



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LAURA BEZERRA VITAL DOS SANTOS**

**O MÉTODO DO CASO PARA ENSINO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: A  
CONSTRUÇÃO DE UM CASO EM GESTÃO DE SERVIÇOS**

**JUAZEIRO DO NORTE  
2016**

LAURA BEZERRA VITAL DOS SANTOS

O MÉTODO DO CASO PARA ENSINO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: A  
CONSTRUÇÃO DE UM CASO EM GESTÃO DE SERVIÇOS.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Halana Adelino Brandão

JUAZEIRO DO NORTE

2016

LAURA BEZERRA VITAL DOS SANTOS

O MÉTODO DO CASO PARA ENSINO NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: A  
CONSTRUÇÃO DE UM CASO EM GESTÃO DE SERVIÇOS

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Cariri, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Me. Halana Adelino Brandão (Orientadora)  
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

---

Prof. Dr. Marcus Vinicius de Oliveira Brasil  
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

---

Prof. Dr. Jeová Torres Silva Junior  
Universidade Federal do Cariri (UFCA)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer imensamente a Deus, sem Ele eu jamais conseguiria ter chegado até aqui, pois sempre foi minha fortaleza, meu alicerce e me presenteou com a saúde necessária para estudar e batalhar pelos meus objetivos.

Agradeço aos meus pais Eliane e Rubervan por me ensinarem que com responsabilidade e perseverança tudo é possível, por me mostrarem que os estudos garantem a realização dos nossos sonhos e um futuro digno, por estarem do meu lado nos momentos difíceis, por todo sacrifício, investimento e incentivo, pela preocupação, amor, dedicação e por acreditarem em mim e no meu futuro. A vocês eu dou a minha vida!

Agradeço à minha família, em especial à vovó Terezinha que sempre foi um exemplo de mulher guerreira, determinada, que sempre fez de tudo por mim e por toda família e que me mostrou que nunca devemos perder a fé ainda que o mundo nos faça querer desistir. E obrigada minha irmã Luana pelo incentivo, amor, companheirismo e por também acreditar que eu conseguiria.

Dedico este trabalho e agradeço em especial ao meu companheiro de amor e de estudo, meu futuro marido Elias Marques, por ter sido meu maior estímulo na universidade, por todos os ensinamentos e apoio em minha caminhada, pela paciência, por tornar minha rotina a melhor possível e por ter esperança e me fazer acreditar que sou capaz.

Gostaria de agradecer à minha orientadora Me. Halana Brandão pelos conselhos acadêmicos, dedicação, paciência e por todo ensinamento que foi me dado ao longo dessa jornada. À minha banca examinadora, composta pelos professores Dr. Marcus Brasil e Dr. Jeová Torres, os meus agradecimentos, por aceitarem fazer parte de um dos momentos mais importantes da minha vida e por todo aprendizado que me foi proporcionado durante minha carreira acadêmica.

O meu agradecimento aos professores Diego Guerra, Liana Esmeraldo, Marcone Venâncio, Neumayer Maia e Tiago Alencar por serem peças importantes na construção dessa etapa da minha vida, por toda dedicação, cumplicidade e por terem me dado a maior riqueza que um ser humano pode ter: o conhecimento.

Agradeço a todos os meus colegas de graduação pelo apoio, reconhecimento e incentivo, especialmente aos meus amigos Antonio Messias,

Diórgenes Ferreira, Elias Marques, companheiro de todos os momentos, Regina Rodrigues, Rosângela Brandão, Silvany Ramos, minhas amigas e cúmplices poderosas, e Teotonio Tadeu.

Muito obrigada a todos que aqui não citei mas que contribuíram de alguma forma para tornar este meu sonho possível. Meus sinceros agradecimentos!

## RESUMO

O presente trabalho trata da construção de um caso para ensino de uma empresa local de serviços. Considerado uma metodologia inovadora, o caso proporciona aos discentes uma experiência empresarial, imune aos riscos organizacionais, de modo que haja o estímulo da visão empreendedora e o confronto da teoria e prática. A pesquisa parte da análise da qualidade do processo educacional a partir da contribuição e eficiência dos métodos de ensino-aprendizagem aplicados pelos docentes no ensino superior, particularmente no curso de administração. O referencial teórico do trabalho aborda as definições das metodologias de ensino-aprendizagem, do caso para ensino e da gestão de serviços. O tópico de procedimentos metodológicos é constituído pelo dossiê, entrevistas e observação. Ao final do trabalho foi possível construir um caso que conduz à reflexão acerca das funções organizacionais no que diz respeito à distribuição, agrupamento e coordenação das tarefas desempenhadas pelos colaboradores da empresa analisada e sobre a possível necessidade de contratação, especialização de trabalho e/ou redefinição da cadeia de comando da organização. Portanto, o caso pode ser utilizado nas disciplinas de Comportamento Organizacional e Processo Administrativo do curso de Administração.

**Palavras-Chave:** Caso para Ensino; Processo Educacional; Estrutura Organizacional; Curso de Administração.

## ABSTRACT

This work is building a case for teaching a local service company. Considered an innovative methodology, the case gives students an entrepreneurial experience, immune to organizational risks, so that there is the stimulation of entrepreneurial vision and the confrontation of theory and practice. The research part of the analysis of the quality of the educational process from the contribution and efficiency of teaching and apprenticeship methods applied by teachers in higher education, particularly in the course of administration. The theoretical work of reference deals with the definitions of the teaching-learning methodologies, the case for teaching and service management. The topic of methodological procedures consists of the dossier, interviews and observation. At the end of the work it was possible to build a case that leads to reflection on the organizational functions with regard to distribution, grouping and coordination of tasks performed by company employees analyzed and the possible need for hiring, job specialization and / or reset the organization's chain of command. Therefore, the case can be used in the disciplines of Organizational Behavior and Administration course of Administrative Procedure.

**Keywords:** Case for Education; Educational process; Organizational structure; Administration Course

## LISTA DE ABREVIATURAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
BALAS	Business Association of Latin American Studies
CFA	Conselho Federal de Administração
COPPEAD	Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENANPAD	Encontro Anual da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
EnEPQ	Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GV	Getúlio Vargas
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa
MBA	Master of Business Administration
NACRA	North American Case Research Association
RAC	Revista de Administração Contemporânea
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
WACRA	World Association for Case Method Research & Application



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação das publicações dos casos para ensino em administração da revista GV Casos .....	18
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>1.1</b>	<b>Problema de Pesquisa .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1</b>	<b><i>Objetivo geral.....</i></b>	<b>12</b>
<b>1.2.2</b>	<b><i>Objetivos específicos.....</i></b>	<b>12</b>
<b>1.3</b>	<b>Justificativa.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1</b>	<b>Metodologias de ensino aprendizagem aplicadas em Administração... </b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>Caso para ensino.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>Gestão de Serviços .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DA PESQUISA .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>O Caso .....</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>35</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>39</b>
	<b>ANEXO A – Programa de Disciplina Comportamento Organizacional ..</b>	<b>41</b>
	<b>ANEXO B – Programa de Disciplina Processo Administrativo .....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A necessidade de profissionais qualificados no segmento da administração, na década de 40, deu início ao contexto para a formação do administrador no Brasil, mais precisamente em 1952. Em comparação com os EUA, os cursos de administração no país têm uma história muito curta, considerando que no território americano estes iniciaram no final do século XIX, com a criação da Wharton School, em 1881 (HISTÓRIA..., 201-?).

O espírito moderno e a frequência do uso de técnicas administrativas exigiu dos brasileiros a especialização e a formação de profissionais da área que pudessem exercer funções peculiares do mundo organizacional, tais como analisar, controlar e planejar (HISTÓRIA..., 201-?).

De acordo com o Conselho Federal de Administração-CFA (201-?):

O curso de Bacharelado em administração agrega o maior número de alunos matriculados no ensino superior. Conforme o senso da Educação Superior elaborado pelo INEP no ano de 2011, encontravam-se matriculados 858.899 alunos nos cursos que formam futuros Administradores, os quais representam 13% do universo de alunos matriculados em Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras.

A educação nos países emergentes, como é o caso do Brasil, é um assunto relevante que está na lista de prioridades, o que explica a exploração da área a partir do desenvolvimento de trabalhos sobre o ensino-aprendizagem. Nos últimos anos, o Brasil apresentou um crescimento constante da educação, principalmente do ensino superior. O progresso educacional, conseqüentemente, oferece diversas oportunidades de acesso da sociedade ao ensino superior refletindo a importância adquirida pelo tema no nosso país (MARION, 2007).

