

Companhia do Metropolitano do Estado de São Paulo

# METRÔ-SP

Analista Desenvolvimento Gestão Júnior –  
Administração de Empresas

ST054-N9

Todos os direitos autorais desta obra são protegidos pela Lei nº 9.610, de 19/12/1998.  
Proibida a reprodução, total ou parcialmente, sem autorização prévia expressa por escrito da editora e do autor. Se você conhece algum caso de "pirataria" de nossos materiais, denuncie pelo [sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br).

## **OBRA**

Companhia do Metropolitan do Estado de São Paulo

Analista Desenvolvimento Gestão Júnior - Administração de Empresas

Nº 02/2019

## **AUTORES**

Língua Portuguesa - Profª Zenaide Auxiliadora Pachegas Branco  
Matemática e Raciocínio Lógico- Matemático - Profº Bruno Chierregatti e João de Sá Brasil  
Língua Inglesa - Profª Kátiuska W. Burgos General  
Conhecimentos Específicos - Profª Silvana Guimarães e Profº Fernando Zantedeschi

## **PRODUÇÃO EDITORIAL/REVISÃO**

Elaine Cristina  
Leandro Filho

## **DIAGRAMAÇÃO**

Renato Vilela

## **CAPA**

Joel Ferreira dos Santos



[www.novaconcursos.com.br](http://www.novaconcursos.com.br)

[sac@novaconcursos.com.br](mailto:sac@novaconcursos.com.br)

# APRESENTAÇÃO

## PARABÉNS! ESTE É O PASSAPORTE PARA SUA APROVAÇÃO.

A Nova Concursos tem um único propósito: mudar a vida das pessoas.

Vamos ajudar você a alcançar o tão desejado cargo público.

Nossos livros são elaborados por professores que atuam na área de Concursos Públicos. Assim a matéria é organizada de forma que otimize o tempo do candidato. Afinal corremos contra o tempo, por isso a preparação é muito importante.

Aproveitando, convidamos você para conhecer nossa linha de produtos "Cursos online", conteúdos preparatórios e por edital, ministrados pelos melhores professores do mercado.

Estar à frente é nosso objetivo, sempre.

Contamos com índice de aprovação de 87%\*.

O que nos motiva é a busca da excelência. Aumentar este índice é nossa meta.

Acesse **www.novaconcursos.com.br** e conheça todos os nossos produtos.

Oferecemos uma solução completa com foco na sua aprovação, como: apostilas, livros, cursos online, questões comentadas e treinamentos com simulados online.

Desejamos-lhe muito sucesso nesta nova etapa da sua vida!

Obrigado e bons estudos!

\*Índice de aprovação baseado em ferramentas internas de medição.

## CURSO ONLINE



### PASSO 1

Acesse:

[www.novaconcursos.com.br/passaporte](http://www.novaconcursos.com.br/passaporte)



### PASSO 2

Digite o código do produto no campo indicado no site.

O código encontra-se no verso da capa da apostila.

\*Utilize sempre os 8 primeiros dígitos.

**Ex: JN001-19**



### PASSO 3

Pronto!

Você já pode acessar os conteúdos online.



# SUMÁRIO

## LÍNGUA PORTUGUESA

Ortografia oficial.....	01
Acentuação gráfica.....	04
Pronomes: emprego, formas de tratamento e colocação.....	06
Conjunção.....	14
Emprego de tempos e modos verbais. Vozes do verbo.....	16
Concordância nominal e verbal.....	27
Flexão nominal e verbal.....	16
Regência nominal e verbal.....	34
Ocorrência de crase.....	39
Pontuação.....	43
Sintaxe da oração e do período.....	46
Redação: confronto e reconhecimento de frases corretas e incorretas. Intelecção de texto.....	55

## MATEMÁTICA E RACIOCÍNIO LÓGICO-MATEMÁTICO

Números inteiros e racionais: operações (adição, subtração, multiplicação, divisão, potenciação); expressões numéricas; múltiplos e divisores de números naturais; problemas. Frações e operações com frações.....	01
Números e grandezas proporcionais: razões e proporções; divisão em partes proporcionais; regra de três; porcentagem e problemas.....	21
Sistemas de medidas: medidas de tempo; sistema decimal de medidas; sistema monetário brasileiro.....	32
Estrutura lógica de relações arbitrárias entre pessoas, lugares, objetos ou eventos fictícios; deduzir novas informações das relações fornecidas e avaliar as condições usadas para estabelecer a estrutura daquelas relações.....	41
Compreensão e elaboração da lógica das situações por meio de: raciocínio verbal, raciocínio matemático, raciocínio sequencial, orientação espacial e temporal, formação de conceitos, discriminação de elementos.....	41
Compreensão do processo lógico que, a partir de um conjunto de hipóteses, conduz, de forma válida, a conclusões determinadas.....	41

## LÍNGUA INGLESA

Compreensão de textos escritos em língua inglesa. Itens gramaticais relevantes para compreensão dos conteúdos semânticos.....	01
---	----

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Teoria geral da administração: Conceito de administração, a partir do desenvolvimento gradativo da teoria administrativa.....	01
Futuro da empresa e da sua administração. A complexidade das empresas, visualizando-as como classes de organizações sociais e como sistemas abertos em interação com o ambiente. Como as empresas determinam seus objetivos e como utilizam seus recursos para alcançá-los. Análise da hierarquia de sistemas da empresa. Estrutura organizacional. Administração estratégica. Análise do meio ambiente onde as empresas vivem. Visão do ambiente geral e do ambiente das tarefas das empresas, bem como da sua dinâmica e comportamento. As empresas e o meio ambiente.....	08

# SUMÁRIO

Administração de recursos humanos: Atribuições. Sistemas de cargo e remuneração. Recrutamento e seleção, etapas do processo de recrutamento, fontes de recrutamento, processos de seleção. Ficha profissiográfica. Treinamento de RH, conceitos importância e objetivos.....	30
Avaliação de desempenho, conceitos e objetivos. Administração de Pessoal, conceitos e objetivos.....	43
Administração financeira e orçamentária: Visão geral do mercado financeiro, Banco Central, instituições financeiras, bolsa de valores, principais títulos de captação de recursos. Valor do dinheiro no tempo, juros simples, juros compostos, taxa nominal, taxa efetiva, valor presente. Demonstrações financeiras básicas, índices financeiros. Fluxo de caixa e orçamento de capital, processo de decisão de orçamento de capital, técnicas de análise de orçamento de capital, payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno, comparação entre as técnicas. Projetos com vidas desiguais. Finanças públicas, conceitos e objetivos.....	49
Contabilidade geral: Conceitos gerais, estrutura das contas contábeis, ativo, passivo, patrimônio líquido, demonstrativo de resultado, demonstrativo de origem e aplicação de recursos. Processo de escrituração, método das partidas dobradas. Regime de caixa e de competência. Análise de demonstrações contábeis.....	109
Organização e métodos: Natureza da função de O&M. Redes PERT/CPM. Organograma: Conceito, tipo de organograma e utilização. Estrutura organizacional: Linear, funcional, mista, comissional, matricial. Análise de layout: Conceito e objetivos. Administração da produção.....	127
Conceitos e funções da administração da produção. Administração de materiais, conceitos e finalidade.....	147
Marketing: Conceitos da administração de marketing. Marketing estratégico, análise de oportunidades, objetivos da empresa, estratégia mercadológica e formulação de planos. Mercados de bens de consumo e comportamento do comprador. Mercados produtor, vendedor e governamental. Mensuração e previsão da demanda. Planejamento e orçamento de marketing. Estratégia de produtos e marcas, desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto. Decisões de preço. Canais de distribuição física, promoção e propaganda. Organização de marketing.....	160
Direito Administrativo: Administração Pública: conceito, natureza e objetivos. Atividade administrativa: abuso e desvio de poder, desvio de finalidade. Administração Pública: princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, proporcionalidade, eficiência, continuidade e auto executoriedade.....	188
Os poderes administrativos: regulamentar, hierárquico, disciplinar e de polícia. Discricionariedade, conteúdo e limites.....	193
Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. A privatização, disciplina e efeitos...	198
O serviço público: concessão, autorização e permissão. Agências reguladoras.....	203
Ato administrativo. Condições e pressupostos. Vícios. Formas de desconstituição, revogação e anulação. Contrato administrativo; características, formalização, execução, inexecução e principais tipos, Formas de rescisão e revisão. Equilíbrio contratual e cláusulas exorbitantes.....	214
Licitação: conceito, princípios, legislação de regência e modalidades. Dispensa e inexigibilidade. O procedimento licitatório.....	220
Direito de propriedade e limitações administrativas.....	231
A responsabilidade civil do Estado pelos atos executivos, legislativos e jurisdicionais.....	236
Servidores públicos: direitos, deveres e responsabilidades.....	240
Lei nº 8.666/1993 e alterações.....	247

