



# Gestão Organizacional

*Bernardino Galdino de Sena Neto*

Curso técnico nível médio subsequente  
em Informática para Internet





# Gestão Organizacional

*Bernardino Galdino de Sena Neto*

Curso técnico nível médio subsequente  
em Informática para Internet

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia  
do Rio Grande do Norte.



Natal-RN

2023

Presidente da República  
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação  
Camilo Sobreira De Santana

Secretário de Educação  
Profissional e Tecnológica  
Getúlio Marques Ferreira



Reitor  
José Arnóbio de Araújo Filho

Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação  
Avelino Aldo de Lima Neto

## **Caderno elaborado em parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e o Sistema Escola Técnica Aberta do Brasil – e-Tec Brasil.**

Comitê Editorial da Diretoria de Educação a Distância e Tecnologias Educacionais - Campus Avançado Natal Zona Leste/IFRN

Presidente  
Wagner de Oliveira

Membros  
José Roberto Oliveira dos Santos  
Albérico Teixeira Canario de Souza  
Glácio Gley Menezes de Souza  
Wagner Ramos Campos

Suplentes  
João Moreno Vilas Boas de Souza Silva  
Allen Gardel Dantas de Luna  
Josenildo Rufino da Costa  
Leonardo dos Santos Feitoza

Equipe | Produção de Material Didático

Equipe de Elaboração  
Cognitum

Coordenação Institucional  
COTED

Projeto Gráfico  
Eduardo Menezes e Fábio Brumana

Revisão ABNT  
Francisco de Assis Noberto

Revisão linguística  
Maria Tânia Florentino de Sena Nascimento

Revisão Pedagógica  
Kalina Alessandra Rodrigues de Paiva

Revisão tipográfica  
Wagner Ramos Campos

Diagramação  
Gláucio Coelho  
Felipe Costa

### Ficha catalográfica

S474 Sena Neto, Bernardino Galdino de.  
Gestão Organizacional. / Bernardino Galdino de Sena Neto, – 2023.  
35 f. ; 30cm.

Guia (Curso técnico nível médio subsequente em Informática para Internet). Campus Zona Leste. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Natal (RN), 2023.

ISBN: 978-65-84831-46-9

1. Educação 2. Guia 3. Curso Técnico 4. Médio Subsequente I. Título.

CDU: 004.4'27

Catálogo na publicação pelo Bibliotecário-Documentalista  
Ezequiel da Costa Soares Neto CRB15/613  
Biblioteca Sebastião Názaro do Nascimento (BSNN) – IFRN

# Sumário

<b>Aula 1 - Introdução à Administração</b>	<b>7</b>
<b>Aula 2 - Origens e diferentes teorias da Administração</b>	<b>11</b>
<b>Aula 3 - Organizações e empresas: conceitos, classificação e tamanho</b>	<b>19</b>
<b>Aula 4 - O processo administrativo e seus elementos</b>	<b>25</b>
<b>Aula 5 - Áreas da gestão organizacional</b>	<b>31</b>



# Aula 1 - Introdução à Administração

## Objetivos de Aprendizagem

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

Definir o que é administração;

Conceituar a administração enquanto ciência e profissão;

Compreender o papel da administração nos dias atuais.

## Conteúdo e seus desdobramentos

### 1.1 Conceito de Administração

A palavra “administração”, originada do latim *administratio*, significa a ação de administrar algo. Para Maximiano (2008), esse termo está relacionado com o processo dinâmico de tomar decisões sobre o uso de recursos, tendo em vista a realização de objetivos. Já Chiavenato (2012), conceitua-o como o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas.

Nessa perspectiva, a administração nasce com o propósito de organizar a vida das pessoas e das organizações, utilizando, de forma satisfatória e com a máxima eficiência, os recursos disponíveis para atingir os objetivos organizacionais ou pessoais planejados.

### 1.2 Administração enquanto ciência

Sabe-se que a ciência tem como finalidade resolver questões ou discutir soluções para um problema específico de determinada área do conhecimento. Com a Ciência da Administração acontece o mesmo. As primeiras teorias dessa

ciência referem-se à forma de organização das fábricas do início do século XX, que remete ao impacto causado pela Revolução Industrial (1760-1840), ou seja, ao grande número de operários e ao crescimento vertiginoso da indústria.

Nesse mesmo período, a indústria caracteriza-se pela substituição do artesão pelo operário especializado, pelo crescimento das cidades e consequente necessidade de administração desses espaços urbanos, pelo surgimento de sindicatos como representação da classe operária, entre outros.

Nesse aspecto,

[...] para Taylor,<sup>1</sup> a organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente e não empiricamente. A improvisação deve ceder lugar ao planejamento, e o empirismo<sup>2</sup> à ciência: a Ciência da Administração. (CHIAVENATO, 2007, p. 5).

Portanto, a administração, enquanto ciência, rompe o empirismo e assume a sistematização do conhecimento a partir da situação real vivenciada nas fábricas e nas demais organizações daquela época.

