

Carlos Roberto Gomes

Técnicas de Administração

Gestão da Empresa Moderna



editora
VIENA

1ª Edição
Bauru/SP
Editora Viena
2014

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	17
APRESENTAÇÃO	19
1. ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS	21
1.1. O que é uma Empresa	23
1.1.1. Pessoa Física e Pessoa Jurídica	24
1.2. A Natureza da Administração de Empresas	24
1.3. O Papel da Administração	24
1.4. Objetivos de uma Empresa	25
1.5. Histórico e Fundamentos da Administração.....	25
1.5.1. Teorias da Administração	25
1.5.1.1. Teoria Clássica da Administração	26
1.5.1.2. Cultura Organizacional ou Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.)	27
1.5.1.3. Adhocracia.....	29
1.6. Ambiente Organizacional	29
1.6.1. Critério Funcional da Organização	31
1.6.2. Administração por Processos Organizacionais	32
1.6.3. Sistema de Informações de uma Empresa.....	34
1.7. Legislação Empresarial	38
2. A PROFISSÃO DO ADMINISTRADOR	41
2.1. O Administrador - Profissão e Legislação	43
2.2. Habilidades do Administrador	44
2.3. Administração por Objetivos e Autocontrole	44
2.3.1. Princípios da Administração	44
2.3.2. Processo de Normatização Administrativa.....	46
2.3.3. Controles Internos da Administração	47
2.3.4. Administração Patrimonial	49
2.3.5. Administração de Contratos	53
2.4. Tomada de Decisões	53
2.5. Reuniões de Trabalho	54
2.6. Organização da Agenda de Trabalho e dos Arquivos.....	57
3. PLANEJANDO SEU NEGÓCIO.....	61
3.1. Princípios do Planejamento	64
3.2. Orçamento Empresarial	66
3.3. Empreendedorismo e Plano de Negócios	68
3.3.1. Variáveis Ambientais.....	69
3.3.2. Fatores Estratégicos para o Sucesso da Empresa.....	70
3.3.2.1. Informação é Fundamental	70
3.3.2.2. Plano de Negócios	71
4. ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO E DE MATERIAIS	75
4.1. Controle e Programação da Produção	78
4.2. Apontamentos de Horas Produtivas	79
4.3. Compras Produtivas e Improdutivas	80
4.4. Controle de Estoques.....	81
4.5. Integração Estoques: Produção, Vendas, Finanças	83

4.6.	Gestão de Custos	84
5.	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	89
5.1.	Contabilidade	92
5.1.1.	Conceito, Objetivo e Princípios da Contabilidade	93
5.1.1.1.	Princípios Fundamentais da Contabilidade	94
5.1.2.	Entendendo os Termos Contábeis	96
5.2.	Economia	98
5.2.1.	Economista.....	99
5.3.	Fluxo de Caixa - Administração Financeira	100
5.3.1.	Como Elaborar um Bom Fluxo de Caixa	101
5.3.2.	Controle Diário De Caixa.....	102
5.4.	Noções Sobre as Funções do Departamento Financeiro	104
5.5.	Índices Financeiros Comuns	105
6.	RH - GERINDO PESSOAS	111
6.1.	Noções de RH e Gestão de Pessoas	114
6.2.	Administrando Recursos Humanos.....	115
6.2.1.	Avaliações	116
6.3.	Características Centrais de um Cargo.....	116
6.4.	Cargos e Salários	118
6.4.1.	Importância - Isonomia Salarial	118
6.4.1.1.	Conceitos Gerais	118
6.5.	Manual de Funções.....	119
6.6.	Organograma.....	120
6.7.	Benefícios X Obrigações do Empregador	122
6.8.	Horário (Fixo ou Flexível?)	123
6.8.1.	Prática Atual da Adoção do Banco de Horas	124
6.8.2.	Aspectos a Serem Observados	124
6.8.3.	Multas Previstas Pelo Descumprimento da Lei.....	125
6.9.	Motivação.....	126
6.9.1.	Estimulando a Criatividade Individual.....	126
6.9.1.1.	Avaliações	127
6.9.2.	Remuneração Variável.....	127
6.9.3.	Trabalho em Equipe.....	128
7.	ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA.....	131
7.1.	Elementos Fundamentais	134
7.1.1.	Fato Gerador	134
7.1.2.	Sujeito Ativo	136
7.1.3.	Sujeito Passivo	137
7.1.4.	Base de Cálculo	138
7.1.5.	Alíquota e Adicional	138
7.2.	Competência Tributária	139
7.3.	Obrigações.....	140
7.3.1.	Decendialmente.....	141
7.3.2.	Quinzenalmente	142
7.3.3.	Mensalmente	142
7.3.4.	Obrigações Acessórias	144
7.4.	Sistema Simples Federal	144
7.4.1.	Prazo de Recolhimento	147
7.4.2.	Alíquotas e Isenção'	147
7.5.	Empresas que Trabalham com Exportação	150

