UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**IVANA LICIA FARIAS CASTELO BRANCO DE SOUSA**

**ANÁLISE DE UM ESTUDO DE CASO**

São Luís

2011

**IVANA LICIA FARIAS CASTELO BRANCO DE SOUSA**

**ANÁLISE DE UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho apresentado à disciplina Introdução à Administração, do Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção de nota referente à terceira avaliação.

Orientador: Prof. Ilmar Polary Pereira.

São Luís

2011

SUMÁRIO

**1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA BETA LTDA** ............................................. 3

* 1. **Classificação da BETA LTDA quanto o tamanho e o ciclo de vida** .......................... 3
  2. **Classificação da BETA LTDA quanto o tipo de propriedade** ................................. 13
  3. **Classificação da BETA LTDA quanto o tipo ou natureza** ....................................... 14
  4. **Classificação das atividades da BETA LTDA quanto às áreas administrativas** ... 15

**1.4.1 Uma relação das atividades da BETA LTDA** ......................................................... 15

**1.4.1.1 Produção ou operações** .......................................................................................... 16

**1.4.1.2 Contabilidade e Orçamento** .................................................................................. 16

**1.4.1.3 Recursos Humanos** ................................................................................................ 16

**1.4.1.4 Finanças** .................................................................................................................. 17

**1.4.1.5 Organização, Sistemas e Métodos** ........................................................................ 17

**1.4.1.6 Serviços Administrativos** ...................................................................................... 17

**1.4.1.7 Markenting e Vendas** ............................................................................................ 18

**1.4.1.8 Direção Geral** ......................................................................................................... 18

**1.5 Classificação das atividades da BETA LTDA quanto às áreas de trabalho** .......... 18

**1.6 Relação das atividades da BETA LTDA quanto ao nível** ........................................ 19

**1.6.1 A alta administração** ................................................................................................ 20

**1.6.2 A média administração** ............................................................................................ 20

**1.6.3 A administração operacional** ................................................................................... 21

**2 UMA LEITURA COM AS ABORDAGENS/PERSPECTIVA CLÁSSICA HUMANISTA E COMPORTAMENTAL, QUANTITATIVA E MODERNA DA BETA LTDA** ..................................................................................................................... 22

**2.1 As principais teorias** .................................................................................................... 22

**2.1.1 A teoria da Administração Científica (1903) – Frederick Taylor** ........................ 23

**2.1.1.1 O comportamento humano na BETA LTDA** ...................................................... 25

**2.1.2 Teoria Clássica da Administração (1916) – Henri Fayol** ...................................... 25

**2.1.3 Teoria da Burocracia (1909) – Max Weber** ............................................................ 26

**2.1.3.1 Divisão do trabalho: definição de funções específicas para cada pessoa** .......... 27

**2.1.3.2 Hierarquia: visão piramidal e hierárquica, estimulando a coesão do**

**funcionamento do sistema** ............................................................................................. 27

**2.1.3.3 Impessoalidade: a formalização é sempre aplicável (independe da pessoa a quem se aplica)** ............................................................................................................... 27

**2.1.3.4 Competência técnica e meritocracia: não seleção com base em qualificação e em mérito** ................................................................................................................... 27

**2.1.3.5 Não separação entre propriedade e administração: administradores não são proprietários** ................................................................................................................. 28

**2.1.3.6 Não Profissionalização dos funcionários: foco na desqualificação e no não desenvolvimento das pessoas** ...................................................................................... 28

**2.1.3.7 Completa previsibilidade do funcionamento: comportamentos baseados em normas e regras, visando à eficiência** ......................................................................... 28

**2.1.4 Teoria das Relações Humanas (1932) – Elton Mayo** ....................................... 29

**2.1.5 Teoria Estruturalista (1947) – Lévi- Strauss** .................................................... 29

**2.1.6 Teoria Geral dos Sistemas (1951) – Karl Ludwig von Bertalanffy** ................ 30

**2.1.6.1 Hierarquias** ....................................................................................................... 31

**2.1.6.2 Fronteiras** ......................................................................................................... 31

**2.1.6.3 Entropia** ............................................................................................................ 31

**2.1.7 Abordagem Sociotécnica (1965) - Emery e Trist** ............................................. 31

**2.1.8 Teoria da Contingência** ...................................................................................... 33

**2.1.9 Teoria Neoclássica** .............................................................................................. 34

**2.1.9.1 Processo Administrativo** ................................................................................. 34

**2.1.9.2 Administração por objetivos (1954) – Peter Drucker** .................................. 36

**2.1.10 Teoria do caos (1963) – Lorenz** ....................................................................... 40

**3 A PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA DA ADMINISTRAÇÃO, NAS ÁREAS DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL, PROJETOS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO DA BETA LTDA** ................................................................................................................... 41

**3.1 Análise da estrutura organizacional da BETA LTDA** ....................................... 41

**3.1.1 Administração financeira** ................................................................................... 41

**3.1.2 Administração da produção (ou operações)** ..................................................... 43

**3.1.3 Direção geral** ....................................................................................................... 44

**3.1.4 Marketing** ............................................................................................................ 45

**3.1.5 Gestão de pessoas** ............................................................................................... 45

**3.1.6 Administração de sistemas de informação** ...................................................... 45

REFERÊNCIAS ............................................................................................................ 47

O ESTUDO DE CASO

**A BETA LTDA,** organização prestadora de serviços prestes a completar 25 anos de existência, se estende, hoje, por 10 filiais e presta mais de 75 serviços de mesma natureza, porém diversificados, estando presente com esses serviços em mais de 140 municípios maranhenses, com mais de 30.000 clientes. Mais de 13 municípios esperam os seus serviços, em face de um projeto de expansão aprovado e eis aí um paradoxo: pois enfrenta uma pressão por crescimento, que lhe compromete e controla. Tal expansão não é possível conter-se, mas é provocada de fora para dentro da casa, e esta não encontra meios de atendê-la em níveis satisfatórios de expectativa.

**Basta contemplar** como se preenche o quadro de profissionais da BETA LTDA. Tomando dados de 2005, o seu corpo de funcionários é constituído de apenas 672 profissionais, entregues a tarefas técnicas e administrativas. Desse conjunto, requer então, necessidade do crescimento quantitativo desse quadro, indispensável a um perfil de melhor desempenho da Instituição. E para que se tenha uma ideia do que foi o crescimento do corpo técnico da BETA LTDA, vale informar que, no percurso de todo um período administrativo, no quatriênio 2002-2005, apenas 39 técnicos se acrescentaram ao quadro da casa: em 2002, eram 633. Enquanto isso, os serviços oferecidos, de 44, passaram a 76 com um crescimento de 57,8%. Nesses 04 anos, apenas 14 técnicos plenamente qualificados em nível de excelência foram acrescentados à massa crítica Institucional.

672 funcionários, 30.266 clientes: a quantos clientes atende cada profissional da BETA LTDA? A pergunta, por sua resposta óbvia, seria escusada, não fosse chagosa revelação que nela se conduz: a razão técnico/cliente é 45, quociente de estupenda elevação que – bem se sabe – não corresponde à verdade factual, pois entre os técnicos não se contabilizam os contratados provisórios, recrutados, até, de entre simples (e às vezes recém-) formados para trabalhar numa atividade que requer maior qualificação.

**Os serviços oferecidos pela** **BETA LTDA** voltam-se, em larga extensão, sendo necessário o preparo de mais profissionais, pois, obviamente, o Maranhão tem muito mais potencialidades a oferecer, e aBETA LTDA, como prestadora de serviços e indutora do processo de criação de riqueza no Estado, teriam muito mais a contribuir com a sua prestação de serviços. Congruente com tarefas e responsabilidades da BETA LTDA é indagar-se dos meios de levá-las a cabo. Nesse momento, **evidencia-se um dos pontos de maior fragilidade da** **BETA LTDA, que é a sua penosa dependência dos Órgãos Estaduais de Gestão Financeira, quanto À sua quota-parte** do orçamento do Estado, conforme estabelecida na Constituição Estadual. A falta, na prática, de autonomia de Gestão Financeira vulnera a BETA LTDA, impossibilitando-lhe um planejamento efetivo, realmente antecipador de ações, e, sobretudo, que parta de dentro dela mesma, medidas e pesadas suas necessidades e previsões de crescimento organizacional. Atualmente, a BETA LTDA elabora a sua proposta orçamentária a partir de tetos financeiros estabelecidos pelo Executivo Estadual, que também define o valor das parcelas mensais a serem repassadas à Instituição, sem, apesar disso, efetuar o repasse integral de tais recursos. Para a boa saúde da Administração Pública, impede, a ambos os lados, o entendimento para romper-se esse nó górdio, que estrangula a administração eficaz da BETA LTDA.

Em suma, a história e os efeitos da BETA LTDA em seus quase 25 anos de existência, deixam evidências que:

1. A BETA LTDA é instituição indispensável à ação governamental, em seu dever de garantir, pelo conhecimento de prestação de serviços técnicos de nível superior, o direito da cidadania à prosperidade, ao bem estar, ao equilíbrio da vida em justiça social e à autêntica democracia;
2. A BETA LTDA tem feito muito pelo Estado do Maranhão: muito além de suas forças, muito além do que lhe é entregue pelo Estado, para que a Instituição realize os objetivos que a justificam socialmente;
3. O muito que tem feito a BETA LTDA não é ainda o bastante para o que, de sua atuação, necessita o Maranhão;
4. É inquestionável que a BETA LTDA **pode** fazer mais e melhor; a BETA LTDA **deve** fazer mais e melhor; e a BETA LTDA **quer** fazer mais e melhor, para o bem público;
5. Isso será possível mediante o entendimento político, de parte a parte...
6. Para o qual é imprescindível o planejamento consciente e criterioso por parte da BETA LTDA, do seu Projeto de Desenvolvimento Institucional, capaz de levar a Administração Estadual a convencer-se que a BETA LTDA é insubstituível para a própria máquina do Estado;
7. Para a eficácia desse planejamento, é preciso, como requisito mínimo, que a BETA LTDA tenha efetivo domínio sobre os recursos financeiros que lhes são destinados por lei. Desta forma, a BETA LTDA deverá ser cobrada, e responderá integralmente por sua atuação.

Proceder na análise do contexto organizacional da BETA LTDA e com base nessa análise, responder o seguinte:

1ª – Após análise do contexto organizacional da BETA LTDA, classifique-a pelo porte, propriedade e tipo/natureza e descreva suas principais áreas de trabalho e níveis hierárquicos. **(2,0 pontos)**

**1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DA BETA LTDA**

**1.1 Classificação da BETA LTDA quanto o tamanho e o ciclo de vida**

O tamanho é uma das variáveis que mais afeta o desenho organizacional. O tamanho organizacional representa o volume de pessoas, recursos, arquiteturas e operações de uma organização. Quanto ao tamanho, as organizações podem ser classificadas em grandes, médias, pequenas e microorganizações.