### 1.3 Administração como profissão

Como profissão, a administração tem uma abrangente área de atuação, uma vez que todas as organizações - públicas, privadas ou do terceiro setor (conteúdo da Unidade III) - precisam ser gerenciadas de modo eficiente para atingirem concretamente os objetivos por elas definidos. Considerando as áreas da gestão organizacional, quais sejam, gestão de pessoas, marketing, finanças, operações, logística e produção,<sup>3</sup> o profissional de administração está diante de um cenário complexo e dinâmico, no qual não somente as particularidades de cada área devem ser priorizadas, mas também a interligação de todas, já que a organização da **Era da Informação e Comunicação** deve ser compreendida como um todo, em que a soma das partes equivale ao todo organizacional.

---

1 Frederick Winslow Taylor, engenheiro norte-americano considerado o fundador da Teoria Geral da Administração.

2 Para saber mais, acesse: <https://www.infoescola.com/filosofia/empirismo/>

3 Tema a ser abordado na Unidade V.



## 1.4 A Administração nos dias atuais

A administração torna-se cada vez mais presente na vida dos indivíduos, pois não é possível pensar qualquer ação racional humana sem planejar, ato característico dos processos inerentes à tomada de decisão. Constata-se, também, que a administração contemporânea extrapola as teorias, passando a ocupar temática cotidiana em constante aperfeiçoamento.

Em relação às organizações e às empresas, dada a Era da Informação e Comunicação, a administração associa-se à comunicação instantânea e ilimitada - a qual a *internet* propicia -, o que faz os processos típicos da administração não terem uma linearidade. De acordo com Chiavenato (2014), as mudanças não seguem uma relação causal (causa e efeito), sendo diversas no contexto organizacional atual no qual se inserem.

## Síntese da unidade

Nesta Unidade I, conhecemos o sentido de administração e, também, a sua origem atrelada à resolução de algum problema da humanidade. No contexto fabril do século XIX, as primeiras escolas de pensamento administrativo foram germinadas. Entretanto, no início do século XX, é que a administração foi sistematizada teoricamente. Em seguida, identificamos que, devido à crescente necessidade de gerenciamento das organizações, a administração se estende como profissão, principalmente por ser imprescindível a competência técnica para a eficiente ação gerencial. Por último, ao tratar da administração nos dias atuais, compreendemos a necessidade de organização, de planejamento, de direção e de controle para a tomada de decisão mais acertada. Na próxima aula, vamos aprofundar esse nosso estudo a partir do conhecimento de diferentes teorias administrativas. Até mais!

## Leituras complementares

1) Para saber mais a respeito do tema desta aula, leia:

a) **A administração atual e a importância dos processos administrativos.** Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-administracao-atual-e-a-importancia-dos-processos-administrativos/58546>.

b) **Administração nos dias atuais e a influência dos pensamentos de Taylor nas organizações contemporâneas.** Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/administracao-nos-dias-atuais-e-a-influencia-dos-pensamentos-de-taylor-nas-organizacoes-contemporaneas/104327>



## Avaliação de aprendizagem

1) Com base nas leituras complementares e no que você estudou nesta Unidade I, responda:

a) Como a Ciência da Administração se tornou tão relevante na atualidade, sendo capaz de dar suporte às ações administrativas e organizacionais em todas as organizações, sejam elas públicas ou privadas?

---

---

---

---

b) Relacione a profissão de administrador com a prática da administração nos dias atuais.

---

---

---

---

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

# Aula 2 - Origens e diferentes teorias da Administração

## Objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

Conhecer a origem da administração a partir de diferentes teorias administrativas;

Comparar a mudança de pensamento entre cada teoria.

## Conteúdo e seus desdobramentos

Na Unidade I, abordamos o surgimento das primeiras teorias administrativas. Conforme Chiavenato (2007), dois fatores relacionados à Revolução Industrial impulsionaram a criação das primeiras teorias administrativas: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações.

Algumas teorias trazem consigo a perspectiva de organizar o sistema fabril, buscando melhorar a produção e, conseqüentemente, obter mais lucro. A chamada Teoria Clássica é composta por duas escolas pioneiras no estudo da administração: a Administração Científica e a Escola Clássica. A seguir, veremos algumas dessas teorias e suas principais características.

### 2.1 Administração Científica

A Administração Científica é tida como a primeira teoria pensada e desenvolvida para trazer respostas à situação vivenciada nas fábricas da época da Revolução Industrial. Essa teoria tem início no século XX, por volta de 1910, nos Estados Unidos, e seu principal expoente foi Frederick W. Taylor, o qual é considerado o "pai" da administração, por ter sido o primeiro a sistematizar o conhecimento de uma série de teorias administrativas.

A principal característica da Administração Científica é a preocupação em eliminar os desperdícios nas indústrias. A esse respeito, Taylor apontava a divisão do trabalho e a especialização do operário como meios de obter eficiência na produção industrial. Enfatizava-se a tarefa a partir da Organização Racional do Trabalho (ORT), a qual fundamentava-se em aspectos como: tempo padrão para cada tarefa, tomando por base o estudo do tempo e do movimento; produtividade de acordo com a divisão do trabalho e da especialização do operário; prêmios como incentivo à produtividade; desenhos de cargos e tarefas, entre outros.

