

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL COM**

**ÊNFASE EM RECURSOS HUMANOS**

**JEAN CARLO GONÇALVES CORRÊA**

**O DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO NO**

**CONTEXTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

**Apucarana - PR**

**2012**

**JEAN CARLO GONÇALVES CORRÊA**

**O DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO NO**

**CONTEXTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Monografia de Pós Graduação de Gestão Empresarial, apresentado ao INBRAPE - Instituto Global de Pesquisas Avançadas - como pré-requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão Empresarial com ênfase em Recursos Humanos.

Orientador (a): Profº Sandro Moraes.

**Apucarana - PR**

**2012**

**JEAN CARLO GONÇALVES CORRÊA**

**O DESENVOLVIMENTO ADMINISTRATIVO NO**

**CONTEXTO DE UMA EMPRESA FAMILIAR**

Monografia de Pós Graduação de Gestão Empresarial, apresentado ao IMBRAPE - Instituto Global de Pesquisas Avançadas - como pré-requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão Empresarial com ênfase em Recursos Humanos.

Orientador (a): Profº Sandro Moraes.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Prof. Sandro Moraes

**NOTA**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Apucarana, \_\_\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_de 2012.

*Dedico este trabalho ao meu pai, Sr Antonio Gonçalves Corrêa, por acreditar no estudo e administração familiar.*

**AGRADECIMENTOS**

Primeiramente e sempre a Deus, por toda bondade e bênçãos derramadas sobre minha vida.

A meus pais e familiares, que sempre acreditaram que o estudo enriquece a vida das pessoas.

Aos meus colegas de curso que transformaram um ambiente muitas vezes conservador e desinteressante, em belos dias de conhecimento e amizade.

A minha futura esposa, que pacientemente me incentivou nos dias de luta para realizar esse trabalho.

**“Cada segundo é tempo para se mudar tudo para sempre”**

**(Charles Chaplin)**

CORRÊA, Jean Carlo Gonçalves. **O desenvolvimento administrativo no contexto de uma empresa familiar.** 2012. 51p. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial com Ênfase em Recursos Humanos) – FECEA – Faculdade Estadual de Ciências Econômicas de Apucarana – Inbrape – Instituto Global de Estudos Avançados.

**RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo, analisar diferentes aspectos administrativos que envolvem a formação de uma empresa familiar. Trazendo uma breve pesquisa teórica sobre assuntos que possuem forte relevância quando se faz necessária a adequação dessas empresas no atual mercado de trabalho e cultura capitalista que nos encontramos hoje em dia. Uma concepção do que essas empresas vivem nos dias de hoje também se faz presente nesse estudo, baseando-se nos conhecimentos de diversos autores que nos escreveram e deixaram um amplo campo de estudo envolvendo a administração de empresas. Encontramos fatores burocráticos, no planejamento estratégico, na gestão de pessoas e no processo de departamentalização, que nos norteiam para entendermos como se faz o nascimento e desenvolvimento de nossas organizações.

**Palavras chave:** Burocracia. Empresa familiar. Planejamento estratégico. Gestão de pessoas.

Correa, Jean Carlo Gonçalves. **The administrative development in the context of a family business.** 2012. 51p. Monograph (Specialization in Business Management with emphasis in Human Resources) - FECEA - State University of Economic Sciences Apucarana - INBRAPE - Global Institute of Advanced Studies.

**ABSTRACT**

This study aims to analyze different administrative aspects involving the formation of a family business. Bringing a brief theoretical research on subjects that have strong relevance when it is necessary to fit these companies in the current job market and capitalist culture where we are today. A conception of what these companies live in today is also present in this study, based on the knowledge of several authors who wrote and left a wide field of study involving the administration of companies. Bureaucratic factors found in strategic planning, people management and the process of departamentalization, which guide us to understand how to make the birth and development of our organizations.

**Keywords:**Bureaucracy. Family bussines. Strategic Planning. People Management.

**SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO 10

2 JUSTIFICATIVA 11

3 OBJETIVOS 12

3.1 Objetivo Geral 12

3.2 Objetivos Específicos 12

4 REFERENCIAL TEORICO 13

4.1 Burocracia – Origem e Conceitos 13

4.2 Burocracia – Tendências Atuais 17

5 ESTRATÉGIA – CONCEITOS E ESPECIFICIDADES 20

5.1 Planejamento Estratégico – Fundamentação 20

5.2 Planejamento Estratégico – O Poder das Organizações 27

5.3 O Poder nas Organizações Fator Humano e Planejamento Estratégico 28

6 CAPACITAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS 30

6.1 A Importância dos Recursos Humanos Para a Economia de Uma Empresa 31

6.2 Desenvolvendo os Recursos Humanos 32

7 DEPARTAMENTALIZAÇÃO – UM BREVE CONCEITO 34

7.1 Departamentalização – Introdução 35

7.2 Tipos de Departamentalização 35

7.2.1 Departamentalização por Quantidade 36

7.2.2 Departamentalização Funcional 36

7.2.3 Departamentalização Territorial (ou por localização geográfica) 39

7.2.4 Departamentalização por Produtos (ou serviços) 40

7.2.5 Departamentalização por Clientes (ou por fregueses) 41

7.2.6 Departamentalização por Processo 42

7.2.7 Departamentalização por Projetos 42

7.2.8 Departamentalização Matricial 44

7.2.9 Departamentalização Mista 47

8 METODOLOGIA DA PESQUISA 48

CONSIDERAÇÕES FINAIS 49

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 50

**1 INTRODUÇÃO**

Há séculos diversas famílias se consolidam com seus negócios. Muitas delas conseguem permanecer por anos no mercado de trabalho graças aos seus produtos e serviços, mas poucas permanecem por realmente estar organizado administrativamente e conseqüentemente almejarem disputar de igual para igual com outras empresas no mercado de trabalho.

Hoje o cenário comercial se mostra muito competitivo e com a necessidade de inovar rapidamente devido a evolução das empresas e seus administradores.

O cenário que está inserida a pesquisa é o comportamento das pessoas dentro da organização familiar.

O fato do pesquisador está inserido no contexto em estudo, facilita a compreensão e a sua importância no que tange a administração e os resultados com as metodologias utilizadas.

Com o parâmetro de elucidação da problemática levantada nessa pesquisa, procurou-se fazer uma analogia do tipo de administração familiar.

Sem sombra de dúvida uma empresa só poderá crescer se conseguir adaptar-se nesse novo cenário e as empresas familiares está sempre um passo atrás, por, na maioria das vezes constroem barreiras quando o assunto é (r)estruturação.

Mas apenas “querer” não basta. Tais mudanças precisam ser realizadas de maneira profissional, sempre associada a ferramentas que venham a diminuir o impacto dessas alterações dentro e fora das organizações.

A necessidade de departamentalizar uma organização que se encontra em um modelo centralizador de administração é fundamental para o crescimento da mesma. Não é por menos que grandes redes de franquia ou mesmo gigantes nacionais e multinacionais começaram como negócios de família, mas em um período se renderam a necessidade de amadurecerem.

**2 JUSTIFICATIVA**

Faz-se tão necessário as organizações familiares se adaptarem as novas estruturas administrativas, que sobram modelos e ferramentas para que, se utilizados de maneira correta, tais empresas alcancem o sucesso e crescimento em seus negócios.

Nesta década marcada pela ascendência de países em desenvolvimento e de grandes crises nas fortes economias globais, ficam claras as oportunidades para organizações empreendedoras, que ainda podem arriscar novas maneiras de realizarem economicamente.

Kierenan (1998) reforça a idéia que para sobreviver nesse novo mundo dos negócios, a administração precisa ser colocada em prática, de maneira consistente e real.

**3 OBJETIVOS**

**3.1 Objetivo Geral**

Analisar a importância dos processos administrativos aplicados em uma empresa familiar.

**3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar uma pesquisa bibliográfica sobre a importância da administração familiar no contexto atual;

- Fazer um comparativo sobre os métodos e procedimentos da administração da empresa familiar;

- Levantar características próprias da administração familiar.

**4 REFERENCIAL TEORICO**

Neste capítulo, procura-se estudar uma abordagem teórica de tópicos importantes relativos a problemática levantada na introdução desta pesquisa.

**4.1 Burocracia – Origem e Conceitos**

Burocracia. Uma palavra de origem francesa, designando valor aos trabalhos administrativos, relacionados ao poder público. Conseqüentemente possui ligação com o sistema hierárquico de cargos, com normas complexas e procedimentos lentos, emperrados pela formalidade.

O conceito de burocracia foi utilizado inicialmente no século XVIII, pelo economista Vicent de Gournay (1712-1759), mas ganhou notoriedade com os estudos do sociólogo alemão, Max Weber (1864-1920), que produziu um material com estudo muito mais aprofundado das relações de trabalho ligado a normas sociais, dirigindo o muito que conhecemos hoje sobre burocracia.

A burocracia ganhou status após a era Renascentista. Os moldes capitalistas, e o sistema de produção da época deram origem a um novo padrão de normas da sociedade, conhecida como “Ética Protestante”. Tais eventos ocorreram inicialmente na Inglaterra e Holanda. Max Weber constatou que as mudanças religiosas ocorridas compuseram três formas de racionalidade: tradicional, carismático e burocrático.

O sociólogo contestou as relações de propriedade apresentadas por Karl Marx (1818-1883), afirmando que o novo sistema de produção, não teve seu início nas mudanças tecnológicas, mas sim, no conjunto de normas sociais morais.