# ÍNDICE

## CONHECIMENTOS ESPECÍFICOS

Teoria geral da administração: Conceito de administração, a partir do desenvolvimento gradativo da teoria administrativa., Futuro da empresa e da sua administração. A complexidade das empresas, visualizando-as como classes de organizações sociais e como sistemas abertos em interação com o ambiente. Como as empresas determinam seus objetivos e como utilizam seus recursos para alcançá-los. Análise da hierarquia de sistemas da empresa. Estrutura organizacional. Administração estratégica. Análise do meio ambiente onde as empresas vivem. Visão do ambiente geral e do ambiente das tarefas das empresas, bem como da sua dinâmica e comportamento. As empresas e o meio ambiente.....	01
Administração de recursos humanos: Atribuições. Sistemas de cargos e remuneração. Recrutamento e seleção, etapas do processo de recrutamento, fontes de recrutamento, processos de seleção. Ficha profissiográfica. Treinamento de RH, conceitos importância e objetivos.....	08
Avaliação de desempenho, conceitos e objetivos. Administração de Pessoal, conceitos e objetivos.....	30
Administração financeira e orçamentária: Visão geral do mercado financeiro, Banco Central, instituições financeiras, bolsa de valores, principais títulos de captação de recursos. Valor do dinheiro no tempo, juros simples, juros compostos, taxa nominal, taxa efetiva, valor presente. Demonstrações financeiras básicas, índices financeiros. Fluxo de caixa e orçamento de capital, processo de decisão de orçamento de capital, técnicas de análise de orçamento de capital, payback, valor presente líquido, taxa interna de retorno, comparação entre as técnicas. Projetos com vidas desiguais. Finanças públicas, conceitos e objetivos.....	43
Contabilidade geral: Conceitos gerais, estrutura das contas contábeis, ativo, passivo, patrimônio líquido, demonstrativo de resultado, demonstrativo de origem e aplicação de recursos. Processo de escrituração, método das partidas dobradas. Regime de caixa e de competência. Análise de demonstrações contábeis.....	49
Organização e métodos: Natureza da função de O&M. Redes PERT/CPM. Organograma: Conceito, tipo de organograma e utilização. Estrutura organizacional: Linear, funcional, mista, comissional, matricial. Análise de layout: Conceito e objetivos. Administração da produção.....	109
Conceitos e funções da administração da produção. Administração de materiais, conceitos e finalidade.....	127
Marketing: Conceitos da administração de marketing. Marketing estratégico, análise de oportunidades, objetivos da empresa, estratégia mercadológica e formulação de planos. Mercados de bens de consumo e comportamento do comprador. Mercados produtor, vendedor e governamental. Mensuração e previsão da demanda. Planejamento e orçamento de marketing. Estratégia de produtos e marcas, desenvolvimento de novos produtos, ciclo de vida do produto. Decisões de preço. Canais de distribuição física, promoção e propaganda. Organização de marketing.....	147
Direito Administrativo: Administração Pública: conceito, natureza e objetivos. Atividade administrativa: abuso e desvio de poder, desvio de finalidade. Administração Pública: princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade, proporcionalidade, eficiência, continuidade e auto executoriedade.....	160
Os poderes administrativos: regulamentar, hierárquico, disciplinar e de polícia. Discricionariedade, conteúdo e limites.....	188
Autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista. A privatização, disciplina e efeitos.....	193
O serviço público: concessão, autorização e permissão. Agências reguladoras.....	198
Ato administrativo. Condições e pressupostos. Vícios. Formas de desconstituição, revogação e anulação. Contrato administrativo; características, formalização, execução, inexecução e principais tipos, Formas de rescisão e revisão. Equilíbrio contratual e cláusulas exorbitantes.....	203
Licitação: conceito, princípios, legislação de regência e modalidades. Dispensa e inexigibilidade. O procedimento licitatório.....	214
Direito de propriedade e limitações administrativas.....	220
A responsabilidade civil do Estado pelos atos executivos, legislativos e jurisdicionais.....	231
Servidores públicos: direitos, deveres e responsabilidades.....	236
Lei nº 8.666/1993 e alterações.....	240
	247

## TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO, A PARTIR DO DESENVOLVIMENTO GRADATIVO DA TEORIA ADMINISTRATIVA

Como bem definiu Houaiss, a Administração é o “conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz, bem como uma satisfação financeira”.

O papel profissional do administrador surgiu na gestão das companhias de navegação inglesa a partir do século XVII, e envolve ações elaborar planos, pareceres, relatórios, desenvolvimento de projetos, fazer uso de indicadores, medir resultados e desempenhos, sempre com a aplicação dos conhecimentos e técnicas que norteia a Administração.

Segundo Jonh 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”

**Administração – Objetivos, decisões e recursos** são as palavras-chaves na definição do conceito de administração. Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.



Segundo CHIAVENATO, as variáveis que representa o desenvolvimento da TGA são: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade.

Na ocorrência de novas situações as teorias administrativas se adaptam a fim de continuarem aplicáveis.

Dentre tantas definições já apresentadas sobre o conceito de administração, podemos destacar que:

“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz dos recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais.”  
Reinaldo Oliveira da SILVA – 2001)

Como percebe-se, a Administração extrapola a ideia limitada de “gerir uma empresa”.

A administração representa uma habilidade capaz de, através da utilização adequada e inteligente dos diversos recursos existentes na organização, alcançar os objetivos definidos via planejamento, organização, direção e controle.

“O ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.”