7.5.1.	Imposto Sobre a Exportação	150
7.6.	Empresas Rurais.....	151
7.6.1.	Imposto Sobre a Propriedade Territorial Rural	151
7.7.	Empresas Industriais	152
7.7.1.	Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI).....	153
7.7.2.	Industrialização.....	153
7.8.	Planejamento Tributário	155
7.8.1.	IPI - Aproveitamento de Todos os Créditos.....	156
7.8.2.	ICMS - Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicações	157
7.8.3.	ISSQN - Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza.....	157
7.8.4.	COFINS - Contribuição para Financiamento da Seguridade Social	158
7.9.	Faturamento, Nota Fiscal e Fatura	158
7.9.1.	A Escrituração Contábil Digital (ECD)	159
8.	MARKETING	163
8.1.	Controles Comerciais	168
8.2.	Noções de Marketing Pessoal	169
9.	DEPARTAMENTO DE PESSOAL	173
9.1.	Departamento de Pessoal: Direitos e Deveres do Empregado e do Empregador	175
9.2.	Rotinas Trabalhistas	176
10.	O PROCESSO ENTRÓPICO NAS EMPRESAS.....	181
10.1.	Entropia	183
10.2.	Geração da Entropia Negativa: Maximizando a Eficiência das Energias Positivas	184
NOTA FINAL		187
REFERÊNCIAS		189

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>BNDES</i>	<i>Banco Nacional do Desenvolvimento.</i>
<i>CF</i>	<i>Constituição Federal.</i>
<i>CFC</i>	<i>Conselho Federal de Contabilidade.</i>
<i>CGSN</i>	<i>Comitê Gestor de Tributação das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.</i>
<i>CFC</i>	<i>Conselho Federal de Contabilidade.</i>
<i>CIDES</i>	<i>Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico.</i>
<i>CNAE</i>	<i>Classificação Nacional de Atividades Econômicas.</i>
<i>CNPJ</i>	<i>Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica.</i>
<i>COFINS</i>	<i>Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social.</i>
<i>CRC</i>	<i>Conselho Regional de Contabilidade.</i>
<i>CSSL</i>	<i>Contribuição Social Sobre Lucro Líquido.</i>
<i>CTN</i>	<i>Código Tributário Nacional.</i>
<i>CVM</i>	<i>Comissão de Valores Mobiliários.</i>
<i>DAS</i>	<i>Documento de Arrecadação Simples Nacional.</i>
<i>DO</i>	<i>Desenvolvimento Organizacional.</i>
<i>DPBO</i>	<i>Documento das Premissas Básicas Orçamentárias.</i>
<i>DPO</i>	<i>Documento das Premissas Orçamentárias.</i>
<i>ECD</i>	<i>Escrituração Contábil Digital.</i>
<i>EFD</i>	<i>Escrituração Fiscal Digital.</i>
<i>EPP</i>	<i>Empresa de Pequeno Porte.</i>
<i>ERP</i>	<i>Enterprise Resource Planning.</i>
<i>FGTS</i>	<i>Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.</i>
<i>FJPC</i>	<i>Ficha Cadastral da Pessoa Jurídica.</i>
<i>ICMS</i>	<i>Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação.</i>
<i>ICP</i>	<i>Infraestrutura de Chaves Públicas.</i>
<i>IE</i>	<i>Imposto de Exportação.</i>
<i>IGP-DI</i>	<i>Índice Geral de Preços – Disponibilidade Interna.</i>
<i>IGP-M</i>	<i>Índice Geral de Preços do Mercado.</i>
<i>INSS</i>	<i>Instituto Nacional do Seguro Social.</i>
<i>IOF</i>	<i>Imposto sobre Operações Financeiras.</i>
<i>IPCA</i>	<i>Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo.</i>
<i>IPC-FIPE</i>	<i>Índice de Preços ao Consumidor da Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas.</i>
<i>IPEA</i>	<i>Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.</i>
<i>IPI</i>	<i>Imposto sobre Produtos Industrializados.</i>
<i>IR</i>	<i>Imposto sobre a Renda e Proventos de Qualquer Natureza (Imposto de Renda).</i>
<i>IRF</i>	<i>Imposto de Renda na Fonte.</i>
<i>IRPF</i>	<i>Imposto de Renda Pessoa Física.</i>
<i>IRPJ</i>	<i>Imposto de Renda Pessoa Jurídica.</i>
<i>IRRF</i>	<i>Imposto de Renda Retido na Fonte.</i>