A Teoria da Burocracia apresentada por Weber se projeta após a Teoria Clássica de Henry Fayol (1841-1925) e das Relações Humanas de Elton Mayo (1980-1949). Isso acontece, pois ambas as teorias pecaram em argumentos. De um lado temos a Teoria Clássica, que tem seu foco na administração, não se preocupando com a natureza humana, sendo extremamente centralizadora punitiva e voltada a padronização. De outro temos a Teoria das Relações Humanas, que super valorizava o ser humano e sua condição de trabalhar pela própria natureza, construindo a imagem que o ser é o maior valor que uma organização pode ter. Weber apresenta a Burocracia como um tipo de poder, usada tanto na esfera pública quanto privada. Sua forma é apresentada na hierarquia, especialidade do cargo e grau de conhecimento técnica que o indivíduo apresenta.

Em sua visão, a Burocracia em seus moldes ideais apresenta algumas dimensões: Formalização; Comunicação; Divisão do Trabalho; Princípio de Hierarquia; Impessoalidade; Competência Técnica; separação entre Propriedade e Administração e Profissionalização do funcionário público.

Evidente, é que esses estudos sobre a Burocracia se apresentaram mais for temente na Administração na década de 40, após o seu emprego em estudo prático realizados por especialistas e estudiosos da teoria.

Porém nos últimos tempos, a palavra "burocracia" em si, tem adquirido uma conotação negativa. Hoje em dia, não é “legal” ser rotulado como uma organização burocrática.

As razões para isso são muitas, no entanto precisa ser enfatizado  
que, a maioria das organizações denominadas burocráticas não são exatamente como Weber propôs em sua teria. Elas podem apresentar as características weberianas e assim podem ser consideradas "Formalmente" burocráticas, no entanto, elas não seriam consideradas burocráticas no sentido que tinha originalmente concebido a elas.

Weber criticou a burocracia, por sua tendência de impor controles excessivos aos trabalhadores e colocá-los no que ele chamou de "gaiola de ferro". Ele também lamentou que a burocracia pudesse tornar-se mais poderosa do que a sociedade, e tornar-se um fim, em vez de um meio para servir a sociedade.

Embora o sociólogo fosse muito positivo sobre a burocracia, alguns estudiosos têm criticado vários aspectos desta forma de organização.

Mas em pleno século XXI, enxergamos uma máquina pública extremamente burocrática, que não só se apoderou dos conceitos de poder que a teoria apresenta, como fez questão de anexar nos seus conceitos todos os problemas que os estudos apontavam.

Segundo Ellionor e Gerard (1998), a sociedade atual é muitas vezes refém de um poder governamental desestruturado e conseqüentemente, complexo e lento, causando grandes estragos na administração do dinheiro público e da própria evolução da sociedade.

Totalmente influenciados por esses conceitos que foram analisados por Weber, a administração privada também herdou características burocráticas. Muito pouco tempo e estudo se gastou em razão de se encontrar meios que não encharcassem as empresas privadas das características negativas da burocracia. Mas o modelo hierárquico de cargos foi um dos grandes responsáveis por essa absorção.

As organizações que visam o lucro, principalmente quando pequenas e cercadas de um poder centralizador, tendem a possuir muita dificuldade em gerar novas ferramentas para melhorar seus sistemas administrativos em razão do ideal de ganho de tempo e dinheiro. O poder centralizador tem em si o escopo de retirar de suas entranhas a lentidão e complexidade das rígidas normas cunhadas pela burocracia.

Os crescimentos da lucratividade e do capital físico dessas organizações devem estar voltados para novas estratégias de desempenho, ressalta Chiavenato (1996). A Teoria Clássica alertou para a padronização, a Teoria das Relações Humanas colocou o ser humano como patrimônio vivo dentro das organizações e como demonstrado, a burocracia busca a excelência, a capacidade técnica dos indivíduos e a divisão do trabalho.

Não remodelarmos tudo o que a história da administração e dos estudos da sociedade nos ensinaram para transformamos as empresas que estão no acirrado mercado do século XXI, é assistir a uma morte quase irreversível de um paciente em estado terminal.

Algo interessante aconteceu no decorrer dos anos com o sistema burocrático apresentado por Weber. Em sua essência, o conceito de burocracia seria uma empresa eficiente, que detalha com antecedência a descrição bem formulada de como cada coisa deveria ser realizada, mas hoje, a burocracia é entendida como tudo aquilo que “empaca”, que possui complexidade e demora na realização de uma determinada tarefa ou ação, além de fortemente ser associada com organizações governamentais, que ganharam tal fama por realmente se mostrarem lentas e absurdamente complicadas em seus tramites e ações.

O estudioso propôs um sistema que teria eficiência por excelência, com características:

1. Legalidade dos regulamentos e normas – a criação de códigos de conduta, normas de funcionamento, regimentos internos e tudo que possa abranger o se acontece dentro de uma organização, fazia parte do sistema burocrático, pois poderia evitar falhas nas tarefas, pois esses regulamentos e normas deveriam ser trabalhados continua e exaustivamente.
2. Formalidade nas comunicações – tudo deverá ser escrito. A criação de formulários e requerimentos poderia facilitar o entendimento único daquilo que está querendo ser passado.
3. Divisão do trabalho – essa divisão do trabalho vem para ajudar o participante a alcançar seu objetivo, a eficiência. Na divisão do trabalho, cada membro deverá saber sua posição hierárquica, as atribuições de seu cargo, seus deveres e direitos, para que dessa forma não atrapalhe as tarefas de outros membros e possa sempre cumprir com o que lhe é definido.
4. Impessoalidade – ela vem completar a idéia da divisão de tarefas, sendo que cada atividade é realizada pelas obrigações daquele cargo ou função e não por que tal pessoa está envolvida. Na burocracia, o sistema hierárquico é rejeitado simplesmente pela abrangência de cada atividade e não por que alguma pessoa precisa respeitar a outra. Não existe foco nas pessoas e sim nos cargos e funções.
5. Princípio de hierarquia – os cargos inferiores sempre estarão sobre a supervisão de um cargo hierarquicamente maior, assim, nenhuma função ficará sem controle. Visto dessa maneira que cada cargo possui sua limitação definida pelo grau hierárquico que ocupa, sempre levando em conta a impessoalidade.
6. Competência técnica – visa à escolha dos indivíduos pelas suas competências e méritos. A ocupação de cada cargo deve ser feita pelo preenchimento de requisitos e não por preferências pessoais. A utilização de testes para a escolha dos indivíduos é a maneira comum de se conhecer os requisitos técnicos de cada indivíduo.
7. Especialização da administração – Idalberto Chiavenato nos atenta ao fato de que Weber trabalhava a separação entre propriedade e a administração. Os donos da organização não são os gestores, que devem ser os especialistas na administração daquele negócio. De outro lado, o investidor poderá diversificar a aplicação financeira, tendo a responsabilidade de gerir os recursos necessários para o desempenho de cada organização.
8. Profissionalização – tende em buscar profissionais que sejam técnicos em suas funções, reconhecendo que cada cargo é recompensado por um salário (ligado a sua hierarquia), tendo como principal função a realização de suas funções, aonde as mesmas devem ser identificadas com os objetivos da organização.

Merton (1978), de outro lado, identifica algumas discrepâncias no sistema burocrático, tais problemas, segundo o autor, ocorrem pela diferença na teoria da burocracia e a real interação humana com este modelo.

Algumas dessas anomalias são:

1. Exagero as normas.
2. Excesso de formalismo.
3. Resistência a mudanças.
4. Descaracterização dos relacionamentos.
5. Conformidade sobre rotinas
6. Demonstração de características de autoridade
7. Categorização como centro do processo de decisões
8. Problemas no atendimento a clientes

No olhar de Riggs (1964), outra anomalia que a teoria burocrática apresenta é o formalismo, causando elasticidade entre o formal e o real.

Todo esse contexto se mostra muito mais complexo do que a eficiência apresentada por Weber, esclarecendo a importância de se analisar individualmente cada organização para a adequação de sua estrutura.

**4.2 Burocracia – Tendências Atuais**

Existem algumas possíveis explicações para o engessamento da empresa familiar, conforme analisa o advogado e empresário Álvaro Caetano. Vejamos a empresa pelo prisma de seus donos e gestores. A empresa familiar, na maioria das vezes tem intima ligação com o patrimônio pessoal de seus gestores, ou seja, além da mesma por si só compor os bens de capital de seus proprietários, essas na grande maioria das vezes são responsáveis diretamente pela manutenção da vida familiar e da aquisição de todos os bens que compõe o patrimônio de seus donos.

Tal observação nos leva a compreender que, empresas pequenas administradas familiarmente, em algum momento de suas histórias atenderam a finalidade para a qual foram criadas, ou seja, obtiveram lucro. Quando isso acontece, o sentimento de realização torna-se capaz de produzir certa “blindagem” a novos pensamentos, novas idéias, pois, a insegurança natural causada por abertura a mudanças se torna totalmente indesejada. Quanto menores os riscos, mais seguros os “donos” do negócio pensam estar. Vale ressaltar nesse ponto que, muitas vezes, as empresas familiares são construções realizadas por uma vida inteira de pessoas que gastaram infinitos dias e noites a pensar e desenvolver seus negócios, mesmo com pouca profissionalização ou evolução de pensamento administrativo.