O que difere as universidades das demais instituições de ensino superior é a interação entre os membros do processo educacional, no intuito de desenvolver habilidades que permitam compreender e agir sobre a presente realidade, capacitando os discentes de maneira técnica e formal para a execução de suas atividades na sociedade, além de auxiliar no desenvolvimento de uma visão global a respeito dessa realidade (MARION, 2007).

Quanto ao crescimento acelerado da educação, há questionamentos em relação à qualidade do processo educacional, seja pela infra-estrutura das instituições de ensino, pela capacidade dos docentes ou mesmo pelos princípios

educacionais definidos na formação dos professores. Há uma preocupação no modo como está sendo conduzida a formação dos alunos de administração, o que traz uma reflexão a respeito da inovação da abordagem educacional e do processo de formação desses profissionais (MARION, 2007).

No ensino superior, as disciplinas são trabalhadas a partir de variadas metodologias podendo-se destacar aulas expositivas e dialogadas, vídeos, palestras, seminários e resolução de exercícios, entre outras.

O caso para ensino é tido como metodologia inovadora. É um método indutivo de ensino-aprendizagem que concede aos discentes o poder de decisão para a resolução de problemas, frente a situações reais do mundo organizacional (ROESCH e FERNANDES, 2007).

O método do caso é adotado no ensino da gestão no âmbito mundial (ROESCH e FERNANDES, 2007). No Brasil, houve um ressurgimento contido advindo dos docentes para a construção de casos para ensino e há um incentivo crescente de sua aplicação, como metodologia inovadora, em sala de aula (ROESCH e FERNANDES, 2007). A necessidade e principalmente a exigência do mercado refletem na busca por um profissional qualificado, fazendo útil o uso do caso como método de ensino, pois este prepara o discente na prática, sem riscos, para tomar decisões, trabalhando e exercitando a visão empresarial. A experiência prática e a execução teórica contribuem de forma efetiva para a lapidação dos gestores (MARION, 2007; ROESCH e FERNANDES, 2007).

## **1.1 Problema de Pesquisa**

A problematização do presente trabalho consiste na resolução da seguinte questão: como um caso para ensino de uma empresa de serviços pode contribuir, como método de ensino-aprendizagem, em disciplinas do curso de administração?

## **1.2 Objetivos**

O objetivo geral define a substancial finalidade do trabalho e os objetivos específicos são fases de necessidade relevante para o alcance do objetivo geral.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Construir um caso para ensino como metodologia de ensino-aprendizagem no curso de Administração.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Coletar informações acerca de uma empresa de serviços da região do Cariri.
- Identificar um problema organizacional da empresa estudada.
- Relacionar o problema identificado com abordagens de disciplinas do curso de Administração.

### **1.3 Justificativa**

As instituições brasileiras de ensino superior apresentam a necessidade de uma metodologia inovadora que aproxime o corpo discente da realidade vivida nas organizações. Ter a oportunidade de deter o poder de decisão na resolução de problemas empresariais, sem estar sujeito a correr riscos é fundamental para a construção e formação do profissional da administração.

A indisponibilidade de casos para ensino no curso de administração, como metodologia de ensino-aprendizagem no país e a preocupação dos empreendedores com a qualidade profissional dos atuais e futuros administradores, justifica a elaboração de um caso voltado para a gestão em serviços.

Assim, este trabalho tem o intuito de contribuir, a partir da construção do caso, para o estímulo de uma visão empreendedora, frente à resolução de problemas provindos de situações reais vivenciadas em uma organização, em defrontação da teoria e prática.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Metodologias de ensino aprendizagem aplicadas em Administração

A necessidade de sobrevivência no ambiente competitivo exige dos profissionais de administração um preparo provindo de habilidades que deverão ser competentemente executadas em suas funções oraganizacionais no mercado. O alicerce da capacitação dos futuros administradores de empresas é originário do processo de ensino apendizagem (SILVA e DOMINGUES, 2006).

A evolução tecnológica influencia diretamente no avanço da sociedade o que, conseqüentemente, requer o desenvolvimento dos processos de aplicação cotidiana. Diante desse progresso, o ensino aprendizagem exerce o papel de gerar conhecimento e desenvolver a educação do meio social no intuito de atender a demanda de profissionais qualificados (SILVA e DOMINGUES, 2006).

Há a ausência da experiência prática a qual reflita peculiaridades comportamentais do mundo empresarial, o que justifica a importância de se utilizar métodos de ensino que possam condizer de maneira eficiente a um novo conceito mercadológico e acadêmico (MARION,2007). Caso a abordagem metodológica seja aplicada de forma inapropriada os profissionais não desenvolverão as características relevantes correpondentes à sua capacitação profissional ou pessoal (MARION, 2007).

O planejamento político pedagógico, o plano de curso, o de disciplina e os planos de ensino são objetos de um contexto vasto de planejamento educacional que possibilitam correlacionar conteúdos a objetivos, e estes a estratégias de aprendizagem. Há uma diversidade dos métodos de ensino utilizados pelos docentes na educação superior e cabe a estes escolher as técnicas que melhor atinjam os objetivos propostos pela disciplina (PLEBANI e DOMINGUES, 2008).

Os autores acima citados apresentam e definem os seguintes métodos aplicados pelos docentes para a integração dos estudantes e consecução dos objetivos educacionais:

- A) Aula expositiva ou dialogada: fundamentada na busca pela interação e participação dos alunos através da exposição do conteúdo do objeto de estudo, incentivando o questionamento, a interpretação e discussão nas

disciplinas. É o método mais trabalhado por possuir um custo inferior em relação às demais práticas de ensino e também pela forma como é desenvolvido pelos professores.

- B) Aula prática de campo: possibilita a interação do discente com o ambiente e a observação dos fenômenos que ocorrem durante o processo de investigação do estudo.
- C) Trabalhos em grupo: além de instigar o debate e a crítica tem como objetivo facilitar a construção coletiva de conhecimento. O método concede ao aluno a oportunidade de obter respostas sobre o tema de estudo através do desenvolvimento de habilidades de organização de informações e estruturação de uma contextualização.
- D) Ciclos de palestras: complementa o estudo desenvolvido na disciplina através da aplicação de um conjunto de informações ao discente. São apresentações orais ministradas por especialistas em áreas ou disciplinas específicas.
- E) Seminários: são ambientes de discussão e compreensão sobre temas distribuídos pelos docentes e pesquisados e desenvolvidos pelos estudantes.
- F) Resumo de leitura: consiste na reunião dos elementos mais importantes de um conteúdo em um texto e é conhecido como resumo pedagógico.
- G) Discussão: contribui através da crítica para a conclusão das ideias e para o desenvolvimento da compreensão do tema, sob a perspectiva de diferentes ângulos de entendimento de maneira dinâmica.
- H) Estudo dirigido: possibilita ao aluno, por meio do auxílio das orientações do professor, estudar e remediar dificuldades específicas.
- I) Jogos de empresas: a simulação de negócios empresarial e gerencial tem o propósito de estimular os estudantes dando a oportunidade de entender o ambiente empresarial e as variáveis que afetam as empresas, em um ambiente controlado e sem riscos, por meio do desenvolvimento do conhecimento experimental. Os jogos são realizados com ajuda de softwares e capacitam o aluno gerencialmente.
- J) Resolução de exercícios: expõe determinado problema e impulsiona o aluno a solucioná-lo.

- K) Método do *role play* (jogos de papéis, dramatização): é a exploração de um contexto de estudo através da dramatização improvisada pelos alunos, onde estes assumem papéis, elaborando suas falas e apresentando comportamentos que direcionam toda a cena.
- L) Método do caso: há uma investigação detalhada dos ocorridos e envolvidos em uma situação real, onde os discentes farão um estudo dos dados e solucionarão um conjunto de questões previamente elaboradas.
- M) Projeção de filmes: explora brevemente um determinado assunto e acrescenta ou reforça um objeto de estudo (SILVA e DOMINGUES, 2006; GALLON e RODRIGUES, 2008 e PLEBANI e DOMINGUES, 2008).

Apesar de ser o método mais econômico e utilizado e que se molda à maioria dos conteúdos, a aula expositiva é o método de ensino aprendizagem que, se trabalhado de forma isolada, inibe a interação entre os alunos por tornar-se muito restrito. Dentre os novos métodos de ensino desenvolvidos e testados pelos docentes brasileiros, nos últimos anos, podemos enfatizar o método do caso, onde os dados e a situação real da empresa são analisados e submetidos a uma análise crítica para que o problema possa ser solucionado. Através deste método é possível que haja interação, trabalho em equipe, negociação, análise e tomada de decisão (PLEBANI e DOMINGUES, 2008; GALLON e RODRIGUES, 2008).