O tamanho organizacional é geralmente medido pelo número de funcionários da organização. O tamanho geralmente depende da evolução da organização. A evolução ou ciclo de vida das organizações representa os diferentes estágios de crescimento da organização ao longo do tempo.

A BETA LTDA trata-se de uma organização prestadora de serviços de **grande porte**, uma vez que apresenta um quadro de 672 funcionários, 30.266 clientes. A razão técnico/cliente é 45, sem, no entanto descuidar de contabilizar aqueles (técnicos) que são contratados provisoriamente (recrutados). A organização também se estende por 10 filiais e presta mais de 75 serviços de mesma natureza, porém diversificados, estando presente em mais de 140 municípios maranhenses.

O SEBRAE utiliza o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exploração e outros. Vejamos cada um deles separadamente.

Indústria:

Micro: com até 19 empregados

Pequena: de 20 a 99 empregados

Média: 100 a 499 empregados

Grande: mais de 500 empregados

Comércio e **Serviços**

Micro: até 9 empregados

Pequena: de 10 a 49 empregados

Média: de 50 a 99 empregados

**Grande: mais de 100 empregados**

Verifica-se que a prestadora BETA LTDA de acordo com o critério por número de empregados como critério de classificação do porte das empresas utilizado pelo SEBRAE é uma empresa de grande porte por apresentar seu corpo de funcionários constituído de 672 funcionários, ou seja, mais de 100 empregados.

Já os critérios para se definir o porte de uma empresa, segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, seguem na tabela abaixo. Caso uma empresa enquadre-se ao mesmo tempo em critérios de portes diferentes, é classificada no critério maior.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Porte** | **Indústria** | **Comércio e serviços** | | |
| Microempresa | **Nº de empregados** | **Valor Exportado** | **Nº de empregados** | **Valor Exportado** |
| Pequena Empresa | Até 10 | Até US$ 400 mil | Até 5 | Até US$ 200 mil |
| Média Empresa | Entre 11 e 40 | Até US$ 3,5 milhões | Entre 6 e 30 | Até US$ 1,5 milhões |
| Média Empresa | Entre 41 e 200 | Até US$ 20 milhões | Entre 31 e 80 | Até US$ 7 milhões |
| Grande Empresa | > 200 | > US$ 20 milhões | > 80 | > US$ 7 milhões |

Nota-se também que, de acordo com a tabela desenvolvida pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior para se definir o porte de uma empresa, a BETA LTDA é uma prestadora de serviços de grande porte, uma vez que apresenta mais de 80 profissionais em seu corpo de funcionários.

Existem várias leis que buscam definir o que é uma empresa de grande porte. A Lei N° 10.165, de 27 de dezembro de 2000 no artigo 17-D estabelece que:

III – empresa de grande porte, a pessoa jurídica que tiver receita bruta anual superior a R$ 12.000.000,00 (doze milhões de reais). |Lei N° 10.165, de 27 de dezembro de 2000.

Já a lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007 no artigo Art. 3° estabelece que:

Considera-se de grande porte, para os fins exclusivos desta Lei, a sociedade ou conjunto de sociedades sob controle comum que tiver, no exercício social anterior, ativo total superior a R$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais). |Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007.

De acordo com o IBGE para Indústria a empresa é considerada de grande porte se tiver mais de 500 empregados. Se for Comércio ou Serviços mais de 100 empregados. Mas não existe fundamentação legal sobre a classificação por quantidade de empregados.

A classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES, o Banco Nacional de Desenvolvimento, e aplicável a todos os setores está resumida no quadro abaixo:

Entende-se por receita operacional bruta anual a receita auferida no ano-calendário com:

|  |  |
| --- | --- |
| **Classificação** | **Receita operacional bruta anual** |
| Microempresa | Menor ou igual a R$ 2,4 milhões |
| Pequena empresa | Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões |
| Média empresa | Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões |
| Média-grande empresa | Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões |
| Grande empresa | Maior que R$ 300 milhões |

* o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
* o preço dos serviços prestados; e
* o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Na hipótese de início de atividades no próprio ano-calendário, os limites acima referidos serão proporcionais ao número de meses em que a pessoa jurídica ou firma individual houver exercido atividade, desconsideradas as frações de meses. Nos casos de empresas em implantação, será considerada a projeção anual de vendas utilizada no empreendimento, levando-se em conta a capacidade total instalada.

A definição de empresa de grande porte, que à primeira vista aparenta ser simples, na realidade mostra que existem inúmeras dificuldades pela relatividade dos critérios adotados.

Geralmente a classificação é em função do número de empregados e a maioria das entidades definidoras estabelece como microempresa aquela que tem até 10 empregados; pequena, até 100; média, até 500; e grande, acima de 500 empregados. Esta classificação poderia ser aceita, mas se mostra frágil em função da aplicação de mão-de-obra, no sentido do tipo de empreendimento a ser realizado. Por exemplo, a empresa BETA LTDA pode ter mais de 500 empregados, ou seja, pode ter muito empregados, no entanto, pode não ter o equivalente em faturamento que a justifique como uma grande empresa.

Outro critério, portanto, é o do faturamento. A classificação da BETA LTDA quanto ao seu porte estaria ligada ao volume de recursos obtidos durante o período de um ano. Entretanto, esta mesma classificação poderá variar em função dos setores examinados, compreendendo desde os *recursos materiais*, também denominados recursos físicos que englobam todos os aspectos materiais e físicos que a empresa utiliza para produzir, como: instalações, máquinas, equipamentos, ferramentas, utensílios, matérias-primas, materiais etc. Constituem um recurso empresarial que ultrapassa o conceito do fator de produção denominado natureza, pelo fato de ser muito mais amplo e envolver insumos diretamente relacionados com a atividade empresarial, passando pelos *recursos financeiros*, que constituem todos os aspectos relacionados com o dinheiro utilizado pela empresa para financiar suas operações. É mais amplo do que o fator de produção denominado capital, pois, além do capital próprio, engloba toda forma de dinheiro – próprio ou de terceiros – crédito, financiamento, para garantir as operações da empresa. Os *recursos humanos* constituem toda forma de atividade humana dentro da empresa. Ultrapassa o conceito do fator de produção denominado trabalho, pois enquanto este se refere especificadamente à mão-de-obra – a atividade humana ou braçal exercida pelo homem no processo produtivo -, os recursos humanos se referem a toda e qualquer atividade humana, seja ela mental, conceitual, verbal, decisória, social, como também manual e braçal. Os *recursos mercadológicos* que constituem toda atividade voltada para o atendimento do mercado de clientes e consumidores da empresa. Os recursos mercadológicos compreendem todo o esquema de markenting ou de comercialização da empresa, como produção, propaganda, vendas, assistência técnica etc. E os *recursos administrativos* que constituem o esquema administrativo e gerencial da empresa, indo desde o nível de diretoria até a gerência das atividades empresariais. Este critério também é relativo e não permite uma generalização.

Cada um desses recursos empresariais pode ser administrado por uma especialidade da administração da BETA LTDA: a administração da produção, administração financeira, administração de pessoal, administração mercadológica ou comercial e administração geral, respectivamente. A figura 1.1, a seguir é bem representativa dos recursos e de sua administração dentro da empresa.

FIGURA 1.1 Os recursos empresariais da BETA LTDA e sua administração.

Recursos materiais

Recursos administrativos

Recursos mercadológicos

Recursos humanos

Recursos financeiros

Administração de pessoal

Administração financeira

Administração mercadológica

Administração geral

Administração da produção

FINANÇAS

PRODUÇÃO

MERCADO

EMPRESA

PESSOAL

De acordo com essa colocação, o tipo de administração e a divisão do capital apresentam outra possibilidade de classificação da BETA LTDA quanto ao seu porte. Uma empresa pode ser organizada de várias formas, dependendo da maneira como o capital se divide.

Nas grandes empresas, é necessária a contratação de administradores profissionais para dirigi-las. Os serviços proporcionados pela BETA LTDA voltam-se, em larga escala, sendo necessário o preparo de mais profissionais, uma vez que sua razão-técnico/cliente é 45, um número bastante alto. Além destas tentativas de definições, pode-se observar o fato de que um negócio empresarial pode também ser concebido como grande, de acordo com determinado atributo – para um gênero ou setor da atividade econômica - ao se levar em consideração outro critério, setor ou objetivo organizacional, como, por exemplo, a estrutura ou projeto organizacional, incluindo formalização, centralização e complexidade. A *formalização* refere-se a regras, procedimentos e documentos escritos, tais como manuais de políticas e descrições de cargos. A *centralização* refere-se ao nível de hierarquia com autoridade para tomar decisões, que tendem a permanecer no topo da administração. A *complexidade* refere-se tanto ao número de níveis na hierarquia (complexidade vertical) como ao número de departamentos ou cargos (complexidade horizontal).

Grandes organizações se diferem das pequenas nos aspectos indicados na Figura 1.2.

FIGURA 1.2 Diferenças entre organizações grandes e pequenas.

**Grandes**

**Pequenas**

Responsabilidade e flexibilidade

Alcance regional

Estrutura plana

Orgânicas e simples

Pesquisa de nichos

Empreendedores

Economia de escala

Alcance global

Hierarquia vertical

Mecanísticas e complexas

Mercado estável

Homens de organização

eCONOMIA

A BETA LTDA é uma organização com estrutura divisional em que as divisões, baseadas em serviços ou regiões geográficas, operam como se fossem empresas semi-independentes, apurando resultados por divisão e permitindo descentralizar as decisões e identificar com precisão os serviços e regiões que dão lucro ou prejuízo.

Nesse caso, as regiões possuem todas as funções e a única função centralizada no topo é a tesouraria, o que denota alto grau de descentralização. Essa estrutura organizacional é características de empresas de grande porte, como a BETA LTDA, em que os produtos têm algum relacionamento e a diversidade é nas áreas geográficas. A departamentalização no primeiro nível pode ser por produto em vez de áreas geográficas, conforme mostrado na Figura 1.3.

FIGURA 1.3 Organização departamentalizada por produto

**DIREÇÃO GERAL**

Tesouraria

Serviço D

Serviço C

Serviço B

Serviço A

Finanças

Finanças

Finanças

Finanças

Marketing

Marketing

Marketing

Marketing

Administração

Administração

Administração

Administração

Produção

Produção

Produção

Produção

As divisões, ou centros de resultado, terão algumas funções que existirão também em outras, ocasionando uma duplicação de atividades, só justificável em empresa de grande porte. Esse fato, em princípio, tenderia aumentar os custos da BETA LTDA, sendo esse ônus compensado pela maior facilidade de controle e de coordenação, bem como pelo aumento da flexibilidade. O próprio aumento de custo, no caso da BETA LTDA, pode não ocorrer, em virtude da diminuição da necessidade de pessoal para as coordenações necessárias.

Pelo que foi exposto, verifica-se que existe um grande número de tentativas para se conceituar a BETA LTDA como uma empresa de grande porte, que consideram o número de funcionários e o critério de faturamento, mas nenhum deles satisfaz plenamente a necessidade de uma caracterização que considere as peculiaridades regionais, os ramos de negócios, o maior ou menor emprego de mão-de-obra e o alcance dessa empresa.