### 2.1.2 Escola Clássica

A Escola Clássica foi criada na França, em 1916, por Henri Fayol<sup>1</sup>, e destacava a ênfase na estrutura para a produção eficiente. Baseando-se na crença de que não havia rigidez nos processos produtivos, ele desenvolveu 14 Princípios Gerais da Administração, abaixo descritos:

**Quadro 01: Princípios gerais da Administração**

1) Divisão do trabalho	Especialização das tarefas para aumento da eficiência.
2) Autoridade e responsabilidade	Ordem x obediência
3) Disciplina	Respeito aos acordos estabelecidos.
4) Unidade de comando	Um único superior para dar ordens ao empregado.
5) Unidade de direção	Um plano para cada conjunto de atividades.
6) Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais	Os interesses da empresa devem sobrepor-se aos particulares.
7) Remuneração de pessoal	Justa retribuição do empregado.
8) Centralização	Concentração de autoridade no topo da hierarquia organizacional.
9) Cadeia escalar	Linha de autoridade do escalão mais alto para o mais baixo.
10) Ordem	Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
11) Equidade	Justiça para alcançar a lealdade dos empregados.
12) Estabilidade do pessoal	Diminuir a rotatividade de pessoal, por considerar prejudicial à empresa.
13) Iniciativa	Capacidade de visualizar um plano e assegurar seu sucesso.
14) Espírito de equipe	Harmonia e união com força para a organização.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014).

1 Para saber mais, acesse: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/fayol-e-processo-administrativo.html>.

Para efetivar os princípios citados, Fayol também desenvolveu a definição das funções administrativas, a fim de oferecer suporte ao administrador na tomada de decisão. Para ele, tais funções (Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar) deveriam ser encadeadas para se obter o sucesso organizacional.

### 2.1.3 Teoria Humanística

Por volta de 1930, nos Estados Unidos, Elton Mayo<sup>2</sup> estruturou a Teoria Humanística, na qual o foco da atenção empresarial passa a ser as pessoas que trabalham na organização. Essa teoria traz uma revolução conceitual ao campo de estudos da administração, pois transfere a ênfase antes colocada na tarefa (Administração Científica) e na estrutura (Escola Clássica) para a ênfase nas pessoas (CHIAVENATO, 2008).

A Teoria Humanística se diferencia das demais por deixar os aspectos técnicos e formais em segundo plano. Prioriza os aspectos psicológicos e sociológicos das pessoas, apoiando-se, para tanto, nos novos estudos das Ciências Sociais, mais especificamente da Psicologia do Trabalho.

Desse modo, pretende-se humanizar a administração, em atenção às relações de trabalho e de produção. Com isso, a ideia de homo economicus (homem voltado apenas para a produção econômica), praticada nas teorias anteriores, cede lugar à ideia de homem social, dotado de especificidades associadas ao bom desenvolvimento organizacional a partir das relações grupais no ambiente de trabalho.

Assim, novas linguagens são trazidas para o contexto organizacional, como liderança, motivação, comunicação, organização informal e dinâmica de grupo, contestando os conceitos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização e Princípios Gerais da Administração praticados até então.

Nessa nova ótica, o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas, e os estudos referentes a essa teoria apontam:

- A liderança como necessária para as relações interpessoais, pois um grupo bem liderado tende a atingir objetivos com mais eficiência.

---

2 Para saber mais, acesse: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901968000200003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901968000200003).

- A motivação como essencial para as relações organizacionais, uma vez que um grupo bem liderado tende a motivar-se mais facilmente para a realização do trabalho.
- A comunicação humana como um elemento aglutinador de todas as ações organizacionais.
- A organização informal como parte dos relacionamentos interpessoais, por meio do comportamento humano nos grupos sociais condicionado a dois tipos de organização: a organização formal (relações estabelecidas nas normas e nas rotinas da organização) e a organização informal.
- A dinâmica de grupo que traz como condicionante o sentimento de pertencimento das pessoas ao grupo, decorrente da identificação tida com os demais.

#### **2.1.4 Teoria Neoclássica**

Em 1950, a Teoria Clássica passa por uma reformulação, ocasionada pelo surto industrial após a Segunda Guerra Mundial: a ênfase nas tarefas é substituída pela ênfase na prática. Essa é a chamada Teoria Neoclássica, a qual foi atualizada e redimensionada aos problemas administrativos e ao tamanho das organizações da década de 1950. Destacam-se os reformuladores Peter F. Drucker, Ernest Dale, Harold Koontz, Cyril O'Donnell etc, os quais tornam a escola heterogênea.

Segundo Chiavenato (2008), essa reformulação apoia-se em cinco fundamentos: 1) a administração é um processo operacional composto pelas funções de planejamento, organização, direção e controle – POCD (conteúdo da Unidade IV); 2) a administração envolve uma variedade de situações organizacionais; 3) a administração precisa se apoiar em princípios universais, como a medicina ou a engenharia; 4) os princípios da administração devem ser vistos como verdadeiros tais quais os princípios das ciências lógicas; 5) a teoria da administração não precisa abarcar todo o conhecimento.