## **2.2 Caso para ensino**

Dentre a variedade de metodologias disponíveis para o ensino aprendizagem nos cursos superiores pode-se evidenciar o caso para ensino, uma metodologia na qual há um confronto entre a teoria e a prática e pode ser trabalhada e desenvolvida mediante o uso dos meios disponíveis no ambiente peculiar aos discentes.

O caso para ensino é a exposição e reconstrução de situações reais vividas no mundo organizacional retratando problemas provenientes do ambiente empresarial, sejam eles problemas de tomada de decisão de carreira, de negociações, problemas com fornecedores, entre outros temas característicos da administração. Como método indutivo de ensino aprendizagem, está vinculado a objetivos educacionais e proporciona ao discente a oportunidade de aprender a



resolver problemas oriundos de situações reais e a tomar decisões, sem risco (ROESH e FERNANDES, 2007).

O método do caso começou a ser usado, de início, em 1908 em Harvard Business School, Boston, EUA, nos cursos de Direito Comercial. Em seguida, no começo no século XX a escola de Administração da mesma Universidade começou a aplicá-lo (ROESH e FERNANDES, 2007; KRUEL e SANTOS, 2008).

De acordo com Roesh (2007), as universidades norte-americanas utilizam o método do caso há cerca de cem anos, mais recentemente na Europa e na Ásia. No Brasil, a difusão de mestrados e MBAs ocasionou o ressurgimento do interesse do uso desse método de ensino aprendizagem nas escolas de administração (ROESH, 2007).

Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes essenciais para o sucesso gerencial, familiarizar os estudantes com o ambiente organizacional e ilustrar aulas expositivas são os objetivos substanciais de um caso para ensino. A construção dessa metodologia é diferente em relação aos demais trabalhos acadêmicos (ROESH, 2007).

A metodologia do caso é um mecanismo pedagógico que se sustenta na participação e envoltura dos alunos como agentes ativos do processo de aprendizagem (IKEDA,VELUDO-DE-OLIVEIRA e CAMPONAR, 2007). É possível que o discente se exponha a erros e aprenda com eles, já que a experiência do caso não envolve riscos (IKEDA,VELUDO-DE-OLIVEIRA e CAMPONAR, 2007).

O método do caso aborda a realidade de forma incomparável a outros textos acadêmicos. A discussão dessa metodologia beneficia a reconceituação das práticas e realimenta o ensino. O estímulo, a motivação, a participação ativa, o *feedback* e a transferência de aprendizagem são fatores que estão vinculados às estratégias de educação do caso para ensino (ROESH e FERNANDES,2007; KRUEL e SANTOS,2008).

Conforme Roesh e Fernandes (2007), a proliferação de casos aos moldes de Harvard no Brasil ocorreu na década de 70. Uma Central Brasileira de Casos foi criada, onde o Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração COPPEAD, a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) eram tidas como pólos de disseminação. Em oficinas de produção de casos foi desenvolvida, pelo professor canadense Michael Leenders, a produção inicial de um caso.

A participação de alguns professores em cursos sobre o ensino por meio da metodologia de casos na Universidade de Harvard ou de estágios em outras instituições internacionais expressa o ressurgimento contido do interesse destes educadores. Alguns docentes brasileiros estiveram presentes, de forma ativa, em congressos internacionais, como o encontro anual da *Business Association of Latin American Studies* (BALAS) e reuniões da *World Association for Case Method Research & Application* (WACRA) e da *North American Case Research Association* (NACRA). Outros, em parceria com professores de outras universidades fora do Brasil, publicaram casos para ensino os quais estão disponíveis no site da *Harvard Business School* (ROESH e FERNANDES, 2007).

A metodologia do caso se faz presente em grandes eventos da área da administração como o Encontro Anual da Associação de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) e o Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ) os quais admitem a submissão de casos para ensino. A Revista de Administração Contemporânea (RAC) da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) é uma das revistas da área que trabalha com um segmento dedicado a esse método.

A GV Casos – Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração é a primeira revista acadêmica brasileira especializada nessa metodologia e teve origem na Fundação Getúlio Vargas (FGV). O objetivo da revista é contribuir com o ensino da Administração em todos os seus níveis, estimulando a produção e o uso de casos atualizados e de qualidade (DINIZ, 2011). A seguir, a Tabela 1 apresenta o número de publicações da revista em cada um dos respectivos volumes.

Tabela 1 - Relação das publicações dos casos para ensino em administração da revista GV Casos

Ano	Volume	Número	Período	Número de Publicações
2015	05	02	Julho a Dezembro	09 casos
2015	05	01	Janeiro a Junho	07 casos
2014	04	02	Julho a Dezembro	08 casos
2014	04	01	Janeiro a Junho	08 casos
2013	03	02	Julho a Dezembro	08 casos
2013	03	01	Janeiro a Junho	05 casos
2012	02	02	Julho a Dezembro	06 casos
2012	02	01	Janeiro a Junho	06 casos
2011	01	02	Julho a Dezembro	06 casos
2011	01	01	Janeiro a Junho	08 casos

Fonte: Baseado em Diniz (2015).

Desde o ano de 2011 até o ano de 2015 foram publicados 71 casos para ensino nas áreas de Estratégia, Marketing de Serviços, Finanças e Controladoria, Administração de Varejo, Responsabilidade Social, Gestão Social e Gestão de Empresas Familiares e da tecnologia da informação, de acordo com informações da revista.

Apesar de apresentar apenas 71 publicações o número de submissões é bem superior. Este elevado número faz com que a revista se torne mais seletiva, minimizando sua taxa de aceitação. A rejeição dos casos é justificada por estarem em desacordo com as diretrizes editoriais da revista, por exibir o formato de artigo acadêmico tradicional, por ser a descrição de um estudo de caso ou uma submissão incompleta (DINIZ, 2013).

O número de assinantes, que até 2014 chegou a 245, e o aumento de submissões de casos expressam o interesse do público acadêmico na metodologia e sua contribuição como ferramenta de ensino.

### 2.3 Gestão de Serviços

Os serviços estão naturalmente em nossas vidas e grande parte das nossas atividades diárias assim caracterizam-se. Acender a luz, ligar o rádio, cortar o cabelo ou pegar uma condução são exemplos de consumo em nível individual. As

organizações são dependentes de um grande conjunto de serviços, pois a proporção de suas atividades de compra é muito maior, comparado a de indivíduos ou domicílio (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

As organizações prestadoras de serviços possuem tamanhos diversificados. De um lado há as enormes corporações de seguros, telecomunicações, transporte aéreo e serviços bancários e de hotéis. A outra extremidade é composta de pequenas organizações de propriedade e operações locais como óticas, salões de beleza, restaurantes, lavanderias, entre outros (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

O setor de serviços representa a maior parcela do PIB de quase todos os países, é um dos setores que mais ofertam empregos no mercado e é um dos mais prósperos no âmbito econômico (LAS CASAS, 2006). Fatores como a melhoria do padrão de vida, o ingresso de muitos prestadores de serviços internacionais, justificado pela globalização, o reconhecimento de sua importância por profissionais e acadêmicos, a legislação, entre outros, são elementos que salientam a relevância dos serviços (LAS CASAS, 2006).

Serviços podem ser conceituados como atos, ações e desempenho. São intangíveis e se manifestam em todas as ofertas comerciais. O que muda de um serviço para o outro é o grau de prestação deste, incorporado no objeto de comercialização (LAS CASAS, 2006; LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

Os consumidores não compram bens e serviços e sim os benefícios provindos destes. O valor dos bens e serviços não é gerado nas fábricas ou nas empresas prestadoras de serviços. Este se origina dos processos de geração de valor pelo cliente no momento do uso desses produtos, tangíveis ou intangíveis. Ao consumir um serviço o cliente busca soluções que agreguem valor à sua vida cotidiana e às suas atividades diárias (GRÖNROOS, 2009).

Definir os serviços apenas como um setor da economia consiste em uma visão ultrapassada, pois estes são um meio de criar uma vantagem competitiva no mercado, além de estarem presentes na manufatura e na agricultura de maneira oculta (GRÖNROOS, 2009).

Intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e heterogeneidade são consideradas características peculiares dos serviços profissionais e determinam critérios distintos para a comercialização destes serviços. O que caracteriza os serviços como intangíveis é a sua incapacidade de serem tocados, sentidos,

experimentados ou cheirados. Os serviços dependem de um agente provedor, podendo ser máquinas ou pessoas, e a interação com esses provedores garante o consumo dos benefícios. Nestes, o consumo acontece de forma simultânea (LAS CASAS, 2006).