Nicolau Maquiavel em sua obra “O Príncipe”, aponta que pensamento centralizador é produto de um receio natural do ser humano em impedir a destruição de suas construções pessoais, de suas realizações ( Maquiavel, 1996). Muitas vezes a empresa familiar representa quase a totalidade do patrimônio de seus proprietários, e assim, ver o negócio andar para trás significa o mesmo que “empobrecer”, perder fonte de renda. Outras vezes, mesmo que a empresa familiar não seja a maior parte dos bens de seu proprietário, foi ela a responsável pelo acúmulo de patrimônio pessoal e familiar. Diante disso, e fundamentados no receio de errar, centralizam as decisões debaixo de um único poder, aquele aprova, desaprova, autoriza e desautoriza todas as decisões em todas as esferas da empresa.

Conforme Etzione (1976), por maior que seja o desejo de crescer de uma empresa familiar, o desejo de preservação é sempre aquele que mais determina os rumos a serem tomados. Inovações são desejadas, sonhadas, todavia, toda mudança acaba acontecendo em um ritmo extremamente lento que, ao invés de observar o incremento de lucratividade que poderia produzir foca seu olhar bem mais nos custos que poderão demandar para suas implantações.

Ainda é interessante observar que as empresas familiares realizam mais mudanças exteriores que interiores. Isso se dá pelo desejo de evolução atrelado ao desejo de responder às inovações do mercado. Mudam-se as cores de uma fachada, o slogan de uma marca e até a própria marca, reformulam-se parques industriais, aprimoram-se áreas de vendas com mais facilidade que a mudança de “espírito” de tomada de decisões, ou seja, o poder centralizador permanece inalterado.

Na empresa familiar, o poder centralizador conforme Brickley (1928-2001) impede inclusive o desenvolvimento de um sistema de gestão hierárquico, pois, apesar do mesmo existir, ele sempre estará sujeito a interrupções e mudanças de direções, com ou sem fundamentação lógica. Há nos gestores das empresas familiares um sentimento, uma pseudodependência de que ninguém enxerga seu negócio como eles, e assim, além de travar, bloquear o crescimento interno de seus funcionários, permitindo a eles que alcancem posições mais elevadas dentro da direção da empresa, ainda se realizam contratações evitando profissionais de muita e clara capacitação, pois, os próprios gestores compreendem intimamente que não podem oferecer sonhos e liberdade de desenvolvimento aos seus contratados. Frise-se com isso que, as empresas familiares sempre estarão limitadas em sua qualidade de material humano, pela própria forma de contratação que não deseja gente inovadora e com capacidade acima do quadro funcional já existente, muito menos com visão e capacitação maior que a dos próprios donos.

Assim, dentro da empresa familiar, o aprimoramento dos processos administrativos será sempre mais lento fechado e aparentando até mesmo certo desinteresse. O processo administrativo tende a se especializar apenas quando o sonho de crescimento é maior que a satisfação obtida pelos resultados já alcançados, e nesse caso, mesmo que aos trancos e barrancos e sem muita forma técnica a empresa pode promover uma melhora de gestão através de implantação e aprimoramento de processos.

Empresas familiares que encontram lucratividade, na maioria das vezes são bons negócios, bons projetos e boas oportunidades. Quando essas se abrem para a especialização e aprimoramento de seus processos, os resultados são sempre promissores, mas para que isso aconteça primeiro é necessário vencer a cultura da preservação que barra toda proposta de mudança.

**5 ESTRATÉGIA – CONCEITOS E ESPECIFICIDADES**

O conceito de estratégia pode ser definido por duas perspectivas diferentes: pela perspectiva do que a organização pretende fazer e pela perspectiva do que a organização realmente faz. Pela primeira perspectiva, estratégica é o programa amplo para definir e alcançar os adjetivos de uma organização e implementar sua missão. Pela segunda estratégia, é um padrão, isto é, a consciência de um comportamento medido em um período de tempo.

Percebemos que, de modo geral, a estratégia implementada é diferente da pretendida originalmente pela organização. Isto ocorre, pois as estratégias são sempre criadas sob condições de parcial ignorância, e as informações sobre o passado não garantem as previsões acerca do futuro.

A estratégia não pode definida através de processos sistemáticos. Conforme explica Henry Mintzberg (2004), estratégia diz respeito a Preferências, Escolhas e Competição, e não um exercício de lógica aplicada. É uma perspectiva compartilhada a respeito de intenções futuras.

Michael Porter (1996) define estratégias como a adequação entre as atividades da empresa, de forma que tal conjunto de atividades proporcione ao cliente um pacote de valor exclusivo. A visão de Porter procura posicionar a empresa em seu ambiente estratégico é a não consideração dos interesses dos *stakeholders*.

**5.1 Planejamento Estratégico - Fundamentação**

Para Chiavenato (1996), o planejamento estratégico determina onde uma organização está indo no próximo ano ou mais, como vai chegar lá e como ela vai saber se chegou lá ou não. O foco de um plano estratégico é normalmente aplicado em toda a organização.

Há uma variedade de perspectivas, modelos e abordagens utilizadas no planejamento estratégico. A maneira que um plano estratégico é desenvolvido depende da natureza da organização, de liderança, da cultura da organização, da complexidade do ambiente da organização, tamanho da organização, conhecimento dos planejadores, entre outros. Há uma variedade de modelos de planejamento estratégico, incluindo os com objetivos, formulado em questões de base, cenário, orgânico. Entenderemos um pouco esses modelos.

O objetivo do planejamento é provavelmente o mais comum e começa com foco na missão da organização, os objetivos a trabalhar para a missão, as estratégias para alcançar as metas e o planejamento das ações. Os modelos baseados em questões de planejamento estratégico muitas vezes começam por examinar questões enfrentadas pela organização, estratégias para abordar essas questões e planos de ação.

Alguns planos são escopo para um ano, muitos de três anos, e cerca de cinco a dez anos no futuro. Alguns planos incluem somente informações de nível superior e não tem planos de ação. Alguns planos são de cinco a oito páginas, enquanto outros podem ser consideravelmente mais longos. Muitas vezes, os planejadores estratégicos de uma organização já sabem muito do que vai entrar em um plano estratégico. No entanto, o desenvolvimento do plano estratégico ajuda muito a esclarecer os planos da organização e garantir que os principais líderes estão todos "no mesmo script". Muito mais importante do que o documento do plano estratégico, é o processo de planejamento estratégico em si. Além do tamanho da organização, as diferenças na forma como as organizações realizam as atividades de planejamento são mais de uma questão da natureza dos participantes na organização, do que o seu estatuto em si.  Podem procurar participantes altamente reflexivos, que podem vir favorecer uma abordagem altamente divergente e "orgânica" para o planejamento.

Steward (1997) afirma que muitos gestores passam a maior parte de seu tempo "apagando incêndios" no local de trabalho. Seu tempo é gasto em perceber e reagir a problemas. Para esses gestores, e provavelmente para muitos de nós, pode ser muito difícil ficar para trás e dar uma olhada no que queremos realizar e como queremos realizá-lo. Estamos muito focados em como fazer e o que pensamos para fazer progressos. No entanto, uma das principais diferenças entre novos e experientes gestores é a habilidade de ver a perspectiva mais ampla, para tirar a visão de longo prazo sobre o que queremos fazer e como vamos fazê-lo, para Steward, alguns pontos devem ser analisados:

1. O benefício real do processo de planejamento estratégico é o processo, não o documento do plano.
2. Não existe um plano "perfeito". Aprender com o que você está fazendo para melhorar o que você irá fazer da próxima vez.
3. O processo de planejamento estratégico não é geralmente um "aha!”. É como o processo de gestão em si, é uma série de pequenos movimentos que, juntos, mantenham a organização a fazer as coisas direito, na direção certa.
4. No planejamento, as coisas geralmente não são tão ruins quanto você teme, nem tão bom quanto você gostaria.
5. Comece simples, mas comece!

É melhor ter uma equipe de planejadores para conduzir o planejamento estratégico. Portanto, é importante ter habilidades em desenvolvimento e facilitar grupos e comissões. Mas você pode querer considerar o uso de um facilitador de fora de sua organização caso sua empresa nunca realizou planejamento estratégico antes ou se o planejamento estratégico anterior não foi considerado bem sucedido. Também quando parece haver uma grande variedade de idéias ou preocupações entre os membros da organização sobre o planejamento estratégico e atuais questões organizacionais a serem abordados no plano. Ninguém na organização sente-se empenhada em facilitar o planejamento estratégico para a organização.

O planejamento estratégico deve ser conduzido por uma equipe de planejamento. Terciotti (2008) considerou as seguintes diretrizes ao desenvolvimento da equipe.

1. O executivo-chefe e presidente do conselho devem ser incluídos no grupo de planejamento, e deve impulsionar o desenvolvimento e implementação do plano.
2. Estabelecer diretrizes claras para a adesão, por exemplo, aqueles diretamente envolvidos no planejamento, aqueles que irão fornecer informações fundamentais para o processo, quem irá analisar o documento do plano, aqueles que vão autorizar o documento, etc.
3. A principal responsabilidade de um conselho de administração é o planejamento estratégico para liderar a organização.
4. Pergunte se a participação no conselho é representativa da clientela da organização e da comunidade, e se não forem, a organização pode querer envolver mais representação no planejamento.
5. Sempre inclua no grupo, pelo menos uma pessoa que em última instância tem autoridade para tomar decisões estratégicas, por exemplo, para selecionar quais objetivos serão alcançados e como.
6. Certifique-se que as partes interessadas, como possíveis estão envolvidos no processo de planejamento.
7. Envolver pelo menos aqueles que são responsáveis ​​pela composição e execução do plano.
8. Envolver alguém para administrar o processo, incluindo organização de reuniões, ajudando a gravar informações importantes, ajudando a monitorar o status de trabalho prévio.
9. Diferentes tipos de membros a mais podem ser necessários em momentos diferentes no processo de planejamento, por exemplo, o envolvimento em determinar a direção estratégica da organização (missão, visão e valores), o envolvimento da equipe, em seguida, mais na determinação da análise estratégica da organização para determinar seus problemas atuais e metas, e em seguida, principalmente o pessoal para determinar as estratégias necessárias para resolver os problemas e cumprir as metas.
10. Em geral, se há qualquer dúvida sobre se alguém deve ser envolvido no planejamento, é melhor envolvê-lo. É pior para excluir alguém útil, então é melhor ter uma ou duas pessoas no processo.

