



Gestão de Recursos

Claudio Weissheimer Roth



**Santa Maria - RS
2011**

Presidência da República Federativa do Brasil

Ministério da Educação

Secretaria de Educação a Distância

© Colégio Técnico Industrial de Santa Maria

Este Material Didático foi elaborado pelo Colégio Técnico Industrial de Santa Maria para o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.

Comissão de Acompanhamento e Validação
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria/CTISM

Coordenador Institucional
Paulo Roberto Colusso/CTISM

Professor-autor
Claudio Weissheimer Roth/CTISM

Coordenação Técnica
Iza Neuza Teixeira Bohrer/CTISM

Coordenação de Design
Erika Goellner/CTISM

Revisão Pedagógica
Andressa Rosemárie de Menezes Costa/CTISM
Francine Netto Martins Tadielo/CTISM
Marcia Migliore Freo/CTISM

Revisão Textual
Lourdes Maria Grotto de Moura/CTISM
Vera da Silva Oliveira/CTISM

Revisão Técnica
Eduardo Lehnhart Vargas/CTISM

Diagramação e Ilustração
Leandro Felipe Aguilar Freitas/CTISM
Marcel Santos Jacques/CTISM
Rafael Cavalli Viapiana/CTISM
Ricardo Antunes Machado/CTISM

Ficha catalográfica elaborada por Maristela Eckhardt – CRB 10/737
Biblioteca Central – UFSM

R845g Roth, Claudio Weissheimer
Gestão de recursos / Claudio Weissheimer Roth. – 3. ed. –
Santa Maria : Universidade Federal de Santa Maria, Colégio
Técnico Industrial de Santa Maria, Curso Técnico em
Automação Industrial, 2011.
70 p. : il. ; 28 cm.

1. Administração 2. Administração de empresas 3. Gestão
de recursos 4. Programa Escola Aberta do Brasil I. Universidade
Federal de Santa Maria. Curso Técnico em Automação Industrial.

CDU 62-5

Apresentação e-Tec Brasil

Prezado estudante,

Bem-vindo ao e-Tec Brasil!

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

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

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

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

Nós acreditamos em você!

Desejamos sucesso na sua formação profissional!

Ministério da Educação
Janeiro de 2010

Nosso contato
etecbrasil@mec.gov.br



Indicação de ícones

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



Atenção: indica pontos de maior relevância no texto.



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



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



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



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



Sumário

Palavra do professor-autor	9
Apresentação da disciplina	11
Projeto instrucional	13
Aula 1 – A empresa	15
1.1 Os primórdios das empresas	15
1.2 A empresa como organização	21
1.3 As organizações como sistemas abertos	22
1.4 Ambiente organizacional	23
Aula 2 – Fundamentos da administração das empresas	27
2.1 Princípios da administração das empresas	27
2.2 Teorias da administração das empresas	29
Aula 3 – Gestão de recursos organizacionais	41
3.1 Recursos organizacionais	41
Aula 4 – Gestão dos recursos administrativos	45
4.1 Recursos administrativos	45
Aula 5 – Gestão dos recursos financeiros	49
5.1 Recursos financeiros	49
Aula 6 – Gestão dos recursos humanos	53
6.1 Recursos humanos	53
Aula 7 – Gestão dos recursos mercadológicos	61
7.1 Recursos mercadológicos	61
Aula 8 – Gestão dos recursos materiais	65
8.1 Recursos materiais	65
8.2 Gestão da produção	65
Referências	68
Currículo do professor-autor	70



Palavra do professor-autor

Ao atravessar uma era de mudanças e incertezas, novos desafios se apresentam para as empresas, tornando necessária a perfeita gestão dos seus recursos organizacionais e a importância desta gestão se tornou cada vez mais crescente, pela maior demanda de práticas administrativas apropriadas.

A gestão dos recursos organizacionais de uma empresa pode ser tratada teoricamente como a análise da base de seus recursos, que têm como principais constituintes, os recursos humanos, os recursos materiais, os recursos mercadológicos, os recursos administrativos e os recursos financeiros.

A gestão dos recursos de uma empresa se foca então, principalmente, na otimização da ampliação da sua base de recursos organizacionais, buscando em primeiro lugar, viabilizar e estruturar a organização para, num segundo momento, permitir sua consolidação e crescimento, sendo, portanto, crítica para a obtenção do seu sucesso.

A oportunidade aos alunos do curso técnico em automação, de conhecimentos teóricos e conceituais sobre gestão de recursos nas empresas define esta disciplina como básica e essencial, sendo seu principal desafio, devido às mudanças fundamentais ocorridas nos últimos anos no mundo dos negócios, auxiliarem na identificação e descrição das decisões a serem tomadas pelas empresas.

Prof. Claudio Weissheimer Roth



Apresentação da disciplina

A Gestão de Recursos é uma área extremamente importante para as organizações e muito dependente das características do ambiente e das políticas internas e externas adotadas, das funções, dos processos e de diversas outras variáveis importantes que podem afetar a estrutura organizacional de cada empresa.

Em momentos repletos de incertezas como os experimentados pelas empresas hoje, a administração dos recursos humanos, financeiros, materiais ou físicos, mercadológicos e administrativos de uma organização torna-se uma atividade cada vez mais difícil, complexa e desafiante.

Nesta disciplina apresentaremos as várias fases percorridas pelas empresas na sua gestão desde seu início até a sua conformação nos dias de hoje.



Projeto instrucional

Disciplina: Gestão de Recursos (carga horária: 60h).

Ementa: A empresa. Fundamentos da administração das empresas. Gestão dos recursos organizacionais. Gestão dos recursos administrativos. Gestão dos recursos financeiros. Gestão dos recursos humanos. Gestão dos recursos mercadológicos. Gestão dos recursos materiais.

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
1. A empresa	Apresentar a evolução das empresas ao longo do tempo. Identificar as fases de evolução das empresas. Identificar as principais características das fases de evolução das empresas.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	10
2. Fundamentos da administração das empresas	Apresentar os conceitos e objetivos da administração. Identificar as ênfases das teorias administrativas. Apresentar os enfoques das teorias administrativas.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	10
3. Gestão dos recursos organizacionais	Apresentar os recursos organizacionais das empresas.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	10
4. Gestão dos recursos administrativos	Apresentar os recursos administrativos da empresa.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	05
5. Gestão dos recursos financeiros	Apresentar os recursos financeiros e econômicos da empresa.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	05
6. Gestão dos recursos humanos	Apresentar a evolução da gestão dos recursos humanos da empresa.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	10

AULA	OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM	MATERIAIS	CARGA HORÁRIA (horas)
7. Gestão dos recursos mercadológicos	Apresentar o papel da gestão dos recursos mercadológicos da empresa.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	05
8. Gestão dos recursos materiais	Apresentar os recursos materiais da empresa.	Ambiente virtual: plataforma <i>moodle</i> . Apostila didática. Recursos de apoio: <i>links</i> de leitura complementar indicados na apostila.	05

Aula 1 – A empresa

Objetivos

Apresentar a evolução das empresas ao longo do tempo.

Identificar as fases de evolução das empresas.

Identificar as principais características das fases de evolução das empresas.

1.1 Os primórdios das empresas

Mesmo com toda a importância que as organizações empresariais têm no mundo contemporâneo, pouco se conhece sobre a história do nascimento das primeiras empresas.

Apesar de haver uma consciência geral de que as organizações empresariais somente surgiram com o capitalismo moderno no século XVI, as empresas no sentido como as conhecemos hoje são bem anteriores, tratando-se de uma criação da época medieval.

Seus primórdios se localizam no mundo muçulmano, onde o empreendimento coletivo era temporário e a empresa islâmica tinha sua dissolução obrigatória pelas regras de herança *post-mortem* do islamismo, quando do falecimento de seus membros.

Os empreendedores cristãos imitaram tal instituição sem as restrições da lei religiosa muçulmana e durante o reinado do rei inglês Eduardo I, através do Estatuto da Mão Morta, as corporações adquiriram seu perfil definidor ao suprimir a imortalidade das organizações, sujeitando-as as taxas de herança, das quais o reino era extremamente dependente.

As empresas, até meados do século 18, desenvolveram-se com extrema lentidão. Apesar do trabalho organizado sempre ter existido na história da humanidade, a história das empresas e, principalmente, a história da sua administração, são um capítulo recente, que teve seu início há pouco tempo.

1.1.1 Fase artesanal

Esta fase desenvolve-se até aproximadamente o ano de 1780 quando se inicia a Revolução Industrial, que surge apoiada na fonte de energia do carvão e utiliza como principal matéria prima o ferro.

- Regime de produção – artesanato.
- Mão de obra – intensiva e não-qualificada na agricultura.
- Predomínio – pequenas oficinas e granjas.
- Trabalho – escravo.
- Poder – senhores feudais.
- Sistema comercial – trocas locais.



Figura 1.1: Produção industrial artesanal

Fonte: imagohistoria.blogspot.com

1.1.2 Fase de transição do artesanato à industrialização

Nesta fase inicia-se o nascimento da industrialização, da mecanização das oficinas e da agricultura. Os meios de transporte e de comunicação se desenvolveram com a locomotiva e os primeiros barcos à vapor, o revestimento com pedras das estradas e o telégrafo.

Destaques:

- Energia e matéria prima – carvão e o ferro.
- No setor têxtil a concorrência entre ingleses e franceses permitiu o surgimento da máquina de fiar, do descaroçador de algodão e o aperfeiçoamento de teares, com o tear hidráulico.