Os serviços que são prestados na presença do cliente são perecíveis porque a capacidade que não é utilizada é desperdiçada. A heterogeneidade dos serviços consiste na variação destes, os quais dificilmente mantêm a qualidade ao longo do tempo. A variabilidade é resultado de características motivacionais individuais e de diferenças de comportamento entre os consumidores (LAS CASAS, 2006).

Existem dois tipos de serviços: os serviços no *front office*, na linha de frente, e os serviços de *back office*, serviços de retaguarda. A diferença entre os dois está no fato de que no primeiro há o contato com o cliente e no segundo as atividades são realizadas sem a presença ou o contato com o consumidor (CORRÊA e CAON, 2009).

As atividades de retaguarda apresentam semelhanças em relação às atividades fabris e possuem um acompanhamento estatístico de sua qualidade. Certos aspectos dos serviços da linha de frente também podem ser acompanhados por controle estatístico de processo. O controle estatístico analisa a capacidade do processo a qual é determinada pela compatibilidade entre a variabilidade intrínseca de saída de um processo e o nível de tolerância do cliente, considerando que é impossível excluir completamente essa variabilidade (CORRÊA e CAON, 2009).

Há uma preocupação dos fornecedores de serviços diante da insatisfação dos consumidores em relação à qualidade e valor dos serviços ofertados. Eles enfatizam que as maiores dificuldades, em meio à concorrência acirrada, são obter lucro, contratar pessoas qualificadas e motivadas e agradar seus clientes (LOVELOCK e WIRTZ, 2006).

O desenvolvimento de técnicas e conceitos de administração em operações de serviços é importante para evitar que a economia seja dominada por uma atividade vulnerável e de baixa produção em meio à competição internacional (CORRÊA e CAON, 2009). A melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços deve ser trabalhada de forma contínua, visto que o mercado está cada vez mais competitivo e considerando que os serviços também são utilizados como uma ferramenta importante de criação de vantagem competitiva.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi realizada na confeitaria Doçura, empresa do ramo de serviços, localizada em Juazeiro do Norte e que atua no mercado desde outubro de 2014. A decisão de utilizar a Doçura decorreu da facilidade de acesso a essa base de dados, considerando que uma das maiores dificuldades na produção de um caso é a disponibilização de informações pela organização. A confeitaria é constituída por 09 funcionários e 02 sócios, sendo entrevistados 07 funcionários e todos os sócios, individualmente. A entrevista dos colaboradores é importante para a análise dos diversos pontos de vista a respeito da empresa e para que fosse identificado o problema em torno do qual foi desenvolvido o caso.

As técnicas utilizadas para a realização da coleta de dados foram as entrevistas e a observação. As entrevistas são essenciais para o desenvolvimento do enredo de um caso para ensino e ocorreram através de um roteiro previamente elaborado e de diálogos informais, onde houve liberdade para explorar questões imprevistas ou espontâneas. A partir do consentimento da empresa e dos entrevistados os diálogos foram gravados.

A observação é uma técnica que também determinou a problemática do caso e foi empregado para o estudo das relações entre os colaboradores e os seus comportamentos no ambiente de trabalho a partir da percepção do observador sobre o desempenho e comunicação desses funcionários.

A construção do caso partiu da produção de um dossiê da Doçura, onde esteve reunidos material e informações, ou seja, matérias de jornais e revistas, publicações em sites e redes sociais e fotografias correspondentes à história e ao papel da confeitaria no mercado de serviços. O dossiê é importante para que o entrevistador tenha um conhecimento da vida da empresa, a partir da análise dos dados, de modo que facilite o desenvolvimento e a elaboração de entrevistas mais objetivas e para que não haja questionamentos desnecessários. Todas as entrevistas e suas gravações estão disponíveis no dossiê, e este é uma ferramenta fundamental tanto para a execução das mesmas como para a estruturação da história do caso.

## 4 ANÁLISE DA PESQUISA

A partir dos dados coletados através de dossiê, entrevistas e observações, foi possível entender o funcionamento da organização e identificar problemas vinculados à estrutura organizacional da empresa estudada, servindo de parâmetro para o desenvolvimento da história do caso.

### 4.1 O Caso

#### Confeitaria Doçura: Seu lugar é aqui!

##### Introdução

Era um sábado ensolarado na cidade de Juazeiro do Norte-CE, quando Amanda, grávida, acordou com desejo de comer um delicioso *petit gâteau*. Lembrou-se do relato positivo de suas amigas Renata e Júlia sobre os doces que provaram na Doçura, uma confeitaria localizada num bairro nobre da cidade. Pegou seu *smartphone* e fez uma busca na internet das confeitarias da região para tentar descobrir mais informações sobre o estabelecimento e viu no *TripAdvisor* que a Doçura tinha um certificado de excelência, decorrente de avaliações positivas dos viajantes que por lá passaram.

A confeitaria estava avaliada entre “excelente e muito bom” e os comentários das pessoas sobre a empresa despertou ainda mais a curiosidade de Amanda. Cada relato lido salientava o desejo da moça pela forma como os avaliadores elogiavam o sabor e a qualidade dos doces e salgados e o ambiente gracioso e aconchegante que a Doçura apresentava. Não conformada, procurou a *fanpage* da confeitaria no Facebook no intuito de encontrar fotos de alguns produtos. Finalmente localizou a página e ao visualizar as publicações com as imagens dos mini *cakes*, bolos, tortas, brigadeiros, *macarons*, crepes, novos desejos despertaram.

Depois de ser recomendada por Renata e Júlia e de ver as fotos e avaliações positivas, a futura mãe estava convencida de que o *petit gâteau* dos sonhos estava na Doçura. Combinou com o marido e decidiu que iria conhecê-la assim que ele voltasse do trabalho. Será a experiência do casal tão incrível quanto

aquela de Renata e Júlia? Será que o desejo de Amanda contribuiu para realçar, de forma positiva, a opinião alheia sobre a confeitaria?

## **Sobre a Empresa**

A Confeitaria Doçura é uma empresa de produção e comercialização de doces *gourmets* e artesanais para consumo pessoal ou para festas e comemorações em geral. Sua cozinha industrial atende às normas necessárias para o preparo dos produtos e além dos doces comercializa também pratos e produtos salgados, padronizados e personalizados.

A empresa está localizada na cidade de Juazeiro do Norte, a qual está situada na extensão central da Região Metropolitana do Cariri, no sul do estado do Ceará. Possui uma área de 248,832 Km<sup>2</sup> e uma população estimada, até 2015, em 266.022 habitantes. Juazeiro é considerada a terceira cidade mais habitada do estado, apresenta um desenvolvimento crescente e até 2010 possuía cerca de 222 empresas no ramo de serviços.

A Doçura encanta os amantes dos doces com seu estilo retrô com um toque francês, atraindo o público através de um ambiente aconchegante. Está presente no mercado desde outubro de 2014 e nasceu de uma idealização da empreendedora e *chef* de gastronomia Isabela, com o intuito de suprir a necessidade local no ramo de confeitaria, oferecendo produtos diferenciados e personalizados, adotando um novo conceito de sabor e detalhes de inovação ao comércio especializado em doces artesanais. Possui sua produção e comercialização voltadas às classes A e B.

A realização desse negócio foi possível quando o sócio Álvaro decidiu investir financeiramente no projeto. Isabela e Álvaro tiveram uma relação de trabalho antes da sociedade da confeitaria, pois ele já tinha sido seu patrão em outra empresa do mesmo segmento e viu o projeto da Doçura como uma grande oportunidade quando escolheu apostar no sonho de sua funcionária.

A confeitaria possui 07 funcionários e os sócios exercem uma gestão participativa onde há flexibilidade para inovar, seja na produção ou na linha de frente da loja, havendo também participação dos colaboradores no processo de tomada de decisão. Esses desempenham suas funções com versatilidade.



## Mais um dia de trabalho!

Eram 06h00 da manhã quando Isabela, a *chef* da Doçura, acordou para mais um dia de trabalho. Levantou da cama antes que o alarme tocasse, pois mesmo exausta não tinha dormido direito com tanta informação em sua mente. Havia encomendas para entregar e problemas acontecendo na confeitaria que precisavam de uma solução urgente.

A *chef* tentava amenizar as adversidades do dia-a-dia investindo no relacionamento com seus clientes, mas já não era o suficiente. As reclamações só aumentavam, os amigos, também consumidores dos produtos da confeitaria, tentavam ajudar através de dicas ou conselhos e Isabela esperava tempo e oportunidade para pensar em uma saída e marcar uma reunião com o sócio e seus funcionários. Afinal, o que estaria dando errado?