Cabe salientar que, nessa reformulação, as funções administrativas passam de cinco funções (Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar) para quatro (Planejamento, Organização, Direção e Controle), dado o contexto organizacional e tecnológico daquele momento histórico, que sintetiza as funções como meio de dinamizar o processo organizacional nas empresas.

A Escola Neoclássica ressalta os aspectos práticos da administração, a reafirmação dos postulados clássicos, o ecletismo nos seus conceitos, além de dar ênfase aos objetivos por resultados, sendo mais importante o processo (meio) para os objetivos alcançados (fins).

Na segunda metade do século XX, outras teorias apareceram, as teorias/ abordagens contemporâneas, como a Estruturalista (subdividida em Teoria da Burocracia e Teoria Estruturalista), a Teoria Comportamental, a Teoria Sistêmica e a Teoria Contingencial, conforme o quadro a seguir.

#### Quadro 02: Princípios gerais da Administração

Teoria/corrente de pensamento	Características
<b>Abordagem Estruturalista</b>	A abordagem estruturalista se divide em duas correntes de pensamento: A Teoria da Burocracia (ênfase na estrutura) e a Teoria Estruturalista (ênfase nas pessoas e no ambiente). A primeira foi criada por Weber (o primeiro teórico das organizações), que desenvolveu os princípios da burocracia e, segundo o qual, a organização eficiente por excelência deve explicar minuciosamente como cada coisa deve acontecer na organização. Já a segunda teoria, tem como pontos centrais a organização, a sociedade e o homem organizacional, sendo um desdobramento da Teoria da Burocracia, com uma leve aproximação da Teoria Humanística, por representar uma crítica à formalidade proposta pela burocracia. Em síntese, a Teoria Estruturalista representa uma trajetória para abordagem sistêmica, por conceber a ideia de que o todo é maior que a soma das partes.
<b>Teoria Comportamental</b>	Desenvolvida em 1950, nos Estados Unidos, traz novas concepções à administração, com diferentes conceitos e baseada no comportamento humano e nas organizações. Busca novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Entende o homem como um animal social dotado de um sistema psíquico, com aptidão para aprender, sendo aquele que coopera e compete simultaneamente com os seus semelhantes. Influenciada pela Psicologia Organizacional e tendo enfoque nas pessoas dentro do contexto organizacional, várias perspectivas de estudos da Teoria Comportamental são desenvolvidas. Dentre elas, as teorias X e Y <sup>3</sup> , de Douglas Mc Gregor, a Teoria das Necessidades Humanas, de Abraham Maslow, e a Teoria dos Dois Fatores <sup>4</sup> , de Frederick Herzberg.

3 Para saber mais, acesse: <http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglas-mcgregor/51506/>.

4 Para saber mais, acesse: [https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/ambiente\\_cap6.pdf](https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/ambiente_cap6.pdf).

<p style="text-align: center;"><b>Teoria Sistêmica</b></p>	<p>O biólogo alemão Ludwig Bertalanffy<sup>5</sup> desenvolve a Teoria Sistêmica, através dos seus estudos, que consistiam em pesquisar as partes como meio de compreender o todo. Nesse aspecto, os sistemas organizacionais não podem ser compreendidos separadamente, pois existe uma interdependência recíproca entre as partes que compõem o todo. A organização passa, então, a ser vista como um sistema aberto composto da seguinte maneira: os sistemas existem dentro dos sistemas (subsistema e supra-sistema); os sistemas são abertos (processo infinito de intercâmbio, de troca de energias e informações); as funções de um sistema dependem de sua estrutura (cada sistema tem um objetivo ou uma finalidade com os demais sistemas).</p>
<p style="text-align: center;"><b>Teoria Contingencial</b></p>	<p>A Teoria Contingencial parte do princípio de que não é possível alcançar a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional. Não existe, segundo essa corrente de pensamento, uma única e melhor forma para organizar uma instituição rumo ao alcance dos objetivos desta, uma vez que é preciso considerar a variedade de organizações e de ambientes organizacionais. Assim, a estrutura e o funcionamento da organização dependem diretamente de sua interface com o ambiente externo. A visão contingencial está dirigida, prioritariamente, para os desenhos organizacionais e para os sistemas gerenciais, os quais devem ser adequados a cada situação específica. Em suma, a Teoria Contingencial evidencia que não há nada absoluto nas organizações ou na teoria administrativa, pois tudo é relativo a depender da situação.</p>

Fonte: Elaboração própria em 2018.

Essa visão geral das principais teorias da administração nos leva a perceber a evolução no pensamento dos teóricos, que fundamentaram e sistematizaram tais teorias, as quais mudam significativamente: o homem como ser econômico, como aquele que somente produzia, como ser social, como aquele que precisa de interação humana para se desenvolver nas organizações.

## Síntese da unidade

Esta Unidade II apresentou e discutiu as principais teorias da administração, as quais nortearam e norteiam o pensamento dos gestores das organizações, tanto públicas como privadas. Nas seções apresentadas, conhecemos as teorias clássicas, criadas por volta de 1910, e as teorias contemporâneas, desenvolvidas a partir da década de 1950. É importante observarmos a mudança conceitual do papel do homem: antes destinado à produção econômica, e depois votado ao desenvolvimento organizacional - mediado pelas relações pessoais estabelecidas entre os que trabalham nas organizações.