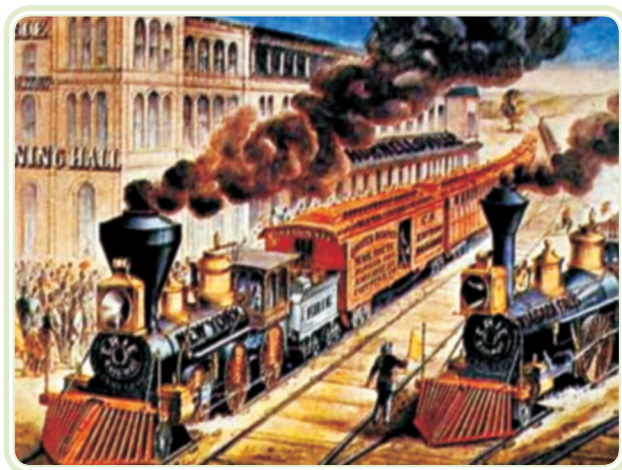


Figura 1.2: Revolução Industrial, fonte de energia: carvão

Fonte: revolutionimperialism.blogspot.com

1.1.3 Fase do desenvolvimento industrial

Esta fase corresponde a Segunda Revolução Industrial, entre os anos de 1860 a 1914, que tem como matéria-prima principal o aço e utiliza como energia a eletricidade.

As primeiras descobertas no campo da eletricidade, como a lei da corrente elétrica e o eletromagnetismo, permitiram a introdução de profundas mudanças em todos os setores. As distâncias entre as pessoas, entre os países, entre os mercados se encurtaram, proporcionando contatos mais próximos entre o continente europeu e asiático.

O aço tornou-se a mais valorizada matéria-prima, com o desenvolvimento do processo Bessemer de transformação de ferro em aço. A indústria bélica influenciou significativamente este avanço desenvolvendo a própria tecnologia metalúrgica.

A explosão tecnológica entra em um ritmo ainda mais acelerado com a utilização extensiva da energia elétrica e dos motores a combustão interna. A

energia elétrica, com a construção de hidrelétricas, impulsionou a indústria ao movimentar o maquinário, iluminar ruas e residências e impulsionar bondes. Os meios de transporte se sofisticaram com navios mais velozes e a expansão do desenvolvimento do telefone, do rádio e do telégrafo sem fio deu novos contornos à comunicação.

Destaques:

- Transformações nos transportes (automóvel e avião) e nas comunicações (telégrafo sem fio, telefone e cinema).
- Substituição do ferro pelo aço e do vapor pela eletricidade e depois pelos derivados do petróleo.
- O **capitalismo** industrial cede lugar ao capitalismo financeiro, surgindo grandes instituições financeiras.
- Crescimento das empresas passa por um processo de desburocratização em função do aumento do seu tamanho.



Figura 1.3: II Revolução industrial, fonte de energia: eletricidade

Fonte: aprovaodono vestibular.com

1.1.4 Fase do gigantismo industrial

Esta fase transcorre entre a I Guerra Mundial (1914) e a II Guerra Mundial (1945), período no qual as empresas atingiram proporções econômicas enormes, atuando em operações de âmbito internacional e multinacional.

Destaques:

- Uso de tecnologia para fins bélicos.
- Grande depressão econômica de 1929, levando a crise mundial.
- Atuação das empresas em âmbito internacional e multinacional.
- Aplicação técnico-científica e ênfase em materiais petroquímicos.
- Utilização do automóvel, avião e navegação de grande porte.
- Comunicações amplas e rápidas (rádio e televisão).

O mundo se torna complexo e a matéria-prima por excelência, que antes eram os ativos tangíveis (sistemas de máquinas), passam a serem os ativos intangíveis (ciência e tecnologia).



Figura 1.4: Novos ativos das empresas

Fonte: robsonpiresxerife.com

1.1.5 Fase moderna

Esta fase ocorre no período pós II Guerra Mundial até 1980, quando os países que venceram o conflito (desenvolvidos) passam a vender tecnologia e bens de produção e capital para os países periféricos (subdesenvolvidos), onde as filiais das empresas multinacionais estavam instaladas. Com a ascensão do capitalismo as diferenças de ordem econômica entre os países desenvolvidos e subdesenvolvidos tornaram-se cada vez mais acentuadas.

Destaques:

- Separação das nações entre países desenvolvidos (industrializados), países em desenvolvimento e subdesenvolvidos (não-industrializados).
- Surgimento de materiais como o plástico, alumínio e concreto, energias nuclear e solar, computador e televisão por satélite.
- Predomínio das energias do petróleo e da eletricidade.
- Crise financeira mundial, acompanhada por inflação e recessão e aumento da dívida externa.



Figura 1.5: Indústria petrolífera

Fonte: tnpetroleo.com.br

1.1.6 Fase da incerteza

Esta fase inicia-se a partir da década de 80.

- Surgem grandes desafios para as empresas, com dificuldades, ameaças e toda sorte de adversidades.
- Revolução do computador.
- Grandes mudanças na administração das empresas.



Figura 1.6: Computador

Fonte: hangover80.wordpress.com

1.2 A empresa como organização

A sociedade moderna pode ser caracterizada por ser uma sociedade de organizações, pois a maior parte dos processos produtivos é desenvolvida dentro das organizações.

Como conceito de organização pode-se afirmar que são unidades sociais intencionalmente constituídas para atingir objetivos comuns e que nunca se constituem em uma unidade pronta e acabada, mas sim em um organismo social vivo e sujeito a mudanças.

Devido ao ser humano passar a maior parte do seu tempo dentro destas organizações, três razões podem ser destacadas para as suas existências: **razões sociais**, motivadas pela necessidade de relacionamento entre as pessoas na busca de satisfação social; **razões materiais**, com as organizações permitindo às pessoas aumentar suas habilidades, atingir seus objetivos e adquirir maiores conhecimentos e **razões sinérgicas**, quando um grupo de pessoas consegue produzir mais atuando em conjunto do que cada uma individualmente.

As principais características encontradas nas empresas são a sua orientação para o lucro, assumirem riscos que envolvem tempo, recursos e esforços, serem dirigidas por uma filosofia de negócios que busca sua vitalidade econômica e serem propriedades privadas.

Entre os principais objetivos das empresas encontramos proporcionar satisfação das necessidades de bens e serviços da sociedade, de emprego produtivo para

A-Z

sinérgicas

Sinergia deriva do grego *synergia*, cooperação *syn*, juntamente com *érgon*, trabalho. É definida como o efeito ativo e retroativo do trabalho ou esforço coordenado de vários subsistemas na realização de uma tarefa complexa ou função.

todos os fatores de produção, retorno justo aos investimentos e aumento do bem-estar da sociedade por meio do uso econômico dos fatores de recursos.

O papel social desenvolvido pelas organizações também é muito importante, destacado pela melhora da qualidade de vida das pessoas, pela sua contribuição para a evolução dos conhecimentos e pela conquista de uma organização social melhor.

1.3 As organizações como sistemas abertos

A continuidade, a sobrevivência e o desenvolvimento de uma organização estão na sua capacidade de interagir com o ambiente em que está inserida, pois ela sofre influências externas e influencia o ambiente em que faz parte, conforme o seu poder de negociação e de desenvolvimento econômico. Muitas das influências externas não podem ser previstas ou controladas.

Sob o enfoque da teoria dos sistemas, as organizações caracterizam-se como um sistema aberto e dinâmico, onde o sistema é visto como um conjunto de elementos interdependentes que, interagem entre si, com determinados objetivos e efetuam determinadas funções.

As empresas, portanto, atuam tal como sistemas abertos, onde recebem recursos do ambiente externo, processam estes recursos no seu ambiente interno e os devolvem para o ambiente externo, como produtos e serviços acabados.

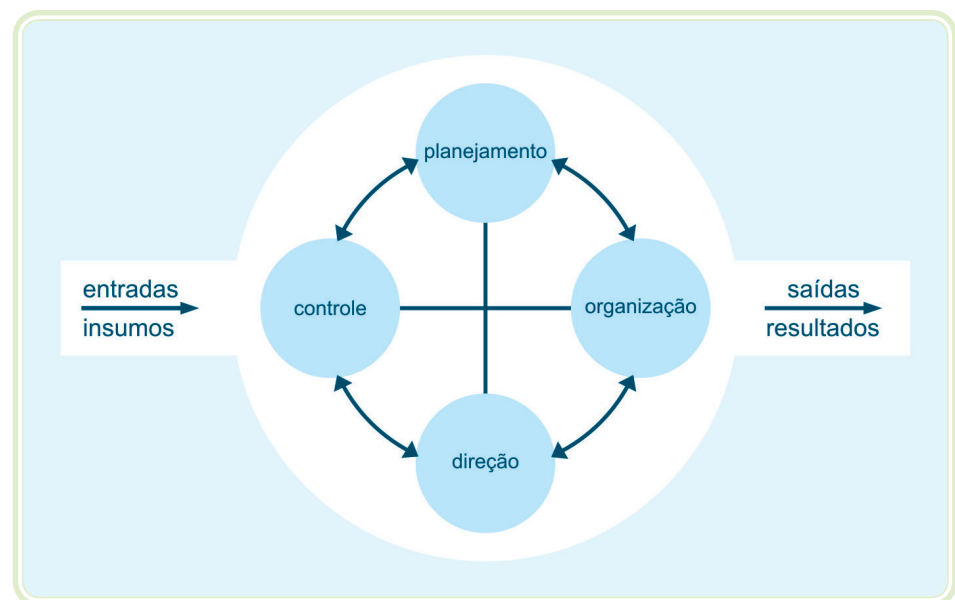


Figura 1.7 Organização como sistema aberto

Fonte: CTISM, adaptado de gestiopolis.com

A organização se compõe de vários subsistemas do sistema principal, cada um com características próprias, porém de forma a se relacionarem na constituição de um todo, com objetivos ou razões que integram e justificam a reunião de suas partes.