## A expectativa

Já estava anoitecendo quando Carlos chegou em casa e foi surpreendido com a empolgação de Amanda, que não via a hora de se deliciar com o *petit gâteau* da confeitaria recomendada pelas amigas e melhor avaliada na internet. Carlos sorrindo desabafou:

– Amor, estou exausto, meu corpo pede repouso! Mas estou faminto e não quero que essa criança nasça com cara de doce! Vamos! Onde iremos comer?

– Na confeitaria Doçura! Meu bem, as meninas me indicaram essa confeitaria e disseram que lá é maravilhoso! – disse Amanda.

– Amor, sem querer ser estraga-prazer, mas suas amigas são muito exageradas! – afirmou Carlos.

– Então, sabendo disso dei uma pesquisada e vi num aplicativo da internet várias avaliações positivas sobre a comida e o ambiente da confeitaria e não paro de pensar no quanto o *petit gâteau* deles deve ser delicioso. Vi também algumas reclamações na *fanpage*, mas você sabe, as pessoas são difíceis de agradar e sempre vai existir um ou outro que reclame. Enfim, vamos! Estou pronta! – disse Amanda puxando o marido apressadamente até o carro.

– Calma Amanda! Você se empolga demais! Tomara que dê tudo certo esta noite. – suspirou Carlos entrando no carro.

## Paris ou Juazeiro do Norte?

Ao descer do carro Amanda se apaixonou. O visual, retrô e francês, da fachada da Doçura apresentava linhas modernas respingadas pela fonte do romantismo e charme das docerias parisienses com uma bela iluminação sob os cobogós arroxeados. Decorando a parte externa, havia mesas de madeira embaixo dos toldos, os quais incrementavam a arquitetura, e uns delicados vasos de plantas. Os carros de luxo distribuídos no pequeno estacionamento apontavam o público-alvo da confeitaria. Prédios e casas em torno da Doçura e os restaurantes vizinhos mostravam que ela estava bem localizada num bairro nobre. Amanda estava se sentindo em Paris e apesar de nunca tê-la conhecido sabia o quanto a cidade exala beleza e charme.

O interior da confeitaria era tão gracioso quanto a fachada. As cores camu-camu, azaleia e branco revestiam as paredes da parte interna, também encontradas em objetos de enfeite e decorativos da confeitaria. A iluminação era suave e criava cenários de luz aconchegantes e confortáveis, além de oferecer um ambiente climatizado. Mesas brancas e pequenas estavam distribuídas no reduzido espaço da loja e suas cadeiras tinham almofadas revestidas de tecido branco com bolinhas vermelhas.

Na lateral da Doçura havia um sofá, luminárias brancas em cada uma das mesas e uma vidraça repleta de plantas acima do sofá. Cada detalhe era apreciado pelo casal com a mesma intensidade que se aprecia a beleza de um bolo da confeitaria. Na parede de cor camu-camu havia um quadro-negro com uma frase envolvida em vários corações desenhados: “Você vai ver, vai perceber, felicidade é só questão de ser!”. De frente ao sofá, a vitrine estava iluminada e repleta de tortas, bolos e doces, o que despertou ainda mais a fome de Carlos e o desejo da esposa. Lindos recipientes de vidro com *brownies*, biscoitos e *macarons* decoravam a parte de cima da vitrine e havia livros disponíveis para leitura e organizados numa prateleira branca próxima ao mostruário. Era um sonho!

## Recepção Calorosa!

Um homem gentil recebeu o casal na confeitaria e os ajudou a escolher uma mesa. Álvaro gostava de auxiliar seus funcionários e participar do atendimento

da Doçura e quem o via pela primeira vez, sem saber nada sobre ele, logo o imaginava como garçom ou recepcionista. O sócio sempre preferiu estar envolvido tanto no atendimento como em outras atividades da confeitaria e receber seus clientes era um prazer e uma forma de criar laços com esse público.

– Boa noite, tudo bem? – Álvaro cumprimentou Carlos e Amanda com toda sua simpatia.

– Boa noite! – respondeu o casal.

– Amei o visual deste lugar! Sinto-me em Paris! – disse Amanda com sua empolgação peculiar.

– Que ótimo, é um prazer tê-los aqui na Doçura! Fiquem à vontade. O garçom logo virá para anotar os seus pedidos! – Álvaro disse educadamente. Após acomodar Carlos e Amanda, o sócio precisou sair para resolver problemas vinculados a seu outro negócio.

O marido se esparramou no sofá e relaxou ao som da suave e baixa voz que saía das caixas de som. O lugar estava cheio e Amanda tentava localizar o garçom, pois sabia que o pedido demoraria a sair com tantos clientes à espera.

Observando a aflição da cliente, Luana deixou o caixa e resolveu atendê-la enquanto Gil desocupava. Entregou os cardápios ao casal e aguardou a escolha do pedido. Amanda nem precisou olhar o cardápio e já pediu que a caixa anotasse seu *petit gâteau*. Enquanto Carlos decidia o que comer, a funcionária pediu licença e foi atender um cliente que aguardava para realizar o pagamento.

Cinco minutos se passaram e ninguém apareceu para concluir o atendimento. Amanda pensou em levantar e ir atrás de algum funcionário que pudesse encaminhar seu pedido, mas antes que o fizesse viu a funcionária que lhes tinha atendido acompanhada de Gil, o garçom, ambos se deslocando até sua mesa. A moça voltou ao seu setor e deixou o colega de trabalho fazer seu serviço.

– Boa noite! – disse Gil educadamente, exalando simpatia – o que gostariam de comer? Temos as delícias doces da vitrine e do cardápio, além dos pratos salgados saborosos.

– Boa noite, qual o seu nome? – perguntou Amanda.

– Meu nome é Gil, senhora! Tem alguma preferência, algum sabor de torta ou de bolo que goste? Posso apresentar-lhes os nossos sabores!

– Gil, eu tinha pedido àquela moça que te acompanhou até aqui e nos atendeu anteriormente, um *petit gâteau*, por favor, anote! No capricho, pois estou morrendo de desejo de comê-lo. E você amor, já decidiu?

– Quero uma coxinha de camarão, um suco de laranja e uma fatia de bolo! Vejo que tem uma grande variedade de bolos e tortas na vitrine. O que você me recomenda, Gil?

– Recomendo nosso carro-chefe, senhor: bolo de leite ninho com morango! É o que mais sai aqui na Doçura. Gostaria de uma fatia?

– Se você diz que é bom, acredito! Pode Trazê-lo!

– Ok! – disse Gil concentrado em seu *tablet* anotando os pedidos do casal – mais alguma coisa, senhores?

– Por enquanto só, Gil, muito obrigada! – disse Amanda ansiosa para que o garçom encaminhasse logo seu pedido. Enquanto aguardava, ela observava a beleza do lugar e apreciava novamente cada detalhe, pois era um ambiente acolhedor e agradável. Já estava contando os dias para voltar à Doçura.

Isabela saiu da cozinha e foi cumprimentar sua clientela, como de costume. Seu carisma contagiava as pessoas. Vestida com sua dolma ela se dirigiu à mesa do casal com um sorriso no rosto.

– Boa noite pessoal! Meu nome é Isabela, sou *chef* e sócia da Doçura e responsável pela produção e criação dos doces. É a primeira vez de vocês aqui?

– Boa noite! – cumprimentou o casal.

– É nossa primeira vez sim, Isabela – disse Amanda com simpatia – estou encantada com o ambiente da Doçura!

– Com licença, esqueci de perguntar se o senhor prefere o bolo agora ou depois da coxinha? – perguntou Gil a Carlos interrompendo a conversa.

– Traga depois, Gil. Vou esperar minha coxinha!

Após confirmar a informação com Carlos, antes de se retirar, Gil fez um gesto para Isabela expressando que precisava ter uma conversa em particular com a patroa e entregou-lhe um bilhete. Esta gesticulou com a cabeça consentindo o pedido do rapaz e mesmo sem ter lido o que estava escrito no bilhete pensou: “O que será que aconteceu?”

## Experiência Gastronômica: Parte 1

Isabela rapidamente espantou sua distração e quando o garçom voltou ao trabalho ela continuou a conversa:

– Sejam bem vindos! Vocês já pediram?

– Sim, obrigado! Ah, minha esposa quase grita o pedido dela daqui. Ela acordou com um desejo enorme de comer *petit gâteau*, você sabe, grávida! – disse Carlos aos risos.

– Que exagero Carlos! Não ia gritar coisa nenhuma, mas aproveitando que você está aqui Isabela, gostaria de lhe informar que realmente foi complicado fazer o pedido.