FIGURA 1.4 Estágios distintos do ciclo vital da BETA LTDA

**Estágio de maturidade**

Altos graus de diferenciação e de integração

**Estágio de**

**Juventude**

Especialização vertical e horizontal

**Estágio de infância**

Formalização incipiente

**Estágio de nascimento**

Estrutura simples

**Evolução**

Apesar de o padrão variar de uma organização para outra, podemos encontrar na BETA LTDA quatro estágios distintos do ciclo vital das organizações:

1. *Estágio de nascimento*. Quando a organização é fundada por um empreendedor. A estrutura é extremamente simples.

2. *Estágio de infância.* Quando a organização começa a crescer rapidamente. A estrutura começa a expandir-se e as responsabilidades se espraiam entre as pessoas. Começam a surgir sinais de stress devido à mudança. A especialização vertical e horizontal aumenta gradativamente.

3. *Estágio de juventude.* Quando a organização tornar-se maior devido ao sucesso. A organização vai ficando mais complexa e sua estrutura formal mais fortalecida. Surgem vários níveis administrativos na cadeia de comando (maior especialização) e o fundador passa a ter dificuldades em manter o controle total do negócio.

4. *Estágio de maturidade.* Quando a organização se estabiliza em um tamanho grande, geralmente uma estrutura mecanística. Ela passa a correr o risco de tornar-se complacente e lenta nos mercados competitivos e passa a requerer criatividade e inovação. As tendências burocráticas para a estabilidade podem leva-la ao declínio se não forem encontrados meios adequados de administrar a maturidade organizacional.

FIGURA 1.5 Os estágios do ciclo de vida das organizações.

**Grande**

Desenvolvimento de trabalho em equipe

Tamanho da organização

Acomodação

Adição de sistemas internos

Provisão de direção clara

Maturidade continuada

Crise: necessidade de revitalização

Criatividade

Declínio

Crise: necessidade da delegação com controle

Crise: necessidade de tratar com muita burocracia

Crise: necessidade de liderança

**Pequena**

Estágio de empreendimento

Estágio de coletividade

Estágio de formalização

Estágio de elaboração

Cada um dos estágios da BETA LTDA está definido a seguir.

1. **Estágio de empreendimento:** no início da vida da BETA LTDA, a ênfase é na criação de serviços e na sobrevivência no mercado de negócios. Os fundadores são empreendedores e devotam todas as energias para as atividades técnicas de produção e mercadológica. A organização é informal e não burocrática.

*Crise:* *necessidade de liderança.* Logo que a BETA LTDA começa a crescer, os donos criativos e orientados são tecnicamente confrontados com aspectos administrativos, mas preferem concentrar suas energias na invenção de novos serviços. Aqui deve ser ajustada a estrutura da organização para acomodar o crescimento e a forte administração necessária na fase.

2. **Estágio de coletividade:** a BETA LTDA começa a desenvolver metas claras e direção. Departamentos são estabelecidos junto com uma hierarquia de autoridade, designações de cargos e um começo de divisão do trabalho.

*Crise: necessidade de delegação.* Com uma nova administração de sucesso os empregados da BETA LTDA de mais baixo nível se encontram gradualmente restritos pela forte liderança do topo para as bases. Os administradores de primeiro nível começam a adquirir confiança em suas áreas funcionais e se tornam mais discretos.

3. **Estágio de formalização:** envolve implementação e o uso de regras, procedimentos e sistemas de controle na BETA LTDA. A comunicação é menos frequente e mais formal. São adicionadas à organização funções e pessoas mais especializadas; a alta administração se torna preocupada com aspectos tais como planejamento e estratégia organizacionais.

*Crise: muita burocratização.* No ponto do desenvolvimento da BETA LTDA, a proliferação de sistemas e programas pode começar a sufocar os administradores de nível médio. A administração média parece se ressentir da intrusão de pessoal de staff. A BETA LTDA parece burocratizada.

4. **Estágio de elaboração:** a solução da crise de burocratização é um novo sentido de colaboração e trabalho de equipe. Por toda a BETA LTDA, administradores desenvolvem habilidades para enfrentar problemas e trabalhar juntos. A burocracia pode ter alcançado seu limite; o controle social e a autodisciplina reduzem a necessidade de controles formais adicionais. Os administradores aprendem a trabalhar dentro da burocracia sem aumentá-la, a fim de simplificar sistemas formais ou substituí-los por força-tarefa e equipes administrativas.

*Crise: necessidade de revitalização.* Depois que a BETA LTDA alcança maturidade, ela pode entrar em períodos de declínio temporário. Uma necessidade por renovação ocorria a cada dez ou vinte anos; atualmente ocorre a cada dois ou quatro anos. A BETA LTDA muda para alinhamento com o ambiente ou talvez se torna lenta e superburocratizada, devendo caminhar para estágios de dinamização e inovação. Geralmente a alta gerência é substituída durante esse período.

**1.2** **Classificação da BETA LTDA quanto o tipo de propriedade**

Ao iniciar o estudo de qualquer organização, o ponto de partida será sempre identificar e explicitar seu objetivo. Nem sempre é fácil a identificação precisa do objetivo. Às vezes, o objetivo real pode não ser exatamente aquele que é oficialmente definido. É preciso saber qual a razão de ser da organização, isto é, por que ela existe. E, neste contexto, poder-se-á definir a BETA LTDA como **Empresa Pública** como sendo uma pessoa jurídica de capital público, instituído por uma entidade estatal, com finalidade prevista por lei

Alguns autores dizem que o objetivo final de uma empresa é sempre o lucro e tudo mais são meios para alcançar esse objetivo. Esta é uma forma simplista de colocar a questão. O lucro é absolutamente indispensável para que a organização possa sobreviver, mas não se pode afirmar com precisão que todas as organizações existam tendo em vista só esse objetivo. A finalidade de uma Empresa Pública é sempre de natureza econômica, eis que, se tratando de empresa ela deve visar o lucro, ainda que este seja utilizado em prol da comunidade. Há que se ter em conta, que dentro da BETA LTDA, assumem particular importância as formas empresariais de intervenção do Estado na economia.

Introduzida no Direito pátrio pelo Decreto 200/67, o conceito de empresa pública para o ordenamento jurídico é que a empresa pública é uma espécie de pessoa jurídica que integra a Administração pública indireta.

Em regra, criada pelo Estado, presta seus serviços no campo da atividade econômica privada, nos termos e limites fixados pela legislação e pela Constituição Federal.

Em se tratando da definição de uma empresa pública, necessária se torna a transcrição do artigo 5º, inciso II, do Decreto Lei 200/67:

“... Empresa pública: a entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União, criada por lei para a exploração de atividade econômica que o governo seja levado a exercer por força de contingência administrativa, podendo revestir-se de qualquer das formas admitidas em direito.”

Tanto as empresas públicas quanto as sociedades de economia mista são empresas estatais, isto é, sociedades empresariais que o Estado tem controle acionário e que compõem a Administração Indireta.

Empresa pública seria a Pessoa Jurídica de Direito Privado, constituída por capital exclusivamente público, aliás, sua denominação decorre justamente da origem de seu capital, isto é, público, e poderá ser constituída em qualquer uma das modalidades empresariais.

Por fim, as empresas estatais serão criadas por autorização de lei específica com o devido registro dos atos constitutivos, e sua extinção, por paralelismo jurídico, também se dará por lei. Vejamos sua previsão no inciso XIX do art. 37 da CR/88, in verbis: XIX - somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

**1.3** **Classificação da BETA LTDA quanto o tipo ou natureza**

São muitos os tipos de empresas no ramo da prestação de serviços. As empresas prestadoras de serviços ao público em geral são aquelas que atendem exclusivamente a pessoas físicas. A BETA LTDA é uma **prestadora de serviços** **técnicos especializados** (que pode ser, entre eles, serviços médicos, serviços de advocacia, contabilidade, engenharia e arquitetura) de nível superior indispensável à ação governamental.

As empresas de serviços diferem-se das indústrias em vários aspectos. As primeiras não possuem estoques, por exemplo: seus produtos são compostos e na maioria dos casos intangíveis, sendo que os tangíveis podem agregar algo àquele serviço. Além disso, nas empresas de serviços a relação com o cliente é diferente, é ele quem determina o sentido e a direção para os quais os processos devem se orientar. Na BETA LTDA, como visto, a razão técnico/cliente é 45, um número muito elevado para uma empresa que apresenta um corpo de funcionários constituído de apenas 672 profissionais, entregues a tarefas técnicas e administrativas para mais de 30.000 clientes. Logo, essa organização deve buscar uma estrutura que lhes possibilite atender com máxima precisão a seus clientes.

As características dos serviços, de forma genérica são:

- Intangibilidade: enquanto um produto é algo que um cliente possui, um serviço é algo que ele vivencia. Produtos são objetos concretos; enquanto serviços são abstratos. Além disso, serviços são mais difíceis de serem padronizados, e por isso sua gestão é mais complexa;

- Necessidade da presença do cliente: é o cliente que inicia o processo através de sua solicitação. Por esta razão, frequentemente nesse tipo de empresa a mão-de-obra é o recurso determinante para a eficácia da organização;

- Produção e consumo simultâneo dos serviços: os serviços são criados e consumidos ao mesmo tempo, e por esse motivo, não podem ser estocados. Em razão disso, a capacidade produtiva que for colocada disponível e não for utilizada será desperdiçada.

**1.4 Classificação das atividades da BETA LTDA quanto às áreas administrativas**

Cada um dos recursos empresariais da BETA LTDA é administrado por uma especialidade da administração: a administração da produção, administração financeira, administração de pessoal, administração mercadológica ou comercial e administração geral, respectivamente.

De acordo com essa colocação, existem cinco áreas principais dentro da empresa BETA LTDA, a saber:

1. Operações: nas empresas prestadoras de serviços, a produção – também denominada operações – é realizada nos escritórios, nos balcões das lojas ou das agências bancárias, na área dos supermercados ou em shopping centers etc.

2. Finanças: é a área que administra o dinheiro da empresa, seja na forma de caixa, movimentação bancária, créditos, financiamentos, investimentos etc.

3. Pessoas: é a área que cuida dos recursos humanos empregados na empresa.

4. Mercado: é a área que geralmente recebe o nome de Marketing ou de Comercialização e cuida da colocação dos produtos ou serviços produzidos pela empresa no mercado de clientes ou consumidores.

5. Empresa: é a chamada administração geral, que constitui alta direção da empresa, tendo o seu presidente na cúpula.

Uma vez definido e explicitado o objetivo real da organização BETA LTDA, devemos procurar identificar quais as atividades que aí são realizadas e, paralelamente.

**1.4.1 Uma relação das atividades da BETA LTDA**

**1.4.1.1 Produção ou operações**

Prover oportunidade de aprendizagem e solução de problemas dentro da competência do indivíduo.