Planejadores novos geralmente querem saber quantas reuniões serão necessárias e o que é necessário para cada reunião, ou seja, eles querem um processo de planejamento estratégico. O número de reuniões depende se a organização tem feito o planejamento antes, quantas questões estratégicas e metas a organização enfrenta, se a cultura da organização prefere reuniões curtas ou longas e quanto tempo à organização está disposta a se comprometer com o planejamento estratégico. O tempo básico de se concluir o planejamento estratégico é de no máximo dois a três meses, ou o momento será perdido e o esforço de planejamento pode desmoronar.

O processo de formatação das reuniões para o planejamento segue um padrão na maioria das organizações que as objetiva. Um modelo de um processo de planejamento breve inclui quatro reuniões de planejamento e desenvolve um plano de alto nível estratégico, que é posteriormente traduzido para um plano operacional anual pela equipe.

O planejamento começa com uma reunião do conselho, durando meio dia ou um dia inteiro e inclui apresentações por parte do presidente do conselho ou executivo-chefe, as suas explicações sobre os benefícios da organização de planejamento estratégico e compromissos da organização para o processo de planejamento, visão geral do facilitador do planejamento e pessoas que estarão envolvidas no processo de planejamento. No retiro, a organização pode então começar o próximo passo do planejamento, se for à definição de sua missão, visão, valores ou identificando problemas atuais e as metas estratégias que precisam ser desenvolvidas. Os planejadores são convidados a pensar sobre as estratégias antes da próxima reunião.

A próxima reunião se concentra na finalização das estratégias para lidar com cada assunto. Antes da próxima reunião, uma subcomissão é cobrada para elaborar o documento de planejamento, que inclui missão atualizada, visão e valores, e também finalizada as questões estratégicas. Este documento é distribuído antes da próxima reunião.

Na outra etapa, os planejadores passam um feedback sobre o conteúdo e o formato do documento de planejamento.

A próxima reunião não requer atenção de todos os envolvidos, por exemplo, o documento é autorizado pelo conselho durante uma reunião regular.

Note que no exemplo acima, vário subcomitês podem ser cobrados para reunir informações adicionais e distribuí-los antes da próxima reunião de planejamento. Não importa o quão leigas são as organizações sobre o planejamento estratégico, elas geralmente têm fortes preocupações sobre ser capaz de encontrar tempo para assistir às reuniões freqüentes. Esta preocupação pode ser abordada, assegurando reuniões bem geridas, com reuniões de curta duração, conforme necessário ao invés de ter menos reuniões e ter expectativas realistas a partir do projeto de planejamento.

Muitas vezes, os planejadores saltam para o processo de planejamento, revendo a missão da organização ou então estabelecem uma visão e metas para atingir no futuro. Em vez disso, os planejadores devem sempre começar por fazer um "plano para um plano.” Quando planejador pular essa etapa, ele poderá produzir um plano que não é relevante para a organização, irreal para aplicar, e inflexível para a cultura e as limitações da organização. Muitos planejadores preferem começar o planejamento estratégico através da clarificação da missão, visão ou valores da organização. Outros preferem começar dando uma olhada na largura em torno do ambiente externo da organização e também no interior da organização e em seguida, esclarecer o que a organização deve fazer como resultado do que os planejadores encontram.

Siqueira (2006), afirma que uma queixa freqüente sobre os planos estratégicos é que eles são apenas listas do que fazer ao longo dos próximos anos. Ou, outros se queixam de que nunca o planejamento estratégico parece vir a calhar quando a organização se depara com a necessidade de tomar uma decisão difícil, importante. Algumas vezes reclamam que o planejamento estratégico realmente não ajuda a organização a enfrentar o futuro. Estas queixas surgem porque as organizações não conseguem efetuar uma análise aprofundada como parte de seu processo de planejamento estratégico. Em vez disso, os planejadores decidem a planejar apenas a partir do que eles sabem agora. A análise estratégica é o coração do processo de planejamento estratégico e não deve ser ignorado.

Uma análise externa geralmente inclui olhar para várias tendências, inclusive político, econômico, social, tecnológico e ecológico. Considere também as necessidades e desejos das partes interessadas. As seguintes avaliações podem ser úteis para ajudar você a dar uma olhada ao redor do interior da sua organização para avaliar a qualidade de todas as suas operações, argumenta Terciotti:

## O prazo do plano é muito longo.

1. Planos estratégicos devem permanecer intensamente focados em realizar as prioridades estratégicas em tempo hábil.
2. Os planos também precisam de atualizações, a fim de não se tornarem obsoletos e para manter a organização energizada na execução do plano. Planejamento de longo prazo certamente tem seu lugar em um mundo corporativo. Mas planos curtos permitem que as organizações utilizem a informação atual valioso e mantenha seu compromisso em entregar as metas do plano. Um plano de seis meses, que é atualizado em uma base bimestral oferece mais valor para a organização de várias maneiras. Como metas de longo prazo do plano são parcialmente ou integralmente cumpridas, o componente operacional do plano avança e é atualizado com informações mais. Isto fornece dados acionáveis ​​para os gestores trabalharem durante a orçamentação e dá aos executivos uma sensação mais realista do momento plano e do progresso.

## Muitas metas estratégicas.

1. As organizações geralmente têm uma longa lista de objetivos. Sonhar com objetivos não é geralmente um problema. Em vez disso, a questão é ter a disciplina para diminuir as metas priorizadas para um nível administrável e alcançáveis. Quando você considerar que cada meta irá levar a uma seqüência de programas, iniciativas, atividades e produtos que terão de ser geridos em toda a organização é fácil ver como uma longa lista de objetivos pode inibir o sucesso da implementação.

## Objetivos não vinculados a resultados mensuráveis

1. Objetivos organizacionais devem ser construídos em termos de resultados, que vai significar algo tangível para os clientes, funcionários e mercados da organização servidos. Da mesma forma, os objetivos devem ser definidos de tal modo que eles podem ser medidos e geridos através das camadas da organização. Os objetivos devem ajudar a impulsionar a ação e realização dos gerentes e trabalhadores que estarão envolvidos em realizá-los.

## Os funcionários não têm conhecimento das metas

1. Acredite ou não, isso pode ser um grande problema em muitas organizações. Quando o processo de planejamento corporativo deixa de considerar os indivíduos que vão realmente programar o plano, falhas acontecem e os resultados desejados são raramente atingidos. Planos de ação detalhados são necessários para cada iniciativa e as metas devem ser cuidadosamente comunicadas a toda a organização.

## Principais fornecedores e parceiros não considerados

1. Ao comunicar as metas da organização para os principais fornecedores, distribuidores e parceiros, muita assistência pode ser adquirida a partir dessas partes externas para alcançar os resultados desejados. Por exemplo, pedindo reduções de preços, condições de pagamento, ou descontos de quantidade podem ser muito facilitadas quando os fornecedores e parceiros passam a fazer parte do processo e entender que poderão se beneficiar longo prazo.

**5.2 Planejamento Estratégico – O Poder das Organizações**

(…) o príncipe deve ser ponderado em seu pensamento e ação, não ter medo de si mesmo e proceder de forma equilibrada, com prudência e humildade, para que a excessiva confiança não o torne incauto, nem a exagerada desconfiança o faça intolerável. (MAQUIAVEL, 1996).

O poder sempre foi fonte de combustível para ações geradas pelo seres humanos. Em muitas das vezes guerras se iniciaram por disputadas de poder sobre um território, ou mesmo nos dias de hoje os noticiários anunciam assassinatos causados pela dominação e poder de um homem sobre uma mulher.

Esses exemplos demonstram que as relações de poder sempre estiveram presentes em nossa sociedade e desta maneira claramente se evidenciarão no contexto das organizações.

Mas por outro lado, mesmo sendo amplamente utilizado nas relações humanas, o conceito de poder é muitas vezes incompreendido e ambíguo.

Na visão de Max Weber (1964-1920) a possibilidade de que um homem, ou um grupo de homens, realize sua vontade própria numa ação comunitária, até mesmo contra a resistência de outros que participam da ação. Dessa maneira o poder estende-se no âmbito de denominação e não somente de uma pessoa, mas muitas vezes de um grupo de pessoas.

Bacharach e Lawler (1980) sugerem que o poder está no meio termo entre as duas principais escolas de pensamento - As escolas contrastantes de teoria / sistemas de gestão e de conflito ou teoria radical. É útil olhar para o poder como um conceito que mantém aspectos de ambas as abordagens gerenciais.  Existe um conjunto de relações que representam a organização como um sistema operativo, mas há também um sistema paralelo com base na luta interna pelo poder. O fato de que o lado político da organização tem sido amplamente ignorado recentemente, outrora a sugestão de que o poder nas organizações possa realmente ser o fator decisivo na tomada de decisões, significa que a política é cada vez mais considerada como uma explicação do comportamento gerencial.