ISS	<i>Imposto Sobre Serviço.</i>
ISSQN	<i>Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza.</i>
ITR	<i>Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural.</i>
MDIC	<i>Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.</i>
ME	<i>Microempresa.</i>
MPE	<i>Micro e Pequena Empresa.</i>
NCM	<i>Nomenclatura Comum do Mercosul.</i>
NF-e	<i>Nota Fiscal Eletrônica.</i>
OP	<i>Ordem de Produção.</i>
PCP	<i>Programação e Controle da Produção.</i>
PF	<i>Pessoa Física.</i>
PGDAS	<i>Programa Gerador do Documento de Arrecadação Simples Nacional.</i>
PIS	<i>Programa de Integração Social.</i>
PIS/PASEP	<i>Programa de Integração Social / Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público.</i>
PJ	<i>Pessoa Jurídica.</i>
PMP	<i>Plano Mestre de Produção.</i>
RH	<i>Recursos Humanos.</i>
RIR	<i>Regulamento do Imposto de Renda.</i>
RIPI	<i>Regulamento do Imposto sobre Produtos Industrializados.</i>
RKW	<i>Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit.</i>
SELIC	<i>Sistema Especial de Liquidação e Custódia.</i>
SIGE	<i>Sistemas Integrados de Gestão Empresarial.</i>
SIMPLES	<i>Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições.</i>
SPED	<i>Sistema Público de Escrituração Digital.</i>
TIPI	<i>Tabela de Incidência do IPI.</i>
UFIR	<i>Unidade Fiscal de Referência.</i>

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho tem por espinha dorsal, o princípio de que as empresas são feitas por pessoas e para pessoas.

Sendo assim, sofrem alterações ao longo de sua existência.

Assim como o corpo humano se desenvolve, é constituído de partes, todas importantes e intrinsecamente ligadas. Todas merecedoras de atenção e cuidados.

Nessas organizações ou empresas, assim como no corpo humano, determinadas partes podem se desenvolver mais, ou simplesmente se sujeitar a determinadas doenças, graves ou não.

Indubitavelmente podemos dizer que no DNA de qualquer organização, está o ser humano, peça central e de vital importância.

Pretendemos, ao longo desta obra, promover uma “dissecação” de uma empresa. Mostrar de quantas e em quais partes se divide uma empresa.

Conforme os males que acometem uma empresa, o remédio poderá ser diferente, mas, alguns ingredientes sempre se farão presentes: informação de qualidade, pessoas obstinadas, persistentes, íntegras, atualizadas, e a tudo isso some um ingrediente muito importante, a valorização do ser humano.

Ao final da obra, apresentamos um assunto, ainda que de forma resumida, a entropia e o processo entrópico nas empresas, para que finalmente, possamos concluir que é possível gerar entropia negativa, que é possível transformar um empreendimento, uma empresa, em um fator de geração de riquezas, onde todos ganham.