Prover oportunidade de desenvolvimento de maneira que sejam relevantes para o indivíduo.

Capacitar pessoas para contribuir para as decisões que afetam seus trabalhos e objetivos.

Garantir que as metas e as expectativas de outras pessoas sejam claras e provenham um grau de desafio.

Fornecer recursos adequados (treinamento, informação, equipamentos, materiais).

Prover suporte adequado a partir do contato com outras pessoas.

**1.4.1.2 Contabilidade e Orçamento**

Contabilidade geral.

Auditoria interna.

Contabilidade fiscal.

Orçamento e custos de operações realizadas anteriormente.

Análise dos resultados contábeis.

Planejamento e controle orçamentário.

Planejamento fiscal e tributário.

Demonstrativos financeiros e contábeis.

Estudo das margens de contribuição de cada operação.

**1.4.1.3 Recursos Humanos**

Recrutamento e seleção de pessoal.

Avaliação de pessoal (desempenho e potencial).

Treinamento.

Serviços médicos e ambulatoriais.

Segurança no trabalho (prevenção de acidentes).

Registro do pessoal.

Processamento da folha de pagamento.

Serviço Social.

Estatísticas de pessoal.

Planejamento dos recursos humanos.

Negociações coletivas com sindicatos.

Administração de salários e benefícios.

Acompanhamento dos processos na Justiça do Trabalho.

**1.4.1.4 Finanças**

Aplicações financeiras.

Descontos de duplicatas de clientes.

Programação financeira.

Operações de financiamento bancário.

Relacionamento geral com bancos.

Seguros.

Controle de contas a pagar.

Operações de recebimentos e pagamentos.

Faturamento, crédito e cobrança.

Aprovação de créditos aos clientes.

Reconciliação bancária.

Estudo da situação econômica e financeira do país.

**1.4.1.5 Organização, Sistemas e Métodos**

Serviços de informática e processamento de dados.

Documentação de sistemas.

Manutenção de sistemas.

Implantação, manutenção e suporte aos usuários de redes locais.

Elaboração de normas de procedimentos.

Estudos para a racionalização das rotinas.

Planejamento e gestão da informação e do conhecimento.

Sistemas de apoio à decisão.

Sistemas de informações gerenciais.

**1.4.1.6 Serviços Administrativos**

Serviços de portaria, recepção e vigilância.

Serviços de limpeza e conservação.

Serviços jurídicos.

Mesa telefônica.

Reprodução de documentos (impressoras, mimeógrafo e xerox, por exemplo).

Manutenção de máquinas e equipamentos.

Serviços de arquivos.

**1.4.1.7 Markenting e Vendas**

Pesquisa do mercado, previsão e qualificação da demanda.

Administração da equipe de operações.

Contatos e visitas a clientes atuais e potenciais.

Análise da competição.

Publicidade e divulgação.

Adaptação dos serviços às necessidades dos clientes.

Determinação dos canais de distribuição.

Controle de cadastro de clientes.

Credenciamento, controle e descredenciamento de representantes.

Exportações.

**1.4.1.8 Direção Geral**

Formulação e aprovação dos objetivos e das políticas da empresa.

Aprovamento do orçamento geral da empresa.

Auditoria externa.

Aprovação da estrutura organizacional do topo da empresa.

Aprovação e demissão de empregados de nível gerencial para cima.

Relação com autoridades públicas e organizações patronais.

Controle dos resultados e aprovação dos demonstrativos financeiros.

Aprovação de empréstimos e financiamentos acima de determinado valor.

Aprovação de projetos de investimentos acima de determinado valor.

Aprovação de fusões, cisões e aquisições de outras empresas.

**1.5** **Classificação das atividades da BETA LTDA quanto às áreas de trabalho**

Temos ainda as áreas de trabalho da BETA LTDA, a saber:

Área administrativo-financeira: corresponde à alta administração da BETA LTDA, pois determina os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como um todo.

Área técnica: corresponde à média administração da BETA LTDA, pois coordena e decide os serviços que serão produzidos.

Área de serviços ou operações: corresponde à supervisão da BETA LTDA, pois coordena a execução das tarefas de todo o pessoal operacional.

**1.6** **Relação das atividades da BETA LTDA quanto ao nível**

Uma das formas de classificar as atividades é em relação ao nível em que são executadas. Classificamos as atividades da BETA LTDA em três níveis: nível da direção, nível gerencial e nível de execução.

FIGURA 4.1 Classificação das atividades da BETA LTDA quanto ao nível

Estabelecimento de objetivos, política e estratégias organizacionais

Alta administração

(diretoria)

Administrativo-financeira

Implementação das tarefas administrativas, coordenação e solução de conflitos

Média administração (gerência)

Técnica

Direção e supervisão do trabalho do pessoal operacional nos processos de produção

Administração operacional (supervisão)

Uso das habilidades técnicas para a realização das várias tarefas e atividades da organização

Pessoal não administrativo (pessoal de operações)

Serviço técnico não especializado

**1.6.1 A alta administração**

**1.6.1 A alta administração**

A alta direção ou diretoria da BETA LTDA responde pelo direcionamento maior e pelas operações da organização. É de responsabilidade da diretoria, também, desenvolver políticas, estratégias e estabelecer metas para essa organização como um todo. Ela estabelece os objetivos (que serão desmembrados em metas) e os repassa aos níveis hierárquicos mais baixos, até os níveis operacionais da organização.

A alta administração da BETA LTDA, seguidamente, representa sua organização perante a comunidade, o governo e outras organizações. Ela se encontra no topo da pirâmide administrativa e é representada pelo presidente, pelos vice-presidentes e pelos diretores.

Relacionamos, a seguir, as atividades normalmente executadas em nível de direção de uma prestadora de serviços:

Formulação das políticas da organização.

Aprovação do orçamento geral.

Aprovação de aquisições e investimentos acima de determinado valor.

Aprovação de empréstimos e financiamentos de longo prazo e os que excedem determinado valor.

Extinção ou criação de ramos de negócio e de subsidiárias.

Relações com autoridades públicas de alto nível, com as organizações patronais e com a mídia.

Aprovação dos valores dos salários acima de determinado nível.

Estabelecimento da estrutura organizacional básica.

Seleção e aprovação dos demonstrativos financeiros.

Elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Aprovação de avais e fianças.

**1.6.2** **A média administração**

A administração de nível médio é conhecida em muitas empresas como gerência de departamento, ou gerência do setor. Diferentemente dos gerentes de primeiro nível ou supervisão, os gerentes de nível médio planejam, organizam, dirigem e controlam outras atividades. Os gerentes médios de marketing, por exemplo, coordenam as atividades de uma unidade ou subunidade, isto é, coordenam as atividades de outros clientes.

A administração de nível médio da BETA LTDA determina os serviços que serão providos ao mercado, decidindo o público-alvo a ser alcançado e as estratégias gerais e políticas que serão transformadas em objetivos/metas para a atividade da administração no nível de operações. Além disso, a administração de nível médio (gerência) da BETA LTDA é responsável pela direção e pela coordenação das atividades dos administradores de primeiro nível e outras pessoas não gerentes, como serventes, recepcionistas e assistentes administrativos.

**1.6.3 A administração operacional**

A administração de primeiro nível ou operacional da BETA LTDA é diretamente responsável pela produção de serviços. Ela é constituída de chefes de seção ou supervisores de produção. As pessoas que se reportam ao gerente operacional fazem o trabalho básico da organização, como serviços. Esse nível de administração da BETA LTDA é a ligação entre as operações de cada departamento e o resto da empresa. A maior parte do tempo gasto pela administração operacional é com a supervisão das pessoas na execução das tarefas, e muitos dos supervisores têm se transformado em líderes de equipe para obter melhores resultados com os funcionários.

Além desses três níveis administrativos a BETA LTDA tem o pessoal não administrativo – que são os trabalhadores de linha de frente que não tem posição gerencial. Eles se reportam aos gerentes operacionais e são responsáveis pela execução das tarefas básicas decorrentes da divisão do trabalho nas organizações.

Os administradores da BETA LTDA também podem ser classificados como: *gerais*, *funcionais* e *de projeto*, para designar os tipos, pela amplitude de sua área de atuação. Os administradores gerais da BETA LTDA são os de mais alto nível na organização e respondem pelas diferentes atividades de diversos departamentos. Os administradores funcionais são os de nível médio ou operacionais e gerenciam as tarefas relacionadas às suas atividades. Já os administradores de projetos coordenam empregados e outros recursos em diversos departamentos funcionais para realizar uma tarefa específica.

FIGURA 4.2 O s níveis administrativos e as funções do administrador da BETA LTDA

Alta administração

14%

22%

36%

28%

Média administração

13%

36%

33%

18%

Administração operacional

10%

51%

24%

15%

Tempo gasto por função nos diversos níveis administrativos da BETA LTDA

Os níveis administrativos da BETA LTDA

**2 UMA LEITURA COM AS ABORDAGENS/PERSPECTIVA CLÁSSICA, HUMANISTA E COMPORTAMENTAL, QUANTITATIVA E MODERNA DA BETA LTDA**

**2.1 As principais teorias**

Cada teoria administrativa surgiu como resposta aos problemas empresariais relevantes de sua época e todas foram bem-sucedidas nas soluções específicas para tais problemas. Assim, todas as teorias administrativas são aplicáveis às situações atuais.

Uma leitura da BETA LTDA, do ponto de vista das teorias administrativas envolve a interação e interdependência entre seis variáveis: *tarefa*, *estrutura*, *pessoas*, *tecnologia*, *ambiente* e *competitividade*. Essas variáveis constituem os principais componentes no estudo dessa organização e atuam de maneira sistêmica e complexa: cada uma influencia e é influenciada pelas outras.

FIGURA 2.1 As variáveis básicas da BETA LTDA

**Organização**

A **ênfase nas tarefas** na BETA LTDA resulta na tentativa de melhora no conteúdo e na forma de execução das atividades.

A **ênfase na estrutura** na BETA LTDA dá importância a aspectos como hierarquia, cargos, cadeias de comando, e assim por diante.

A **ênfase nas pessoas** na BETA LTDA parte do pressuposto de que as pessoas estão envolvidas em todos os processos e que qualquer tentativa de otimização do funcionamento organizacional deve considerar os fatores psicossociais do trabalho (necessidades, expectativas, motivadores e desmotivadores, relações sociais, grupos, interesses individuais e coletivos, e assim por diante).

A **ênfase no ambiente** na BETA LTDA destaca a influência de aspectos ambientais internos e externos no modelo de gestão adotado.

A **ênfase na tecnologia** na BETA LTDA aponta para a relevância de inovações tecnológicas sobre o sucesso do seu modelo de gestão.

**2.1.1 A teoria da Administração Científica (1903) – Frederick Taylor**

Quando se fala em racionalização, trata-se da busca de métodos analíticos que encontrem formas de evitar o desperdício. A idéia central é que esses métodos devem estar imunes a interferências emocionais em busca da máxima eficiência.