A organização atuando como um sistema aberto apresenta um padrão de atividades de troca de energia que tem caráter cíclico com o produto resultante do processo para o ambiente suprimindo as fontes de energia para a repetição das atividades do ciclo.

As organizações como sistema aberto segundo Katz & Khan (1987) tem como características:

- **Entropia negativa** – os sistemas abertos precisam adquirir entropia negativa para sobreviver, os sistemas mantêm suas características internas de ordem, quando *inputs* são maiores que *outputs* no processo de transformação.
- **Feedback** – diz respeito aos *inputs* de informação e proporcionam alertas à estrutura sobre o ambiente e sobre seu próprio funcionamento do próprio sistema.
- **Homeostase** – é mais um equilíbrio dinâmico do que estático, pois os sistemas abertos não se acham em repouso, os *inputs* de energia para deter a entropia agem para manter certo equilíbrio no intercâmbio de energia, de modo que os sistemas sobrevivam.
- **Diferenciação** – os sistemas abertos em constantes movimentos tendem a diferenciação devido tanto a própria dinâmica de seus subsistemas como a relação entre crescimento e sobrevivência.
- **Equifinalidade** – um sistema pode alcançar mesmo estado final com origem em diferentes condições iniciais e através de caminhos diversos de desenvolvimento.

A-Z

Feedback

É prover de informação sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

Homeostase

É a propriedade de um sistema aberto de regular o seu ambiente interno para manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico controlados por mecanismos de regulação interrelacionados.

1.4 Ambiente organizacional

Segundo Bowditch & Buono (1997), na definição de um ambiente organizacional existe uma distinção analítica feita por teóricos da organização: ambiente geral *versus* específico.



Figura 1.8: Ambiente organizacional

Fonte: guto-culturaorganizacional.blogspot.com

O ambiente geral da organização se refere aos fatores, condições, tendências que afetam ou podem vir a afetar todas as organizações, sendo importante a empresa acompanhar suas mudanças e tendências. Inclui as condições tecnológicas, sociais e econômicas, interações políticas, fatores geográficos e ecológicos, de mercado e culturais.

O ambiente específico enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata para a organização: clientes, fornecedores, sindicatos, concorrentes, sistemas bancários, governo, o qual varia conforme o setor onde a empresa está inserida, seus produtos e serviços ofertados.

Resumo

Nesta aula foram apresentadas as diversas fases em que se desenvolveram as organizações desde uma fase inicialmente artesanal, passando pela I e II Revoluções Industriais, que se apoiaram nas energias do carvão e da eletricidade utilizando como matérias-primas o ferro e o aço, respectivamente.

Em um segundo momento trata-se das empresas como organizações, seus subsistemas do sistema principal, suas características próprias, objetivos e razões que justificam a formação de um todo.



Atividades de aprendizagem

1. A evolução das empresas foi caracterizada por diversas fases, conforme o seu desenvolvimento. Que fases foram estas e que característica destes períodos você destacaria?

2. Nos primórdios dos tempos, os seres humanos se agrupavam e cada um recebia uma tarefa para manutenção do grupo e até meados do século XVII o desenvolvimento das empresas extremamente lento. Qual o fato que determinou o início da Revolução Industrial e em quantas fases foi dividida para sua melhor compreensão?
3. Dentro destas fases, quais as fontes de energia e matérias-primas que impulsionaram seu alastramento pelo mundo todo?

Aula 2 – Fundamentos da administração das empresas

Objetivos

Apresentar os conceitos e objetivos da administração.

Identificar as ênfases das teorias administrativas.

Apresentar os enfoques das teorias administrativas.

2.1 Princípios da administração das empresas

A administração de empresas é uma das áreas do conhecimento mais impregnadas de complexidades e de desafios. Ao tratar do tema da administração das empresas, Chiavenato (1986) afirma que a tarefa básica da administração é fazer as coisas através das pessoas e que a tecnologia e o conhecimento por si só não produzem efeitos. Drucker (2002) diz que não existem países desenvolvidos ou subdesenvolvidos, mas sim, bem administrados ou mal administrados.

O objetivo do estudo da administração sempre se concentra na organização das empresas, em tratar das variáveis complexas dos problemas das organizações e realizar a concepção de um sistema.

A velocidade das mudanças é a mais espantosa característica de nossa época. No início da história das empresas mal se percebiam as mudanças ocorridas, tal sua lentidão. O ritmo da evolução dessas mudanças foi se elevando a medida que passamos pelos diversos ciclos evolutivos da organização dos grupos sociais, definidos por cinco sistemas dominantes:

- Catar e caçar alimentos (grupos e tribos).
- Plantar e domesticar (vilas e lugarejos).
- Comércio e escrita (cidades e impérios).

- Estágio da ciência (governos seculares, exploração geográfica, histórica, religiosa e científica).
- Surgimento de grandes organizações.



Figura 2.1: Evolução das organizações

Fonte: mundodahistoria.blog.terra.com.br

A evolução rápida produzida levou a alterações fundamentais na maneira de administrar as empresas, sendo que as principais alterações são:

- Mudanças rápidas e inesperadas.
- Crescimento em tamanho das organizações, tornando-se complexas e internacionais.
- Atividades que exigem pessoas com diversidade de competências e alta especialização.
- Crescimento das organizações.
- Acirramento da concorrência.
- Sofisticação e tecnologia.
- Taxas de inflação.

- Internacionalização dos negócios.
- Visibilidade das organizações.



Figura 2.2: Acirramento da concorrência

Fonte: caixadomagaldi.blogspot.com

2.2 Teorias da administração das empresas

O estudo das diversas maneiras em que se basearam as organizações para administrar sua gestão possibilita uma maior compreensão do processo administrativo e do funcionamento de uma empresa, permitindo entrar em contato com diferentes e complexas teorias, suas características, possibilidades de aplicação, aspectos positivos e negativos e seus principais pensadores.

A chamada teoria geral da administração começou com o que se denominou “ênfase nas tarefas” evoluindo através de teorias que buscaram privilegiar outras variáveis, como: estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia.

Quadro 2.1: Teoria geral da administração

Ênfase	Teorias Administrativas	Principais Enfoques
Nas tarefas	Administração científica	Racionalização do trabalho no nível operacional.
Na estrutura	Teoria clássica Teoria neoclássica	Organização formal. Princípios gerais da administração. Funções do administrador.
	Teoria burocrática	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional.
	Teoria estruturalista	Múltipla abordagem: Organização formal e informal. Análise intra-organizacional e Análise inter-organizacional.
Nas pessoas	Teoria das relações humanas	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo.
	Teoria de comportamento organizacional	Estilo de administração. Teoria das decisões. Integração dos objetivos. Organizacionais e individuais.
	Teoria do desenvolvimento organizacional	Mudança organizacional planejada. Abordagem de sistema aberto.
No ambiente	Teoria estruturalista Teoria neo-estruturalista	Análise ambiental (imperativo ambiental). Abordagem de sistema aberto.
Na tecnologia	Teoria da contingência	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico).

2.2.1 Ênfase nas tarefas

Abordagem típica da Escola da Administração Científica, cujo nome deriva da tentativa de aplicar métodos científicos aos problemas da administração, a fim de alcançar elevada eficiência. Os principais métodos científicos utilizados são a observação e a mensuração.

Criada no começo do século XX pelo engenheiro Frederick W. Taylor provocou uma revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial da época ao focar suas preocupações iniciais na eliminação do desperdício e das perdas sofridas pela indústria e na elevação dos níveis de produtividade por meios de métodos e técnicas de engenharia.

A Administração Científica preocupou-se inicialmente com o trabalho individual de cada operário tomado individualmente, pois até aquele momento o operário decidia, por sua própria experiência, como deveria realizar o trabalho, tendo como resultado uma profunda disparidade entre métodos

de trabalho e uma dificuldade de supervisão, controle e padronização dos utensílios e ferramentas de trabalho.

Para a solução destes problemas foram desenvolvidas ações como a retirada do trabalhador do direito de escolha da maneira de realizar a tarefa e a imposição de um método planejado e estudado previamente.

A Escola da Administração Científica baseou-se em quatro princípios, quais sejam:

Princípio do planejamento – que visa substituir no trabalho o critério individual do operário, a improvisação e a atuação empírico-prática, pelos métodos baseados em procedimentos científicos (planejamento do método).

Princípio do preparo – através da seleção científica dos trabalhadores de acordo com suas aptidões, preparação e treinamento para produzirem mais e melhor, de acordo com método estabelecido.

Princípio do controle – pelo controle do trabalho para se certificar de que o mesmo está sendo executado de acordo com as normas estabelecidas e segundo o plano previsto, com a gerência devendo cooperar para que a execução seja a melhor possível.

Princípio da execução – com a preparação das máquinas e equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e dos materiais.

A técnica para se chegar ao método racional era o Estudo de Tempos e Movimentos, onde as atividades mais complexas eram subdivididas em atividades mais simples e estas em movimentos elementares, para facilitar racionalização e padronização.

Os principais objetivos do Estudo de Tempos e Movimentos visam a reelaboração da tarefa, para fazer com que os movimentos sejam mais simples e rápidos; o desenvolvimento de padrões mais eficientes de movimento para os trabalhadores, para que possam fazer o trabalho mais rapidamente e com menor fadiga; o estabelecimento de padrões, para que certas tarefas sejam usadas como base para determinação de escalas de pagamento e como critérios de avaliação; o desenvolvimento de uma descrição completa de tarefas, para ajudar no processo de recrutamento e seleção de novos trabalhadores, orientação e treinamento.