Estrutura do Livro:

O presente livro se divide em dez capítulos que pretendem transportar o leitor para dentro de uma empresa, no caso, uma indústria, sem nenhum desmerecimento ou esquecimento das empresas comerciais e das prestadoras de serviços.

O primeiro capítulo apresenta o que é uma empresa, mostrando que enquanto organização, está sujeita ao processo entrópico, assunto que será debatido ao longo da obra. A natureza da administração de empresas, qual o seu papel, seus objetivos, como começou e evoluiu, o ambiente das empresas, como age a informação e como deve ser tratada. O capítulo é encerrado com a abordagem da legislação empresarial.

O segundo capítulo apresenta a profissão do administrador, suas habilidades, controles desenvolvidos, administração patrimonial, de contratos, como tomar decisões, as reuniões de trabalhos com uso da EPASIA, organização de sua agenda e arquivos.

O terceiro capítulo apresenta fortemente a necessidade de planejamento, como planejar, seus princípios, como elaborar um Orçamento Empresarial, o empreendedorismo e o plano de negócios.

O quarto capítulo versa sobre a Administração da Produção e Administração de Materiais, conceitos que podem facilmente serem utilizados mesmo em empresas que não são manufatureiras, o que é PCP, horas produtivas para medir produtividade, compras produtivas e improdutivas, controles de estoques, as vantagens da correta integração das áreas de Produção, Vendas e Finanças pelos estoques; gestão de custos, tipos de custos e os métodos de custeio.

O quinto capítulo aborda a Administração das Finanças, um resumo sobre Contabilidade, o que é Economia, como elaborar um bom Fluxo de Caixa, controle diário de caixa, o que é Tesouraria, Contas a Receber, Contas a Pagar, o setor de Planejamento Financeiro, e os índices financeiros.

O sexto capítulo aborda a Administração dos Recursos Humanos, gestão de pessoas, quais as características de um cargo, gestão de cargos e salários, manual de funções, o Organograma e seus modelos, benefícios e obrigações do empregador perante o trabalhador, horário fixo e horário flexível, vantagens das motivações, remuneração variável, e incentivo ao trabalho em equipe.

O sétimo capítulo evidencia as vantagens da Administração Tributária, os elementos fundamentais, fato gerador, sujeito ativo e sujeito passivo, base de cálculo, o que são alíquota e adicional, a quem compete tributar, as obrigações tributárias em uma tabela permanente, o SIMPLES Nacional, empresas exportadoras, empresas rurais, empresas industriais, as vantagens do Planejamento Tributário, como é o Faturamento e a nota fiscal fatura, introdução ao SPED e a ECD.

O oitavo capítulo, de forma sucinta apresenta o Marketing e suas ferramentas, os Controles Comerciais e relatórios, o Marketing Pessoal.

O nono capítulo aborda o Departamento de Pessoal, fundador do RH; apura o valor dos salários a serem pagos, os encargos sociais a serem recolhidos; e as principais rotinas trabalhistas.

O décimo capítulo aborda o Processo Entrópico nas Empresas, assim como ocorre na natureza, as empresas também estão sujeitas à desorganização e morte. Somente a geração da entropia negativa pode dispor a longevidade aos diversos tipos de empreendimentos.

C A P Í T U L O



ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O QUE É UMA EMPRESA

•

A NATUREZA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

•

O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO

•

OBJETIVOS DE UMA EMPRESA

•

HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

•

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

•

LEGISLAÇÃO EMPRESARIAL



ORGANIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1

CAPÍTULO

Na apresentação dessa obra, evidenciei que as empresas são feitas por pessoas e para pessoas.

As pessoas apresentam uma enorme variedade de perfil e aspecto físico. Daí a enorme diversidade apresentada nas empresas. Duas empresas com mesmo capital social, mesmo número de funcionários e até o mesmo objeto de exploração, apresentarão características diferentes. A que se deve isso? Óbvio, não?

O ser humano é tão variado, tão único, e algumas vezes tão igual.

Assim são as empresas, cada uma se organiza de uma forma.

Ao mesmo tempo em que concorrem para uma padronização, conseguem manter características únicas.