O poder é interessante. O jogo de poder se concentra na atenção sobre as diferenças entre os indivíduos e grupos, a variedade de objetivos e interesses. A imagem maquiavélica significa que o poder é um conceito acadêmico de grande interesse para o público de gestão. O poder é realista, é sobre como as organizações realmente funcionam. Tomada de decisão nunca é puramente racional ou consensual. Poder é muitas vezes a realidade subjacente.

Há um número de termos semelhantes a poder; controle, autoridade, e influência, que são freqüentemente usados ​​como sinônimos na conversa.

**5.3 O Poder nas Organizações Fator Humano e Planejamento Estratégico**

A batalha existente para criar e manter vantagens competitivas em ambientes dinâmicos pode ser percebido através de proliferação de diversas formas e expressões de mudança estratégica, tais como reengenharia, realinhamento, revitalização. A impressão resultante é de que os que vivenciam a mudança estratégica a consideram difícil, mas não ousam abandoná-la com medo de serem deixados para trás pelos competidores.

A mudança estratégica pode ser definida como realinhamento entre a organização e o ambiente que influi na realização dos objetivos organizacionais. Dado que tal mudança é realizada para aprimorar a capacidade da empresa de sobreviver através do alcance de seus de seus objetivos e satisfazendo aos *stakeholders* (pessoas ou grupos que exerçam poder sobre a organização, como sindicatos, acionistas, políticos,...), seria estranho se os funcionários, de forma geral, resistissem á mudança estratégica.

É possível explicar tal resistência dos empregados seja proveniente do fato de gerente e estudiosos ainda terem em mente os conceitos da teoria X acerca da reação dos empregados e que o comportamento destes seja conseqüência de tal forma de pensar. O livro *The Human Side of Enterprise*, clássico escrito por McGregor (1960), expõe que o comportamento gerencial depende das nossas suposições sobre as pessoas e caso sejam consideradas predispostas a não gostar o trabalho, então o estilo gerencial forçá-las-á comportarem conforme suas expectativas.

Em suma, no contexto de mudança estratégica, as pessoas são vistas como favoráveis á estabilidade e, portanto residirão e terão medo das mudanças.

Em contrapartida temos a teoria Y e teoria Z. Estas tendem a sobrevalorizar o lado humano em detrimento do lado empresarial. Logo, nenhuma das três teorias sozinha é suficiente para permitir o estudo da reação das pessoas diante de mudanças estratégicas.

O grande desafio, em termos de fator humano, relacionados ao planejamento da estratégia de uma organização é integrar o lado humano e empresarial através da motivação de seus funcionários, de tal forma que a companhia obtenha ganhos desenvolvendo e sendo desenvolvida por seus empregados.

**6 CAPACITAÇÃO EM RECURSOS HUMANOS**

Delaney (1996) abordou a complexidade do processo de globalização, que deu origem ao aumento da mutua dependência das economias em diferentes ramos e organizações, faz com que novas questões no que diz respeito aos recursos humanos e seu conhecimento como o único fator criativo. Em vez da dominação atual dos recursos naturais e recursos financeiros, países desenvolvidos vêm redirecionando seus objetivos e estratégias mentais em direção ao domínio dos recursos humanos. A mudança no papel e no modo de funcionamento dos sistemas de negócios atuais, como modelos básicos de gestão, exige uma mudança radical no papel e na importância de seus funcionários. É necessário criar novos e modernos métodos de recursos humanos, que possam cumprir eficazmente os objetivos dos negócios e políticas de desenvolvimento, tudo isto em condições de incerteza econômica enorme que enfrentamos.

A posição competitiva de qualquer empresa no atual mercado exige boa base de funcionários. O desenvolvimento de recursos humanos está se tornando um desafio diário e eterno, que qualquer sistema de negócios tem de enfrentar mais cedo ou mais tarde.

O sucesso de uma organização depende da maneira em que se gerenciam potenciais humanos, afirma Collins (2001). O principal ponto de partida é que o recurso básico da operação comercial moderna é o ser humano e que o desenvolvimento dos funcionários como função mais importante da gestão de recursos humanos, representa mudança essencial na abordagem ao ser humano como o principal recurso organizacional para obtenção de vantagem competitiva. Mais do que nunca, como única vantagem de uma empresa, os recursos humanos estão sendo colocados no centro de todas as pesquisas e das práticas dos países desenvolvidos, e o investimento em seu desenvolvimento é cada vez mais considerado o fator chave nas organizações.

As empresas estão se tornando cada vez mais "organizações de aprendizagem", isso significa desenvolvimento em qualquer nível organizacional, em qualquer negócio do sistema, em qualquer local de trabalho, e em qualquer outro lugar onde for necessário. Projetar eficientes programas está se tornando uma tarefa estratégica para qualquer empresa e uma parte básica da sua estratégia global de desenvolvimento.

**6.1 A Importância dos Recursos Humanos Para a Economia de Uma Empresa**

Hoje em dia, conforme Fey (2000), as empresas estão voltadas para o capital intangível e invisível, chamado capital intelectual. Produzir ativos tangíveis, como matérias-primas, bens básicos, e até mesmo conhecimento gerencial não é mais visto como recursos que criam novas e prósperas empresas. Em vez disso, conhecimento, inovação e cooperação estão se tornando os três básicos elementos da nova infra-estrutura necessária para criar organizações fortes economicamente.

Para manter e melhorar sua posição no mercado, investir em desenvolvimento do RH como fator estratégico, a transforma em vantagem competitiva entre as empresas. Elas precisam ser capazes de criar novos conhecimentos em vez de contar com o existente A capacidade real dos sistemas de negócios para manter o nível de sucesso e para avançar ainda mais, depende do RH e seu desenvolvimento permanente.

Cascio (2003), defende que a nova economia necessita em grande medida das habilidades dos empregados e seus conhecimentos do que a economia industrial tradicional. A propriedade básica da nova economia é que os recursos não-materiais estão se tornando os portadores de performances das empresas, o que resulta exclusivamente das atividades de recursos humanos. O elemento mais importante nesse novo sistema é a iniciativa, os funcionários criativos e a resolução de problemas.

Conhecimento como recurso-chave de operação dos negócios moderno e gerador de desenvolvimento é um produto exclusivamente humano, inseparável do ser humano como uma criatura em específico. Embora o trabalho físico fosse visível e mensurável (os conhecidos estudos de tempo e do movimento de medição desde os primeiros dias da teoria organizacional), o conhecimento é um fluido produto da mente humana, muitas vezes invisível, escondido e mensurável somente quando cria-se um novo valor. É impossível produzir conhecimento com força e pelo controle. Ele é produzido por estímulos e desafios de desenvolvimento humanos e espirituais, para isso a empresa necessita criar um ambiente adequado.

Delaney (1996) trabalhou a idéia de que quando consideramos os recursos humanos como fundamental ferramenta, em seguida, a tarefa mais importante é criar um ambiente de trabalho de tal forma que será possível estimular os funcionários a desenvolver suas habilidades e aplicá-las ao máximo.

Apenas funcionários que tiveram um treinamento e foram corretamente motivados, que continuamente aprendem habilidades de novos negócios, podendo até aumentar os desafios impostos pelo novo ambiente de negócios. A pressão dos concorrentes, o desenvolvimento tecnológico e o mercado global, impuseram ao RH um desenvolvimento contínuo e fundamental para a eficiência estratégica global.

As empresas incapazes de aprimorar continuamente seus recursos de conhecimento não conseguem sobreviver. Para sobreviver, elas devem armar-se com a arma mais mortal disponível hoje - o conhecimento.

**6.2 Desenvolvendo os Recursos Humanos**

Para Delaney (1996), a abordagem tradicional de desenvolvimento de recursos humanos é caracterizada pela ineficiente comunicação com os objetivos planejados pela empresa. O desenvolvimento tecnológico, radical mudanças de máquinas, novos materiais, métodos de trabalho, organização, conhecimento, mudanças estruturais na economia, a transição da era industrial para era pós-industrial, nítidas lutas com concorrentes e a necessidade de aumento constante da educação, são os pré-requisitos necessários para a mudança de uma abordagem tradicional para a moderna Gestão de Pessoas.

Devido às alterações tecnológicas e estruturais, a taxa de obsolescência anual do conhecimento (especialmente do conhecimento especializado para algumas tecnologias) nos países desenvolvidos chega a 40%, com 10% dos postos de trabalho sendo rescindido, com a mesma percentagem de postos de trabalho recém-abertas, diz Fey (2000)

Mudanças estruturais na economia e no mercado exigem uma organização flexível, a liderança qualitativamente diferente, bem como um sistema ajustável de formação e desenvolvimento. Existe uma transição da abordagem tradicional em um nível mais elevado que caracteriza a era pós-industrial da era da economia moderna, baseada no conhecimento como fundamental recurso. O conceito atual de desenvolvimento de recursos humanos busca satisfazer os requisitos do sistema empresarial moderno em termos de estar constantemente atualizando o nível de competências dos funcionários em geral (artesanato, habilidades, motivação e comportamento, bem como a influência sobre a eficiência da organização como um todo). O objetivo do RH não é só desenvolver os funcionários para o trabalho, mas também para pensar a resolução de problemas, cooperação, tendo responsabilidades. Este conceito é caracterizado por uma abordagem estratégica para o ser humano.

A velocidade atual e o nível de desenvolvimento científico e tecnológico, impõem uma necessidade crescente de um gerenciamento do capital intelectual permanente, bem como o desenvolvimento dos potenciais humanos totais, Appleyard (2001). O conhecimento dos empregados torna-se rapidamente obsoleto. A sobrevivência no sistema econômico global exige atualização permanente de conhecimentos, competências, habilidades e adoção de novos conhecimentos durante toda a vida ativa.