O próximo passo é estabelecer os tempos e padrões de produção por meio de cronometragem para definir o tempo médio necessário para a realização da tarefa e estabelecendo maneiras de garantir eficiência, pela seleção dos operários mais aptos e do treinamento na execução do método escolhido; pelo estabelecimento de condições ambientais de trabalho agradáveis para reduzir fadiga e de planos de incentivo salariais e prêmios por produtividade.

A Escola da Administração Científica permitiu a construção dos princípios da produção em massa:

- Padronização.
- Racionalização do trabalho.
- Movimento ordenado do produto através de uma linha de montagem, numa série de operações planejadas em postos de trabalho específicos.

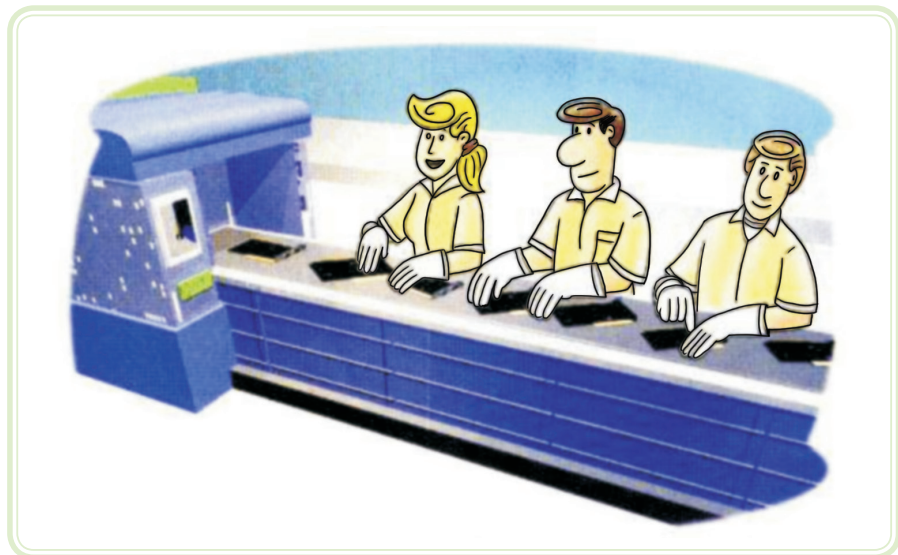


Figura 2.3: Linha de montagem

Fonte: areaseg.com

2.2.2 Ênfase na estrutura organizacional

Administrar significa planejar e organizar a estrutura dos órgãos e dos cargos que compõe a empresa, sendo que a eficiência da empresa é muito maior do que a soma da eficiência dos seus trabalhadores, devendo ser alcançada pela racionalidade, pela adequação dos meios (órgãos e cargos) aos fins que se deseja atingir.

Representa uma enorme ampliação do objeto da Teoria da Administração, pois amplia a micro abordagem no nível individual de cada operário em relação à tarefa para o nível da empresa como uma totalidade organizacional.

A abordagem relacionada com a estrutura organizacional foi estudada por três teorias: a Teoria Clássica, de Henri Fayol, a Teoria da Burocracia, de Max Weber e a Teoria Estruturalista, que se baseou na estrutura burocrática.

A Teoria Clássica de Henri Fayol inaugurou uma abordagem anatômica e estrutural da empresa pela síntese dos diferentes órgãos que compõe a estrutura organizacional, suas relações e suas funções dentro do todo, substituindo a abordagem analítica e concreta de Frederick Taylor por uma abordagem sintética, global e universal.

Fayol definiu seis funções básicas desempenhadas na empresa:

Funções técnicas – relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa.

Funções comerciais – relacionadas com a compra, venda e permutação.

Funções financeiras – relacionadas com a procura e gerência de capitais.

Funções de segurança – relacionadas com a proteção dos bens da empresa.

Funções contábeis – relacionadas com inventários, registros, balanços e estatísticas.

Funções administrativas – relacionadas com a integração da cúpula com as cinco funções.

A Teoria da Burocracia identificou na organização formal certas características voltadas exclusivamente para a racionalidade e para a eficiência, tendo um enfoque eminentemente normativo e prescritivo, com uma grande preocupação com as regras do jogo.

O tipo ideal de burocracia apresenta sete dimensões:

Formalização – onde todas as atividades da organização são definidas por escrito (rotinas e procedimentos) e a organização opera de acordo com um conjunto de leis.

Divisão do trabalho – onde todos participantes têm cargo ou posição definidos com esfera específica de competência delimitada.

Princípio da hierarquia – a hierarquia bem definida de autoridade e os funcionários são submetidos a ordens impessoais.

Impessoalidade – o desempenho enfatizado no cargo e não nas pessoas que os ocupam.

Competência técnica – com a seleção e escolha baseada na competência técnica e qualificação profissional.

Separação entre propriedade e administração – os recursos utilizados pela organização burocrática para execução das tarefas não são propriedade dos burocratas.

Profissionalização do funcionário – os funcionários da burocracia são profissionais, especialistas em face da divisão do trabalho; assalariados de acordo com suas funções ou posição hierárquica; seu cargo é sua principal atividade na organização; são nomeados por seu superior imediato; seus mandatos são por tempo indeterminado; seguem carreiras dentro da instituição e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização.



Figura 2.4: Estrutura organizacional, burocracia

Fonte: contrun.noblogs.org

Em contrapartida ao estado ideal da burocracia encontramos fatores que representam as suas disfunções:

Despersonalização do relacionamento – pelo relacionamento com os ocupantes de cargos, e não com pessoas.

Internalização das diretrizes – quando as normas e regulamentos adquirem valor próprio.

Uso da categorização no processo decisório – com a tomada de decisão pelo funcionário de maior hierarquia.

Excesso de formalismo e de papelório – com a tendência a documentar e formalizar todas as comunicações, prejudicando o funcionamento.

Exibição de sinais de autoridade – pela necessidade de símbolos ou sinais que destaquem a autoridade e o poder.

Resistência a mudanças – por representarem ameaças a estabilidade.

Superconformidade quanto às regras e regulamentos – com as normas adquirindo importância fundamental para o funcionário.

Propensão a defesa de pressões externas – as pressões externas quanto a mudança são percebidas como ameaça a organização e segurança pessoal.

2.2.3 Ênfase nas pessoas

Com esta abordagem a administração sofre uma verdadeira revolução, pois antes a ênfase era nas **tarefas** e na **estrutura** e agora o enfoque é nas **pessoas**. A máquina, o método de trabalho e a organização formal dão lugar aos aspectos e sociológicos.

É a chamada Abordagem Humanística, que pode ser desdobrada em duas escolas: a Escola das Relações Humanas, de Elton Mayo e a Teoria Comportamental, de Herbert A. Simon.

A Escola das Relações Humanas de Elton Mayo fez a primeira colocação da abordagem humanística na empresa, substituindo tanto a abordagem analítica e concreta de Frederick Taylor como a abordagem sintética, global e universal de Henri Fayol.

Desenvolvida a partir dos anos da década de 1930, com o desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a psicologia, que passou a abordar dois assuntos básicos:

- Análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho.
- Adaptação do trabalho ao trabalhador.



Figura 2.5: Trabalho não adaptado ao homem

Fonte: design-ergonomia.blogspot.com

Surgiu para **democratizar** e **humanizar** a administração das empresas e para fortalecer e reforçar seus pontos de vista renegou ou omitiu todos os conceitos da Teoria Clássica e da Burocracia, substituindo aqueles conceitos por outros desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia Industrial, tais como a organização informal; a motivação; os incentivos sociais; a dinâmica de grupo; a comunicação e a liderança.

O administrador da Teoria Clássica, técnico e voltado para os aspectos lógicos da organização, cede lugar para o administrador típico da Escola Humanística, voltado para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização, onde as recompensas sociais e simbólicas são mais importantes que a necessidade de ganhar dinheiro, pois as necessidades psicológicas são mais motivantes no ser humano.

2.2.4 Ênfase no ambiente

O estudo das variáveis externas (exógenas) situadas fora dos limites da empresa é necessário para uma correta verificação de sua influência na estrutura e funcionamento da organização.

Imperativo Ambiental procura explicar o determinismo das influências ambientais sobre as empresas. As características ambientais que circundam as empresas determinam a estrutura da empresa.



Fonte: CTISM, adaptado de www.administracaoegestao.com.br

2.2.5 Ênfase na tecnologia

Com o advento da mecanização, da automação, da computação, da cibernética e mais recentemente da robótica a tecnologia passou a moldar a estrutura e condicionar o funcionamento das organizações.

A Administração Científica, em sua época se preocupou com a tecnologia num nível restrito da tarefa individual. Hoje a preocupação com a tecnologia é o seu papel na determinação e no funcionamento das empresas.

Imperativo Tecnológico, onde a tecnologia é prevaiente à estrutura organizacional da empresa.