Veremos ao longo deste capítulo, como é definida uma empresa, sua natureza, seu papel, seus objetivos. Veremos também o que é adhocracia e qual a sua utilidade.

Vamos entender o que é cultura organizacional, conhecendo a Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

E ainda, apurar a extrema importância do ambiente organizacional e do trato da informação.

Finalizaremos este capítulo, abordando a legislação empresarial ou Direito Comercial.

1.1. O QUE É UMA EMPRESA

Ao consultar na Internet o termo “empresa” você encontrará várias respostas, porém, me agrada mais, a descrição que uma empresa é um conjunto de bens, humanos e materiais, que ocupam um espaço físico, com um ou mais objetivos de gerar riquezas ou melhorar o bem-estar social de um determinado público-alvo.

Discorrendo: Uma empresa, independentemente de seu tamanho, capital social, quantidade de funcionários e objeto de exploração comercial, se estabelece a partir do momento que uma ou mais pessoas resolvem de forma organizada, formal ou informalmente, explorar uma atividade com fins lucrativos ou não.

Uma empresa pode ser definida como um organismo vivo, nasce, cresce, se modifica, apresenta personalidade, e pode morrer.

Aliás, devemos aqui nos lembrar da **entropia**, lei da natureza em que toda forma de organização caminha para a desorganização e morte, como sendo a maior causa de morte entre as empresas. Pela perda de energia e/ou desordem que é naturalmente imposta a toda forma de organização, a maioria das empresas sucumbem antes de atingirem três anos de existência.

Vamos, até o final deste livro, abordar diversas vezes a entropia, pois o que mais se deseja aqui, é a busca da geração da entropia negativa.

1.1.1. PESSOA FÍSICA E PESSOA JURÍDICA

As pessoas naturais (pessoas físicas) que individualmente exploram uma atividade, buscando aumentar ou gerar riquezas, dão origem às empresas de firma individual.

Quando uma pessoa natural se junta a outra ou outras, com o mesmo objetivo mencionado, têm-se, então, a pessoa jurídica coletiva.

Pessoa física é todo cidadão enquanto indivíduo.

Pessoa jurídica é a personalidade criada para a exploração de uma atividade.

1.2. A NATUREZA DA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

A administração é uma ciência fundamentada em um conjunto de normas e funções elaboradas para disciplinar a geração de riquezas, próprias da empresa e de seus mentores. A administração tem como objetivo alcançar um resultado eficaz que permita reinvestimentos constantes e retorno financeiro aceitável como remuneração do capital investido, de forma sustentável e com responsabilidade social, visto que deve apresentar um balanço social positivo. Administrar abrange a criação de planos, projetos, laudos, pareceres, abitragens e relatórios, onde é obrigatória a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração e do gerenciamento de geração de riquezas e satisfação tanto dos investidores, quanto dos colaboradores.

A natureza da administração de empresas, é conduzir de forma organizada e planejada a empresa na busca de aumento da capacidade de geração de riquezas ou a maximização eficaz do objeto social da empresa.

1.3. O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO

A necessidade de vislumbrar “a organização como uma unidade social complexa na qual interagem grupos sociais”, de forma a que tais organizações, além de fomentar os diversos grupos sociais com bens e serviços, possam de forma organizada permitir os avanços tecnológicos que tanto necessitam, facilitando sua existência, ofertando conforto e segurança, sempre buscando a perpetuidade.

O papel da administração passa a ser então, o de permitir o melhor caminho para o aumento da capacidade de geração de riquezas da empresa (por conseguinte de seus proprietários), mas também permitir que seus colaboradores alcancem o maior grau de satisfação profissional, com um salário compatível com suas aspirações pessoais, com certa autonomia e maior interação com os planos da empresa, tudo isso para que o público-alvo do objetivo social da empresa (o cliente) tenha a maior satisfação possível a um custo acessível.