---

<sup>5</sup> Para saber mais, acesse: [https://www.infopedia.pt/\\$ludwig-von-bertalanffy](https://www.infopedia.pt/$ludwig-von-bertalanffy).



## Leituras complementares

1) Para saber mais sobre o tema, acesse:

a) Teorias da Administração

- <http://www.folgueral.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Teorias-da-Administra%C3%A7%C3%A3o-Reinaldo-O.-da-Silva.pdf>.
- [http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala\\_politica\\_gestao\\_escolar/pdf/saibamais\\_5.pdf](http://escoladegestores.mec.gov.br/site/4-sala_politica_gestao_escolar/pdf/saibamais_5.pdf).
- [http://igepp.com.br/uploads/arquivos/aula\\_03\\_texto\\_tga\\_mapa.pdf](http://igepp.com.br/uploads/arquivos/aula_03_texto_tga_mapa.pdf).

## Avaliação de aprendizagem



1) Com base nas leituras complementares e no que você estudou nesta Unidade II, responda:

a) Quais as principais mudanças entre as teorias administrativas e por que ocorreram?

---

---

---

---

---

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



# Aula 3 - Organizações e empresas: conceitos, classificação e tamanho

## Objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

Conceituar as organizações;

Classificar os tipos e os tamanhos das organizações.

## Conteúdo e seus desdobramentos

### 3.1 As organizações

O conceito de organização, enquanto entidade formada por um grupo de pessoas unidas em torno de um objetivo em comum, é bastante antigo e teve origem na necessidade humana de viver em coletividade.

Historicamente, a transição do nomadismo para o sedentarismo pode ser apontada como a gênese da ideia de organização, pois, estando as pessoas propensas a dependerem do outro, era preciso estabelecer normas para o bom convívio entre os pares. A sociedade, então, passa a se constituir em torno das organizações, que fornecem os meios de sobrevivência, desde os mais básicos, como moradia, saúde e educação, aos mais complexos, como as normas políticas, sociais e econômicas.

Segundo Maximiano (2008), uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo ou um conjunto de objetivos. Desse modo, ela depende de elementos mínimos e essenciais à sua existência, como o tempo e os recursos materiais (instalações, máquinas, móveis e equipamentos), humanos (pessoas que trabalham na organização ou dependem dela), financeiros e informacionais.

Na atualidade, esse conceito se expande, uma vez que a sociedade está inserida no contexto das organizações multinacionais, as quais desempenham

papel preponderante na vida das pessoas, tornando, por exemplo, as grandes massas trabalhadoras mais dependentes. Quanto mais crescem, essas organizações se tornam mais competitivas e sofisticadas, abrangendo todos que delas dependem direta ou indiretamente.

Existem alguns tipos de organização classificados como organizações do primeiro setor, do segundo setor, do terceiro setor e, mais recentemente, do setor 2.5 (aquelas que não exercem suas atividades nem no segundo setor, nem no terceiro setor, exclusivamente, mas se concentram entre ambos, e têm fins lucrativos e objetivos sociais, ou seja, são as empresas privadas movidas pela consciência ambiental e social).<sup>1</sup>

### 3.2 Tipos de Organizações

Cada segmento organizacional tem um foco específico de atenção e de ação na sociedade, atuando diretamente em um setor específico da economia, como podemos visualizar a seguir.

**Primeiro setor:** Governo (Federal, Estadual, Municipal).

**Segundo setor:** empresas privadas (organizações com fins lucrativos).

**Terceiro setor:** organizações de utilidade pública (sociedade civil organizada – Organizações não governamentais (ONG's), Institutos, Fundações...).



---

1 Para saber mais sobre as organizações do setor 2.5, acesse: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/setor-2-5-uma-nova-forma-de-empreender-e-gerar-impacto-social/83980/> e <http://inei.org.br/aceleradora25/o-que-e-o-setor-2.5>.

### 3.2.1 Governo

Como integrante do primeiro setor, o governo compreende todas as organizações de serviço público em nível federal, estadual e municipal, que prestam serviços à população. Entre as principais atividades dele estão a oferta de serviços de saúde, de educação e de segurança, a arrecadação de impostos, a criação e a manutenção de leis, entre outras.

Figura 1: Unidade de saúde

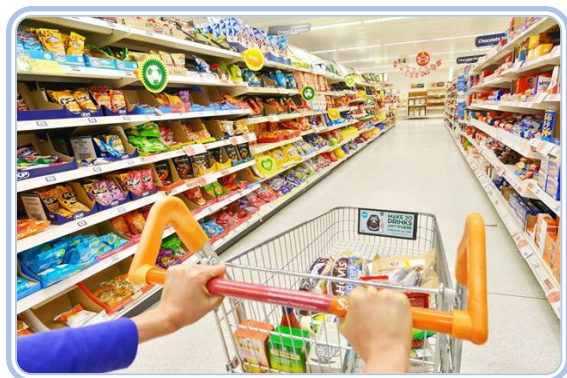


Fonte: <https://www.politicadistrital.com.br/wp-content/uploads/2019/04/UPA.jpg>

### 3.2.2 Empresa

Integrante do segundo setor, as empresas têm como principal característica a obtenção de lucro. Nesse sentido, prestam serviços e oferecem produtos mediante a contrapartida do cliente quanto ao pagamento pelo serviço/ produto. São organizações altamente competitivas, as quais buscam, através do apelo publicitário, diferenciar-se das demais e, assim, garantir clientes e, conseqüentemente, maiores lucros.