Na verdade, novos sistemas organizacionais estão sendo criados hoje para intensificar todos os recursos de negócios, em especial os recursos humanos, a fim de alcançar melhores resultados empresariais e competitividade no ambiente de economia global. O desenvolvimento e a prosperidade de toda economia mundial, é baseada em recursos humanos, informação, conhecimento, qualidade e velocidade.

A variabilidade e dinâmica da corrente econômica, são os principais determinantes do desenvolvimento humano e com isso de os processos gerais de trabalho. No mundo em constante mudança, as empresas podem funcionar com aprendizagem, desenvolvimento e progresso, em vez de depender do passado.

Especificamente, investindo em educação e desenvolvimento de funcionários, a empresa aumenta o seu potencial na cadeia de valor, produtividade, qualidade do produto / serviço, cliente / comprador satisfação e assim por diante. Isto finalmente leva ao sucesso e competitividade da empresa.

**7 DEPARTAMENTALIZAÇÃO – UM BREVE CONCEITO**

Departamentalização refere-se ao processo de divisão de trabalhos dentro de uma empresa, dividindo dessa maneira o trabalho.

Segundo a autora Kwasnicka (1993, p.173) o termo departamentalização “refere-se à diferenciação horizontal da organização – divisão, filiais, unidades regionais, subsidiárias e similares, assim como os departamentos divididos em funções principais tais como marketing (...)”.

Com a divisão das funções dentro da empresa teremos um rendimento melhor. A departamentalização ocorrerá quando houver o agrupamento dentro das organizações, os gerentes das empresas poderiam organizar as empresas dividindo por especialista como, por exemplo, especialista em engenharia, contabilidade entre outros.

À medida que a empresa cresce temos a dimensão horizontal que se expandira automaticamente surgindo novas unidades empresariais. A forma de dividir as tarefas entre os departamentos depende de princípios chamados critérios de departamentalização, que são atribuídas uma tarefa para cada departamento com o fim de atender a um tipo especifico de cliente, ou de produzir um tipo especifico de produto ou ainda de cuidar da área geográfica. Definindo dessa maneira as responsabilidades especializadas das unidades de estrutura organizacional.

Os mais importantes critérios de departamentalização são as organizações funcionais, organização territorial, organização por produto, organização por cliente e as organizações de projetos. Na organização funcional temos a divisão de tarefas dividas em grupos, contribuindo dessa maneira para a realização de um propósito, no qual ela terá uma atividade que predominara mais.

As funções organizacionais são conjuntos de tarefas interdependentes, orientadas para um objetivo singular. Cada uma dessas funções contribui para a realização da missão, propósito ou tarefa total de uma organização.

Todas as organizações de um mesmo ramo de atividades têm aproximadamente as mesmas funções. (MAXIMIANO, 2006, p. 86)

**7.1 Departamentalização - Introdução**

Neste capítulo são apresentados os aspectos básicos de departamentalização das empresas.

A departamentalização pode ser considerada, entre todos os componentes e sub-componentes de estrutura organizacional, como o mais conhecido pelos funcionários de empresa.

Departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondentes recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais.

A estrutura organizacional é representada graficamente no organograma, que, entretanto, não apresenta todos os aspectos da estrutura organizacional.

**7.2 Tipos de Departamentalização**

Existem algumas formas de a empresa departamentalizar as suas atividades.

As básicas são:

* Departamentalização por quantidade;
* Departamentalização por funcional;
* Departamentalização territorial (ou por localização geográfica)
* Departamentalização por produtos (ou serviços);
* Departamentalização por clientes;
* Departamentalização por processo;
* Departamentalização por projeto;
* Departamentalização matricial; e
* Departamentalização mista.

A departamentalização por unidades estratégicas de negócios, a qual representa a principal estrutura para resultados.

A seguir são apresentados os aspectos principais (características, vantagens e desvantagens) de cada um dos tipos básicos de departamentalização das atividades da empresa.

**7.2.1 Departamentalização por Quantidade**

Para uma empresa trabalhar com este tipo de departamentalização, deve agrupar certo número de pessoas não diferenciáveis que, a partir desta situação, têm obrigação de executar tarefas sob as ordens de um superior.

Sua utilidade tem diminuído, principalmente devido aos seguintes aspectos:

* O desenvolvimento dos recursos humanos;
* Os trabalhos de equipe especializada são mais eficientes que os baseados em números de pessoas; e
* Não serve para os níveis intermediários e mais elevados de empresa. E mesmo para os níveis mais baixos de hierarquia empresarial a sua validade se restringe a determinados setores do processo produtivo.

**7.2.2 Departamentalização Funcional**

Neste caso, as atividades são agrupadas de acordo com as funções da empresa. Pode ser considerado o critério de departamentalização mais usado pelas empresas

Entretanto, este tipo de departamentalização também pode ser feita, considerando as funções de administração; neste caso a empresa pode ficar com as seguintes unidades organizacionais:

* Gerência de planejamento;
* Gerência de organização;
* Gerência de controle.

Entretanto, na prática, esta departamentalização por funções de administração não deve ser considerada adequada, pois as referidas funções devem ser alocadas em todas as unidades organizacionais da empresa.

Também pode ser departamentalizada por área de conhecimento, ficando a empresa, por exemplo, com as seguintes unidades organizacionais:

* Gerência de hidráulica;
* Gerência de elétrica
* Gerência de eletrônica;
* Gerência de mecânica.

Desde que a empresa esteja numa situação de padrão de desempenho adequado, a departamentalização funcional é um tipo bastante racional e interessante para a empresa.

Entretanto, podem surgir atritos provenientes de formação de *igrejinhas, impérios* ou *feudos,* problemas de comunicação e entendimento, excesso de burocracia na execução das atividades. Para resolver estes problemas, a Alta Direção deve fazer uso de instrumentos adequados, e não dos que estiverem mais à mão. Se, por exemplo, utilizar os comitês ou comissões para resolver esses problemas, e seu estabelecimento e implementação forem inadequadamente estabelecidos, poderá ampliar a gama de problemas, em vez de resolvê-los.

Algumas das vantagens de departamentalização funcional são:

* Maior estabilidade, sendo que esta situação está relacionada em termos relativos a outros tipos de departamentalização, tais como de projetos; matricial;
* Maior segurança, bastante tanto na execução das tarefas, como no relacionamento de colegas, pois cada funcionário tem maior facilidade de saber sobre a sua área de atuação;
* Especialização do trabalho, sendo que esse aspecto é vantagem quando se consideram a estabilidade e as definições claras e precisas das tarefas. Talvez esta vantagem seja uma das mais importantes para a empresa;
* Maior concentração e uso de recursos especializados, pois estes estão alocados em unidades organizacionais. Por exemplo, a área de informática terá todos os analistas, programadores e computadores da empresa;
* Influência positiva sobre a satisfação dos técnicos pela aproximidade com elementos de mesma especialidade, pela estabilidade da equipe e por um chefe de mesma área técnica (VASCONCELLOS, 1.980;3);
* Permite economia pela utilização máxima de máquinas e produção em massa;
* Orienta pessoas para uma específica atividade, concentrando sua competência de maneira eficaz;
* Indica para circunstâncias estáveis e de mudanças que requeiram desempenho continuado de tarefas rotineiras; e
* Aconselhada para empresas que tenham poucas linhas de produtos ou serviços e que permaneçam inalterados por longo tempo.

Algumas das desvantagens de departamentalização funcional são:

* Insegurança das pessoas, aspecto relacionado à situação da empresa com grande crescimento e conseqüentemente aumento de complexidade, provocando a transformação do que era uma vantagem em um grande desvantagem;
* Especialização do trabalho, sendo que este aspecto aparece como desvantagem quando cada chefe funcional estabelece que a sua função é a mais importante da empresa. Este aspecto leva situação de possível *isolamento* da área funcional considerada dentro do sistema empresa;
* A responsabilidade pelo desempenho total está somente na cúpula, já que cada gerente fiscaliza apenas uma função estreita;
* A comunicação é geralmente deficiente, e isto porque as decisões são normalmente centralizadas nos níveis mais elevados da empresa. Esta situação, desde que não seja muito bem estruturada, definida e estabelecida, pode provocar vários problemas para a empresa;
* Baixa adaptabilidade, relacionada ao possível estabelecimento de *feudos* de especialização dentro da empresa;
* Visão parcial da empresa, pois, de maneira genérica, apenas os elementos lotados nos níveis mais elevados da empresa têm uma visão de conjunto. Este aspecto pode provocar problemas de compreensão e de operacionalização das decisões superiores;
* Resistência ao ambiente pró-inovação, pois este critério de departamentalização tem alta estabilidade e de baixa adaptabilidade. Portanto, algumas idéias novas podem ser destruídas no início, em vez de serem discutidas e analisadas; e
* Pior cumprimento de prazos e orçamentos, pois este tipo de departamentalização não cria condições para uma perfeita interligação entre as várias atividades da empresa.

Em resumo, estas são algumas das vantagens e desvantagens da departamentalização funcional.

Pode-se concluir que este tipo de departamentalização pode ser utilizado em empresas ou áreas da empresa cujas atividades sejam:

* Bastante repetitivas; e
* Altamente especializadas.