1.4. OBJETIVOS DE UMA EMPRESA

Devemos entender que os objetivos da administração de empresas, é o de buscar ferramentas que permitam maximizar os lucros dos proprietários, a satisfação profissional de seus colaboradores, o bem-estar social, responsabilidade com o meio ambiente e a máxima satisfação dos clientes naquilo que a empresa explora como atividade. Devemos enfatizar que o principal objetivo de uma empresa deve ser a busca constante e incessante da satisfação dos seus clientes e/ou daqueles que dela necessitem. Alcançando este objetivo primaz, advirá o sucesso, a geração de riquezas de seus proprietários, a realização profissional com a devida remuneração de seus colaboradores, de forma firme e constante, não apenas superfluamente ou como “bolhas”.

1.5. HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Existe consenso, quando se diz: “É preciso conhecer o passado, para entender o presente e preparar o futuro”.

A Administração de empresas, assim como a raça humana, de tempos em tempos, dá saltos na evolução, acompanhando a complexidade dos mercados, e das necessidades pessoais humanas.

1.5.1. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

O modelo de administração desenvolvido pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor (1856-1915) é chamado de **Taylorismo** ou **Administração científica**. Frederick é conhecido como o pai da administração científica. Esse modelo tem por principal característica a ênfase nas tarefas, objetivando aumentar a eficiência da empresa, aumentando a eficiência ao nível operacional.

1.5.1.1. TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Foi idealizada por Henri Fayol e tem como principais características a ênfase na estrutura organizacional, pela visão do homem econômico e a constante busca da eficiência.

Essa teoria teve muitas críticas devido a manipulação dos trabalhadores por meio dos incentivos materiais e salariais e pela excessiva unidade de comando e responsabilidade, entre outras.

Assim como Frederick Winslow Taylor nos Estados Unidos, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua grande experiência na alta administração. Enquanto que os métodos de Taylor eram estudados pelos executivos europeus, a obra de Fayol somente foi conhecida quando foi publicada nos Estados Unidos. Esse atraso na difusão das ideias de Fayol fez com que contribuintes do pensamento administrativo desconhecem seus princípios.

O conjunto de teorias administrativas, chamado de **Teoria das Relações Humanas** ou **Escola das Relações Humanas**, ganhou força com a Grande Depressão criada na quebra da bolsa de valores de Nova Iorque, em 1929.

Significativos avanços foram obtidos a partir de tais teorias, pois elas criaram novas perspectivas para a administração, porque buscavam conhecer as atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado, pela Teoria Clássica, de forma muito mecânica, como um autômato incansável e sem sentimentos. Com os novos estudos, o foco mudou e, do homo economicus o trabalhador passou a ser visto como homos social.

A partir de então o pensamento da classe laborativa e a participação dos funcionários na tomada de decisões passou a ser valorizado. Além disso, informações acerca da empresa na qual eles trabalhavam passaram a ser disponibilizada e eles tiveram maior destaque dentro das organizações e da própria sociedade.

Na década de 50 surgiu um conjunto de teorias chamado de **Teoria neoclássica da administração**, que propõe uma retomada das abordagens clássica e científica da administração. Tal teoria tem como principal referência Peter Drucker, mas também inclui um grupo amplo de autores como Willian Newman, Ernest Dale, Ralph Davis, Louis Allen e George Terry.

Veja a seguir principais conceitos abordados por essa teoria:

- » Ênfase na prática da administração.
- » Reafirmação relativa das proposições clássicas.
- » Ênfase nos princípios gerais de gestão.
- » Ênfase nos objetivos e resultados.

Esta nomenclatura é utilizada apenas no Brasil. Foi popularizada no livro texto de Chiavenato, que é utilizado no ensino da administração de empresas no país.

Fora do Brasil, essa escola de pensamento é associada à abordagem teórica proposta por Drucker. As teorias depois de Drucker são chamadas de “modernas” por ser ele reconhecido como “pai da administração moderna” (“modern management” em inglês), embora o termo “administração moderna” seja mais abrangente que a proposta de Chiavenato.

Em meados da década de 50 surgiu a **Teoria Estruturalista** como um desdobramento dos autores voltados para a Teoria da Burocracia que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas. Os autores estruturalistas procuram inter-relacionar as organizações com o seu ambiente externo, que é a sociedade onde estão inseridos, caracterizada pela interdependência entre as organizações. Tem por tese central a crença de que as empresas alimentam e se alimentam mutuamente, uma às outras.