– Primeiramente, parabéns ao casal pela gravidez! Peço desculpas pelo transtorno! A casa está cheia e os nossos funcionários estão se desdobrando para atender a todos. Tentarei organizar tudo e capricharei no seu prato! Sintam-se à vontade e qualquer coisa é só chamar!

– Muito obrigada Isabela! – disse Amanda satisfeita com o acolhimento da *chef*.

Isabela terminou de cumprimentar seus clientes e voltou ao trabalho na cozinha. O atendimento estava desorganizado. O lugar estava ficando cada vez mais cheio, as pessoas queriam fazer seus pedidos ao mesmo tempo e o garçom se virava como podia com a ajuda das colegas de trabalho para atender todo mundo. Ela aguardava ansiosamente que Gil tivesse um tempo livre para que eles pudessem conversar, mas era impossível. Resolveu ler o bilhete e quando pôs a mão no bolso da calça jeans não havia nada. Onde estava o bilhete? Procurou-o nos outros bolsos, no chão, no balcão e nada encontrou. “Meu Deus, cadê o bilhete? Que será que havia naquele bilhete? Algo ruim? E se cair nas mãos erradas?” A preocupação de Isabela aumentou, estava angustiada, mas ela não tinha tempo de procurar o bilhete, pois havia muitos pedidos para preparar e terminar, inclusive o tão desejado *petit gâteau*. Pediu ajuda à Rita, e mandou que ela avisasse do acontecido a Gil.

Amanda tentou chamar Gil para pedir uma água, mas desistiu quando viu a agitação do rapaz enquanto distribuía os pedidos nas mesas e anotava os novos.

– Luana, tem cliente no caixa! – Maria chamou-a quando viu que não havia ninguém por lá.

– Já vou Maria! Atende aí, por favor, que estou levando uns pedidos para uns clientes lá fora! Cadê a Rita?

– Procurando alguma coisa da Isa!

Luana ficava no caixa e revezava no atendimento, enquanto Maria, vendedora, fazia o mesmo trabalho de revezamento entre a vitrine e o atendimento. Rita é atendente, mas às vezes precisa se ausentar para ajudar na cozinha ou fazer rotativo como os demais funcionários. Saber fazer um pouco de tudo é uma característica peculiar dos funcionários da Doçura e a vantagem disso é o aprendizado constante provindo de cada processo ou atividade nova explorada por eles.

### **Experiência Gastronômica: Finalmente *Petit Gâteau!***

Vinte minutos se passaram e finalmente o pedido do casal saiu. A apresentação do *petit gâteau* estava impecável e o sabor maravilhoso. Amanda comia vagorosamente, degustando de forma prazerosa cada colherada do prato, ao contrário de Carlos que devorou sua coxinha rapidamente. O homem pediu a Gil que lhe trouxesse a fatia de bolo e o garçom confirmou. Gil pediu à vendedora Maria que servisse o bolo, pois ele estava muito ocupado.

Dez minutos depois, quando ela conseguiu atender todos que estavam na vitrine, finalmente serviu a fatia de Carlos. Quando os dois já estavam satisfeitos e de barriga cheia, resolveram pedir a conta, mas Amanda insistiu em antes fazer um *feedback* com o gerente. Ela aguardou e resolveu chamar Gil.

#### **O *feedback***

– Pois não senhora! A conta? - disse Gil.

– Sim Gil, mas antes gostaria de fazer algumas observações. Onde está seu gerente?

– Nós não temos um gerente

– E quem é o responsável além dos sócios?

– Se eu puder ajudar ficarei muito feliz, mas os únicos responsáveis são a Isabela e o Álvaro!

– Ah, não sei não, Gil! E o que acontece quando eles estão fora? Afinal, como vocês fazem quando os dois estão ausentes? – Amanda já estava agitada.

– Ligamos para um deles e comunicamos o problema ou tentamos resolvê-lo se for um problema simples ou se tivermos uma solução!

– Entendo! Eles elegem algum responsável para cuidar de tudo?

– A senhora gostaria de falar com a Isabela? Caso queira irei chamá-la!

– Não é necessário, isso aqui está um caos, ela deve estar muito ocupada! O Álvaro está?

– Não, senhora! Ele recebeu vocês e logo em seguida precisou sair.

– Nossa, aquele era o Álvaro? Seus sócios se relacionam bem com a clientela, isso é legal!

– Pois é, eles são excelentes profissionais!

– Bom, voltando ao assunto, serei breve! Até gostaria de conversar com a Isabela, pois ela é uma das donas do lugar e se encontra na confeitaria, mas não quero atrapalhá-la e já que o Álvaro não está por aqui, você pode repassar meu *feedback*. A comida é realmente impecável, quando me lembro do sabor do *petit gâteau* tenho certeza que valeu a pena esperar cada minuto. Entendo que o lugar é cheio, ainda mais hoje, que é sábado. Você é um garçom muito educado, mas estou sentindo uma falta de atenção com os clientes e desorganização no atendimento. Espero que da próxima vez que viermos aqui seja diferente.

– Não nos entenda mal Gil – disse Carlos – como a Amanda disse, você é muito educado, enfim, parabeneze e agradeça à Isabela e ao Álvaro em nosso nome por gentileza, tudo estava delicioso! Diga também que gostamos muito da recepção de ambos.

– E por favor não se esqueça de repassar meu *feedback*! Prefere que eu escreva um bilhete com todas essas informações? – indagou Amanda.

“Deus do céu, outro bilhete! Será que eles leram o bilhete perdido ou será que foi pura coincidência?”, pensou Gil suando frio. Lembrou-se dos vários outros *feedbacks* que ouviu durante seu tempo de trabalho na Doçura e já estava se acostumando com a situação. Ele olhou discretamente para a mesa e para as mãos de Amanda na tentativa de localizar o bilhete, mas não o encontrou.

– Se a senhora preferir, entrego o bilhete com suas observações, mas não se preocupe que de qualquer forma repassarei suas palavras aos sócios!

– Então deixa para lá, confio que realmente fará o que diz!

– Desculpe-nos pelo transtorno! Resolveremos esse problema e pode deixar que meus patrões serão informados de sua observação! O pagamento da conta é feito no caixa. Muito obrigada pela preferência e voltem sempre!

– Obrigada Gil! – disse o casal se dirigindo para o caixa para realizar o pagamento. Rita estava no caixa e realizou o serviço, já que Luana estava ocupada. Percebendo que era outra pessoa que estava no caixa, Amanda a perguntou se era sua função também, por curiosidade, e a moça explicou que é vendedora e ajuda no atendimento, mas estava cobrindo a caixa, pois Luana estava atendendo e havia deixado o setor vazio. Ou seja, quando Luana terminasse a outra tarefa ambas voltariam para suas respectivas funções.

“Que bagunça, não entendi nada, daqui a pouco o Gil tá fazendo bolo lá dentro com a Isabela”, Amanda riu dos seus pensamentos. Carlos se espantou com o valor da conta, mas relevou, tudo para agradar à amada. Ele achou justo o preço, quando lembrou a qualidade dos produtos e da recepção do Álvaro e da *chef* de gastronomia. Estava disposto a voltar mais vezes, porém, quando o fluxo de clientes estivesse menor. Pareceu-lhe injusto o fato de pagar caro e não ter tido a atenção esperada por parte dos atendentes. Não porque eles fossem mal educados ou profissionais ruins, mas porque estavam desempenhando suas funções de forma desorganizada.

Finalmente a casa estava cada vez mais tranquila e Gil resolveu conversar com Isabela sobre a situação com Amanda e sobre a história do bilhete. Ele também estava preocupado.

### **Um problema que não desaparece**

“Manifesto por meio deste bilhete minha desaprovação. A comida é fantástica, todos são bem educados, mas não preciso esperar tanto tempo para tomar uma água! Organizem melhor os funcionários de vocês.”

Isabela sentou-se perto da máquina de café com o bilhete nas mãos. Não estava acreditando que o problema havia se repetido. Felizmente, Rita o encontrou no chão, longe dos olhos de qualquer cliente. Estava pisoteado, sujo e amassado, mas o problema estava lá e ela não podia mais deixar para depois.

Misturou bolo em um recipiente com calda de ganache e enquanto comia começou a observar e refletir sobre a organização da sua confeitaria. Analisou se o



problema seria a carência de funcionários para atender todos os clientes, mas pensou que aumentar o número de funcionários talvez não fosse viável financeiramente, além de que a Doçura é uma empresa pequena que não tem o mesmo fluxo de clientes todos os dias da semana. Isabela refletiu também se os funcionários estavam no lugar certo e se o fato deles fazerem de tudo ou se revezarem nas atividades atrapalhava o desempenho da empresa.