Neste ponto apresentam-se algumas condições para utilização que maximizam as vantagens e minimizam as desvantagens de estrutura funcional, diz Vasconcellos (1979):

* Inexistência de atividades multidisciplinares (ou, se existem, o nível de integração necessário é muito baixo);
* Tecnologia complexa e competitiva onde a fixação de uma capacitação técnica é um ponto forte;
* Qualidade técnica é uma exigência fundamental; e
* Economia na utilização de recursos humanos é fundamental.

**7.2.3** **Departamentalização Territorial (ou por localização geográfica)**

Geralmente é usada em empresas territorialmente dispersas. Baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob as ordens de um executivo.

Geralmente, o seu uso prende-se aos seguintes aspectos:

* Obter as vantagens econômicas de determinadas operações locais;
* Possibilidade de maior treinamento de pessoal pela atuação direta no território considerado;
* Possibilidades de uma ação mais imediata em determinada região; e
* Maior facilidade de conhecer os fatores e problemas locais por ocasião da decisão.

As desvantagens básicas prendem-se a:

* Duplicação de instalações e de pessoal, se não houver um planejamento muito efetivo;
* Pode deixar em segundo plano a coordenação, tanto nos aspectos de planejamento, execução ou controle da empresa, como nos aspectos de métodos, em face do grau de liberdade e autonomia colocado nas regiões ou filiais; e
* A preocupação estritamente territorial concentra-se mais nos aspectos mercadológicos e de produção e quase não requer especialização. As outras áreas da empresa tornam-se secundárias.

**7.2.4 Departamentalização por Produtos (ou serviços)**

Neste caso, o agrupamento é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

As principais vantagens deste tipo de departamentalização são:

* Facilita a coordenação dos resultados esperados de cada grupo de produtos, pois cada destes grupos funciona como uma unidade estratégica de negócios;
* Propicia a alocação de capital especializado para cada um dos grupos de produtos;
* Facilita a utilização máxima da capacitação dos recursos, inclusive os humanos, através do seu conhecimento especializado;
* Fixa a responsabilidade dos departamentos para um produto, ou linha de produtos ou serviços. O departamento é orientado para todos os aspectos básicos do seu produto, como comercialização, desenvolvimento, etc;
* Propicia maior facilidade para a coordenação interdepartamental, uma vez que a preocupação básica é o produto ou serviço e as diversas atividades departamentais tornam-se secundárias e precisam sujeitar-se ao objetivo principal que é o produto ou serviço;
* Permite maior flexibilidade, pois as unidades de produção podem ser maiores ou menores, conforme as condições mudem, sem interferir na estrutura organizacional;
* O enfoque da empresa é predominantemente sobre os produtos e serviços e não sobre a sua estrutura organizacional interna. Portanto, este tipo de departamentalização apresenta maior versatilidade e flexibilidade; e
* Propicia condições favoráveis para a inovação e a criatividade, já que estas requerem cooperação e comunicação de vários grupos contribuintes para o produto ou serviço.

As principais desvantagens da departamentalização por produtos são:

* Pode ser coordenação mais difícil, quando do estabelecimento das políticas gerais da empresa;
* Pode proporcionar o aumento dos custos pelas duplicidades de atividades nos vários grupos de produtos;
* Pode criar uma situação em que os gerentes de produtos se tornam muito poderosos, o que pode desestabilizar a estrutura da empresa; e
* Pode provocar problemas humanos de temores e ansiedades quando em situação de instabilidade externa, pois os empregados tendem a ser mais inseguros com relação a alguma possibilidade de desemprego ou por retardamento na sua carreira profissional.

**7.2.5 Departamentalização por Clientes (ou por fregueses)**

Neste caso, as atividades são agrupadas de acordo com as necessidades variadas e especiais dos clientes ou freguês da empresa.

As principais vantagens deste tipo de departamentalização são:

* Propiciar para a empresa uma situação favorável para tirar proveito das condições de grupos de clientes bem definidos; e
* Assegurar reconhecimento e atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos de classes de clientes.

As principais desvantagens da departamentalização por clientes são:

* Podem existir dificuldades de coordenação entre este tipo de departamentalização e outros tipos, devido os gerentes dos departamentos por clientes exigirem, em boa parte das vezes, um tratamento especial; e
* Provoca a utilização inadequada de recursos humanos e de equipamentos em termos de grupos de clientes.

**7.2.6 Departamentalização por Processo**

Neste caso, as atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo.

Considera a maneira pela qual são executados os trabalhos ou processos para a consecução de uma meta específica.

É basicamente empregados nos estabelecimentos industriais, de modo especial nos níveis hierárquicos mais baixos da empresa.

As principais vantagens deste tipo de departamentalização são:

* Maior especialização de recursos alocados; e
* Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas.

Normalmente, as empresas que utilizam este tipo de departamentalização procuram agrupar em unidades organizacionais (centro de custos / resultados) os recursos necessários a cada etapa de um processo produtivo, resultando em melhor coordenação e avaliação de cada uma de suas partes e do processo como um todo.

Por outro lado, as principais desvantagens de departamentalização por processo são:

* Possibilidade de perda da visão global do andamento do processo; e
* Flexibilidade restrita para ajustes no processo.

Atualmente, a reengenharia de processos está consolidando este tipo de departamentalização em nível global da empresa e não apenas nos processos industriais dos níveis hierárquicos mais baixos da empresa.

O assunto reengenharia pode ser verificado no livro do mesmo autor e editora *Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade.*

**7.2.7 Departamentalização por Projetos**

No arranjo de departamentalização por projetos, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. O gerente é responsável pela realização de todo o projeto ou de uma parte dele. Terminada a tarefa, o pessoal que temporariamente havia sido destinado a ela é designada para outros departamentos ou outros projetos.

A departamentalização por projetos baseia-se na definição de projeto.

As principais vantagens deste tipo de departamentalização são:

* Permite alto grau responsabilidade do grupo de execução do projeto;
* Possibilita que os funcionários envolvidos tenham alto grau de conhecimento de todos os trabalhadores inerentes ao projeto;
* Tem alto grau de versatilidade e adaptabilidade, aceitando novas idéias e técnicas durante o desenvolvimento dos trabalhados;
* Possibilita melhor atendimento ao cliente do projeto; e
* Permite melhor cumprimento dos prazos e orçamentos.

Por ouro lado, as principais desvantagens de departamentalização por projetos são:

* Se o computador do projeto não estiver cuidando adequadamente da parte administrativa, ou dando excessiva atenção à parte técnica, pode gerar uma situação de recursos ociosos ou mal empregados, prejudicando a empresa do ponto de vista econômico;
* Gerencialmente não apresenta um sistema adequado de comunicação e de tomada de decisão, principalmente porque cada grupo procura dedicar-se ao seu próprio projeto, esquecendo que é integrante da empresa; e
* O tamanho do grupo tem-se apresentado, na maior parte das vezes, como um problema, pois sua eficácia estão diretamente relacionadas com o tamanho do grupo, isto é, quando maior for o grupo se tornar muito numeroso, o seu poder de maleabilidade, manobra, flexibilidade e seu sentido de responsabilidade coletivo tendem a ser diminuídos; por outro lado, suas limitações em termos de comunicação, preocupação com problemas internos e relacionamento humano podem ficar evidenciados.

A seguir são apresentadas algumas condições para utilização que maximizam as vantagens de estrutura por projetos (Vasconcellos, 1980:6):

* Existência de projetos multidisciplinares em que há necessidade de interação freqüente entre as especializações técnicas;
* Projeto de longa duração, com grande equipe em tempo integral, com pouca oscilação no nível de utilização;
* Atendimento a prazos é fundamental;
* Mudanças no ambiente exigem constantes alterações no projeto;
* Equipe técnica de alto nível podendo prescindir de um chefe funcional, ou então baixo nível de diversificação, o que pode permitir ao gerente do projeto melhor supervisão técnica;
* Gerentes e projetos altamente capacitados tanto técnica como administrativamente; e
* Equipe técnica com características de personalidade favoráveis para resistir ao maior nível de incerteza a instabilidade.

**7.2.8 Departamentalização Matricial**

Neste caso tem-se a sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização sobre a mesma pessoa. Gerencialmente, esta sobreposição se refere à fusão entre a estrutura funcional e a estrutura por projetos.

A departamentalização matricial não leva em consideração o principio clássico de unidade de comando estabelecido por Fayol, em 1916, no seu livro *Administração Industrial e Geral*. No entanto, o conflito interno preconizado pela escola clássica pode ser evitado se existir clara definição de atribuições de cada um dos elementos componentes de estrutura.

Os gerentes de projetos não apreciam assumir responsabilidades sem autoridade completo sobre os elementos funcionais, e estes, por sua vez, não gostam de ter muitos chefes. Por outro lado, os gerentes funcionais também não apreciam compartilhar responsabilidades com os gerentes de projetos.

A departamentalização matricial, tendo em vista sua característica de responsabilidade compartilhada, exige nível de confiança mútua e capacidade de improvisação na solução de problemas. Dessa forma, é importante o estudo de liderança dos elementos de Alta Administração, que têm grande influência em relação ao conflito inevitável desse tipo de departamentalização, que pode ser minimizado se administrado com eficiência.

Outra tendência dos gerentes de projetos, na departamentalização matricial, é a de tentar alocar a maior quantidade de recursos para si próprio através de monopolização dos setores funcionais. Se este processo não for evitado, as funções são enfraquecidas e eventualmente perderão a sua força.

Por outro lado, permitir aos grupos funcionais que não se envolvam com as necessidades dos gerentes de projetos anulará os benefícios potenciais assegurados pela departamentalização matricial e pode ocorrer que os gerentes de projetos desistiam de levar a cabo suas tarefas e *desistam* da empresa.