A Teoria Estruturalista inicia os estudos dos ambientes dentro do conceito de que a organização é um sistema aberto e em constante interação com o seu meio ambiente. Até agora, a teoria administrativa se restringia aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado, sem muitas implicações.

Quando se inclui o ambiente na estrutura sistêmica, deve-se observar o papel do gestor na sobrevivência do sistema. Em um sistema fechado, no qual o ambiente pode ser um componente (ambiente interno), o gestor pode causar constantes reorganizações do sistema, perpetuando desperdícios. No sistema aberto, com o ambiente como o entorno do sistema (ambiente externo), a ação do gestor pode simplesmente destruir o sistema.

1.5.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL OU TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (D.O.)

Desenvolvimento Organizacional (D.O.) é um termo da Teoria Comportamental a caminho da abordagem sistêmica. Essa teoria representa a fusão de duas tendências no estudo das organizações: a estrutura de um lado e o comportamento humano nas organizações de outro, integrados através de um tratamento sistêmico.

Os modelos de D.O. consideram quatro variáveis, são elas:

- » As diversas variáveis do meio ambiente, focalizando aspectos como a turbulência ambiental, a explosão do conhecimento, da tecnologia e das comunicações e o impacto dessas mudanças sobre as instituições e valores sociais.
- » Como resposta, a organização, abordando o impacto sofrido em decorrência da turbulência ambiental e as características necessárias de dinamismo e flexibilidade organizacional para sobreviver nesse ambiente sensível e instável.
- » O ser humano por meio do grupo social, considerando aspectos de liderança, comunicação, relações interpessoais, conflitos.

- » O ser humano enquanto indivíduo, ressaltando as motivações, atitudes e necessidades.

Os autores salientam essas variáveis básicas com o intuito de poderem explorar sua interdependência, diagnosticar a situação e intervir em variáveis estruturais e comportamentais, para que uma mudança permita a concretização tanto dos objetivos organizacionais quanto individuais. Portanto, a ênfase é dada na gestão de pessoas e de processos.

A Teoria da contingência ou Teoria contingencial enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende. Para os problemas, surgem as respostas, que podem criar novos problemas.

A abordagem contingencial afirma existir uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização. As variáveis ambientais são variáveis independentes, enquanto que as técnicas administrativas são variáveis dependentes dentro de uma relação funcional. Na realidade, não existe uma causalidade direta entre essas variáveis independentes e dependentes, pois o ambiente não causa a ocorrência de técnicas administrativas, sendo estas, apenas uma resposta. Em vez de uma relação de causa e efeito entre as variáveis do ambiente (independentes) e as variáveis administrativas (dependentes), existe uma relação funcional entre elas. Essa relação funcional é do tipo “se-então” e pode levar a um alcance eficaz dos objetivos da organização.

A relação funcional entre as variáveis independentes e dependentes não necessita que haja uma relação de causa-e-efeito, pois a administração é ativa e não passivamente dependente na prática da administração contingencial. O reconhecimento, diagnóstico e adaptação à situação são importantes, porém, eles não são suficientes. As relações funcionais entre as condições ambientais e as práticas administrativas devem ser constantemente identificadas e especificadas, conforme ditam as necessidades.

É na Teoria da Contingência que acontece um deslocamento da visão, passando a ser de dentro para fora da organização: é a ênfase dada para o ambiente e suas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional. Para a abordagem contingencial, são as características ambientais que condicionam as características organizacionais, logo, não há uma única melhor maneira de se organizar. Tudo depende das características ambientais importantes para a organização. Essa visão relativista da teoria da contingência mostra que as características da organização não dependem dela própria, mas sim, das circunstâncias ambientais e da tecnologia por ela empregada. Ela se baseia em outras teorias para explicar tais fenômenos.

Os contingencialistas diminuíram muito a responsabilidade de evolução e desenvolvimento da empresa, colocando uma maior responsabilidade nas características ambientais, dizendo que elas condicionam as características organizacionais, quando na realidade, mesmo com situações adversas e ambientes

não tão agradáveis para se trabalhar, ainda assim é possível realizar um bom trabalho. Não ficando condicionado apenas ao fator ambiente, é preciso que se olhe para o potencial evolutivo dos funcionários e sua capacidade de adaptação e flexibilidade. A mão de obra especializada surge como uma necessidade.