– Isabela? – Gil interrompe a reflexão da *chef*.

– Gil, estava ansiosa para saber o que você queria conversar comigo!

Pelo bilhete já sei que é coisa ruim! – disse a *chef* com ar de preocupação.

– Nem me fale desse bilhete... dona Amanda me deu um susto!

– O que houve?

– Qual dos *feedbacks* você quer ouvir primeiro?

– O bilhete é da Amanda? Calma aí, dois *feedbacks* negativos em um mesmo dia? Ah, isso não pode ficar assim! – Isabela balançava as pernas externando sua preocupação.

– Não, o bilhete é de outro cliente! Este provavelmente duvidou que eu fosse te repassar a reclamação e preferiu que eu te entregasse por escrito. Porém, a Amanda confiou que eu conversaria com meus patrões sobre o problema. Não vou me prolongar muito, pois preciso organizar as mesas e finalizar alguns atendimentos, mas os clientes reclamaram da falta de atenção novamente. Primeiro elogiam a comida, o ambiente, você e o Álvaro, mas depois vem a mesma reclamação: faltou mais atenção! Você sabe que me viro como posso para atender todo mundo da melhor maneira possível e as meninas também! O que está faltando, Isabela?

– Calma, Gil! Quem era o cliente do bilhete? Você lembra?

– Já vi você conversando com ele algumas vezes, pois vem sempre aqui, mas não recordo o nome! Quando vê-lo novamente te comunico!

– Ótimo, quero me desculpar pessoalmente! E a Amanda? Como ficou a situação?

– Ela fez mil perguntas, queria saber quem era o gerente, eu expliquei que não temos um e sugeri te chamar para que ela fizesse o *feedback* diretamente contigo, mas a moça não quis esperar, entendeu que você estava ocupada e, mesmo depois do acontecido, parabenizou a comida e a recepção dos sócios, dizendo ter gostado muito da Doçura.

– Uma pena que a primeira impressão não foi das melhores! – disse Isabela distraidamente. – Obrigada Gil, vou ver com Álvaro como resolveremos isso! Se houver outra reclamação sobre qualquer coisa nos comunique, por favor!

– Pode deixar, farei isso!

Apesar de ser administradora, a *chef* não tinha condições de cuidar dos problemas dos demais setores da Doçura, como o setor financeiro e o de Recursos Humanos, pois criar e produzir tomava todo seu tempo na confeitaria. Resolveu, então, conversar com Álvaro sobre o bilhete, os *feedbacks* dos clientes e a necessidade de tomar medidas que solucionassem esse problema na frente de loja. Afinal, não era a primeira, nem a segunda vez que isso acontecia. Marcou uma reunião com o sócio no dia seguinte e contou o que Gil havia relatado.

### **Um doce amargo**

– Álvaro, não é de hoje que nós recebemos essa mesma reclamação! Eu já vinha refletindo há dias, mas como estamos cheios de encomendas deixei para depois, porque achei que poderíamos resolver em outro momento ou que não aconteceria novamente, mas ontem foi a gota d'água. Confesso que não dormi direito e estou muito preocupada. Estava pensando em algumas questões, mas o Gil, contando sua experiência com a cliente, tocou num assunto interessante... um gerente! Sei que foi acordado entre nós não delegar a função de líder para nenhum dos funcionários em nossa ausência, até porque todo mundo quer tomar uma decisão diferente, afinal, são opiniões distintas e era natural eu sair para fazer compras e me deparar, quando retornava à Doçura, com alguma fofoca que expressasse desaprovação na atitude de um ou de outro colega de trabalho. Então, o que fazer? Tem alguma ideia para resolvermos o problema? Devemos contratar mais gente? Um gerente, quem sabe? – sugeriu ansiosamente Isabela.

– Não precisa, Isabela, estamos sempre por aqui para mantermos a ordem, problemas existem, mas sei que podemos resolvê-los! Não se preocupe, sou experiente nesse ramo e acharei uma solução! Se conversarmos com os funcionários da frente de loja, podemos analisar melhor a situação e buscar outras alternativas. Fique tranquila, vai dá tudo certo! – disse Álvaro tentando acalmar a sócia.

Isabela não estava satisfeita com a reunião. Ela queria uma solução imediatamente ou perderia as próximas noites de sono. A *chef* nunca gostou de interferir nas decisões de Álvaro, pois o gestor tem uma grande experiência nesse segmento, mas estava na hora de ajudá-lo com a linha de frente da loja e pôr em prática o que aprendeu no curso de administração. Afinal, que caminho seguir? Será que a Doçura precisava mesmo de um gerente? Será que os funcionários estavam desqualificados para assumir suas funções? Especializá-los resolveria? Estavam eles nas funções certas? Era preciso contratar mais gente para ajudar no atendimento nos dias de grande fluxo? Como organizar a Doçura de modo que o atendimento seja eficiente e que o cliente receba a atenção necessária? Isabela estava imersa em seus questionamentos e precisava adoçar a parte amarga de sua confeitaria.

## 5 CONCLUSÕES

O caso construído tem a capacidade de desenvolver a visão dos discentes em relação à estrutura de uma organização, e pode ser aplicado nas disciplinas de Comportamento Organizacional e Processo Administrativo do curso de Administração (Programas das disciplinas em Anexo). Neste tópico, serão apresentadas as orientações necessárias para a utilização do caso pelos docentes, onde a estratégia de ensino poderá ser modificada de acordo com a metodologia adotada pelo professor.

### **Confeitaria Doçura: seu lugar é aqui!**

#### **(Notas de Ensino)**

#### **Resumo**

O presente trabalho relata a primeira experiência gastronômica de um casal que por indicação e curiosidade resolveu degustar os produtos da Confeitaria Doçura, uma empresa de pequeno porte, localizada em Juazeiro do Norte – CE. A empresa produz e comercializa doces *gourmets* e artesanais para consumo pessoal ou para festas e comemorações em geral. No decorrer do caso é possível explorar o ambiente da empresa e a forma de estruturação organizacional adotada por esta, além de identificar os problemas enfrentados pelos sócios e funcionários em relação ao público consumidor da confeitaria. O caso leva à reflexão sobre as funções organizacionais no que diz respeito à distribuição, agrupamento e coordenação das tarefas desempenhadas pelos colaboradores da empresa e sobre a possível necessidade de contratação, especialização do trabalho e/ou redefinição da cadeia de comando da organização, a partir do levantamento de questionamentos decorrentes das observações da sócia Isabela e das reclamações em relação ao serviço da Doçura.

#### **Aplicação do Caso e Público- Alvo**

O caso contextualiza e introduz os leitores em uma situação da Administração voltada à estruturação organizacional, relacionada à definição das

funções organizacionais e à necessidade de implantação de uma cadeia de comando e, a partir daí, desenvolver a aprendizagem sobre esses temas. Portanto, o caso deve ser utilizado nas disciplinas de Comportamento Organizacional e Processo Administrativo, na graduação, podendo ser aplicado em especializações na área de gestão.

### **As fontes e os métodos de coleta:**

A coleta dos dados para a construção do caso ocorreu a partir da realização de entrevistas com roteiros semi-estruturados, observação direta e material público disponível em revistas e sites na Internet. As informações primárias são provenientes das entrevistas com os sócios e funcionários da empresa, personagens fundamentais para entendimento do desempenho das atividades da confeitaria e sua organização funcional. A coleta aconteceu no ambiente da organização, onde foi possível fazer observações diretas a respeito da rotina dos colaboradores, o relacionamento com o público no tocante ao atendimento e o modo como são desenvolvidas as tarefas nos setores.

### **Objetivos pedagógicos**

- Promover a discussão sobre aspectos da estrutura organizacional no que diz respeito a como as atividades são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas;
- Propiciar observações sobre a cadeia de comando da empresa abordada no caso;
- Avaliar o desempenho da função organizacional dos colaboradores na empresa, e apontar se está de forma adequada;
- Identificar outras questões relacionadas à estrutura organizacional e desenvolvê-las no intuito de avaliar e buscar soluções para a problemática do caso.