Figura 2: Hipermercado



Fonte: <https://newtrade.com.br/wp-content/uploads/2017/05/supermercado-10-05.jpg>

### 3.2.3 Organizações não governamentais

Como parte integrante do terceiro setor, as ONG's são instituições sem fins lucrativos, que têm como conceito principal o trabalho social em prol de uma determinada população. São exemplos de ONG's: instituições de caridade, de acolhimento para crianças e para idosos, de recolhimento de animais abandonados, entre outras.

### 3.3 Tamanho das Organizações

Na administração, também categorizamos as organizações conforme o tamanho delas. Assim, as empresas podem ser chamadas de microempresa, pequena empresa, média empresa e grande empresa.

Figura 3: ONGs



Fonte: <https://s1.static.brasilecola.uol.com.br/be/e/ong.jpg>

Com base na referência normativa do Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas/SEBRAE,<sup>2</sup> para essa categorização, são considerados a renda bruta ou número de empregados da organização

Quadro 1 - Classificação da empresa quanto ao número de empregados.

PORTE/TAMANHO	COMÉRCIO E SERVIÇOS	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE-NA/ Dieese (2017).

2 Para saber mais sobre o SEBRAE, acesse: [http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos).

Embora o SEBRAE caracterize as organizações conforme seus próprios critérios de estudos, essa caracterização não é fixa e pode variar em cada estado da Federação, mediante legislação fiscal particular de cada ente federado.

## Síntese da unidade

Nesta Unidade III, estudamos o que são as organizações, qual o papel que desempenham na sociedade, como se caracterizam e quais os seus tipos e classificações, tendo a compreensão de que elas propiciam bens, produtos e serviços para a manutenção da vida individual e coletiva. Nesse aspecto, vimos que o conceito de organização se expande na atualidade e, também, conhecemos os setores organizacionais (primeiro setor, segundo setor, terceiro setor e setor 2.5), a configuração do governo, das empresas e das ONG's, e a composição das microempresas, grandes empresas e empresas de pequeno e médio porte. Adiante, recomendamos que você faça as leituras complementares e realize as atividades da avaliação de aprendizagem para aprimorar os seus conhecimentos.

## Leituras complementares

Para saber mais sobre esse tema, acesse:

- <http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/organicoes-conceito-e-classificacao/25629/>
- <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/rvmd/article/viewFile/2609/1599>
- <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/a-classificacao-das-empresas/45798>

## Atividade de aprendizagem



1) Após a leitura e a discussão do conteúdo desta Unidade III, relacione os tipos de organizações com o setor no qual atuam:

a) Governo

b) Empresas

c) Terceiro setor

( ) Organizações com objetivo social, sem fins lucrativos.

( ) Organizações de negócio, as quais têm por objetivo vender produtos e serviços e obter lucro.

( ) Organizações do serviço público, as quais administram o Estado e prestam serviços à população.

## Referências

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE (Org.) **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013. 6. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2013.



# Aula 4 - O processo administrativo e seus elementos

## Objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

Caracterizar a administração como um processo organizacional;

Compreender as funções administrativas e suas finalidades.

## Conteúdo e seus desdobramentos

### 4.1 Administração como uma processos organizacional

Para iniciar esta Unidade IV, vamos tratar do termo “processo”, o qual pode ser entendido como uma sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade. Nesse contexto, a administração, enquanto ciência e campo de estudos, não pode ser dissociada do processo, já que a ação administrativa acontece encadeada a um processo contínuo, no qual cada parte depende diretamente da outra para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Logo, ao considerar que toda organização é composta por processos, pessoas e tecnologias, a administração percebe a necessidade do desenvolvimento e do aperfeiçoamento de funções administrativas, as quais sejam capazes de possibilitar respostas ao todo organizacional.

Nesse sentido, os principais teóricos do campo da administração desenvolveram, no decorrer do século XX, estudos voltados para elementos essenciais ao desenvolvimento das organizações, a partir de conceitos vinculados a ações específicas, às funções administrativas.

## 4.2 Funções administrativas

O primeiro estudioso a pensar em funções administrativas foi Henri Fayol<sup>1</sup>, por volta de 1916, na França, quando formulou as bases conceituais da Teoria Clássica, identificando que, no processo administrativo das organizações, os elementos necessários ao alcance dos objetivos organizacionais são compostos por cinco elementos centrais, quais sejam: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

Com a reformulação da Teoria Clássica, as funções administrativas passaram por uma simplificação, proposta por Peter Drucker<sup>2</sup>, principal expoente da Teoria Neoclássica, por volta de 1950 nos Estados Unidos. Ele as condensou em quatro elementos (planejamento, organização direção e controle), tendo em vista a dinamicidade das organizações e a necessidade de flexibilização e considerando o novo contexto do ambiente de negócios, o qual era marcado pela forte influência da globalização econômica, das relações de produção e consumo, além do desenvolvimento tecnológico mais arrojado daquele momento.