Embutidos nesse conceito estão na BETA LTDA o uso da inteligência embasada no conhecimento técnico, a criação de um “campo de isolamento” entre a razão e as emoções, o reaproveitamento de conhecimentos adquiridos por experiências passadas e, por fim, o caráter contínuo desse recurso de investigação e melhoria.

Como objetivos da racionalização podemos citar na BETA LTDA a disponibilização de processos mentais que apoiem a administração em sua missão de resolver problemas e questões. O referencial para que esses objetivos sejam alcançados é o estudo sistemático voltado para a busca pela eficiência (fazer mais com menos).

Logo, são princípios a serem observados na BETA LTDA:

1. **Seleção Científica** – medição da capacidade e busca da compatibilidade entre os funcionários e as funções.

2. **Tempo-Padrão** – rigor no controle dos tempos de serviços e definição de padrões.

3. **Divisão dos Papéis** – a função de planejamento é exclusiva daqueles com função gerencial, deixando-se aos funcionários entregues às tarefas técnicas apenas a execução.

4. **Divisão do Trabalho** – um dos princípios é partir de trabalhos complexos e chegar a tarefas simples, visando simplificar a análise que levaria a otimização das mesmas e, por conseguinte, ao aumento do desempenho no todo.

5. **Trabalho em Conjunto** – alinhamento entre interesses individuais e organizacionais, implicando uma relação simplista que compara salários a custos de serviços.

6. **Supervisão** – com a divisão do trabalho, os “tipos de tarefas” são supervisionados, sempre com foco nos níveis de produtividade de cada trabalhador.

7. **Ênfase na Eficiência** – esse é um dos alicerces da BETA LTDA, ou seja, buscar a melhor forma de fazer as coisas. Percebemos aqui um “desligamento” da BETA LTDA com relação à verificação da qualidade porque talvez o pensamento predominante nessa empresa seja que se as coisas são feitas da melhor forma possível, inevitavelmente o resultado final é o esperado. Assim, não era com esse aspecto que os gestores devem se preocupar, mas sim com a otimização dos processos.

8. **O homem como apêndice** – os funcionários são vistos como elemento que complementa a função das operações. Assim, o enfoque do ser humano pela BETA LTDA preocupa-se tão somente em manter seus funcionários trabalhando de acordo com o planejado, esquecendo-se completamente de tratar as características inerentes ao ser humano.

9. ***Homo Economicus*** – não são levadas em conta pela BETA LTDA as necessidades humanas de seus funcionários, como a auto-realização e o reconhecimento pelo trabalho. A remuneração é a “recompensa máxima e suficiente” e é proporcional à produtividade.

10. **Abordagem Fechada** – a BETA LTDA está restrita aos seus elementos internos, sem considerar suas relações com o mercado e os impactos desse sobre aspectos organizacionais.

**2.1.1.1 O comportamento humano na BETA LTDA**

Na BETA LTDA, as posições a serem ocupadas pelas pessoas está diretamente relacionadas ao desempenho que essas demonstram no exercício de suas atividades. Assim, a ênfase na BETA LTDA, deve estar na definição de formas otimizadas de trabalho, o que seria para a organização em análise, suficiente para assegurar o bom desempenho. A BETA LTDA mantem o foco no aperfeiçoamento do “como fazer as coisas” para reduzir (se não eliminados) os desperdícios e aumentar a produtividade.

A partir dessa concepção de que tanto a organização quanto os seus funcionários tem no resultado financeiro (lucro) seu maior interesse implica que todas as tarefas na BETA LTDA devem ser científica e quantitativamente analisadas.

Taylor defendia que a consciência a respeito das vantagens associadas à administração científica faria com que as pessoas mudassem suas formas de ver o trabalho, tornando-se mais “aderentes” às propostas apresentadas pelas organizações (incluindo as condições de trabalho) e deixando de dedicar tempo às críticas.

**2.1.2 Teoria Clássica da Administração (1916) – Henri Fayol**

Por tratar-se de uma abordagem fortemente alicerçada na autoridade e na cadeia de comando, o foco da BETA LTDA segundo a Teoria Clássica da Administração, recaí sobre sua estrutura organizacional e sobre o homem econômico, aliando esses conceitos no intuito de alcançar a máxima eficiência.

Segundo Fayol, os princípios enunciados pela BETA LTDA são:

1. **Divisão do trabalho:** na BETA LTDA o que se espera é o aumento na eficiência, o que se percebe nessa organização é a criação de tarefas que extingue qualquer participação criativa e joga por terra os níveis motivacionais.

2. **Autoridade e responsabilidade:** na BETA LTDA se observa que a responsabilidade de um funcionário não é compatível com o nível de poder associado ao cargo por ele ocupado. Entre os técnicos da BETA LTDA não se contabilizam os contratados provisórios, recrutados, até, de entre simples (e ás vezes recém-formados) para executar uma atividade que requer maior qualificação.

3**. Disciplina:** a BETA LTDA defende a idéia de uma obediência não questionadora às regras e normas existentes.

4. **Unidade de direção:** agrupamento das tarefas por cargos e de cargos por objetivos pela BETA LTDA. Esse princípio tem a intenção de garantir que os objetivos sejam tratados de forma única, ou seja, tarefas relacionadas a um mesmo objetivo devem ser planejadas e controladas de forma única.

5. **Remuneração do pessoal:** parte do pressuposto que de que o bom funcionamento da BETA LTDA depende de um programa justo de remunerações. Apesar de ser um principio válido, o erro da BETA LTDA seria tratar essa condição como “suficiente” e não apenas como “necessária”.

6. **Centralização:** as decisões da BETA LTDA são tomadas unicamente por aqueles que detêm o poder e estão investidos de autoridade.

7. **Hierarquia:** fortalecimento da estrutura hierárquica da BETA LTDA.

8. **Ordem:** para a BETA LTDA a eficiência depende da ausência de problemas materiais (organização) e sociais (posições individuais na estrutura organizacional).

9. **Iniciativa:** a BETA LTDA não dá espaço para que todos seus funcionários, independentemente de sua posição na estrutura de cargos, sejam pró-ativas e se proponham a agir voluntariamente em busca de melhores caminhos.

**2.1.3 Teoria da Burocracia (1909) – Max Weber**

Segundo Weber, as organizações fundamentadas na burocracia são regidas por normas, leis, estatutos e regimentos escritos (gerais e próprios) que definem seu funcionamento. A exigência quanto ao fato de serem normas escritas está associado à necessidade de que os instrumentos possam ser interpretados de forma sistemática e definida.

Um aspecto a ser observado na BETA LTDA é a abrangência dessas normas, já que devem contemplar todas as suas áreas. Adicionalmente, devem ser racionais, ou seja, manter a coerência com as metas e os objetivos corporativos existentes. O efeito dessa legalidade dentro da BETA LTDA é os estabelecimento das cadeias de autoridade que dão aos funcionários poderes coercitivos (punitivos) proporcionais às suas posições hierárquicas.

**2.1.3.1 Divisão do trabalho: definição de funções específicas para cada pessoa**

A BETA LTDA mantém o conceito de “divisão do trabalho” encontrado na abordagem clássica, o que justifica pelo conceito de racionalidade e alinhamento entre suas atividades e seus objetivos organizacionais. As tarefas são divididas não apenas em termos de procedimentos e técnicas, mas também no que diz respeito aos níveis de autoridade atribuídos a cada uma delas. Enfatiza-se o detalhamento das competências e responsabilidades, definindo -se claramente as fronteiras a serem respeitadas por cada cargo.

**2.1.3.2 Hierarquia: visão piramidal e hierárquica, estimulando a coesão do funcionamento do sistema**

Na BETA LTDA, este princípio estabelece que cada cargo (excetuando-se o mais alto, claro) deve estar subordinado (sob controle e supervisão) de um cargo superior. Essa é a base da definição da árvore de hierarquias da organização e os cargos estão claramente relacionados a níveis de privilégios e deveres. A autoridade é atributo do cargo e não do funcionário que o ocupa. Esse tratamento tem o intuito de reduzir conflitos sobre a forma de execução das atividades e a normatização é o mecanismo que protege os subordinados com relação à possível arbitrariedade dos superiores, já que as regras devem ser por todos conhecidas.

**2.1.3.3 Impessoalidade: a formalização é sempre aplicável (independe da pessoa a quem se aplica)**

As atividades da BETA LTDA são atribuídas aos cargos e não às pessoas, já que essas são vistas como ocupantes de cargos e não como pessoas. O poder é atributo do cargo e não de quem o ocupa. Deriva-se daí que a obediência também é impessoal, ou seja, é ao cargo superior e não a quem está no exercício de tal cargo. O que se busca é a manutenção da continuidade, ou seja, os funcionários entram e saem, mas as características dos cargos se mantêm intactas.

**2.1.3.4 Competência técnica e meritocracia: não seleção com base em qualificação e em mérito**

Na BETA LTDA as escolhas dos funcionários para os cargos não se baseiam estritamente em competências técnicas. Com isso, diminuem-se a formalização das escolhas e também a credibilidade associada aos mecanismos de admissão, remanejamento e promoção dos membros da organização.

**2.1.3.5 Não separação entre propriedade e administração: administradores não são proprietários**

A ênfase aqui repousa sobre a não distinção entre membros de administradores na BETA LTDA e os proprietários do negócio. Não se abre espaço para a escolha de profissionais especializados em administração e não surge o papel do “gestor”. Com isso, o que se percebe é o não distanciamento dos sócios capitalistas das atividades de gestão.

**2.1.3.6 Não Profissionalização dos funcionários: foco na desqualificação e no não desenvolvimento das pessoas**

Essa não profissionalização na BETA LTDA é decorrente da não caracterização dos funcionários como especialistas, assalariados, ocupantes nomeados de cargos e sim proprietários de seus cargos ou direitos e poderes a eles associados. É fundamental perceber que pela ótica apresentada por Weber as pessoas se dedicam à defesa dos interesses organizacionais representados em seus cargos e não na busca do alcance de seus interesses individuais.

**2.1.3.7 Completa previsibilidade do funcionamento: comportamentos baseados em normas e regras, visando à eficiência**

Com base na formalização das funções e atividades, o que se espera na BETA LTDA é que os comportamentos dos seus funcionários estejam sempre enquadrados em padrões e com isso sejam completamente previsíveis. Isso levaria à maximização da eficiência organizacional. Uma fragilidade desconsiderada pela BETA LTDA é a existência de que os funcionários, por serem pessoas, poderiam apresentar variações em seus comportamentos.

É importante lembrar que o objetivo de Max Weber não era construir uma definição para as organizações, nem padrões de administração a serem por elas seguidos. Sua abordagem descritiva – e não prescritiva – criou o que foi chamado de “tipo ideal” e é a representação de uma síntese dos elementos comuns à maior parte das organizações formais modernas.