Montana e Charnov

A Administração compreende um conjunto de características que envolvem atividades interligadas, busca por resultados, uso de recursos disponíveis, processos administrativos e, para isso necessário se faz o uso de mais de uma habilidade, conforme vemos abaixo:

- Habilidades Técnicas: aquelas que fazem uso de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.
- Habilidades Humanas: trata-se de aspectos pessoais observados no CHA, envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência.
- Habilidades Conceituais: englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

## 1. ABORDAGENS DA ADMINISTRAÇÃO

### 1.1. Abordagens clássica, burocrática e sistêmica da administração.

O pensamento administrativo caracteriza um ponto de vista em relação à organização e sua gestão.

Quando temos vários pontos de vista sobre isso temos então o conceito de Teorias Administrativas, que são agrupadas por correntes ou escolas, sendo que essas, conforme definição de Maximiano (2006), trata-se da mesma linha de pensamento ou conjunto de autores que utilizam o mesmo enfoque.

#### PORTANTO:

Diferentes pensamentos administrativos = teorias administrativas = mesma linha de pensamento ou conjunto de autores com mesmo enfoque.

### 1.2. As teorias administrativas

As principais teorias ou abordagens sobre administração estão classificadas de acordo com as variáveis privilegiadas, sendo essas, na ordem, “ênfase em tarefas”, “ênfase em estruturas”, “ênfase nas pessoas”, “ênfase no ambiente”, “ênfase na tecnologia”, sendo que, cada uma delas tem seu pano de fundo com seus contextos histó-

ricos, enfatizando os problemas frequentes e destacáveis à época de sua fundamentação, além de, ao focar um aspecto, omitia ou relegava os demais a um plano secundário.

Dentre as razões que contribuíram para o surgimento das teorias da administração podemos destacar:

- Consolidação do capitalismo (lógica de mercado) e de novos modos de produção e organização de trabalho, que levou ao processo de modernização da sociedade (substituição da autoridade tradicional pela autoridade racional-legal);
- Crescimento acelerado da produção e força de trabalho desqualificada;
- Ausência de sistematização de conhecimentos em gestão.

Vejam alguns aspectos de cada uma delas, iniciando pela **TEORIA CLÁSSICA**, considerada a base de todas as teorias posteriores.

A primeira Escola foi a Clássica, responsável pela ênfase nas tarefas por Frederick Taylor e Henry Ford e fonte de embasamento de todas as outras teorias posteriores.

As mudanças ocorridas no início do Séc. XX, em decorrência da Revolução Industrial, exigiram métodos que aumentassem a produtividade fabril e economizassem mão-de-obra evitando desperdícios, ou seja, "a improvisação deve ceder lugar ao planejamento e o empirismo à ciência: a Ciência da Administração." (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

- A abordagem clássica da administração se divide em:
- *Administração Científica* – defendida por Frederick Taylor
  - *Teoria Clássica* – defendida por Henry Fayol

Os dois autores acima citados partiram de pontos distintos com a preocupação de aumentar a eficiência na empresa.

Taylor se preocupava basicamente com a execução das tarefas enquanto Fayol se preocupava com a estrutura da organização.

Frederick Taylor buscou o aumento produtivo tomando como base a eficiência dos trabalhadores. Através da observação do comportamento dos trabalhadores e dos modos de produção, identificou falhas no processo produtivo responsáveis pela baixa produtividade, despertando-o para a necessidade de criação de um método racional padrão de produção. À esse modelo deu-se o nome de Administração Científica, "devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos trabalhos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial. Os principais métodos científicos são a observação e mensuração." (CHIAVENATO, 2004, p. 41).

Henri Fayol, enfatizou a estrutura organizacional e defendia que: [...] a eficiência da empresa é muito mais do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, e que ela deve ser alcançada por meio da racionalidade, isto é, da adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja alcançar. (CHIAVENATO, 2000, p. 11).

Fayol traz em sua teoria funcionalista a abordagem prescritiva e normativa, uma vez que a ciência administrativa, como toda ciência, deve basear-se em leis ou princípios globalmente aplicáveis. Sua maior contribuição para a administração geral são as funções administrativas – prever, organizar, comandar, coordenar e controlar – que são as próprias funções do administrador ainda nos dias atuais.

Nesse modelo, a função administrativa difunde-se proporcionalmente a todos os níveis hierárquicos, deixando portanto de ser algo inerente à alta gerência.

#### Administração Científica - Pressupostos de Frederick Taylor

- Organização Formal.
- Visão de baixo para cima; das partes para o todo.
- Estudo das Tarefas, Métodos, Tempo padrão.
- Salário, incentivos materiais e prêmios de produção.
- Sistema fechado: foco nos processos internos e operacionais.
- Padrão de Produção: eficiência, racionalidade.
- Divisão equitativa de trabalho e responsabilidade entre direção e operário.
- Ser humano egoísta, racional e material: homo economicus;
- Estudo de Tempos e Movimentos e Métodos;
- Desenho de Cargos e Tarefas;
- Seleção Científica do Trabalhador (eliminação de todos que não adotem os métodos);
- Preocupação com Fadiga e com as condições de trabalho;
- Padronização de instrumentos de trabalho;
- Divisão do Trabalho e Especialização;
- Supervisão funcional: autoridade relativa e dividida a depender da especialização e da divisão de trabalho.

## 2. Princípios da Administração Científica

- **Desenvolvimento de uma ciência de Trabalho:** uma investigação científica poderá dizer qual a capacidade total de um dia de trabalho, para que os chefes saibam a capacidade de seus operários;
- **Seleção e Desenvolvimento Científicos do Empregado:** para atingir o nível de remuneração prevista o operário precisa preencher requisitos;
- **Combinação da Ciência do trabalho com a Seleção do Pessoal:** os operários estão dispostos a fazer um bom trabalho, mas os velhos hábitos da administração resistem à inovação de métodos;
- **Cooperação entre Administração e Empregados:** uma constante e íntima cooperação possibilitará a observação e medida sistemática do trabalho e permitirá fixar níveis de produção e incentivos financeiros

### 2.1. Princípios de Taylor

- Princípio da separação entre o planejamento e a execução;
- Princípio do preparo;
- Princípio do controle;
- Princípio da exceção.



Teoria Clássica – Pressupostos de Henry Fayol

- Anatomia – estrutura.
- Fisiologia – funcionamento.
- Visão de cima para baixo; do todo para as partes.
- Funções da Empresa: Técnica, Comercial, Financeira, Segurança, Contábil, Administrativa (coordena as demais).
- Abordagem Prescritiva e Normativa.

**Funções da Administração Clássica** - processo organizacional

- Prever: adiantar-se ao futuro e traçar plano de ação;
- Organizar: constituir o organismo material e social da empresa;
- Comandar: dirigir o pessoal;
- Coordenar: ligar, unir e harmonizar os esforços;
- Controlar: tudo corra de acordo com as regras.

## 2.2. Princípios Gerais da Administração Clássica

- Divisão do Trabalho: especializar funções;
- Autoridade e Responsabilidade: direito de mandar e poder de se fazer obedecer;
- Disciplina: estabelecer convenções, formais e informais com seus agentes, para trazer obediência e respeito;
- Unidade de comando: recebimento de ordens de apenas um superior – princípio escalar;
- Unidade de direção: um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que tenham o mesmo objetivo;
- Subordinação do particular ao geral: O interesse da empresa deve prevalecer ao interesse individual;
- Remuneração do pessoal: premiar e recompensar;
- Centralização: concentrar autoridade no topo;
- Cadeia escalar ou linha de comando: linha de autoridade que vai do topo ao mais baixo escalão;
- Ordem: um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar;
- Equidade: tratar de forma benevolente e justa;
- Estabilidade: manter as pessoas em suas funções para que possam desempenhar bem;
- Iniciativa: liberdade de propor, conceber e executar;
- Espírito de equipe: harmonia e união entre as pessoas.