Vamos conhecer essas quatro etapas fundamentais do processo administrativo?

## 4.3 Planejamento

Dentre as funções administrativas, o planejamento é o primeiro elemento a ser considerado dentro de qualquer organização. Ele pode ser entendido como a ação inicial objetivando a realização dos objetivos organizacionais. Assim, toda ação desejada passa por criteriosa ação de planejamento, envolvendo todas as possibilidades de sucesso e, também, as de fracasso. Uma vez prevista essa última possibilidade, no ato de planejar, deve-se pensar estratégias para diminuir as chances de insucesso da ação.

Em síntese, refere-se ao planejamento:

---

1 Para saber mais a esse respeito, acesse:<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teoria-classica-da-administracao-segundo-henri-fayol/13239/>

2 Para saber mais, acesse: <http://www.portal-administracao.com/2017/04/peter-drucker-o-pai-da-administracao.html>

- definir o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo;
- delimitar os objetivos para o futuro desempenho organizacional e decidir sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los.

Segundo Chiavenato (2012), para uma ação eficaz, o processo de planejamento deve orientar-se pelos seis importantes princípios:

1 Onde estamos agora: refere-se à situação atual.

2 Para onde queremos ir: refere-se à definição dos objetivos.

3 O que temos pela frente: refere-se à capacidade de conhecer e desenvolver premissas em relação ao futuro.

4 Quais são os caminhos possíveis: refere-se à análise das alternativas de ação.

5 Qual é o melhor caminho: refere-se à escolha de uma melhor alternativa.

6 Como iremos percorrê-lo: refere-se à implantação do plano e à avaliação dos resultados

### 4.3 Organização

Antes de abordarmos a organização enquanto função administrativa, é preciso lembrar que, de acordo com Chiavenato, a palavra “organização”, na ciência administrativa, tem dois sentidos diferentes: tanto se refere a uma entidade social, a uma empresa, como à função administrativa enquanto parte do processo administrativo, o qual significa “o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles. Em outras palavras, todas as organizações precisam de organização” (CHIAVENATO, 2014, p. 271).

Nessa perspectiva, a organização enquanto função administrativa tem a tarefa de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, estabelecendo relação entre eles (CHIAVENATO, 2012).

Assim, o processo de organização visa estabelecer os meios e os recursos necessários para possibilitar a realização do que foi planejado, agrupando e estruturando todos os recursos (humanos, físicos, financeiros e tecnológicos) disponíveis na empresa.

#### **4.5 Direção**

A ação de direção é responsável por conduzir o relacionamento interpessoal do administrador com seus subordinados e por ativar e motivar, através da influência, comunicação, orientação, motivação e liderança para os colaboradores desempenharem suas tarefas, a fim de que alcancem os objetivos organizacionais. Segundo Chiavenato,

A direção é a função administrativa que está relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas e da aplicação de recursos que compõem a organização. Após definir os objetivos, traçar as estratégias para alcançá-los, estabelecer o planejamento, estruturar a organização, cabe à função de direção colocar tudo isso em marcha (2014, p. 370).

Portanto, no processo de direção deve ser colocado em prática tudo o que foi previamente planejado, cuidando para que cada ação seja realizada de forma coerente e eficiente.

#### **4.6 Controle**

A função administrativa do controle é responsável por mensurar os resultados e corrigir as falhas que, eventualmente, ocorram durante o processo. Diferentemente da ideia, primeiramente concebida, de que o controle seria a última parte de todo o processo organizacional (tendo como premissa, principalmente, apontar as falhas depois de todo o processo organizacional), nos estudos contemporâneos, o controle passa a ter papel preponderante em todas as etapas, estando presente desde a etapa de planejamento, prevendo diminuir as incertezas quanto ao alcance dos objetivos planejados.

Sendo assim, refere-se ao controle:

- a) o acompanhamento, a monitoração e a avaliação de desempenho da organização;

- b) a aplicação das correções necessárias;
- c) a verificação se tudo transcorre conforme o planejado, organizado e dirigido;
- d) a avaliação ou a mensuração do desempenho atual;
- e) a comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
- f) a tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios de anormalidades.

Em suma, a função administrativa de controle está diretamente relacionada com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados, por meio da atividade das pessoas que formam a organização enquanto uma empresa.

Dessa forma, as funções administrativas, quando interligadas e trabalhadas de forma sinérgica, trazem uma maior chance de sucesso dos objetivos organizacionais, pois direcionam toda a ação organizacional a um caminho mais seguro, por uma trilha mais delineada.