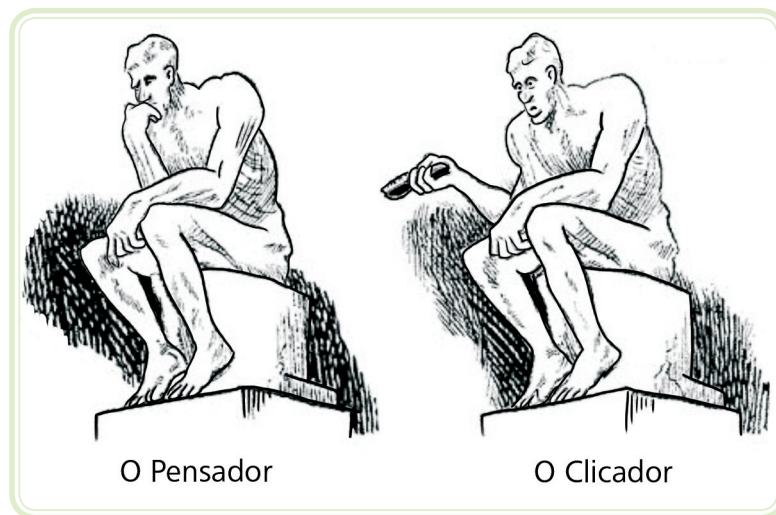


Figura 2.7: O imperativo tecnológico

Fonte: filosofia.com.br

Resumo

Nesta aula foram apresentadas as diversas ênfases em que se apoiaram as organizações para evoluírem em sua administração, através de frequentes mudanças em seus rumos.

Cada ênfase se baseia em alguns enfoques que serviram de guia para o desenvolvimento de seus estudos e deve ser avaliada de acordo com assuntos que a norteiam, tais como: tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia e competitividade.



Atividades de aprendizagem

1. Quais os métodos utilizados e as principais preocupações da Teoria da Administração Científica? Quais os objetivos do Estudo de Tempos e Movimentos?

2. Em que dimensões se baseiam a burocracia ideal e quais são as suas disfunções?
3. Quais os objetivos da Escola de Relações Humanas e em quais conceitos que contrapõe com as teorias com ênfase nas tarefas e na estrutura?
4. O que é o imperativo tecnológico?
5. Qual a preocupação básica da Teoria Geral dos Sistemas e o que é o imperativo ambiental?

Aula 3 – Gestão dos recursos organizacionais

Objetivos

Apresentar os recursos organizacionais das empresas.

3.1 Recursos organizacionais

A organização constitui um ponto de convergências de inúmeros fatores de produção, ou seja, de recursos produtivos, os quais devem ser aplicados dentro da máxima eficiência e eficácia.

Os recursos produtivos são os vários meios que as instituições possuem para atingirem seus objetivos, sendo os bens ou serviços utilizados nas atividades organizacionais. Quando se definem quais são os recursos a serem utilizados na produção não se refere apenas ao dinheiro, mas também às matérias-primas utilizadas nas produções, aos serviços prestados pelas organizações, equipamentos e colaboradores.

Os recursos de produção essenciais no processo produtivo são tradicionalmente apontados como a natureza, o capital e o trabalho.

Da natureza são retiradas as matérias-primas a serem processadas e transformadas em produtos, do capital são obtidos os meios para a aquisição destas matérias-primas e para o pagamento do trabalho utilizado nesta produção, representado por toda intervenção humana realizada sobre as matérias-primas utilizadas para a transformação em produtos acabados.

Esta definição demasiadamente simplista restringe a compreensão do processo produtivo, muito mais complexo e com enorme número de variáveis, mostra a produção como sendo um sistema fechado, quando ao contrário, ele contém as características essenciais de um sistema aberto, em que atua nos ambientes externo e interno.

Uma abordagem sobre os recursos de uma empresa tendo como foco os seus principais constituintes: materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos, permite perceber que a construção de

uma base de recursos tem por finalidade, em um primeiro momento, alavancar o empreendimento, viabilizando sua criação e estabilização. Em um segundo momento, esta base de recursos passa a se constituir em um dos principais patrimônios da empresa, possibilitando sua consolidação e crescimento. (BISPO, 2004).

A empresa é uma organização que utiliza diversos e complexos recursos organizacionais para poder atingir os objetivos esperados, sendo que esta base de recursos deve ser analisada por seus principais constituintes, que estão apresentados no Quadro 3.1.

Quadro 3.1: Recursos organizacionais		
Recursos	Conteúdo	Área
Materiais	Edifícios, equipamentos, matérias primas, tecnologia produção e instalações	Produção
Financeiros	Capital, fluxo de caixa, crédito, receita, financiamento e investimento	Financeira
Humanos	Diretores, gerentes, chefes, supervisores, técnicos e operários	Recursos humanos
Mercadológicos	Mercado de clientes, consumidores ou usuários	Marketing
Administrativos	Planejamento, organização, direção e controle	Geral

Os recursos organizacionais representam, portanto, todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades.

A construção de uma base de recursos tem por finalidade, em um primeiro momento, alavancar a empresa, viabilizando sua criação e viabilização. Em um segundo momento, a base de recursos passa a se constituir no principal patrimônio da organização, permitindo sua consolidação e crescimento. (BRUSCH, GREENE e HART, 2001).

A alavancagem da base de recursos necessária para a sobrevivência das organizações se dá por cinco formas fundamentais: pela concentração mais eficaz dos recursos nos principais objetivos da empresa, pelo acúmulo mais eficaz dos seus recursos, pela complementação de um tipo de recurso com outro para criar outro de maior valor, pela conservação dos recursos e por meio da recuperação de recursos, abreviando o tempo entre o investimento e o retorno.

A identificação das necessidades vitais para a operacionalização de uma determinada organização é o passo inicial para a construção da base de recursos organizacionais da empresa. As decisões sobre estes recursos organizacionais podem ser humanas, administrativas, materiais, mercadológicas e financeiras e podem envolver uma variedade de aspectos como: mão de obra especializada, troca de experiências, fornecedores, logística, **know-how** entre direção e colaboradores, suprimentos, tributos, etc.

A observação destes fatores ajuda na compreensão dos fluxos de entrada e de utilização dos recursos organizacionais, permitindo o gerenciamento eficiente dos recursos que compõem a base de recursos da organização.

Resumo

Nesta aula vimos que os recursos organizacionais são os meios utilizados pelas empresas para a execução das suas atividades, tais como, pessoas, materiais, tecnologias, informação e dinheiro.

O arranjo e a disposição dos recursos organizacionais para alcançar objetivos estratégicos podem ser entendidos como a definição de organização, se manifestando pela divisão do trabalho em unidades organizacionais, pela definição de linhas formais de autoridade e adoção de mecanismos para coordenação das diversas tarefas organizacionais.

A construção de uma base com estes recursos permite, em um primeiro momento, viabilizar, criar e estabilizar a empresa. Em um segundo momento, ela passa a sustentar a sua consolidação e crescimento.

Atividades de aprendizagem

1. Defina o que são recursos produtivos?
2. Quais são os principais recursos organizacionais?
3. Quais as finalidades principais da construção de uma base de recursos?

A-Z

know-how

O termo inglês *Know-How* é utilizado para designar uma técnica, um conhecimento ou uma capacidade desenvolvida por uma organização ou por uma pessoa, podendo em determinados casos, constituir uma importante fonte de vantagens competitivas para quem o detém. Contudo, a partir do momento em que esta técnica, conhecimento ou capacidade se torna muito divulgada e utilizada, ela perde o seu valor e deixa naturalmente de constituir uma fonte de vantagens competitivas.



Aula 4 – Gestão dos recursos administrativos

Objetivos

Apresentar os recursos administrativos da empresa.

4.1 Recursos administrativos

A empresa vista como um sistema aberto possui uma missão, um modelo de gestão, uma estrutura organizacional, um processo de planejamento e controle e um sistema de informações, que se interrelacionam buscando atingir a eficácia. Por modelo de gestão entendem-se os princípios de administração que influenciarão o processo decisório, a estrutura organizacional e o sistema de informações.

Os recursos administrativos de uma empresa auxiliam no processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

4.1.1 Planejar

É visualizar o futuro e traçar um programa de ação, tratando da estruturação das ações destinadas a aproveitar as oportunidades e os pontos fortes e minimizar as ameaças e os pontos fracos da empresa, estabelecendo mecanismos de ação.

4.1.2 Organizar

É o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos disponíveis de uma organização visando alcançar os objetivos propostos, constituindo o duplo organismo material e social da empresa. Significa ligar, unir, harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos.

4.1.3 Dirigir

É comandar e orientar o pessoal e tem como significado LIDERAR, ORIENTAR e MOTIVAR os trabalhadores a realizar as tarefas essenciais.

4.1.4 Controlar

Trata de observar se os membros de uma organização levam-na de fato em direção aos objetivos estabelecidos, de estabelecer padrões e medidas de desempenho, executar ações corretivas e comparar com padrões estabelecidos. É verificar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

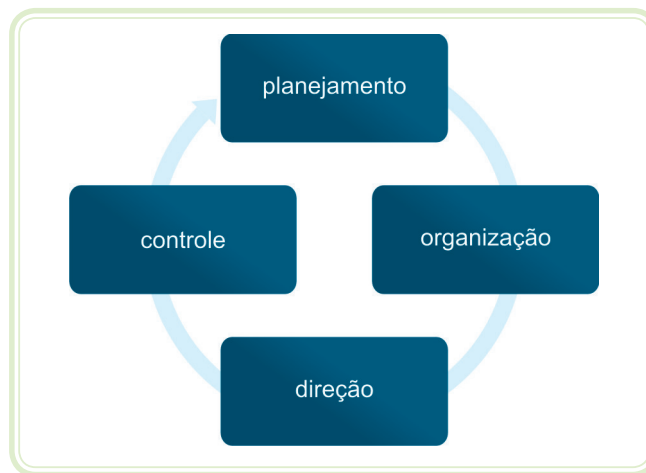


Figura 4.1: Funções da administração

Fonte: CTISM, adaptado de rodrigolandi.wordpress.com

Os recursos administrativos são regidos por princípios gerais e flexíveis, capazes de serem aplicados a situações diversas. Estes princípios são as condições ou normas dentro das quais o processo de gestão administrativo deve ser aplicado e desenvolvido. Os mais importantes princípios gerais de administração são os seguintes:

Princípio da divisão do trabalho – baseado na especialização necessária a eficiência na utilização das pessoas.