### Comparativo entre Administração Científica e Escola Clássica

Enquanto a administração científica preocupava-se na melhoria da produtividade no nível operacional a gestão administrativa preocupava-se com a organização em geral e a busca da efetividade.

## 3. Abordagem burocrática

Defendida por Max Weber, que é considerado o “pai da burocracia”, também tem como base a estrutura organizacional.

Weber distingue três tipos de sociedade e autoridades legítimas:

- *Tradicional*: patrimonial, patriarcal, hereditário e delegável.

- *Carismática*: personalística, mística.
- *Legal, racional ou burocrática*: impessoal, formal, meritocrática.

Outro ponto destacado por Weber é a distinção entre Autoridade e Poder.

- *Autoridade*: probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido – poder oficializado.
- *Poder*: potencial de exercer influência sobre outros, imposição de arbítrio de uma pessoa sobre outras.

A Burocracia surge na década de 40 em razão da fragilidade da teoria clássica e relações humanas, buscando organizar de forma estável, duradoura e especializada a cooperação de indivíduos, apresentando uma abordagem descritiva e explicativa, mantendo foco interno e estudando a organização como um todo.

### Principais características:

- Caráter legal das normas;
- Caráter formal das comunicações;
- Divisão do trabalho e racionalidade;
- Impessoalidade do relacionamento;
- Hierarquização da autoridade;
- Rotinas e procedimentos padronizados;
- Competência técnica e mérito;
- Especialização da administração – separação do público e privado;
- Profissionalização: especialista, assalariado; segue carreira.

### Vantagens Principais:

- Racionalidade
- Precisão na definição do cargo
- Rapidez nas decisões
- Univocidade de interpretação
- Continuidade da organização:
- Redução do atrito entre pessoas
- Constância
- Confiabilidade
- Benefícios para as pessoas
- O nepotismo é evitado, dificulta a corrupção.

A maior vantagem é a democracia: em razão da impessoalidade e das regras legais, que permitem igualdade de acesso.

### Desvantagens

- Internalização das normas;
- Excesso de formalismo e papelório;
- Resistência a mudanças;
- Despersonalização do relacionamento;
- Categorização do relacionamento;
- Superconformidade às rotinas e procedimentos;
- Exibição de sinais de autoridade;
- Dificuldades com clientes.

## 4. Abordagem sistêmica

Defendida por Ludwig Von Bertalanffy, a Teoria de Sistemas defende que os sistemas existem dentro de sistemas; apresenta a Teoria da forma ou Gestalt; os Sistemas abertos; tem um objetivo ou propósito; e as partes são interdependentes, provocando globalismo.

*Características:*

- Sistema é um conjunto ou combinação de partes, formando um todo complexo ou unitário;
- Organização como sistema vivo: orgânico
- Comportamento não determinístico e probabilístico;
- Interdependência entre as partes;
- Entropia: característico dos sistemas fechados e orgânicos, estabelece que todas as formas de organização tendem à desordem ou à morte;
- Negentropia ou Entropia negativa: os sistemas sociais se reabastecem de energia, assegurando suprimento contínuo de materiais e pessoas;
- Homeostase dinâmica ou Estado Firme: regula o sistema interno para manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico de ruptura e inovação;
- Fronteiras ou limites: define a área da ação do sistema e o grau de abertura em relação ao meio ambiente;
- Diferenciação: os sistemas tendem a criar funções especializadas – Integração (coordenação);
- Equifinalidade: um sistema pode alcançar o mesmo estado final a partir de diferentes condições iniciais;
- Resiliência: determina o grau de defesa ou vulnerabilidade do sistema a pressões ambientais externas.
- Holismo: o sistema só pode ser explicado em sua globalidade;
- Sinergia: o todo é maior que a soma das partes;
- Morfogênese: capacidade das organizações de modificar a si mesmo e a estrutura;
- Fluxos: componentes que entram e saem do sistema (informação, energia, material);
- Feedback: é a retroalimentação, como controle do sistema, no qual os resultados retornam ao indivíduo, para que os procedimentos sejam analisados e corrigidos;
- Homem Funcional: desempenha um papel específico nas organizações, inter-relacionando-se com os demais indivíduos.

#### 4.1. Evolução da administração e reformas administrativas

A estruturação da Máquina Administrativa passou por sete períodos, vindo de um modelo patrimonial percebida até década de 30, na sequência veio a Era Vargas, onde vemos o modelo burocrático e na segunda metade da década de 90, deu início a implementação do modelo gerencial.

Podemos dividir essa estruturação em sete etapas, quais sejam:

- 1) **1930 a 1945 – Burocratização da Era Vargas:** Nessa primeira etapa, em decorrência do Estado patrimonial, da falta de qualificação técnica dos servidores, da crise econômica mundial e da difusão da teoria keynesiana, que pregava a intervenção do Estado na Economia, o governo autoritário de Vargas resolve modernizar a máquina

administrativa brasileira através dos paradigmas burocráticos difundidos por Max Weber. O auge dessas mudanças ocorre em 1936 com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que tinha como atribuição modernizar a máquina administrativa utilizando como instrumentos a afirmação dos princípios do mérito, a centralização, a separação entre público e privado, a hierarquia, a impessoalidade, a rigidez e universalidade das regras e a especialização e qualificação dos servidores.

- 2) **1956 a 1960 – A administração paralela de JK:** A administração paralela foi um artifício utilizado pelo governo JK para atingir o seu Plano de Metas e seguir seu projeto desenvolvimentista. Surgiu com a criação de estruturas alheias à Administração Direta.
- 3) **1967 – A reforma militar:** Durante a ditadura militar, a administração pública passa por novas transformações, tais como: A ampliação da função econômica do Estado com a criação de várias empresas estatais, a facilidade de implantação de políticas – em decorrência da natureza autoritária do regime, e o aprofundamento da divisão da administração pública, mais especificamente através do Decreto-Lei 200/67, que distinguiu claramente a Administração Direta (exercida por órgãos diretamente subordinados aos ministérios) da indireta (formada por autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista). Essa reforma trouxe modernização, padronização e normatização nas áreas de pessoal, compras e execução orçamentária, estabelecendo ainda, cinco princípios estruturais da administração pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competências e controle.
- 4) **1988 – A administração pública na nova Constituição:** A nova Constituição da República Federativa do Brasil voltou a fortalecer a Administração Direta instituindo regras iguais as que deveriam ser seguidas pela administração pública indireta, principalmente em relação à obrigatoriedade de concursos públicos para investidura na carreira e aos procedimentos de compras públicas.
- 5) **1990 – O governo Collor e o desmonte da máquina pública:** Essa etapa da administração pública brasileira é marcada pelo retrocesso da máquina administrativa, o governo promoveu a extinção de milhares de cargos de confiança, a reestruturação e a extinção de vários órgãos, a demissão de outras dezenas de milhares de servidores sem estabilidade e tantos outros foram colocados em disponibilidade. Segundo estimativas, foram retirados do serviço público, num curto período e sem qualquer planejamento, cerca de 100 mil servidores.
- 6) **1995/2002 – O gerencialismo da Era FHC:** A reforma administrativa foi o ícone do governo Fernando Henrique Cardoso em relação à administração pública brasileira. A reforma gerencial teve como instrumento básico o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que visava à reestruturação do aparelho do Estado para combater, principalmente, a cultura burocrática.