## Síntese da unidade

Nesta Unidade IV, compreendemos que a administração é um processo, pois não se pode conceber a ideia de partes organizacionais isoladas, já que todas dependem ou interdependem umas das outras. Estudamos que o processo administrativo é composto por quatro funções, reformuladas pela Teoria Neoclássica: o planejamento é a ação de definir os objetivos organizacionais; a organização é o ato de estruturar e integrar os recursos disponíveis; a direção é o meio de colocar em prática o que foi planejado; e, por fim, o controle é a forma de mensurar os resultados e corrigir as falhas durante o processo



## Atividade de aprendizagem

1) Explique por que a ideia de administração não pode ser dissociada da ideia de processo?

---

---

---

---

2) Em que consiste o planejamento e qual a importância das informações nesta etapa do processo administrativo?

---

---

---

---

3) Após refletir sobre “organização”, compare as diferenças e as características desse termo.

---

---

---

---

4) Defina a fase de direção no processo administrativo.

---

---

---

---

5) Explique por que o controle é cada dia mais necessário no conjunto do processo administrativo atual.

---

---

---

---

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

# Aula 5 - Áreas da gestão organizacional

## Objetivos

Ao final desta aula, você deverá ser capaz de:

Conhecer as principais áreas que compõem a gestão organizacional, bem como a influência dessa gestão no desenvolvimento das organizações.

## Conteúdo e seus desdobramentos

Nesta Unidade V, apresentaremos as áreas da gestão organizacional – a gestão de pessoas, o marketing, as finanças, as operações e logística e a produção.

### 5.1 Gestão de Pessoas

O conceito de gestão de pessoas tem passado por significativas mudanças nas últimas décadas. Segundo Chiavenato (2014), recursos humanos (RH) é uma das áreas empresariais que mais sofre transformações, inclusive até em relação ao nome. Em muitas organizações, a denominação administração de recursos humanos (ARH) está sendo substituída por expressões como: gestão de pessoas (GP), gestão com pessoas, gestão do talento humano, gestão de parceiros ou de colaboradores, gestão de competências, gestão do capital humano ou administração do capital intelectual

**Figura 1: Gestão de pessoas**



Fonte: <https://www.impacthubrecife.com/blog/conduzir-uma-reuniao-de-negocios/>

## 5.2 Marketing

Segundo a definição da Associação Americana de Marketing, presente na obra de Kotler e Keller (2006, p. 4), *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos, os quais envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado.

Figura 2: Propaganda



Fonte: <https://neilpatel.com/wp-content/uploads/2019/04/word-image-22.jpeg>

Para Cobra (2015, p. 4), “a essência do *marketing* é o processo de trocas, nas quais duas ou mais partes oferecem algo de valor para a outra, com o objetivo de satisfazer necessidades e desejos”. Dessa forma, o objetivo básico dessa função é estabelecer e manter a ligação entre a organização e os seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. Antes, entendia-se o lucro pela elevada quantidade vendida; hoje, os lucros são gerados pela satisfação dos desejos e das necessidades dos consumidores.

## 5.3 Finanças.

O objetivo básico da função Finanças em uma organização/empresa é a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros (Chiavenato, 2008; Gitman, 1997). Os responsáveis por essa função gerenciam ativamente as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não-financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles desempenham uma variedade de tarefas, tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração do crédito, análise de investimento e captação de recursos.



**Figura 3:** *Finanças*



Fonte: <http://www.sindifisco.org.br/wp-content/uploads/2018/04/financas.png>

## 5.4 Operações e Logística

Pode-se definir logística<sup>1</sup> como a junção de quatro atividades básicas, quais sejam: aquisição, movimentação, armazenagem e entrega de produtos. Essa área inclui, portanto, distribuição física, gestão de materiais, engenharia de distribuição e gestão de transportes. Em termos modernos, a logística é a atividade que coordena a estocagem, o transporte e toda a movimentação dos materiais dentro da fábrica até a entrega ao cliente.

**Figura 4:** *Entrega de produtos*



Fonte: <http://www.agiltransportes.com/image/caminhao-de-mudanca.jpg>

## 5.5 Produção

Por meio da administração da produção (AP), as organizações sistematizam e controlam toda a produção de bens e os serviços que a empresa oferece. Assim, é a AP que executa a produção ou as operações básicas da empresa. É, também, através dela que a empresa extrai as matérias-primas ou as processa e as transforma para conceber o produto acabado ou prestar serviços especializados ao mercado (MAXIMIANO, 2008).

---

1 Para saber mais, leia: BERTAGLIA. P. R. Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

## Síntese da unidade

Nesta Unidade V, vimos, brevemente, as cinco áreas que compõem a gestão organizacional: gestão de pessoas, *marketing*, finanças, operações e logística e produção. Quando trabalhadas juntas, em processo sinérgico, as organizações tendem a galgar postos mais elevados quando do atingimento dos seus objetivos organizacionais.

## Leituras complementares

Para saber mais sobre o tema desta aula, acesse:

<http://docente.ifrn.edu.br/paulogomes/disciplinas/conteudos-1-bimestre/as-areas-da-gestao-organizacional-funcoes-organizacionais/view>



## Atividade de aprendizagem

1) Reflita sobre o conteúdo com os seus colegas e responda às questões abaixo:

a) Qual a função de cada área da gestão organizacional aqui apresentada?

---

---

---

---

---

## Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP : Manole, 2014.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1997. 841 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.