Princípio da autoridade e da responsabilidade – onde a autoridade é o poder derivado da posição ocupada pela pessoa. Responsabilidade é uma consequência natural da autoridade, devendo estar equilibradas entre si.

Princípio da unidade de comando – onde cada pessoa deve receber ordens de apenas um superior.

Princípio da hierarquia ou cadeia escalar – quando a autoridade deve estar em uma hierarquia, de tal maneira que um nível hierárquico deve estar sempre subordinado ao nível hierárquico superior.

Princípio da departamentalização – a divisão do trabalho leva a especialização e à diferenciação das tarefas, ou seja, a heterogeneidade; para atingir a homogeneidade deve-se agrupar na mesma unidade todos que trabalham em um processo.

Princípio da coordenação – a distribuição ordenada do esforço da empresa, a fim de obter unidade de ação.

Resumo

Nesta aula define-se que administrar é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho de uma organização, apresentada como a união de duas ou mais pessoas, que, trabalhando em equipe e de maneira estruturada visam atingir um conjunto de objetivos ou um objetivo específico.

Atividades de aprendizagem

1. Cite e defina as quatro funções do processo administrativo.
2. Cite os principais princípios gerais da administração.



Aula 5 – Gestão dos recursos financeiros

Objetivos

Apresentar os recursos financeiros e econômicos da empresa.

5.1 Recursos financeiros

A gestão dos recursos financeiros de uma organização pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários derivados da atividade operacional, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo, não devendo ser função exclusiva da área financeira, mas de todos os gestores das diversas áreas de responsabilidade.

Os recursos financeiros de uma empresa referem-se, portanto, ao dinheiro disponível pela organização e representa a variação do fluxo de caixa, ou seja, evidencia o movimento de entrada e saída de dinheiro, mostrando se a empresa conseguiu ou não aumentar as suas disponibilidades.



Figura 5.1: Recursos financeiros

Fonte: globopapeis.com.br

Os recursos econômicos, por sua vez, são sinônimos de lucro ou prejuízo. O lucro aumenta o patrimônio líquido, mas não a disponibilidade de dinheiro, pois uma empresa pode estar em excelente situação econômica, com imóveis, equipamentos ou investimentos, mas sem dinheiro para pagar seus compromissos.



Figura 5.2: Recursos econômicos

Fonte: vargemgrandepta.sp.gov.br

A gestão dos recursos financeiros é uma das mais tradicionais áreas funcionais da gestão encontrada em qualquer organização e à qual cabem as análises, decisões e atuações relacionadas com os meios financeiros necessários à sua atividade. Desta forma, a função financeira integra todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros.

Em outras palavras, a gestão dos recursos financeiros integra:

- Determinação das necessidades de recursos financeiros, pelo planejamento das necessidades, inventário dos recursos disponíveis, previsão dos recursos a serem liberados e cálculo das necessidades de financiamento externo.
- Obtenção de financiamento da forma mais vantajosa, levando em conta custos, prazos, condições contratuais e fiscais e a estrutura financeira da empresa.
- Aplicação criteriosa dos recursos financeiros, incluindo os excedentes de tesouraria, visando obter uma estrutura financeira equilibrada e adequados níveis de eficiência e de rentabilidade.
- Análise econômica e financeira, incluindo a recolha de informações e o seu estudo de forma a obter respostas seguras sobre a situação financeira da empresa.
- Análise da viabilidade econômica e financeira dos investimentos.

Para o melhor entendimento da gestão dos recursos financeiros devemos conhecer seus conceitos básicos:

- **Despesa** – valor de recursos financeiros efetivamente disponíveis no período de referência.
- **Custo** – valor dos bens ou serviços consumidos ou aplicados em um espaço de tempo definido para produzir outros bens ou serviços em um determinado período.
- **Custo operacional** – valor obtido ao se considerar os bens ou serviços consumidos para produzir outros bens ou serviços num determinado período.
- **Custo não operacional** – valor obtido no somatório das despesas efetivadas pela empresa e não computadas no cálculo do custo total da mesma, em função das dificuldades técnicas para obtê-las.
- **Centros de custos** – são aqueles setores de atividade da empresa que realizam uma despesa (pessoal, material de consumo e outras despesas) claramente atribuível, desempenhando funções que expressam, de modo adequado, a sua finalidade.
- **Custo direto** – cada centro de custo integrante de uma empresa necessita, para seu adequado desempenho, de pessoal e de material de consumo, além de incorrer em outras despesas que lhe são claramente atribuíveis para atingir os fins que lhe são próprios.
- **Custo indireto** – para que um centro de custos desempenhe suas atividades próprias não são suficientes apenas seus recursos específicos. Faz-se necessário também obter o apoio de outros setores da empresa e neste sentido, parte do custo destes setores de apoio será transferida para os centros que deles se utilizem. O custo que exprime esta utilização é chamado de custo indireto.
- **Custo total** – é aquele valor que exprime a soma do custo direto e indireto, incorrido por um determinado centro de custo para desenvolver as atividades que lhe são próprias.

Resumo

Nesta aula, tratamos dos recursos financeiros que compreendem os recursos na forma de capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamento e representam os meios monetários detidos pela organização ou a sua capacidade de obtê-los e que podem ser utilizados no financiamento da atividade corrente ou na realização de novos investimentos.



Atividades de aprendizagem

1. Diferencie recursos financeiros de recursos econômicos.
2. Descreva quais as atividades abrangidas pela gestão de recursos financeiros.
3. Diferencie custo operacional e não operacional.
4. Quais são os componentes do custo total? Defina-os.

Aula 6 – Gestão dos recursos humanos

Objetivos

Apresentar a evolução da gestão dos recursos humanos da empresa.

6.1 Recursos humanos

Suas origens remontam ao início do século XX, após o forte impacto da Revolução Industrial, com a denominação Relações Industriais, atuando com a principal finalidade de buscar o equilíbrio entre o capital e o trabalho (organização e pessoas), evitando-se ou diminuindo-se desta forma, os conflitos entre os interesses das organizações e os interesses individuais das pessoas que trabalham nestas organizações. Interesses estes até então considerados totalmente incompatíveis e impossíveis de serem conciliados pelas partes.

A partir da década de 1950 passou a ser denominada de Administração de Pessoal. Totalmente burocrática, não tinha mais só por finalidade intermediar os desentendimentos e reduzir os conflitos entre o capital e trabalho, mas acima de tudo, administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista.



Figura 6.1: Recursos humanos

Fonte: observatoriorh.blogspot.com

Nos anos de 1960, as pessoas começam a serem consideradas os recursos fundamentais para o sucesso organizacional, aliás, os únicos recursos vivos

e inteligentes que as organizações possuem para enfrentar e ultrapassar os desafios pela frente.

Assim, surgiu o conceito de gestão de recursos humanos, porém ainda sofrendo da velha miopia de enxergar as pessoas apenas como recursos produtivos ou simplesmente agentes passivos cujas atividades devem ser planejadas e controladas a partir das necessidades unilaterais das organizações. Hoje, as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais as pessoas, mas acima de tudo, administram com as pessoas. É a chamada administração participativa, onde as pessoas com suas inteligências, criatividade, habilidades mentais, passam a fazer as diferenças dentro do processo altamente competitivo por que passam as empresas. As pessoas deixam de serem tratadas como custos para serem reconhecidas como lucros para as empresas.

Os recursos humanos são as pessoas que compõe as organizações independentes do nível de hierárquico, estando distribuídos nos diversos níveis institucionais (direção), no nível intermediário (gerência e assessoria) e no nível operacional (técnicos, colaboradores, além dos supervisores de linha).

Os recursos humanos representam, portanto, todas as pessoas, bem como as suas qualificações e capacidades, que colaboram com a organização e constituem atualmente o seu principal ativo.

No ambiente organizacional de hoje, a gestão de recursos humanos trata do planejamento, da organização, do desenvolvimento e da coordenação, assim como também do controle das técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, de maneira que a organização represente o meio que permita às pessoas que colaboram com ela alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.



Figura 6.2: Ambiente organizacional
Fonte: simplessolucoes.com.br

Significa, também, conquistar e manter as pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável, representando todas as coisas que fazem que o pessoal permaneça na organização.

Atualmente as técnicas de seleção de pessoal tendem a ser mais subjetivas e afinadas, permitindo identificar os candidatos mais idôneos e aptos ao trabalho, utilizando para isso instrumentos como entrevistas, provas psicométricas e exames médicos.

A gestão de recursos humanos tem suas funções variando conforme o tipo de organização. Suas funções essenciais podem ser destacadas e relacionadas a seguir:

- Ajudar e prestar serviços à organização, a seus dirigentes e aos empregados.
- Descreve as responsabilidades que definem cada posto laboral e as qualidades que deve ter a pessoa que o ocupe.
- Avaliar o desempenho do pessoal, proporcionando o desenvolvimento da liderança.
- Recrutar o pessoal idôneo para cada posto de trabalho.
- Capacitar e desenvolver programas, cursos e toda atividade que se vá ao encontro do melhoramento dos conhecimentos do pessoal.
- Proporcionar ajuda psicológica ao pessoal da empresa em função de manter a harmonia entre estes, além de buscar a solução de problemas entre as pessoas.
- Desenvolver um marco pessoal baseado em competências.
- Distribuir políticas e procedimentos de recursos humanos, novos ou revisados, a todos os empregados, através de boletins, reuniões ou contatos pessoais.