**7) Nova Administração Pública:** O movimento “reinventando o governo” difundido nos EUA e a reforma administrativa de 95, introduziram no Brasil a cultura do *management*, trazendo técnicas do setor privado para o setor público e tendo como características básicas:

- O foco no cliente
- A reengenharia
- Governo empreendedor
- Administração da qualidade total

Assim, partindo-se de uma perspectiva histórica, verifica-se que a administração pública evoluiu através de três modelos básicos, que representam três reformas administrativas que se destacam, quais sejam, a administração pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial. Essas três formas se sucedem no tempo, sem que, no entanto, qualquer uma delas seja inteiramente abandonada.

### 5. Administração Pública Patrimonialista

Na sociedade anterior ao capitalismo, o Estado aparecia como um ente “privatizado”, no sentido de que não havia uma distinção clara, por parte dos governantes, entre o patrimônio público e o seu próprio patrimônio privado, não definia-se limites entre a res publica e a res principis, ou seja, a “coisa pública” se confundia com o patrimônio particular dos governantes, pois não havia uma fronteira muito bem definida entre ambas.

A corrupção e o nepotismo eram extremamente característicos nesse tipo de administração, tendo como foco atender o interesse particular dos soberanos e de seus auxiliares, ao invés de priorizar as necessidades coletivas.

Quando surge o capitalismo e a democracia, o cenário acima perde espaço, passando a existir uma distinção entre Estado e particular, não havendo mais espaço para a administração patrimonialista, ou seja, não cabe mais uma administração que privilegiava uns poucos em detrimento de muitos.

#### 5.1. Administração Pública Burocrática

Surge como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

Como princípios de sua proposta temos a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional legal.

A forma de controle é sempre a priori, ou seja, controle dos procedimentos, das rotinas que devem nortear a realização das tarefas, porém, como a história anterior gerava desconfiança prévia nos administradores públicos e nos cidadãos que a eles dirigem suas diversas demandas sociais, esses controles rígidos de processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento aos cidadãos, passa a ser o foco principal, descaracterizando a missão básica do modelo, que é servir à sociedade.

A principal qualidade da administração pública burocrática é o controle dos abusos contra o patrimônio público; o principal defeito, a ineficiência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos vistos como “clientes”.

Vale aqui destacar alguns comentários adicionais sobre o termo “Burocracia”, trazidos por Max Weber, que na década de 20, publicou estudos sobre o que ele chamou o tipo ideal de burocracia, ou seja, um esquema que procura sintetizar os pontos comuns à maioria das organizações formais modernas, que ele contrastou com as sociedades primitivas e feudais. As organizações burocráticas seriam máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com regras que ele chamou de racionais – regras que dependem de lógica e não de interesses pessoais.

Weber estudou e procurou descrever o alicerce formal-legal em que as organizações reais se assentam. Sua atenção estava dirigida para o processo de autoridade obediência (ou processo de dominação) que, no caso das organizações modernas, depende de leis. No modelo de Weber, as expressões “organização formal” e “organização burocrática” são sinônimas.

“Dominação” ou autoridade, segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela que conta com o acordo dos dominados):

#### Dominação de caráter carismático

- Repousa na crença da santidade ou heroísmo de uma pessoa. A obediência é devida ao líder pela confiança pessoal em sua revelação, heroísmo ou exemplaridade, dentro do círculo em que se acredita em seu carisma.
- A atitude dos seguidores em relação ao dominador carismático é marcada pela devoção. Exemplos são líderes religiosos, sociais ou políticos, condutores de multidões de adeptos. O carisma está associado a um tipo de influência que depende de qualidades pessoais.

#### Dominação de caráter tradicional

- Deriva da crença cotidiana na santidade das tradições que vigoram desde tempos distantes e na legitimidade daqueles que são indicados por essa tradição para exercer a autoridade.
- A obediência é devida à pessoa do “senhor”, indicado pela tradição. A obediência dentro da família, dos feudos e das tribos é do tipo tradicional. Nos sistemas em que vigora a dominação tradicional, as pessoas têm autoridade não por causa de suas qualidades intrínsecas, como acontece no caso carismático, mas por causa das instituições tradicionais que representam. É o caso dos sacerdotes e das lideranças, no âmbito das instituições, como os partidos políticos e as corporações militares.

#### Dominação de caráter racional

- Decorre da legalidade de normas instituídas racionalmente e dos direitos de mando das pessoas a quem essas normas responsabilizam pelo exercício da autoridade. A autoridade, portanto, é a contrapartida da responsabilidade.
- No caso da autoridade legal, a obediência é devida às normas impessoais e objetivas, legalmente instituídas, e às pessoas por elas designadas, que agem dentro de uma jurisdição. A autoridade racional

fundamenta-se em leis que estabelecem direitos e deveres para os integrantes de uma sociedade ou organização. Por isso, a autoridade que Weber chamou de racional é sinônimo de autoridade formal.

**Uma sociedade, organização ou grupo que depende de leis racionais tem estrutura do tipo legal-racional ou burocrática. É uma burocracia.**

A autoridade legal-racional ou autoridade burocrática substituiu as fórmulas tradicionais e carismáticas nas quais se baseavam as antigas sociedades. A administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação. A burocracia, ou organização burocrática, possibilita o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiança.

Portanto, todas as organizações formais são burocracias. A palavra burocracia identifica precisamente as organizações que se baseiam em regulamentos. A sociedade organizacional é, também, uma sociedade burocratizada. A burocracia é um estágio na evolução das organizações.

De acordo com Weber, as organizações formais modernas baseiam-se em leis, que as pessoas aceitam por acreditarem que são racionais, isto é, definidas em função do interesse das próprias pessoas e não para satisfazer aos caprichos arbitrários de um dirigente.

O tipo ideal de burocracia, formulado por Weber, apresenta três características principais que diferenciam estas organizações formais dos demais grupos sociais:

- **Formalidade:** significa que as organizações são constituídas com base em normas e regulamentos explícitos, chamadas leis, que estipulam os direitos e deveres dos participantes.
- **Impessoalidade:** as relações entre as pessoas que integram as organizações burocráticas são governadas pelos cargos que elas ocupam e pelos direitos e deveres investidos nesses cargos. Assim, o que conta é o cargo e não a pessoa. A formalidade e a impessoalidade, combinadas, fazem a burocracia permanecer, a despeito das pessoas.
- **Profissionalismo:** os cargos de uma burocracia oferecem a seus ocupantes uma carreira profissional e meios de vida. A participação nas burocracias tem caráter ocupacional.

