendedor acredita mais na idéia do que na necessidade de fazer qualquer espécie de avaliação e tem os recursos para correr todos os riscos. De forma geral, no entanto, uma avaliação da viabilidade e dos riscos do empreendimento é recomendável.

Critérios para avaliar idéias de produtos e negócios:

VIABILIDADE DE MERCADO → O produto tem compradores em potencial? Quantos são? Que preço aceitam pagar? Com que influência o produto será comprado?

CONCORRÊNCIA → Quem são os concorrentes? Quantos são? Quais seus pontos fortes e fracos? Há barreiras ou facilidades para o ingresso de novos concorrentes?

VIABILIDADE TÉCNICA → Existem componentes, matérias-primas, máquinas e equipamentos para fornecer o produto ou serviço? Existe a mão-de-obra? Qual o investimento necessário?

CONTROLE GOVERNAMENTAL

Há controles do governo sobre o ramo de negócios? Há necessidade de licenciamento ou aprovação? Qual o investimento necessário?

INVESTIMENTO INICIAL E RETORNO → Qual o investimento necessário? Qual o período de retorno/

Plano de negócios

Um plano de negócios é uma descrição detalhada do empreendimento – o produto ou serviço a ser fornecido e todos os aspectos da operação da futura empresa. O plano de negócios projeta a imagem da empresa como o empreendedor espera que ela seja, para orientar o processo de sua criação e implantação. O plano de negócios também pode ser a base para um pedido de financiamento.

A preparação de um plano de negócios é uma fase de um projeto maior, que é a criação da empresa.

Implantação do empreendimento

O resultado da execução do plano de negócios é a implantação do empreendimento. A implantação envolve inúmeras tarefas, como a compra ou aluguel de um local e de equipamentos, a contratação e treinamento de pessoal, o desenvolvimento de sistemas administrativos e o início das operações, entre muitas outras.

Tudo isso deve ter sido previsto, agendado e orçado no plano de negócios. As ferramentas da gestão de projetos dão ao empreendedor a visão sistêmica das tarefas a realizar, evitando que aspectos importantes sejam negligenciados.

Assim, o plano de negócios deve conter uma parte dedicada ao planejamento da implantação, abrangendo, pelo menos, a estrutura analítica do projeto, o cronograma e o orçamento.

Operação regular

A extensão da implantação depende de decisão do empreendedor. Pode ser que, logo depois da inauguração, o novo negócio seja considerado uma operação regular. Um prazo maior, por exemplo, seis meses depois da inauguração, pode ser considerado dentro da implantação. Esse prazo permite que sejam feitos ajustes e a avaliação do desempenho do novo negócio. Desse modo, os custos de um período experimental de operações também podem ser incluídos no plano de negócios.

A operação propriamente dita é o funcionamento regular do sistema de transformação de insumos em produtos e serviços. A operação gera as receitas que permitem o retorno do investimento e, como toda rotina, produz desgastes que precisam ser corrigidos – nos processos produtivos, nos equipamentos, nas qualificações da mão-de-obra e, principalmente, nos produtos e serviços, que podem tornar-se obsoletos ou sofrer a concorrência de novos competidores. As

decisões a respeito dessas correções de rumo, de inovações e de expansão ou diversificação dos negócios pertencem ao terreno do planejamento estratégico. Muitas dessas decisões, especialmente aquelas que envolvem novos investimentos de grande porte ou modificações radicais nas rotinas, são postas em prática por meio de projetos. A operação alimenta os projetos, que retornam para as operações, num ciclo contínuo de aprimoramento dos produtos e serviços.

Roteiro do Plano de Negócios

O roteiro de um plano de negócios pode ter o conteúdo a seguir. A ordem em que esses tópicos são incluídos no plano é uma decisão do empreendedor, assim como o grau de detalhes e a quantidade de tópicos. Um plano de negócios deve ter a extensão de até 30 páginas, no máximo. No início do documento deve haver um resumo executivo.

O roteiro a seguir procura atender a diferentes tipos de ramos de negócios – indústria e serviços.

RESUMO

O resumo deve ser escrito depois que as demais partes do plano de negócios estiverem prontas.