Quanto ao tipo de dominação da BETA LTDA segundo a Teoria da Burocracia, temos a conclusão de uma dominação racional ou dominação de autoridade formal que se estabelece por regras e normas que definem direitos e obrigações que determinam os comportamentos das pessoas em uma organização. Está associada à atribuição de responsabilidades e a dominação é reflexo direto dessas responsabilidades.

**2.1.4 Teoria das Relações Humanas (1932) – Elton Mayo**

À primeira vista, a impressão passada pela BETA LTDA é uma não ênfase sobre as relações interpessoais, pois a produtividade não está diretamente relacionada com o nível de integração social. Vem à tona, então, o não conceito de *homo social*, um modelo que se fundamenta na afirmação de que a natureza humana tem características específicas. Na BETA LTDA, o comportamento humano está enquadrado em esquemas simplistas, não se considera que o comportamento humano é influenciado não apenas pelas demandas de ordem biológica, mas também pelos sistemas sociais de que faz parte. A BETA LTDA não atenta as necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto-realização de seus funcionários, ainda que cada uma as manifeste com diferentes graus de intensidade.

**2.1.5 Teoria Estruturalista (1947) – Lévi- Strauss**

O estruturalismo de Lévi-Strauss, apoiados pelas ideias da Burocracia de Weber, partiu da premissa de que a organização deve ser vista como um todo complexo no qual existem grupos sociais que compartilham alguns objetivos, mas que também podem ser antagônicos com relação a outros. Sendo assim, seu foco principal repousa sobre as organizações em suas características sociais.

Sob o prisma do estruturalismo, é possível considerar a BETA LTDA como uma não organização constituída para deliberada e racionalmente traçar e alcançar objetivos corporativos explícitos. Com isso em foco, os componentes da BETA LTDA não são cuidadosamente selecionados e organizados de acordo com sua capacidade de colaborarem com as estratégias organizacionais previamente estabelecidas.

Uma primeira preocupação da BETA LTDA é a eficiência e esta está relacionada à utilização otimizada dos recursos necessários à consecução das metas organizacionais. Tudo isso sob a perspectiva racional, ou seja, uma visão analítica que considera ao máximo possível as variáveis que podem influenciar as decisões, enumera as alternativas existentes e, a partir disso, chega à que seria a melhor de todas elas.

É com isso em mente que a estrutura organizacional da BETA LTDA deve ser concebida e suas ações encaminhadas com o suporte por elas fornecido. Há grande ênfase no planejamento (responsável por evitar o improviso) e no controle (pelo qual se tenta minimizar eventuais desvios entre os resultados alcançados e previstos).

Segundo o estruturalismo, a BETA LTDA, enquanto sistema fechado, fica protegida de contingências e fatores inesperados. O único fator que pode gerar resultados incertos é o ser humano enquanto participante do sistema, pelo que se torna foco dos procedimentos de controle. Nesse ponto, as incertezas são consideradas “administráveis” na medida em que se propuserem regras de funcionamento precisas e abrangentes.

No contexto da BETA LTDA, como consequência imediata não surge o conceito de “homem organizacional”, que não exerce papeis diversificados e cujas características são enunciadas a seguir:

Não é flexível e não se mostra preparado para lidar com a dinâmica intensa percebida tanto interna quanto externamente.

Não sabe lidar com situações frustrantes sem sucumbir diante do esgotamento emocional que pode resultar da não busca contínua de alinhamento entre seus objetivos individuais e aqueles traçados para a organização.

Não é paciente com relação ao recebimento de reconhecimentos e recompensas, permitindo que eventuais “demoras” venham a comprometer o desempenho de suas funções organizacionais.

Não é capaz de encontrar elementos motivacionais que o movam em direção ao alcance dos objetivos corporativos, não conseguindo enquadrar-se às normas definidas e agir de forma cooperativa e focada.

**2.1.6 Teoria Geral dos Sistemas (1951) – Karl Ludwig von Bertalanffy**

Por essa teoria, um sistema, ou “complexidade organizada”, pode ser definido como sendo um conjunto de elementos sob a existência de “fortes interações”. Desta forma, podemos tratar como “sistema” uma organização, ou o sistema solar, ou mesmo o corpo humano em todas as suas complexidades.

No contexto da BETA LTDA, o sistema é fechado, ou seja, não realiza trocas com o meio externo. A consequência é seu caos progressivo, a sua desintegração e a sua morte. Uma das deficiências da BETA LTDA é justamente tratar a organização como se ela fosse independente a ponto de poder tratar todos os seus problemas e questões internamente, sem qualquer relação com o que ocorre fora da empresa. Esse enfoque racionalista dado pela BETA LTDA tende a ignorar forças externas geradoras de mudanças e necessidades de adaptação, mantendo a empresa em altos níveis de estagnação, levando-as em direção à extinção.

**2.1.6.1 Hierarquias**

Os componentes internos da BETA LTDA possuem formas de interação previsíveis (ou supostamente previsíveis) que têm, cada um, um papel específico e bem definido. Um dos aspectos dessa ordem interior está relacionado à existência de uma hierarquia entre os elementos e isso serve também para as relações entre os subsistemas com relação ao sistema de que fazem parte.

**2.1.6.2 Fronteiras**

Quando aplicamos a Teoria Geral dos Sistemas à BETA LTDA, as fronteiras são importantes para que se entenda o conceito de “eficácia organizacional”, ou seja, o que o sistema se propõe a produzir internamente e o que ele deve “entregar” para o mundo exterior e o que deve receber desse último. É olhando para as fronteiras do sistema da BETA LTDA que podemos analisar seu nível de abertura (mais fechado) e seus prognósticos de crescimento e desenvolvimento.

**2.1.6.3 Entropia**

O conceito de entropia foi trazido, significando a tendência que os sistemas fechados têm de irem em direção ao “caos”. Entendemos a entropia na BETA LTDA, como sendo o potencial para absorver ou dispersar energia durante a execução das atividades sistêmicas. Na BETA LTDA ocorre a entropia positiva (ou simplesmente entropia) que é a dispersão (“positivo” aqui tem sentido indesejado, ruim).

**2.1.7 Abordagem Sociotécnica (1965) - Emery e Trist**

A abordagem sociotécnica relacionou o comportamento das pessoas à forma pelo qual o trabalho é organizado e as tarefas são estruturadas e distribuídas. Dependendo da forma como isso se dá, é possível aumentar os níveis de responsabilidade atribuída àqueles que realizam suas funções, abrindo-se espaço para novas formas de motivação (reconhecimento, recompensa, etc.), aumentando a satisfação no trabalho e consequentemente o desempenho das pessoas na organização.

No entanto, as condições para que isso ocorra inexiste em parte na BETA LTDA, uma vez que embora as tarefas sejam diversificadas, elas não conduzem a novos e contínuos aprendizados, não há autonomia para decidir e ter ideias, não há suporte social e reconhecimento no trabalho, não há possibilidade auto-realização.

Podemos enunciar uma série de princípios orientadores da forma de ver a forma pelo qual o trabalho é organizado e as tarefas são estruturadas e distribuídas na BETA LTDA:

* **Grupos de trabalho:** não se percebe que a BETA LTDA fortalece a idéia de que as funções organizacionais são exercidas pelas equipes de trabalho, não aumentando-se a importância dada aos processos de comunicação e à participação dos funcionários nos ciclos produtivos. Não percebe-se melhora na coesão interna dos grupos e também nos relacionamentos entre esses quando as tarefas a serem realizadas apresentam graus de interdependência. Os processos de decisão não se dão de forma participativa, o que não fomenta o envolvimento e o comprometimento das pessoas com o alcance dos resultados esperados.
* **Auto-regulação:** a BETA LTDA, por meio do não trabalho coletivo tornar-se incapaz de controlar seus próprios processos produtivos, não restringindo o papel de supervisão ao controle das interfaces entre o sistema organizacional e o meio externo e também à não melhoria dos relacionamentos intergrupais com ênfase na melhoria dos desempenhos de cada um dos grupos sociais que compõem a organização.
* **Autonomia:** os funcionários da BETA LTDA, se vêem em um contexto no qual não têm autonomia para tomar suas próprias decisões, estão “engessadas” por uma estrutura excessivamente rígida, eles não tendem a empreender mais esforços na direção de resolverem os problemas com se deparam e, mais ainda, de encontrarem soluções inovadoras que podem até deslocar a organização como um novo “patamar de competitividade”.
* **Variedade de competências usadas:** não se percebe que a BETA LTDA agrega elementos motivacionais que podem não apenas otimizar as operações, mas também reduzir índices de absenteísmo e rotatividade.
* **Visão do todo:** observa-se queos serviços resultantes do processo produtivo na BETA LTDA não são vistos de forma integrada, ou seja, como “unidades de trabalho”. Esse é um ponto de a favor do conceito de fragmentação do trabalho proposto por Taylor. Com isso os funcionários não enxergam o significado daquilo que fazem com relação ao todo que a organização se propõe a construir e aumenta-se o nível de insatisfação com que se envolvem em suas atividades.

**2.1.8 Teoria da Contingência**

A Teoria da Contingência se fundamenta na idéia de que não uma forma ótima e única para a realização das funções administrativas. Na verdade, aponta na direção contraria, afirmando que os administradores devem estar sempre buscando formas novas e adaptáveis a diferentes conjunturas.

É importante perceber que o foco da BETA LTDA não deixa de ser exclusivamente voltado para o interior da organização e que não extrapola as fronteiras organizacionais, para o meio externo em que ela está contextualizada, não aumentando a importância dos fatores ambientais sobre as características organizacionais.

Nota-se que as visões da BETA LTDA não enfocam elementos como o ambiente e a evolução tecnológica, uma vez que não consegue antecipar e conseguir antever mudanças que possam vir como reflexo da evolução nesses (e outros) elementos.

O aumento da eficácia estrutural da organização depende da coerência entre os elementos estruturais internos (variáveis dependentes) e das conjunturas externas (variáveis independentes).

Como consequência desta relação entre elementos externos e internos, essa teoria afirma que em cenários como a BETA LTDA em que haja grandes diferenças entre os componentes organizacionais e o ambiente externo deverá haver flexibilização do seu modelo burocrático. Além disso, a BETA LTDA inserida em um ambiente complexo e dinâmico exigirá que seu esquema administrativo seja ágil e flexível e isso é alcançado pela descentralização da tomada de decisões e também pelo tratamento não mecanicista de suas funções organizacionais.

**2.1.9 Teoria Neoclássica**

É uma teoria cujo embrião é o mesmo que deu origem à Administração Científica e à Escola Clássica, mas também considerou os elementos tratados das Relações Humanas.

Nesta seção, os princípios conhecidos da BETA LTDA são:

1. Aplicação prática dos conceitos de Administração.

2. Reaplicação dos princípios gerais da Administração (com algum grau de remodelagem).

3. Foco nos resultados (Administração por objetivos – APO – como um dos resultados mais significativos).

4. Administração como técnica social (foco compartilhado entre técnica e funcionários).

Na BETA LTDA, se apreende que não houve uma “fusão de foco” como definido pela Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo, não se dividiu as atenções entre a importância da eficácia (otimização dos serviços, das relações com os clientes e, consequentemente, dos resultados corporativos) e da eficiência (busca por caminhos otimizados de trabalho e aperfeiçoamento de tudo o que estivesse relacionado a “como fazer as coisas”).