Apesar das vantagens inerentes nessa forma de organização, as burocracias podem muitas vezes apresentar também uma série de disfunções, conforme a seguir:

- **Particularismo** – Defender dentro da organização interesses de grupos internos, por motivos de convicção, amizade ou interesse material.
- **Satisfação de Interesses Pessoais** – Defender interesses pessoais dentro da organização.
- **Excesso de Regras** – Multiplicidade de regras e exigências para a obtenção de determinado serviço.
- **Hierarquia e individualismo** – A hierarquia divide responsabilidades e atravanca o processo decisório. Realça vaidades e estimula disputas pelo poder.

- **Mecanicismo** – Burocracias são sistemas de cargos limitados, que colocam pessoas em situações alienantes.

Portanto, as burocracias apresentam dois grandes “problemas” ou dificuldades: em primeiro lugar, certas disfunções, que as descaracterizam e as desviam de seus objetivos; em segundo lugar, ainda que as burocracias não apresentassem distorções, sua estrutura rígida é adequada a certo tipo de ambiente externo, no qual não há grandes mudanças. A estrutura burocrática é, por natureza, conservadora, avessa a inovações; o principal é a estabilidade da organização.

Mas, como vimos, as mudanças no ambiente externo determinam a necessidade de mudanças internas, e nesse ponto o paradigma burocrático torna-se superado.

## 6. Administração Pública gerencial

Surge na segunda metade do século XX, como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambos deixaram à mostra os problemas associados à adoção do modelo anterior.

Torna-se essencial a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário, resultando numa maior eficiência da administração pública. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações.

A administração pública gerencial constitui um avanço, e até certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isso não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como:

- A admissão segundo rígidos critérios de mérito (concurso público);
- A existência de um sistema estruturado e universal de remuneração (planos de carreira);
- A avaliação constante de desempenho (dos funcionários e de suas equipes de trabalho);
- O treinamento e a capacitação contínua do corpo funcional.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se nos resultados. A rigorosa profissionalização da administração pública continua sendo um princípio fundamental.

Na administração pública gerencial a estratégia volta-se para:

1. A definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir sua unidade;
2. A garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
3. O controle ou cobrança posterior dos resultados.



Adicionalmente, pratica-se a competição administrativa no interior do próprio Estado, quando há a possibilidade de estabelecer concorrência entre unidades internas.

No plano da estrutura organizacional, a descentralização e a redução dos níveis hierárquicos tornam-se essenciais. Em suma, afirma-se que a administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

A administração pública gerencial inspira-se na administração de empresas, mas não pode ser confundida com esta última. Enquanto a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando-se que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido, a administração pública gerencial está explícita e diretamente voltada para o interesse público.

Neste último ponto, como em muitos outros (profissionalismo, impessoalidade), a administração pública gerencial não se diferencia da administração pública burocrática. Na burocracia pública clássica existe uma noção muito clara e forte do interesse público. A diferença, porém, está no entendimento do significado do interesse público, que não pode ser confundido com o interesse do próprio Estado. Para a administração pública burocrática, o interesse público é frequentemente identificado com a afirmação do poder do Estado.

A administração pública gerencial vê o cidadão como contribuinte de impostos e como uma espécie de "cliente" dos seus serviços. Os resultados da ação do Estado são considerados bons não porque os processos administrativos estão sob controle, mas porque as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada.



## EXERCÍCIOS COMENTADOS

**1. (TRT/7ª Região/CE – 2017 - CESPE)** Na abordagem científica da organização do trabalho preconizada por Taylor, destaca-se a variável distintiva

- a) adaptação das máquinas ao trabalhador.
- b) controle da saúde dos trabalhadores.
- c) especialização do trabalho.
- d) conforto dos trabalhadores.

**Resposta: "Letra C"** O que vale é realmente conhecer o pensamento dos autores. Abaixo, uma lista com alguns dos autores mais recorrentes nas provas e suas teorias.

Taylor - considerado o "Pai da Administração Científica". Seu foco era a eficiência e eficácia operacional na administração industrial.

Fayol - racionalização da estrutura administrativa

Weber - divisão do trabalho baseada na especialização funcional

Maslow - Hierarquia das necessidades

Alderfer - E(Existencial) R(Relacionamento) C(Crescimento)

Vroom - Valor da recompensa (Valência; instrumentalidade; expectativa)

Skinner - Reforços e Punições

McClelland - Realização Pessoal; Afiliação (relacionamento); Poder (influência)

Herbert Simon - Decisões programadas e não-programadas

Armand Feigenbaum - Total Quality Control ou Controle da Qualidade Total.

Walter Stewan - Ciclo PDCA (plan-do-check-act).

Kaoru Ishikawa - sete ferramentas do controle estatístico da qualidade (diagrama de causa e efeito; folhas de verificação; histograma; cartas ou follas de controle; fluxograma; diagrama de Pareto; diagrama de dispersão e diagrama de Ishikawa).

Garvin - Abordagens gerais de qualidade

Joseph Juran - trilogia da qualidade: planejamento, controle e melhoria.

Philip Crosby - Defeito Zero

Edwards Deming - Kaizen, melhoria contínua

Charles H. Kepner - Matriz GUT

Ford - linha de produção; princípios de intensificação, economicidade e produtividade

Porter - Teoria das 5 forças

Alternativa A: ERRADA - o processo era o de adaptação do trabalhador às máquinas.

**Alternativa B: ERRADA - o foco era na tarefa, no processo produtivo.**

**Alternativa D: ERRADA - o foco era na tarefa e não**

**2. (TRT/7ª Região/CE – 2017 - CESPE)** O objetivo dos estudos de Hawthorne, que deram origem à Escola das Relações Humanas, era

- a) determinar, por meio de métodos científicos, a tarefa ideal a ser desempenhada pelo operário conforme o seu perfil.
- b) promover melhores condições de trabalho para os operários nas fábricas.
- c) demonstrar o impacto das condições físicas do local de trabalho na produtividade dos operários.
- d) identificar o tipo de estrutura formal da empresa capaz de contribuir para a qualidade de vida dos trabalhadores.

**Resposta: "Letra C"** Hawthorne pretendia demonstrar a influencia do ambiente de trabalho (condições físicas, de estrutura, de suORTE) no desempenho e produtividade dos trabalhadores. Quanto melhores as condições no espaço de trabalho, mais produtivos seriam os trabalhadores, por exemplo, uma boa iluminação favorece um trabalho mais rápido e de melhor qualidade.

**3. (TRT/14ª Região/RO e AC – 2016 -FCC)** É considerado um mecanismo característico da administração gerencial:

- a) Controle rígido de procedimentos.
- b) Gestão hierárquica.
- c) Normas e regulamentos.
- d) Controle de legalidade.
- e) Gestão por Competências.

**Resposta: "Letra E"** Vejamos as características dos três modelos administrativos:

Patrimonialista: caracterizado pela não distinção entre o que é patrimônio público e o que é patrimônio privado. Apresenta forte presença das seguintes características: nepotismo, corrupção, ineficiência, improviso, falta de profissionalismo, ausência de métodos de trabalho, falhas de planejamento, entre outras.

Burocrático: veio para coibir os excessos do patrimonialismo. Segue o modelo racional-legal e apresenta características como o controle rígido do processo, profissionalismo (ligado com a meritocracia e a instituição de planos de carreira), a impessoalidade e o formalismo.

Gerencial: possui foco nos procedimentos, com controle voltado para os resultados.