Apresentação sucinta do negócio.

Oportunidade que o negócio aproveita – mercado potencial.

Perspectivas de desempenho: vendas e receitas.

Custos da implantação e da operação do negócio.

DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

→ Descrição do negócio – produto/serviço a ser oferecido e mercado/cliente a ser atendido.

→ Missão – utilidade do produto ou serviço e da empresa para seus clientes.

→ Nome da empresa e do produto.

→ Porte da empresa.

→ Localização

Proximidade com clientes e fornecedores.

Disponibilidade de utilidades (água, energia) e meios de acesso.

Filiais.

Estado das instalações e necessidade de reformas.

Possibilidade de expansão.

→ Apresentação do empreendedor e ou dos sócios.

ANÁLISE DO AMBIENTE E DO MERCADO

→ Tendências econômicas e sociais que criam a oportunidade e influenciam o negócio.

Demografia.

Distribuição de renda.

Outras tendências.

→ Análise do ramo de negócios.

Empresas que atuam no mesmo mercado ou com o mesmo produto ou serviço.

Participação dos principais concorrentes no mercado.

Vantagens competitivas dos principais concorrentes.

Capacidade de produção dos principais concorrentes.

Esforço promocional dos concorrentes.

Idade do equipamento que usam.

Tipo de mão-de-obra empregada pelos concorrentes.

Pontos fortes e fracos da concorrência.

- Mercado.
 - Compradores potenciais.
 - Motivação para a compra.

ESTRATÉGIA

- Objetivos de desempenho do novo negócio: volume de vendas, participação no mercado, posicionamento em relação aos concorrentes.
- vantagens competitivas – como o novo negócio pretende se distinguir da concorrência e conquistar os consumidores.
- Projeção do desempenho e perspectivas de crescimento dentro do ramo escolhido.
- Perspectivas de diversificação.
- Indicadores e mecanismos de controle do desempenho estratégico que a nova empresa utilizará – volume de vendas, crescimento, participação no mercado etc., em comparação com as projeções.
- Iniciativas de responsabilidade social que a nova empresa pretende implementar.

MARKETING E VENDAS

- Descrição do mercado-alvo.
- Estratégia de marketing.
 - Produto: tamanho, forma, ingredientes, cores, peso, apresentações, embalagem.
 - Serviço: serviço prestado para o cliente, tempo de resposta após o pedido, grau de personalização.
- Preços:
 - Forma de definição.
 - Política de crédito.
 - Comparação com os preços dos concorrentes.
- Distribuição e vendas.
 - Estratégia de vendas: direta, indireta, internet.
 - Organização da força de vendas.
 - Informação para os vendedores: catálogos de produtos e suas aplicações, lista de preços, disponibilidade de produtos nos estoques.
 - Forma de remuneração dos vendedores.
- Esforço promocional.
 - Propaganda: jornais, revistas, rádio e televisão, mala direta, panfletos, outdoors, anúncios em táxis, ônibus, metrô, trens, estações e aeroportos.
 - Participação em feiras e negócios.
 - Patrocínio de eventos.
 - Promoção nos pontos-de-venda.
 - Informação para os clientes: catálogos, lista de preços, especificações, instruções de montagem, cardápios.
 - Programas de visitas às instalações – excursão escolar, visite nossa cozinha.
 - Telemarketing.
 - Distribuição de brindes.
 - Atendimento de clientes via telefone.