Finalmente, o grande inconveniente da departamentalização matricial é a dificuldade de definir claramente atribuições e autoridade de cada elemento da estrutura e minimizar conflitos inevitáveis; porém, para as empresas que possam utilizá-la adequadamente, proporciona vantagens interessantes.

Do ponto de vista evolutivo, a departamentalização matricial surgiu porque as formas tradicionais de organizar não eram eficazes para lidar com atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento científico e com prazos determinados para sua realização. As principais razões que levaram a departamentalização funcional a fracassar nestes tipos de circunstâncias foram conforme Vasconcellos, Hemsley e Sbragia, (1977):

* Baixo grau de integração entre áreas cada vez maior especializadas;
* Falta de um coordenador geral para o projeto com visão ampla para integrar as várias especializações e relacioná-las com.
* Falta de motivação dos especialistas responsáveis por partes de uma atividade maior, se um entendimento satisfatório de como elas está relacionado com o esforço total.

Por outro lado, a departamentalização por projetos também provocou ser insatisfatória naquelas circunstâncias devido às seguintes razões:

* Existência de capacidade ociosa de recursos materiais e humanos;
* Falta de oportunidade para troca de experiências entre especialistas de mesma área;
* Duplicação de esforços quando dois ou mais técnicos trabalhavam em um mesmo problema ou assunto, mas em projetos diferentes;
* Baixo nível de desenvolvimento do especialista em sua área; e
* Instabilidade na formação de grupo.

Portanto, a departamentalização matricial surgiu de forma intermediária entre estes dois tipos de departamentalização (funcional e por projetos), reduzindo as desvantagens de cada uma, e procurando, de forma sinérgica, usufruir das vantagens de cada um dos referidos tipos de departamentalização.

Salienta-se que algumas vezes a departamentalização matricial aparece como o cruzamento das departamentalizações dos tipos funcional e por produto.

As principais vantagens de estrutura matricial são:

* Possibilidade de maior aprimoramento técnico de sua equipe de trabalho;
* Coordenação de equipe de forma mais adequada e coerente;
* Maior desenvolvimento de pessoal;
* Maior especialização nas atividades desenvolvidas;
* Uso adequado dos vários recursos;
* Maior cumprimento de prazos e do orçamento; e
* Melhor atendimento dos clientes do projeto.

As principais desvantagens da estrutura matricial são:

* Dupla subordinação, gerando um clima de ambigüidade de papéis e relações; e
* Conflitos e interesses entre os chefes funcionais e os chefes de projetos.

É importante que o executivo tenha noção dessas razões para poder trabalhar procurando reduzir este nível de conflito.

Estas razões são apresentadas a seguir:

1. Razões de ordem racional; neste caso, as principais causas podem ser:
   * Prazos das etapas do projeto;
   * Conteúdo técnico do projeto;
   * Padrão de qualidade;
   * Indefinição de autoridade e responsabilidade;
   * Disputa sobre recursos humanos; e
   * Disputa sobre equipamentos.
2. Razões de ordem emocional; neste caso, as principais causas podem ser:

* Antipatias pessoais; e
* Disputa pelo poder.

Com referência ao processo de reduzir o nível de conflitos na estrutura matricial, alguns aspectos básicos:

* Definir e divulgar objetivos e prioridades;
* Definir autoridade e responsabilidade;
* Distribuir o mérito e os benefícios do projeto;
* Ter sistema duplo de avaliação: um para o gerente de projeto e outro para o gerente funcional;
* Acúmulo de funções, ou seja, um gerente de projeto, também, pode ser gerente funcional e vice-versa;
* Trabalhar com uma equipe responsável pela resolução de conflitos; e
* Ter uma implantação bem-feita, por meio de participação, treinando e avaliação periódica da estrutura organizacional.

**7.2.9 Departamentalização Mista**

É o tipo mais freqüente, pois cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte à sua realidade organizacional.

**8 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A pesquisa bibliográfica é um tipo de pesquisa que abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, textos legais, etc. Onde é necessário fazer um plano de leitura, organizar esses documentos para seguir uma sequência. A pesquisa bibliográfica tem por objetivo conhecer as diferentes contribuições científicas disponíveis sobre determinado tema. Ela dá suporte a todas as fases de qualquer tipo de pesquisa, uma vez que auxilia na definição do problema, na determinação dos objetivos, na construção de hipóteses, na fundamentação da justificativa da escolha do tema e na elaboração do relatório final.

Na pesquisa bibliográfica que, Segundo Lakatos & Marconi (1991), “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas proporciona o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

O cenário de pesquisa empresa familiar, tendo como referencia a loja de departamentos Hipercasa Megastore, na Av Paraná, 49, na cidade de Londrina, estado do Paraná.

A pesquisa deu-se através de dados bibliográficos de diversos autores renomados no assunto de administração familiar.

A coleta e o resultado da pesquisa deram-se de maneira comparativa, entre a teoria e as bibliografias apresentadas no referencial teórico deste trabalho.

Utilizando assim, fontes secundárias, a pesquisa bibliográfica, que envolve toda publicação disponível para público em geral, tais como: jornais, revistas, livros, teses, entre outros, para dar fundamentação teórica para analise proposta.

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No contexto em analise bibliográfico, pode-se constatar a importância teórica como base para o desenvolvimento das empresas familiares no Brasil e no mundo.

Pode-se entender que a empresa que não atende uma burocracia como normas de desenvolvimento, estão fadadas ao insucesso, principalmente, quando trata-se de uma administração familiar, onde sua estrutura e poder de comando não estão ainda delineadas.

No tópico planejamento, pode-se notar a importância da teoria aplicada à prática, no sentido de que a estratégia serve como parâmetro para qualquer empreendimento seguir em frente, pela sua importância é de extrema necessidade quando falamos numa concorrência infalível, que para sobreviver, as empresas utilizam ferramentas de marketing, financeiras, posição de mercado e muitas outras para buscar a sustentabilidade em seus negócios.

É sabido que para crescer a resposta está no poder dos seus recursos humanos, pois ele é o responsável pelo planejamento e estratégias em seu cotidiano, é possível desenvolvê-lo e aplicá-lo como forma de alavancar o crescimento de qualquer negócio.

Para isso, fica claro, que os objetivos gerais e específicos, foram compreendidos, fazendo com que também a problemática levantada em questão foi elucidada, e que esta pesquisa serve para futuros estudos onde o cenário seja o contexto familiar numa administração com os desafios de superá-las a cada dia.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

APPLEYARD, M., Brown, C. **As práticas de emprego e de fabricação de semicondutores.** London: Growbooks, 2001.

BACHARACH, S. B.; Lawler, E. **Power and politics in organizations.** San Francisco, Ca: Jossey Bass, 1980.

CASCIO, W. **Gerenciamento de recursos humanos.** 4. ed. Nova York: McGraw Hill, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesa) em um centro de lucro.** São Paulo: Makron Books, 1996.

COLLINS, C.; SMITH, K.G.; STEVENS, C.K. Capacidade de criação de conhecimento e desempenho em alta. As empresas de tecnologia, práticas de recursos humanos. **Human Resource Journal Of American**, Boston, 2001.

DELANEY, J.T.; HUSELID, M.A. O impacto das práticas de gestão de recursos humanos sobre a percepção de desempenho organizacional.**Academy of Management Journal**,39, Cleveland, 1996.

[ELLINOR, Linda; GERARD](http://www.estantevirtual.com.br/qau/linda-ellinor-glenna-gerard), Glenna. **Diálogo.** São Paulo: Futura, 1998.

ETZIONE, Amitai. Organizações Modernas (1976). In: STEWARD, Thomas A. A nova era do capital intelectual. **Exame.** Edição nº 642, 13 de Agosto de 1997, p. 86-89.

FEY, C.F.; BJORKMAN, I.; PAVLOVSKAYA, A. O efeito das práticas de gestão de recursos humanos. **The International Journal of Human Resource Management,** 11, Moscou, 2000.

KIERNAN, Mathew J. **11 Mandamentos da Administração do Século XXI:** O que as empresas de Ponta estão fazendo para Sobreviver e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negócios da Atualidade. 11. ed. São Paulo: Makron Books, 1998.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A.**Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1986.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe.** 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

McGREGOR, D. **The human side of enterprise.**New York: McGraw-Hill, 1960.

MERTON, [Robert K.](http://www.estantevirtual.com.br/qau/robert-k-merton) [**Ambivalência sociológica**](http://www.estantevirtual.com.br/q/robert-k-merton-ambival-ncia-sociol-gica)**.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MINTZBERG, Henry 2004 -"Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico.". [Editora Bookman](http://pt.wikipedia.org/wiki/Editora_Bookman)

PORTER, Michael E. **What is strategy.** Harvard Business Review, Nov/Dec, 1996

RIGGS, F. W. **A ecologia na administração pública.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.

SIQUEIRA, Denise da Costa Oliveira.Informação, relações de poder e comunicação nas organizações:uma reflexão sobre o campo. In: Organicom. **Revista Brasileira de Comunicação.** v. 3, n. 5, 2º sem, 2006.

TERCIOTTI, Sandra Helena. O Poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. In: Organicom: **Revista Brasileira de Comunicação.** v. 5, n. 9, 2º sem, 2008.

VASCONCELLOS, Eduardo. **A model for a better understanding of the matrix structure.** IEEE Transactions on Engineering Management, v. Em-26, n. 3, august, 1979.

VASCONCELLOS; HEMSLEY.  **Estruturas das organizações:** estruturas tradicionais e estruturas para a inovação. São Paulo: Pioneira, 1977.