As alternativas A, B, C e D estão ERRADAS – trata-se de características burocráticas

**FUTURO DA EMPRESA E DA SUA ADMINISTRAÇÃO. A COMPLEXIDADE DAS EMPRESAS, VISUALIZANDO-AS COMO CLASSES DE ORGANIZAÇÕES SOCIAIS E COMO SISTEMAS ABERTOS EM INTERAÇÃO COM O AMBIENTE. COMO AS EMPRESAS DETERMINAM SEUS OBJETIVOS E COMO UTILIZAM SEUS RECURSOS PARA ALCANÇÁ-LOS. ANÁLISE DA HIERARQUIA DE SISTEMAS DA EMPRESA. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA. ANÁLISE DO MEIO AMBIENTE ONDE AS EMPRESAS VIVEM. VISÃO DO AMBIENTE GERAL E DO AMBIENTE DAS TAREFAS DAS EMPRESAS, BEM COMO DA SUA DINÂMICA E COMPORTAMENTO. AS EMPRESAS E O MEIO AMBIENTE**

Vamos aqui analisar as principais tendências para o futuro dessa ciência cada vez mais importante em todo o mundo, a Administração de Empresas.

O conteúdo tem como foco as relações pessoais que formam o principal patrimônio das organizações, que são os colaboradores, clientes, fornecedores e a sociedade a sua volta, já que essa preocupação com as pessoas mostra-se como a principal das tendências para as organizações.

Por ser essa grande tendência, o foco nas pessoas tem vários temas a serem pensados e discutidos, por isso é importante existirem trabalhos como este, para entender melhor e revelar as melhores formas de trabalhar esse tema pelos administradores dentro de cada empresa.

O principal objetivo é identificar e demonstrar quais os melhores métodos para lidar com os recursos humanos da organização, dando a eles a importância, participação e motivação necessárias, ao mesmo tempo em que se busca melhores resultados e crescimento da empresa.

Com isso, os gestores terão informações úteis de como e em que investir seus esforços para melhorar o desempenho empresarial e a produtividade dos trabalhadores apenas com atitudes simples, sem demandar grandes investimentos financeiros ou tecnológicos, mas com consciência de que qualquer despesa com a implementação dessa forma de trabalho na verdade é um excelente investimento.

Além desses aspectos relacionados à gestão de pessoas e suas decorrências e intercorrências, veremos a importância de se adotar ferramentas e estratégias para adequar a cultura e o clima organizacional, assim como alinhar as ações e profissionais envolvidos ao planejamento estratégico da organização que precisa ser de conhecimento de todos e sua aplicação no ambiente organizacional.

Vamos, portanto, analisar esses aspectos...

#### **Princípios do Foco nas Pessoas**

No século atual, os administradores devem focar boa parte das forças de sua empresa na inovação e criatividade, já que essas são as principais características do mercado atual e devem ser cada vez mais requeridas e bem utilizadas, senão, outra empresa que trabalhe melhor este enfoque pode vir e tomar seu mercado consumidor.

Devido à globalização e o uso cada vez maior da internet, o mercado está se movimentando cada vez mais rápido e fazendo com que nem as mais tradicionais empresas consigam se manter estáveis. Quem quiser se estabilizar ou crescer no mercado deverá ter uma forma de trabalho dinâmica, com mudanças frequentes nos produtos e serviços oferecidos pela empresa, sempre buscando atingir os objetivos dos clientes e se antecipar quanto os concorrentes.

Segundo Veronezzi (2013), grandes multinacionais de sucesso mostram que uma das principais tendências para os administradores é valorizar seus colaboradores, tanto financeiramente como com reconhecimento profissional. Também deve-se criar um ambiente favorável em que os colaboradores se sintam bem e possam ficar felizes enquanto trabalham.

É importante, por exemplo, permitir maior interação entre os funcionários, diminuir a restrição quanto às roupas, criar horários e locais para descontração e possibilitar a flexibilidade dos horários, entre outras simples adequações que podem melhorar muito o desempenho de cada colaborador e conseqüentemente o desempenho da empresa.

É preciso que o gestor da empresa enxergue que os recursos humanos são a principal força da organização, portanto, devem ser bem cuidados e serem felizes para levarem a empresa ao topo, do contrário, será o maior problema da organização e podem levar a grandes prejuízos.

Atualmente, as organizações mudaram o nome do setor de recursos humanos para administração de pessoas, mas isso tende a mudar novamente e se tornar uma administração com as pessoas, o que mostra que os colaboradores não são mais objetos que trabalham para a empresa, mas sim pessoas que trabalham junto com a empresa para fazer parte de seu crescimento e receber participação em suas conquistas.

Também, cada vez mais a prestação de serviços está se tornando maior e mais importante que a venda de produtos, tanto serviços solos como os que acompanham as mercadorias. Isso faz com que, mais ainda, a gestão deva se preocupar com a qualidade, o conhecimento e o crescimento de seus profissionais, já que, diferente da linha de produção onde tudo é feito igual o tempo todo e ninguém necessita de muito conhecimento, no caso dos serviços, cada um é diferente do outro e o colaborador responsável precisa ter grande conhecimento, habilidade, atitude e comprometimento para garantir um serviço com excelência e não realizar nada de forma que possa prejudicar a imagem da empresa.

### **Gestão com as Pessoas**

Se os colaboradores são uma peça cada vez mais importante para o funcionamento e crescimento da empresa, eles também podem e devem participar do processo de tomada de decisão. Portanto, a administração de cada organização deve instituir uma democracia que dê alguns poderes aos funcionários de todos os níveis, onde eles possam ao menos dar suas opiniões, participar de reuniões para tomada de certas decisões, apresentar possíveis soluções para problemas existentes, criar ideias de melhorias para a empresa etc.

Tudo isso pode ser muito benéfico a empresa, já que os colaboradores de escalões mais baixos estão mais por dentro da situação real do funcionamento da organização, pois vivenciam diariamente como está a produção, os estoques, a qualidade dos produtos e sabem o que poderia mudar para obter maior eficiência e eficácia.

Segundo o site Cursos no CD (2012), para que essa integração aconteça de forma melhor e mais organizada, alguns poderes tradicionalmente da alta diretoria devem ser delegados a gerência intermediária, pois ela está mais próxima dos colaboradores e pode trabalhar de maneira mais adequada para satisfazer a todos, atuando como uma ponte entre os objetivos do nível estratégico e as necessidades do nível operacional, facilitando a relação entre esses dois níveis que costumam ser mais distantes.

É de grande importância também que as organizações cuidem de seus recursos intelectuais, criando políticas de incentivo ao estudo, parcerias com instituições de ensino, dias de palestras, cursos e seminários dentro da própria empresa etc., para aprimorar sempre os conhecimentos de seus colaboradores, fazendo com que eles cresçam como pessoas e dentro da empresa, para que assim se sintam valorizados, felizes e cada vez mais úteis dentro de sua área.

Todo esse investimento gera para a organização uma equipe de colaboradores melhores em todos os aspectos, que pode fazer com que se tornem grandes e notórios profissionais e que, graças a isso, vão trazer melhorias para a própria instituição e não deverão sair de lá tão facilmente, visto que terão oportunidade e capacidade para serem cada vez mais valorizados.