A função da gestão de recursos humanos foi ao longo do tempo se redefinindo como mostra o Quadro 6.1 a seguir.

Quadro 6.1: Gestão de recursos humanos

Recursos humanos	Antes	Agora
Papel desempenhado	Político e centralizado	Descentralizado, por membro das diretivas de cada divisão
Captação e seleção de pessoal	Coloca anúncios, dirige entrevistas e confirma referências	Prevê os requisitos do pessoal e capacidades que respaldem o planejamento estratégico
Retribuição ao pessoal	Centrada administrativamente com práticas incoerentes dentro da empresa	Desenha planos equitativos que vinculam a retribuição com a atuação divisional da empresa
Desenvolvimento executivo e individual	Informal e dependente de cada diretor	Identificação de competências organizacionais e individuais que respaldem a empresa
Funcionários	Errático e incoerente	Planos de comunicação e ação: visão, valores e planos
Políticas e procedimentos	Rígidas, porém são rompidas muitas regras	Linhas guia ligadas a tendências empresariais e questões emergentes

Fonte: Chiavenatto, 1986

Os objetivos impostos a gestão de recursos humanos dependem das metas de toda a empresa, os quais, em todas as organizações, são a criação ou a distribuição de algum produto ou serviço.

Como principal objetivo da gestão de recursos humanos de uma empresa é identificado a melhora das contribuições produtivas do pessoal da organização, de forma que sejam responsáveis desde um ponto de vista estratégico, ético e social. Entre outros objetivos encontramos:

- Criar, manter e desenvolver pessoal com habilidade e motivação para realizar os objetivos da empresa.
- Desenvolver condições organizacionais para aplicação e execução da política de recursos humanos e alcance dos objetivos individuais.
- Alcançar eficiência e eficácia com os recursos humanos disponíveis.
- Contribuir para o êxito da empresa ou organização.
- Responder ética e socialmente aos desafios que apresenta a sociedade e reduzir as tensões que a sociedade possa exercer sobre a organização.
- Apoiar as aspirações de quem compõe a empresa.

- Cumprir com as obrigações legais.
- Redesenhar a função corporativa do departamento de recursos humanos, convertendo-se em uma consultoria da direção da empresa sobre contratação, formação, gestão, retribuição, conservação e desenvolvimento do pessoal da organização.

O Departamento de Recursos Humanos se compõe de diversas áreas, que incluem:

- **Recrutamento de pessoal** – trata de atrair os indivíduos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização e obter informações a respeito deles para decidir sobre a necessidade de sua admissão ou não.
- **Seleção** – compreende tanto a análise da informação sobre os candidatos a um posto de trabalho como a quem se deverá contratar-se, sendo juntamente com o recrutamento fases de um mesmo processo.
- **Desenho, descrição e análise de cargos** – define os deveres e as condições relacionadas com o cargo através da descrição dos cargos em uma relação escrita.
- **Avaliação de desempenho** – é uma técnica imprescindível na atividade administrativa e se elabora a partir de programas formais de avaliação e tem como função buscar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa.
- **Compensação** – é proporcionada pelo salário do trabalhador e tem como função remunerar adequadamente o serviço prestado em valor monetário.
- **Benefícios sociais** – são facilidades e vantagens oferecidas pelas empresas aos seus empregados, podendo ser financiadas total ou parcialmente pela empresa. Tem por função manter e aumentar a força laboral dentro de um nível satisfatório de produtividade.
- **Higiene e segurança** – são as atividades orientadas a garantir condições pessoais e materiais de trabalho, capazes de manter um nível satisfatório de saúde aos empregados. Sua função está relacionada com o diagnóstico e prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle do homem e seu ambiente de trabalho.

- **Treinamento e desenvolvimento** – esta área trata de capacitar em curto prazo os ocupantes dos postos de trabalho da empresa, assim como proporcionar ao pessoal, programas que enriqueçam seu desempenho laboral; obtendo, desta maneira, maior produtividade da empresa.
- **Relações laborais** – trata da política da organização frente aos sindicatos, tomados como representantes das aspirações e necessidades dos empregados, tendo como objetivo resolver o conflito entre capital e trabalho, mediante uma negociação política inteligente.
- **Desenvolvimento organizacional** – está baseado nos conceitos e métodos da ciência do comportamento humano e estuda a organização como um sistema total, tratando de melhorar a eficácia da empresa em longo prazo mediante intervenções construtivas nos processos e na estrutura das organizações.
- **Base de dados e sistemas de informação** – tem como função coletar, armazenar e divulgar informação, de modo que os gerentes envolvidos possam tomar decisões, mantendo um maior controle e planejamento sobre seu pessoal.
- **Auditoria** – é definida como a análise das políticas e práticas do pessoal de uma empresa e a avaliação do seu funcionamento atual, acompanhados de sugestões para melhorar. Sua função é mostrar como está funcionando o programa, localizando práticas e condições prejudiciais para a empresa.

Resumo

Nesta aula, a gestão de recursos humanos é apresentada como uma especialidade relativamente nova, que surgiu a partir do crescimento e do alto grau de complexidade das tarefas organizacionais, abordando os conflitos entre o capital e o trabalho.



Atividades de aprendizagem

1. A administração dos recursos humanos iniciou-se primeiramente como relações industriais, passando a administração de pessoal até chegar ao conceito de gestão de recursos humanos. Quais as principais diferenças entre estes três conceitos?

2. Descreva as principais funções da gestão dos recursos humanos.
3. Qual o papel desempenhado pelos funcionários antes e depois da implantação do conceito da gestão de recursos humanos?
4. Qual o principal objetivo da gestão de recursos humanos?
5. Cite quais as principais áreas de que se compõe o departamento de recursos humanos.

Aula 7 – Gestão dos recursos mercadológicos

Objetivos

Apresentar o papel da gestão dos recursos mercadológicos da empresa.

7.1 Recursos mercadológicos

Os recursos mercadológicos compreendem todos os métodos utilizados pelas organizações para a análise dos mercados consumidor e concorrente, planejamento de venda, execução e controle de qualidade, promoções, propagandas pelos meios de comunicação, lançamento de novos produtos no mercado com novas tecnologias necessárias para a demanda do mercado de acordo com as exigências dos consumidores e assistência técnicas.

O papel da gestão dos recursos mercadológicos na empresa tem a ver, portanto, com a movimentação de bens do produtor para o consumidor, passando por um processo de transformação, podendo-se atribuir como sua atividade básica a distribuição dos produtos produzidos pela organização.

Outras atividades estão envolvidas no processo de distribuição de produtos ou serviços da empresa, podendo ser classificadas em três subsistemas principais:

- Comercialização propriamente dita.
- Distribuição física.
- Atividades auxiliares.



Figura 7.1: Recursos mercadológicos

Fonte: estrategiaemfoco.com.br

A-Z

merchandising

O termo de origem inglesa *Merchandising* designa um conjunto de técnicas de otimização da apresentação dos produtos ou serviços no ponto de venda e seu desenvolvimento se deve em grande medida ao surgimento do conceito de auto-serviço e ao crescimento exponencial de produtos disponíveis no mercado. O objetivo do *merchandising* é desenvolver ações de valorização dos produtos de forma a influenciar a decisão de compra do consumidor.

A atividade de distribuição dos produtos de uma empresa é muito mais do que simplesmente vender, sendo um processo que envolve a análise das necessidades dos consumidores e todo o necessário para satisfazer essas necessidades, compreendendo o planejamento e operacionalização do *marketing* a fim de interagir com o mercado, e compreende:

a) Planejamento e desenvolvimento do produto – atividade importante para o *merchandising* que envolve grande número de pesquisas para determinar as oportunidades de mercado e o comportamento do consumidor para definir suas preferências de necessidades, sendo possível através de estes dados criarem novos produtos ou modificar os existentes. Outra preocupação do planejamento é com a qualidade do produto em termos de aparência e desempenho. Em resumo, a tarefa do planejamento do produto deve ser desempenhada tendo sempre em mente o consumidor.

b) Criação da demanda – envolve todas as atividades necessárias para fazer com que o consumidor deseje o produto e cabe ao *marketing* manter e ampliar esse nível de satisfação. As demandas podem ser criadas por meio de ações como:

- **Propaganda** – é a forma utilizada para a apresentação de idéias, bens e serviços por um patrocinador identificado. É pela propaganda que o produtor torna o produto conhecido ou lembra o consumidor de produtos já no mercado. A propaganda geralmente procura atingir mais de um objetivo, sendo usada não só para divulgar o produto, como também para divulgar a empresa.
- **Publicidade** – consiste na divulgação de fatos ou informações respeito de produtos, serviços ou instituições, utilizando os veículos normais de divulgação em massa, em caráter editorial em seu próprio tempo ou espaço.
- **Promoção de vendas** – inclui todas as atividades que aumentam e facilitam as vendas pessoais e consistem basicamente em exposições, feiras, demonstrações e outros esforços especiais para vender produtos. Essas atividades são bastante comuns em mercadorias de consumo vendidas diretamente ao varejo.
- **Embalagem** – a embalagem auxilia muitas vezes a venda do produto, levando a comprar o produto por sua aparência externa. A criação de embalagens é regida por leis que exigem a identificação na embalagem

do conteúdo do produto e informações sobre sua composição, devendo ser considerados os seguintes aspectos: características de desempenho, características físicas, adequação da embalagem ao consumidor em potencial, características relativas a armazenagem e transporte.