**2.1.9.1 Processo Administrativo**

O processo administrativo pode ser compreendido como o conjunto de atividades a serem realizadas para que a organização “funcione como deveria funcionar”. Henry Fayol enunciou cinco funções administrativas: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Foi um ponto de partida para a noção de conjunto, para a visão concatenada das ações administrativas.

Essa abordagem tem se mostrado útil até os dias de hoje, tendo sido revisitada pelos autores da Teoria Neoclássica, que também considerou o processo administrativo como sendo a espinha dorsal de sua abordagem. A partir da década de 1950, no entanto, houve um agrupamento das funções “coordenação” e “controle” na função “direção”, a partir do qual passamos a tratar o processo administrativo como sendo composto de: *planejamento*, *organização*, *direção e controle*.

Vamos representar uma conceituação genérica da BETA LTDA para cada uma dessas quatro funções:

**1. Planejamento**

O planejamento é a vacina contra a surpresa e a improvisação, é a arma contra a urgência e pode ser visto como uma função vital para a administração da BETA LTDA. Os planos determinam os objetivos e os caminhos a serem percorridos para que esses sejam alcançados. O ponto de partida é justamente o estabelecimento de metas e objetivos, pois “para quem não sabe aonde quer chegar, qualquer caminho serve”.

Na BETA LTDA podem existir três níveis de planejamento, e essa classificação está associada à abrangência dos objetivos perseguidos:

*Planejamento Estratégico* – É o de maior abrangência e tem conotação corporativa, ou seja, trata a corporação como um todo e em todas as áreas funcionais existentes. Apresenta uma visão de onde a organização se encontra e aonde ela quer chegar. É elaborado pelos membros do “comitê de gestão” (ou algo semelhante) e serve como referência para os demais planos a serem elaborados.

*Planejamento Tático* – Parte da visão departamental da empresa, ou seja, trata cada área ou departamento da organização. Normalmente mantém seu foco no médio prazo ou é elaborado para cada exercício anual. Trata-se de um planejamento de nível intermediário.

*Planejamento Operacional* – Foco nas atividades ou tarefas e voltado para uma visão de curto prazo (ou imediatista).

Estratégia: uma Visão diferente...

2.1.9.1 1FIGURA: O macro-cenário estratégico da BETA LTDA

**Clientes**

**BETA LTDA**

**Concorrentes**

A figura acima poderia indicar as seguintes “intenções” que a BETA LTDA tem com relação aos outros participantes:

* Seus laços com seus clientes devem estar cada vez mais fortes (seta larga).
* Os laços de seus concorrentes com seus clientes devem estar cada vez mais fracos (seta tracejada).
* Na relação entre a BETA LTDA e seus concorrentes a BETA LTDA deve ser a parte forte (ponta grande) e seus concorrentes a parte fraca (ponta pequena).

Com base nessa idéia, podemos entender o plano estratégico como um caminho traçado para que a BETA LTDA conquiste uma vantagem competitiva, o que se dá pelo desenvolvimento de “competências organizacionais” que criem os diferenciais desejados. Essas competências são conhecidas como competências essenciais, enquanto aquelas que não servem como diferencial, mas apenas compõe o conjunto de serviços e produtos elementares são chamadas competências básicas.

Os planos da BETA LTDA decorrentes das atividades de planejamento podem ser:

* *Procedimentos*: o objetivo é desenhar os métodos e os processos de trabalho e quase sempre são planos operacionais cuja representação é feita com fluxogramas ou diagrama de atividades.
* *Orçamentos*: normalmente são planos estratégicos quando tratam aspectos financeiros da empresa em sua totalidade, ou táticos quando tem ótica departamental ou se relacionam a períodos mais curtos (o exercício anual, por exemplo).
* *Programas*: estabelecem a relação entre a execução das tarefas e os tempos relacionados. São ferramentas elementar e essencial do planejamento. São exemplos deste tipo de planejamento os cronogramas, a aplicação de técnicas PERT/COM – Program Evaluation Review Technique/Critical Path Method.
* *Regras e regulamentos*: estabelecem comportamentos esperados por parte das pessoas que fazem parte da organização.

**Organização**

O conceito de organização da BETA LTDA pode estar vinculado à sua função social (por ser composta de pessoas), ou à sua função administrativa (parte integrante do processo administrativo).

No primeiro significado representa a modelagem do esforço humano para que os objetivos sejam alcançados e pode ser:

* *Formal*: é aquela baseada na divisão do trabalho e constituída por áreas funcionais que têm funcionários com atividades e qualificações específicas. Sua representação é o organograma formal e é disseminada pelos manuais e regimentos organizacionais;
* *Informal*: é formada pelos agrupamentos de pessoas que nascem de forma natural e espontânea a partir de relacionamentos interpessoais entre os membros da organização.

**Direção**

A direção da BETA LTDA é responsável por colocar a empresa em funcionamento e está vinculada diretamente à participação dos funcionários. Consiste na orientação, no treinamento e na motivação desses funcionários para que as energias sejam empreendidas e canalizadas em direção ao alcance dos objetivos traçados.

**Controle**

O objetivo do controle enquanto componente do processo administrativo é garantir que os resultados sejam coerentes com o que foi estabelecido pelo planejamento. Assim, as atividades de controle da BETA LTDA fazem verificações contínuas nas atividades visando preservar a integridade do processo e garantindo o atingimento dos objetivos traçados. Como processo, o controle da BETA LTDA apresenta quatro fases: definição de padrões e critérios; observação do desempenho; comparação do desempenho com o padrão estabelecido; aplicação das ações corretivas.

**2.1.9.2 Administração por objetivos (1954) – Peter Drucker**

A BETA LTDA não aborda características mais participativas e fortemente motivadoras, sendo a avaliação do desempenho, neste contexto, guiada pelos seguintes parâmetros: os objetivos não são traçados conjuntamente entre superior e subordinado, por meio de negociação ou consenso, não comprometimento pessoal com relação ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, não treinamento e desenvolvimento pessoal e inexiste uso intensivo de comunicação para que o avaliado estar consciente da situação de seu esforço/resultado.

A estrutura organizacional da BETA LTDA pode ser analisada pela seguinte ótica: visão vertical (análise das funções organizacionais).

A figura a seguir ilustra essa visão (um exemplo simplista da estrutura organizacional da BETA LTDA):

FIGURA 2.1.9.2.1 Representação da estrutura organizacional da BETA LTDA

Presidência

Diretoria 1

Diretoria 2

Diretoria 3

Gerência 2.2

Gerência 3.2

Gerência 3.1

Gerência 2.1

Gerência 1.2

Gerência 1.1

Visão vertical

(ou departamental)

A expressão **grau de especialização vertical** diz respeito à quantidade de níveis hierárquicos existentes. Assim, na BETA LTDA com alto nível de especialização vertical é estruturada de forma a ter verticais mais profundas, ou seja, mais níveis hierárquicos, do que aquela com menor especialização vertical. Essa verticalização tem reflexos na forma de gerenciar.

Além disso, também pode ter impacto sobre a percepção dos funcionários sobre o significado das tarefas com que estão envolvidas, ou seja, se o trabalho for “demasiadamente dividido”, os indivíduos podem perder a noção do todo e, com isso, apercepção do valor e do significado daquilo que fazem com relação aos resultados finais esperados (o que se quer produzir).

**Delegação**

Como princípios que orientam a delegação da BETA LTDA, podemos citar:

**Dividir uma tarefa delegada**: o funcionário que recebeu a delegação não é co-responsável por uma “unidade de trabalho” com significado e valor. Isso não aumenta o grau de comprometimento e também não facilita a supervisão e o controle.

**Não definir com cuidado os requisitos da tarefa**: ao escolher a quem será delegada uma tarefa, a delegação da BETA LTDA não toma o cuidado de observar se o funcionário em questão possui a competência necessária para se tornar co-responsável pelos resultados.

**Não compartilhar a autonomia**: na BETA LTDA a delegação não entende a importância do compartilhamento de autoridade e autonomia.

**Não dá suporte necessário em termos de informação**: na BETA LTDA não há o provimento das informações que permitam que o funcionário entenda com exatidão o que estará fazendo (motivos, formas, requisitos temporais, e assim por diante).

**Não dá feedback**: inexiste na BETA LTDA abertura nos processos de comunicação e o fornecimento de referenciais para avaliação do desempenho no exercício de suas atividades.

**Centralização**

Outro aspecto a ser discutido sobre a BETA LTDA como diferencial dessa abordagem está relacionado às vantagens e desvantagens associadas ao seu nível de centralização. A BETA LTDA deixa o processo de tomada de decisão para os “cargos de topo”.

Dessa forma, a centralização da BETA LTDA coloca “em negrito” as diferenças hierárquicas e, consequentemente, a importância destacada de certos papéis com relação a outros. Isso é o que chamamos de “cadeia de comando” (cadeia escalar).

VANTAGENS E DESVANTAGENS DA CENTRALIZAÇÃO DA BETA LTDA

|  |  |
| --- | --- |
| Vantagens | Desvantagens |
| * Mantém-se a tomada de decisões nas mãos daqueles que realmente detêm o conhecimento e a visão mais amplos a respeito da organização. * Com isso, garante-se que as decisões serão tomadas com foco sobre os objetivos estratégicos organizacionais e não de acordo com uma visão mais restrita e talvez até “departamental”. * A amplitude da visão permite redução no esforço de análise, já que as questões trazidas podem estar relacionadas a diferentes frentes da atuação organizacional e com isso tornam-se passíveis de “replicação” para diferentes. | * As informações que fundamentam a tomada de decisões podem ser por demais consolidadas e genéricas e por isso comprometem sua aplicabilidade prática e circunstancial. * A distância entre os tomadores de decisão e os envolvidos no cenários impactados pelas decisões torna o processo suscetível a deficiências e fragilidades. * O fluxo de informações entre distâncias maiores (já que os que decidem estão “no topo” e muitas vezes os envolvidos estão “lá embaixo”) pode tornar o processo mais moroso e oneroso. * Ainda sobre as comunicações, os longos caminhos podem gerar o efeito do “telefone sem fio”, provocando distorções não apenas no entendimento da questão sobre a qual se quer decidir, mas também no entendimento da decisão tomada. |

**2.1.10 Teoria do caos (1963) – Lorenz**

A Teoria do Caos considera o potencial que as variações externas nos pontos de sistemas dinâmico possam ter nas organizações. A globalização acelerou a dinâmica a que está sujeita a BETA LTDA tornando-a ainda mais imprevisível. As mudanças ocorrem de forma cíclica e “espiralada”, de forma que a evolução (mudança de nível) é percebida quando cada um desses ciclos é finalizado. Sob essa ótica, entendemos que as mudanças na BETA LTDA não tendem a voltar aos mesmos pontos, já que em uma espiral quando uma “volta” é concluída e começa-se uma nova volta, o ciclo já é outro, ou seja, tem uma outra dimensão e está em um outro patamar.