Para motivar os colaboradores e obter deles melhores resultados para a empresa, os gestores devem criar benefícios e/ou bônus por desempenho que envolvam também a família de cada um, já que a maior parte dos trabalhadores são casados, tem filhos e tudo que mais querem é proporcionar o melhor para seus familiares.

Segundo Ladeia (2013), benefícios apenas financeiros não são a única forma de motivar os colaboradores, visto que esses benefícios não costumam surtir efeitos por muito tempo, enquanto viagens ou outras vantagens que envolvam a família podem gerar grande felicidade ao colaborador e fazer com que a própria família incentive a continuar naquele emprego e dar o melhor por ele.

Claro que lidar com pessoas não é uma tarefa fácil, portanto, para trabalhar essa questão é preciso que as empresas criem ou evoluam seu departamento de gestão de pessoas, por exemplo, com a contratação de psicólogos e outros profissionais capacitados para entender e motivar os colaboradores dentro de suas necessidades e vontades, desde a seleção de novos funcionários, passando por sua adaptação e crescimento constante, tanto dos cargos mais baixos, como dos gerentes e alto executivos.

A administração com as pessoas deve ser uma grande preocupação para o futuro de todas as empresas, porém, não deve ficar apenas com o departamento responsável, devendo todas as áreas da organização participarem deste tipo de gestão, colaborando para a participação e evolução de seus colaboradores. Por isso, quem deve implementar e monitorar esse tipo de trabalho deve ser o presidente ou gestor da empresa, entendendo que os

recursos humanos são seu maior bem, acima até dos valores financeiros, já que são as pessoas que movem a empresa e fazem tudo funcionar.

Os administradores que seguirem essa tendência da gestão para as pessoas devem notar que qualquer tipo de investimento nessa área retornará a empresa em forma de lucros, evitando desperdícios de tempo e materiais, diminuindo outros tipos de despesas e aumentando as receitas, já que funcionários motivados, integrados, comunicativos, felizes e reconhecidos renderão muito mais e darão seu sangue pelo bem da empresa, além de diminuir os índices de rotatividade e absenteísmo, o que também será positivo para a organização.

Inclusive, o administrador precisa se colocar como mais um membro dos recursos humanos da organização, onde ele poderá ser um grande líder, que trabalhe feliz e seja respeitado e admirado por todos seus colaboradores, melhorando mais ainda as relações interpessoais dentro da empresa, muito diferente daquela tradicional e, talvez, antiquada imagem do chefe carrasco do qual todos tem medo e não gostam nem de ouvir o nome.

O mais importante é que os colaboradores considerem que a sua empresa é o melhor lugar para se trabalhar e que todos sintam que tem a mesma importância para a organização.

### **Pessoas envolvidas pelas empresas**

As pessoas e instituições que tem participação ou interesse em uma empresa podem ser chamadas de *stakeholders*. Segundo Bezerra (2014), é necessário identificar cada tipo de *stakeholder* e classificá-los segundo sua importância, para que se possa gerir cada um de forma correta, visto que é impossível se dedicar de forma integral à todos.

Segundo Biajante (2015), o foco nas pessoas deve ter grande preocupação com os clientes, buscando satisfazer e até antecipar as necessidades de cada um com produtos e/ou serviços personalizados, e com trabalhos de *marketing* para entender, a cada momento, o que seus atuais ou prováveis clientes estão buscando no mercado. Ele lembra também que um cliente satisfeito fala com duas pessoas, mas um cliente chateado fala com dez.

Ainda na questão de pessoas, entra a sociedade à volta da empresa, onde todos que podem ser afetados pela mesma devem ser alvos de preocupação para que não sejam prejudicados por nenhum tipo de ação da organização. Pelo contrário, qualquer organização deve ter em sua filosofia o pensamento de beneficiar a sociedade em que está inserida na medida do possível.

Serviços sociais, educacionais, esportivos e ambientais oferecidos pela organização são também uma das maiores tendências para o futuro da administração, já que toda empresa deve utilizar parte de sua renda para criar algum tipo de projeto que beneficie de alguma forma a sociedade onde ela está localizada, desde projetos de reciclagem até ações para tirar crianças das ruas.

Segundo Inpev (2013), uma grande tendência das práticas ambientais é a criação da logística reversa por parte das organizações. Esse sistema é quando, por exemplo, o consumidor deve trocar as embalagens vazias de determinado produto a fim de comprar um novo. Também a empresa pode criar pontos de recolhimento

de produtos que não servem mais, como pilhas, lâmpadas queimadas etc. Tudo isso visa a destinação correta e/ou a reciclagem dos produtos da forma apropriada para cada tipo de material.

Esse tipo de atitude não representa um gasto muito grande para a empresa, pelo contrário, essas despesas acabam se tornando um investimento, já que melhoram muito sua imagem organizacional perante a sociedade e impedem qualquer tipo de atrito com os vizinhos ou com questões ambientais, podendo esse ser um diferencial para atrair mais clientes e fidelizar os já existentes, principalmente com essa evolução mundial com relação a questões ambientais, sociais e educacionais.

Também são envolvidos pela empresa os fornecedores, já que os vendedores e funcionários de qualquer empresa que forneça algum bem ou serviço devem ser bem recebidos, independente da negociação financeira que seja firmada, sabendo que os fornecedores são de suma importância para o funcionamento de uma empresa.

Tudo que acontece no mundo, não só organizacional, envolve muitas pessoas e suas percepções e opiniões, que normalmente variam de acordo com a forma que são tratados em cada ambiente, gerando uma reciprocidade que, quando negativa, é ruim para todos, portanto, para o sucesso de uma empresa em todos os âmbitos é necessário que ela saiba lidar da melhor maneira possível com todas as pessoas que participam de alguma forma e em algum nível de seu meio, criando um relação de respeito e crescimento mútuos.

### **Formação de Equipes de Trabalho**

O trabalho feito em equipe é fundamental para a inovação em qualquer setor, pois como diz o ditado, várias cabeças pensam melhor do que uma. Principalmente em trabalhos de criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços essa ideia é correta, pois em grupo, as pessoas acabam tendo mais liberdade e ousadia, que acabam gerando mais criatividade e uma produtividade melhor, devido à grande quantidade de ideias e opiniões pensadas e discutidas em grupo.

Pensando nisso, vemos mais uma importante tendência para os administradores de empresas focarem, a formação de equipes de trabalho. Claro que nem todos os trabalhadores e nem todas as tarefas são melhores se feitos em equipe, mas nas diversas oportunidades de se aderir a esse tipo de trabalho, ele com certeza pode trazer melhores resultados e inúmeras vantagens para a empresa, principalmente em setores que necessitam de mais criatividade, inovação, inteligência e dinamismo para garantir a satisfação do consumidor final e diferenciais em seus produtos e serviços.

Segundo Gasparini (2014), é importante que os gestores tenham conhecimento de que nem todo mundo nasce pronto para trabalhar em equipe, mas mesmo assim é possível treinar e condicionar os colaboradores a isso, pois mesmo que sejam tímidos ou não tenham tamanha intimidade com os outros membros da equipe, o âmbito profissional tem que ser separado e, durante o trabalho, todos podem e devem conseguir conversar e trabalhar junto à equipe para chegar aos melhores resultados possíveis.