A tarefa de *marketing* é encontrar alternativas de associar os benefícios do produto às necessidades e aos interesses naturais das pessoas, estimulando demandas latentes e revertendo a demanda declinante.

Vendas – a criação de demanda lidera a venda propriamente dita, que é a principal parte do objetivo global de *marketing*.

Assistência ao cliente – é uma complementação da venda sendo uma das principais razões pela qual o cliente volta a comprar o mesmo produto. A assistência ao cliente não deve se relacionar apenas ao aspecto técnico que os produtos podem requerer, mas à atenção que a empresa dá ao cliente, procurando certificar se o produto satisfaz a suas necessidades.

A gestão dos recursos mercadológicos se apóia em 10 mandamentos fundamentais:

Análise do mercado – são as informações precisas sobre fornecedores, clientes, concorrentes e ambiente econômico que auxiliam na identificação de oportunidades.

Perfil do público – é preciso identificar as necessidades do consumidor para traçar os objetivos e as formas de atuação da empresa, como estabelecimento de preços e canais de venda.

Compras e estoques – é o ponto fundamental da gestão operacional da empresa. É preciso saber quanto comprar e qual o estoque mínimo, para evitar a falta de capital de giro.

Custos e formação de preços – pela análise dos custos determina-se o preço ideal de venda do produto o qual deve ser comparado com o mercado para avaliar a viabilidade do sucesso.

Fluxo de caixa – as informações diárias sobre os movimentos de entrada, saída e saldo permitem projetar estornos ou sobras de recursos.

Ponto de equilíbrio – a empresa deve saber o faturamento mínimo capaz de pagar todos os seus custos e despesas, podendo com base nisso, estipular suas cotas mínimas.

Planejamento tributário – é preciso saber quantos e quais impostos e tributos serão recolhidos, quais os benefícios e seus efeitos sobre o custo da mercadoria.

Estrutura comercial – é a estratégia de vendas adotada pela empresa que definirá o grau de penetração do produto no mercado.

Política de recursos humanos – mesmo as pequenas empresas devem ter visão das atividades, mas são necessários mecanismos de motivação dos funcionários.

Informática – a informatização é uma condição exigida pelo mercado para que a pequena empresa tenha agilidade e dinamismo; é preciso, porém, analisar com cuidado os sistemas disponíveis.

Resumo

Nesta aula, mostra-se que a imagem de mercado e a credibilidade de uma empresa perante o ambiente externo são recursos mercadológicos disponíveis para a empresa representar seu posicionamento e de suas marcas, ou seja, aquilo que os consumidores enxergam da própria organização e dos seus bens ou serviços produzidos.



Atividades de aprendizagem

1. Qual o papel da gestão dos recursos mercadológicos na organização?
2. A gestão de recursos mercadológicos compreende diversas etapas. Que etapas são estas e de que são compostas?
3. Quais os fundamentos da gestão dos recursos mercadológicos?

Aula 8 – Gestão dos recursos materiais

Objetivos

Apresentar os recursos materiais da empresa.

8.1 Recursos materiais

Os recursos físicos ou materiais compreendem o espaço físico, os prédios e terrenos, as instalações fabris e administrativas, o processo produtivo, os equipamentos e utensílios utilizados pela organização a tecnologia utilizada no processo de produção dos bens e serviços produzidos pela organização.

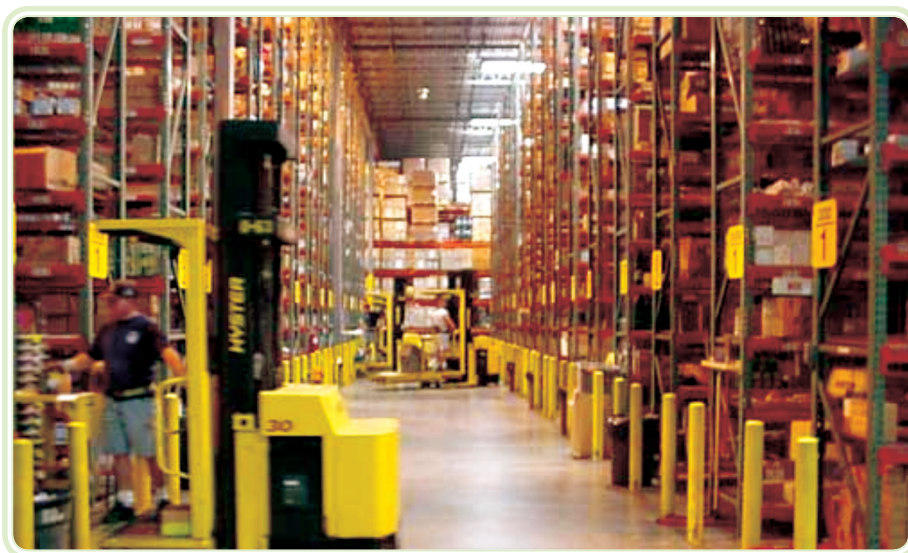


Figura 8.1: Recursos materiais

Fonte: logismarket.ind.br

8.2 Gestão da produção

A gestão da produção trata das atividades que envolvem o processo de transformação, se concentrando em três atividades básicas:

Especificar e acumular materiais de entrada – atividade relativa aos recursos necessários para que a produção tenha um fluxo contínuo. Nessa fase

são tomadas decisões de onde produzir e como garantir os equipamentos e as instalações e a matéria-prima. Todas essas atividades devem ser executadas antes que o processo produtivo tenha início.

Instalação do processo de produção – essa atividade envolve desenho de instalação do processo produtivo a ser usado e está relacionada com as decisões sobre o tipo de processo, equipamento e máquinas a serem usados.

Coordenação e operação do processo produtivo – aqui o objetivo é produzir de forma eficiente, incluindo as atividades operacionais: rotina de material, programação, divisão de tarefas, etc.

Essas três atividades básicas devem figurar no organograma da empresa de forma que permitam perfeito relacionamento entre elas, uma vez que são interdependentes.

Os conceitos e as técnicas tradicionais de produção desenvolvidas nos processos de produção das organizações serviram de laboratório para o desenvolvimento e melhorias de técnicas e ampliação dos conceitos operacionais das empresas propiciando mudanças significativas na nossa sociedade, no final do século passado, que passou de uma orientação para a produção de bens de consumo duráveis e não duráveis para uma orientação de consumo de serviços.

Em um ambiente de crescente aumento da competitividade as organizações podem apoiar-se na gestão de recursos para obterem eficiência de seus processos internos no sentido da melhoria de seus produtos e serviços. A nova forma de competição global exige comprometimento contínuo e completo aperfeiçoamento da gestão de seus recursos administrativos, financeiros, humanos, mercadológicos e materiais.

Em um ambiente turbulento e de incertezas, o sucesso das empresas não depende somente da eficiência de suas operações internas, como também precisa estar atenta às mudanças do ambiente externo, buscando sua adaptação a ele, pois seus impactos podem afetar a sua continuidade muito mais profundamente do que políticas e melhorias internas.

Resumo

Nesta aula trata-se da gestão dos recursos materiais orienta e controla as atividades de materiais da organização, conforme os planos estabelecidos e a política adotada. Elabora rotinas de trabalho, tendo em vista a implantação de sistemas que devem conduzir a melhores resultados com menores custos, o que demanda a utilização de organogramas, fluxogramas e outros instrumentos de trabalho.

Atividades de aprendizagem

1. Quais as atividades básicas que envolvem o processo da produção?



Referências

- BISPO, C. M. **Clusters, Alianças e Vantagem Competitiva sob a Interveniência da Construção da Base de Recursos**: a estratégia do setor de confecções da Cianorte – PR. 2004. 233 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2004.
- BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- BRUSCH, C. G; GREENE, P. G; HART, M. M. From Initial Idea to Unique Advantage: the entrepreneurial challenge of constructing a resource base. **The academy of management executive**. v. 15, n. 1, p. 64-78, Feb. 2001.
- CHIAVENATTO, I. **Introdução à Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1986.
- _____. **Administração de Empresas**: uma abordagem contingencial. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.
- _____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- DRUCKER, P. F. **Prática da Administração de Empresas**. São Paulo: Editora Thomson/ Pioneira, 2002.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Pearson Addison Wesley, 2004.
- JOHNSON, R. W. **Administração Financeira**. v. 1, 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1973.
- KATZ, D. KHAN. L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KONTZ & O'DONNELL. **Fundamentos da Administração**. Curitiba: Pioneira, 1981.
- KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**: uma abordagem comportamental. São Paulo: Atlas, 1981.
- MONTANA, P. J. E.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1988.
- ROOS, S. A. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2002.
- SÁ, A. L. **Administração Financeira**: introdução a finanças de empresas. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1969.

SANTOS, E. O. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2001.

SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1987.

SECURATO, J. R. **Decisões Financeiras em Condições de Risco**. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1996.

SILVA, J. P. **Análise Financeira das Empresas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1995.

VAN HORNE, J. C. **Política e Administração Financeira**. v. 2, 1. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

____. **Financial Management and Policy**. v. 1, 12. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.

Currículo do professor-autor



Claudio Weissheimer Roth é professor do Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, lotado no Departamento de Mecânica, onde ministra as disciplinas de Produção Mecânica e Gestão Industrial. Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade Federal de Santa Maria/UFSM (1979), diplomou-se Mestre em Administração, UFSM (2007) e Doutor em Engenharia Agrícola, UFSM (2010).