**3 A PERSPECTIVA CONTEMPORÂNEA DA ADMINISTRAÇÃO, NAS ÁREAS DE QUALIDADE E EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL, PROJETOS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DO CONHECIMENTO DA BETA LTDA**

Em empresas de serviços, algumas considerações devem ser feitas quanto ao processo administrativo:

1. O consumidor é participante no processo de serviço; isso requer atenção especial ao ambiente e características das operações do serviço.

2. Serviços não podem ser armazenados (estocados); se não são usados, são desperdiçados.

3. Diferentemente de produtos físicos, serviços são menos tangíveis e mais difíceis de explicar ou comunicar; os benefícios originados dos serviços tendem a ser associados com sentimentos e emoções.

4. Nas operações de serviço, as atividades são orientadas para pessoas, e as características de força de trabalho são particularmente importantes na determinação da eficácia organizacional.

5. Medidas de saída são difíceis e não existe um critério simples, importante, pelo qual seja medida a eficácia do desempenho.

**3.1 Análise da estrutura organizacional da BETA LTDA**

**3.1.1 Administração financeira**

Esta área da administração da BETA LTDA deve possibilitar o funcionamento, de forma correta, sistêmica e sinérgica, das contas da organização, possibilitando a realização das atividades necessárias, objetivando o lucro, maximização dos investimentos, mas acima de tudo, o controle eficaz da entrada e saída de recursos financeiros podendo, esses, ser, por exemplo, sob a forma de investimentos e/ou empréstimos, mas sempre voltado à viabilidade de negócios que proporcionem não somente o crescimento, mas também, o desenvolvimento e estabilidade.

A gestão financeira da BETA LTDA deve desenvolver instrumentos que permitam análises de dados para mensurar a performance da empresa, avaliando sua posição através da elaboração de mapas das atividades financeiras com ênfase no fluxo de caixa, que nada mais é do que a demonstração das entradas e saídas de dinheiro, coordenar e a avaliar a condição financeira da empresa por meio de relatórios financeiros elaborados a partir dos dados contábeis de resultados, analisar a capacidade de produção, tomara decisões estratégicas com relação ao rumo total da empresa, buscar, incessantemente, alavancar duas operações, verificar a situação do fluxo de caixa, desenvolver e implementar medidas e projetos com vistas ao crescimento, bem como criar ações que permitam oportunidades de aumento de investimentos e ampliação de metas organizacionais.

A administração financeira da BETA LTDA deve permitir níveis desejáveis de ativos circulantes ao mesmo tempo em que desenvolve condições de determinação de quais atividades permanentes devem ser adquiridos e quando os mesmos devem ser substituídos e liquidados. O equilíbrio e níveis otimizados entre os ativos correntes e não-correntes, também deve ser observado pela gestão financeira permitindo a observação e decisão de quanto investir, como e quanto. Assim, evita-se desperdícios e gastos desnecessários, riscos irremediáveis com a imobilização de recursos correntes que trarão pouco retorno positivo e muita depreciação no seu valor, o que impossibilita o funcionamento do fenômeno imprescindível para a empresa, chamado de capital de giro.

Ao que diz respeito às atividades de tesouraria, a gestão financeira da BETA LTDA deve ter bastante autonomia quanto ao planejamento, execução e controle de pagamentos e recebimentos, como cobrança, faturamento, relacionamento com bancos, aplicações financeiras, empréstimos, descontos de duplicatas, montagem do fluxo de caixa, liberação de pagamentos, controle de fundos e demais atividades afins. Inclui ainda o estudo de necessidades de capital e, junto com a controladoria e o planejamento geral, os estudos sobre a rentabilidade dos investimentos.

Ao que diz respeito às atividades de controladoria, a gestão financeira da BETA LTDA deve ter bastante autonomia quanto aos registros dos valores monetários, conforme as regras usuais, e sua consolidação nos demonstrativos financeiros. Incluem a contabilidade mercantil, a contabilidade fiscal e a de custos. Abrangem a interpretação da legislação fiscal, o planejamento fiscal, a elaboração da declaração do imposto de renda, a escrituração dos livros contábeis, a elaboração dos demonstrativos financeiros: balancetes, balanço patrimonial, demonstração do resultado, demonstração da origem e aplicação dos recursos, demonstração da variação do patrimônio e demais atividades afins. Junto com o planejamento geral e a tesouraria, a gestão financeira BETA LTDA deve fazer os estudos de viabilidade econômico-financeira dos investimentos.

Ao que diz respeito às atividades de orçamento, a gestão financeira da BETA LTDA deve ter bastante autonomia quanto às estimativas de receitas e despesas para determinado período. Incluem o orçamento das operações e o orçamento de capital. Os orçamentos normalmente são feitos em regime de competência e não de caixa. Por isso, alguns incluem a montagem do fluxo de caixa nas atividades orçamentárias.

Ao que diz respeito às atividades de auditoria, a gestão financeira da BETA LTDA deve ter bastante autonomia quanto às atividades de fiscalização e todas às áreas e não apenas a financeira.

Por fim, a BETA LTDA deve ter maior autonomia sobre a avaliação e a escolha de alternativas de aplicação de seus recursos, sobre a identificação e a escolha de alternativas de fontes de seus recursos, sobre o acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da empresa e sobre a seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da empresa.

**3.1.2 Administração da produção (ou operações)**

Na prestação de serviços, os próprios clientes são processados e transformados. Logo, a função de operações da BETA LTDA deve se preocupar principalmente com as diversas de organizar seus serviços para atender a demanda e ser mais competitiva, com a criação e melhora dos seus serviços, com o arranjo físico e fluxos produtivos, com o estudo de tempos e movimentos, com o planejamento de capacidade, com o planejamento e controle de projetos.

A BETA LTDA deve estar baseada em obter as pessoas certas, as informações certas e o conhecimento no tempo certo, na quebra de barreiras que se referem ao modo de pensar sistêmicos dos tomadores de decisão e na ajuda na aquisição, avaliação e disseminação da informação de modo que gerentes e funcionários possam se tornar melhores solucionadores de problemas. O foco da BETA LTDA aqui também é promover o desenvolvimento de condições saudáveis e de uma organização saudável, por meio da ajuda aos funcionários na recuperação de disfunções emocionais que eles podem trazer para o trabalho, permitir que os funcionários trabalhem em problemas do mundo no horário de trabalho, outro modo é o reconhecimento e a correção de seus erros organizacionais, como acidentes ou explorações de dentro da empresa, tornar coletivas as decisões baseadas no que for melhor para a empresa como um todo.

**3.1.3 Direção geral**

A BETA LTDA deve permitir uma gestão participativa em que o gerente tome as decisões juntamente com os subordinados que serão afetados de maneira positiva ou negativa por elas, consiga criar no funcionário uma diferença entre atitude e comportamento para o bem da organização, de tal modo que tal empregado seja envolvido em atividades que incluem a melhoria do desempenho no trabalho e ajude-os a se tornarem mais empregáveis ou promovíeis dentro da organização, além de ensinar as habilidades básicas de cada cargo. Seu propósito deve ser, enfim, gerar uma força de trabalho que supra as necessidades da empresa e seja orientada para o futuro, além de ser capaz de mudar ao mesmo tempo em que mantém a eficiência e a eficácia.

A BETA LTDA deve dar aos seus funcionários as informações e os recursos de que necessitam para tomar e conduzir decisões, e então recompensá-los pelas iniciativas individuais. A BETA LTDA pode conduzir a mudanças nos processos organizacionais levando seus empregados a conscientizar-se de sua competência e provocando um impacto e uma capacidade de autodeterminação. O negócio de serviços deve passar de serviço de entrega para recuperação de serviços, ou seja, o restabelecimento da satisfação do consumidor, de pessoas fortemente insatisfeitas. A recuperação requer que os empregados de serviço não só consertem os erros cometidos, mas desempenhem atos de serviços que propiciem satisfação a consumidores altamente insatisfeitos, superando suas expectativas de tratamento.

Com relação à recuperação de serviços da BETA LTDA, o *empowerment* dos trabalhadores pode ajudar na finalidade de imediatamente resolver os problemas do consumidor por meio de respostas rápidas aos problemas e queixas do consumidor, de melhores sentimentos dos empregados sobre seus próprios trabalhos e sobre eles mesmos, da interação de seus empregados com clientes de maneira mais efusiva e entusiástica e de maior disposição dos empregados em oferecer ideias para melhoria dos serviços ou problemas de prevenção. Entretanto, para que os funcionários da BETA LTDA sejam empoderados, ela precisa investir na seleção de pessoal adequado para resolver os problemas e tratar com clientes insatisfeitos, investir no treinamento de funcionários de serviços para resolver diferentes problemas, aumentar os salários para contratar e manter funcionários qualificados.

**3.1.4 Marketing**

A BETA LTDA deve estabelecer e manter uma ligação com seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. A função de Markenting da BETA LTDA deve abranger uma identificação de interesses, necessidades e tendências do mercado, uma criação de serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços, e um fornecimento de informações para o desenvolvimento de seus serviços, um desenvolvimento dos canais de distribuição e gestão dos pontos-de-serviço, uma determinação de políticas comerciais e estratégicas de preço no mercado, uma comunicação com o público-alvo, por meio de atividades como propaganda, publicidade e promoção nos pontos-de-serviço, uma criação de transações com o público-alvo.

**3.1.5 Gestão de pessoas**

A BETA LTDA na função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, deve definir a quantidade de funcionários necessários para trabalhar na organização e das competências que eles devem ter, localizar e adquirir pessoas com as habilidades apropriadas para a organização, transformar os potenciais dos funcionários em competências, informar sobre o desempenho dos funcionários e definição de ações que permitam o aprimoramento do seu desempenho, definir e aplicar o mecanismos de recompensas para seus funcionários por seus trabalhos, realizar atividades de natureza burocrática, como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo e serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras.

**3.1.6 Administração de sistemas de informação**

A BETA LTDA na função de coleta, o armazenamento, a recuperação, a distribuição e o uso de dados com o objetivo de eficiência gerencial, deve se preocupar com o planejamento e organização do processamento, armazenamento, recuperação e disponibilização das informações presentes nos sistemas computacionais. A BETA LTDA deve dá suporte aos seus clientes e ter uma infraestrutura tecnológica capaz de incluir um levantamento de requisitos, uma análise, a especificação, um projeto do sistema, uma programação, testes, uma homologação, uma implantação e o acompanhamento dos sistemas solicitados para o bem da organização.

Quanto mais viável, oportuna e exaustiva for a BETA LTDA, maior será o seu potencial de resposta às solicitações da concorrência. Alcançar este objetivo depende do reconhecimento pela BETA LTDA da importância da informação e do aproveitamento das oportunidades oferecidas pela tecnologia para orientarem os possíveis problemas.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.