1.5.1.3. ADHOCRACIA

Adhocracia é um termo criado por Warren Bennis, utilizado na Teoria das Organizações. É um sistema temporário variável e adaptativo, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por um grupo de pessoas com habilidade e profissões diversas e complementares. Tornou-se uma opção à tradicional Departamentalização.

O termo teve origem nas “forças-tarefas” militares para enfrentar situações de forma rápida e eficiente.

De acordo com seus criadores no futuro a sociedade será extremamente dinâmica e mutável, que as organizações que quiserem sobreviver terão que ser inovadoras, temporárias, orgânicas e anti-burocráticas, visto que a burocracia torna mais lenta a tomada de decisão.

Outras referências definem o termo como a organização baseada em projetos, uma alternativa para a antiga Organização Departamental (baseada na divisão racional do trabalho) e para a intermediária Organização Matricial (que juntaria elementos da Departamentalização com a Gerência de Projetos).

A eficiência na determinação de projetos, estabelece a eficácia da solução dos problemas imediatos ou iminentes.

Os grupos e equipes são cooperativos, resolvem problemas e desempenham o trabalho. Os membros das equipes ou grupos, costumeiramente, apresentam características comuns. As posições e as tarefas não são permanentes e as formas organizacionais são livres

Algumas empresas, especialmente as de marketing e publicidade, trabalham sob o sistema de projetos, o que se baseia no sistema da adhocracia.

Equipes são formadas com o intuito de resolver com soluções práticas, determinadas e específicas tarefas a elas apresentadas.

Não podemos nos esquecer dos serviços de Consultoria, bem como, dos serviços de Auditoria Externa, onde a existência de equipes especializadas se faz necessária ante aos desafios oferecidos, ou no simples atendimento de tarefas/clientes.

1.6. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Ambiente organizacional, ou como gosto de chamar: “Caldeirão da evolução empresarial”.

Mais e mais empresas estão descobrindo as vantagens em manter um ambiente saudável, em todos os sentidos. Não é uma tarefa fácil, não há garantias de sucesso, mas é um caminho que fatalmente todas as empresas deverão seguir.

Nesse caldeirão da evolução empresarial são temperados líderes, colaboradores tomam o lugar dos funcionários, como seletos ingredientes, o conhecimento é espargido em abundância, as disputas internas dão lugar ao companheirismo, o salário passa a se chamar benefícios e participação nos resultados, o local de trabalho se torna um terreno da agricultura, onde o solo bem preparado propicia bons frutos, mesmo em culturas frágeis. Quanto mais cedo todos entenderem isso, mais cedo as empresas se tornarão competitivas, possuidoras de um valor patrimonial crescente, firme e constante.



O ambiente organizacional deve ser propício ao debate, às discussões, ao desenvolvimento pessoal e profissional. Deve-se manter estímulos positivos aos diversos departamentos da empresa, precisa procurar integrá-los, alimentando a sinergia interna, para que dessa forma, essa sinergia se expanda e transborde para fora da empresa, alcançando positivamente seus clientes e fornecedores.

Não é possível imaginar uma empresa que busque manter um ambiente organizacional saudável, sem normas claras, sem um bom controle interno, sem investimentos nos recursos humanos e materiais, sem o devido trato e respeito à ética e aos bons costumes, sem a preocupação com o meio ambiente, e tampouco, sem a preocupação com o social.

A criação de um eficiente canal de comunicação, tanto interno quanto externo, precisa ser desenvolvido e aprimorado dentro de qualquer empresa. A correta aferição da eficiência desse canal de comunicação será dado pelo crescimento sustentado de qualquer organização.

Por muito tempo acreditou-se que apenas as grandes empresas, além de nascerem grandes, poderiam continuar grandes. Ledo engano!

Temos presenciado microempresas se tornarem grandes empresas, e também, grandes empresas desaparecerem da noite para o dia.

Então, qual o segredo para crescer e se manter crescente?