OPERAÇÕES

- Especificações do produto/serviço
 - Especificações funcionais
 - Especificações técnicas
 - Peças, matérias-primas e componentes.
- Modo de operações: projeto ou atividade contínua
 - Planejamento e controle das operações
 - Metodologia de gerenciamento de projetos.
- Sistema de gestão da qualidade: garantia e controle da qualidade
 - Especificações da qualidade dos produtos e serviços
 - Procedimento de garantia da qualidade
 - Controle da qualidade
 - Administração da qualidade: manuais de administração da qualidade: responsabilidades.
- Projeto do processo de fornecimento do produto/serviço
 - Descrição do processo produtivo – fluxograma
 - Máquinas e equipamentos
 - Matérias-primas e componentes
 - Seqüência da montagem ou fornecimento do produto ou serviço
 - Embalagem, armazenagem e distribuição.
- Projeto das instalações
 - Arranjo físico do processo produtivo
 - Distribuição das instalações – produção (ou área de atendimento a clientes), armazenagem e administração.
 - Capacidade instalada
 - Medidas de desempenho: tempo de ciclo; eficiência planejada.
- Fornecedores e cadeia de suprimentos
 - Análise dos principais fornecedores
 - Parcerias com fornecedores
 - Logística.
- Controle de estoques.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- Estrutura organizacional da empresa
- Descrições dos principais cargos.
- Nomes dos ocupantes dos cargos de direção.

RECURSOS HUMANOS

- Plano de mão-de-obra da empresa – lista de cargos e quantidade de ocupantes necessários.
- Competências desejadas dos funcionários.
- Processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento.
- Política salarial.
- Benefícios.
- Sistema motivacional.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Infra-estrutura
- Definição dos pacotes de software para apoiar as operações da empresa.
- Site na internet.

RISCOS

→ Identificação dos principais riscos do negócio – falta de clientes, roubo, risco de obsolescência pela rapidez da evolução tecnológica, ingresso de novos concorrentes etc.

Probabilidade de ocorrência dos riscos – roubos e assaltos, por exemplo, têm alta probabilidade de ocorrência em determinados ramos de negócios ou localidades.

Impacto da ocorrência do risco sobre o negócio – um risco pode causar poucos danos; outros, como a falta de clientes devido a projeções erradas, podem causar a falência do novo negócio.

→ Mecanismos de gestão dos riscos e prevenção de perdas – seguro, segurança, obtenção de informações confiáveis para fazer as projeções etc.

FINANÇAS

→ Orçamento de implantação.

→ Orçamento de operação.

→ Análise do ponto de equilíbrio.

→ Análise do fluxo de caixa projetado.

→ Balanço projetado.

→ Demonstrativo de resultados do exercício – projetado.

→ Indicadores de desempenho – projetados.

LEGISLAÇÃO

→ Legislação aplicável à empresa.

→ Serviços profissionais a serem contratados – advogado, contador.

OUTROS COMPONENTES POSSÍVEIS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas
De um povo heróico o brado retumbante,
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade
Conseguimos conquistar com braço forte,
Em teu seio, ó liberdade,
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido
De amor e de esperança à terra desce,
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,
És belo, és forte, impávido colosso,
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,
Ao som do mar e à luz do céu profundo,
Fulguras, ó Brasil, florão da América,
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;
"Nossos bosques têm mais vida",
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,
Idolatrada,
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo
O lábaro que ostentas estrelado,
E diga o verde-louro dessa flâmula
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,
Verás que um filho teu não foge à luta,
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,
Entre outras mil,
És tu, Brasil,
Ó Pátria amada!
Dos filhos deste solo és mãe gentil,
Pátria amada, Brasil!

Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes
Música de Alberto Nepomuceno
Terra do sol, do amor, terra da luz!
Soa o clarim que tua glória conta!
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta
Em clarão que seduz!
Nome que brilha esplêndido luzeiro
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!
Chuvas de prata rolem das estrelas...
E despertando, deslumbrada, ao vê-las
Ressoa a voz dos ninhos...
Há de florar nas rosas e nos cravos
Rubros o sangue ardente dos escravos.
Seja teu verbo a voz do coração,
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!
Ruja teu peito em luta contra a morte,
Acordando a amplidão.
Peito que deu alívio a quem sofria
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!
Vento feliz conduza a vela ousada!
Que importa que no seu barco seja um nada
Na vastidão do oceano,
Se à proa vão heróis e marinheiros
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!
Porque esse chão que embebe a água dos rios
Há de florar em meses, nos estios
E bosques, pelas águas!
Selvas e rios, serras e florestas
Brotem no solo em rumorosas festas!
Abra-se ao vento o teu pendão natal
Sobre as revoltas águas dos teus mares!
E desfraldado diga aos céus e aos mares
A vitória imortal!
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
Secretaria da Educação