### **Estratégias de Ensino**

Para estudo deste caso para ensino, recomenda-se que seja promovida uma discussão. Assim, sugere-se o cumprimento das seguintes etapas:

Preparação: Nesta etapa é importante que os alunos desenvolvam embasamento teórico do foco do caso, ou seja, que lhes sejam apresentadas as literaturas que servirão de apoio para o entendimento e resolução da problemática do caso. Estas referências deverão ser sugeridas pelos professores e precisam ser trabalhadas antes da leitura do caso. Seguem como indicações as seguintes literaturas:

- o capítulo Fundamentos da estrutura organizacional em Robbins (2005);
- os capítulos Estrutura organizacional e Atribuições das unidades organizacionais em Oliveira (2009)
- os capítulos Estruturas organizacionais e Análise da distribuição do trabalho em Cury (2009)

Disponibilização: O caso deverá ser disponibilizado para os alunos com pelo menos uma semana de antecedência para que seja feita uma leitura detalhada e para estimular uma reflexão prévia sobre a problemática apresentada no caso, o qual deverá ser aplicado pelo docente na semana subsequente.

Aplicação: Cumpridas as etapas anteriores é possível que seja executada a aplicação do caso e que seja desenvolvida uma discussão focada no seguinte roteiro:

- tema: Estruturação e função organizacional
- objetivos: aprimorar os conhecimentos relacionados à estrutura organizacional evidenciando a definição das funções organizacionais através da distribuição, agrupamento e coordenação das atividades, além de salientar a importância da especialização do trabalho e da implantação de uma cadeia de comando.
- duração: 120 minutos
- forma: a discussão sobre a situação organizacional da Doçura deverá ser conduzida pelo professor a partir de uma série de questionamentos, ordenados e apresentados a seguir:
  - a) Quais elementos da estrutura organizacional da Confeitaria Doçura devem ser trabalhados para melhor atender às necessidades dos consumidores?
  - b) Você considera necessária a contratação de um ou mais colaboradores? Justifique.

- c) Seria viável a empresa promover uma especialização do trabalho? Que benefícios esta especialização e a definição das funções organizacionais proporcionariam à Doçura?
- d) Elabore um organograma representando a estrutura organizacional que, em sua opinião, melhor se enquadraria como solução para a desordem apresentada no caso.
- e) De que forma a estrutura organizacional pode contribuir para o alcance dos objetivos da confeitaria?

No intuito de haver uma maior interação dos discentes e um melhor aproveitamento da aula para discussão, sugere-se que as questões estejam disponibilizadas juntamente com o caso. É recomendado que essas sejam resolvidas em grupos de 3 a 5 alunos e que após a discussão as respostas escritas sejam entregues ao docente, conforme o entendimento das equipes, podendo ser utilizadas como avaliação da disciplina. As questões expostas nestas notas para ensino poderão sofrer modificações de acordo com a metodologia do professor.

## REFERÊNCIAS

A CIDADE. **Dados Gerais**. [2010]. Disponível em: <<http://www.juazeiro.ce.gov.br/Cidade/Dados-gerais/>> Acesso em: 02/07/2016.

AZEVEDO BARBOSA, Maria de L. de. Bem-vindo a uma Experiência Extraordinária: Proposições para uma interpretação sobre consumo de serviços. **ENCONTRO DE MARKETING**, v. 2, 2006.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Censo dos cursos**. [201-?]. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/formacao-profissional/censo-dos-cursos-de-bacharelado-em-administracao-e-dos-cursos-superiores-de-tecnologias-diversas-areas-da-administracao>> Acesso em: 04/11/2015.

\_\_\_\_\_. **História da administração**. [201-?]. Disponível: <<http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>>. Acesso em : 02/11/2015.

CORRÊA, Henrique L.; CAON, Mauro. **Gestão de Serviços**: lucratividade por meio de operação e satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2009.

CURADO, Isabela Baleeiro. O método do caso. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, 2011.

CURY, Antonio. **Organizações e Métodos**: Uma Visão Holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009

DA SILVA, L. C.; DOMINGUES, M. J. C. de S. Métodos de ensino no curso de administração: aplicação e satisfação. *In: XVII Encontro Nacional dos Curso de Graduação em Administração ENANGRAD*, 2006, São Luís do Maranhão.

DINIZ, Eduardo. Edições anteriores. **FGV**, 2015. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/issue/archive>. Acesso em: 29/12/2015.

GALLON, Shalimar; CRUZ RODRIGUES, Cláudia Medianeira. CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA/UFSM: A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES E ALUNOS SOBRE O TEMA "PRÁTICAS PEDAGÓGICAS". **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 71, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Elaboração de casos para o ensino de Administração. **Contextus**, v. 2, n. 2, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Tradução de Arlete Simille Marques e Cláudia Mello Belhassof. 3º ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.



IKEDA, Ana Akemi; VELUDO-DE-OLIVEIRA, Tânia M.; CAMPOMAR, Marcos Cortez. O método do caso no ensino de marketing. **RAC Eletrônica Online**, v. 1, p. 52-68, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Ceará**. [201-?]. Disponível em: <<http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=230730>> Acesso em: 02/07/2016

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WIRTZ, Jochen. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e resultados**. 5. ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2006.

MARION, Arnaldo Luís Costa. **Métodos de ensino para o curso de administração: uma análise da aplicabilidade e eficiência dos métodos**. 2007 - Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organizações e Métodos: Uma Abordagem Gerencial**. 18. ed. São Paulo: *Atlas*, 2009.

PLEBANI, S.; DOMINGUES, M. J. C. de S. A utilização dos métodos de ensino e a formação de competências gerenciais: uma análise em um curso de Administração. *In: XIX Encontro Nacional dos Curso de Graduação em Administração ENANGRAD*, 2008, Curitiba. Anais...Curitiba, 2008.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: *Pearson Prentice*, 2005.

ROESCH, S. M. A; FERNANDES, Francisco. **Como escrever casos para o ensino de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Notas sobre a construção de casos para ensino. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 213-234, 2007.

SANTOS, C. G.; KRUEL, A. J. Estudo de Caso ou Caso para Ensino? Uma Análise de Casos Produzidos em um Curso de Especialização no Sul do Brasil. **Anais do EnANPAD-2008**. Rio de Janeiro. Setembro de 2008.

## ANEXO A – Programa de Disciplina Comportamento Organizacional



### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

#### PROGRAMA DE DISCIPLINA

1. Curso: ADMINISTRAÇÃO		2. Código: ED0108	
3. Modalidade(s):	Bacharelado	X	Licenciatura
	Profissional		Tecnólogo
4. Currículo(Ano/Semestre): 2012.2			
5. Turno(s):	Diurno		Vespertino
			Noturno
			X
6. Unidade Acadêmica: CAMPUS CARIRI			
7. Departamento: CURSO DE ADMINISTRAÇÃO			
8. Código PROGRAD:	ADM0315		
9. Nome da Disciplina:	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL		
10. Pré-Requisito(s):	Teorias Geral da Administração, Introdução a Sociologia e Introdução a Psicologia		
11. Carga Horária/Número de créditos:			
Duração em semanas	Carga Horária Semanal		Carga Horária Total
16 SEMANAS	Teóricas: 64 h/a	Práticas:	64 H/a
Número de Créditos: 4CR		Semestre: III	
12. Caráter de Oferta da Disciplina:			
Obrigatória:	X	Optativa:	
13. Regime da Disciplina:			
Anual:		Semestral:	X
14. Justificativa:			
O capital e a tecnologia da era industrial estiveram focalizados no mecanístico, determinístico e programável. A era da informação trouxe mudanças nos referenciais por meio de um crescente interesse pela energia humana para o melhoramento da performance e da eficácia organizacional.			

15. Ementa:
Aspectos sócio-econômicos da globalização e sua influência sobre a estrutura e organização de empresas. A ambiência competitiva. As pessoas nas organizações. O trabalho em grupo. Mudança e desenvolvimento organizacional. Estresse, conflito e negociação. Desenvolvimento de carreira. Competências organizacionais e individuais. A relação com o trabalho e a saúde ocupacional.

16. Descrição do Conteúdo:		
Unidades e Assuntos das Aulas Teóricas	Semana	Nº de Horas-aulas
<b>UNIDADE I : AS BASES DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b>	1ª, 2ª e 3ª	12
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conceitos e características do comportamento organizacional</li> <li>• Desafios e utilidades do comportamento organizacional</li> <li>• A interatividade pessoas e organizações</li> </ul>		
<b>UNIDADE II: A DINÂMICA ORGANIZACIONAL</b>	4ª à 9ª	24
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança e suas tipologias</li> <li>• Motivação, emoção e clima organizacional</li> <li>• Comunicação: benefícios e disfunções</li> <li>• Poder e política nas organizações</li> <li>• Cognição nas organizações de trabalho</li> <li>• Cultura organizacional e empreendedorismo</li> <li>• Equipes e empowerment</li> </ul>		
<b>UNIDADE III: EMPREGABILIDADE E CARREIRA</b>	10ª à 16ª	28
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade social é ética nas organizações</li> <li>• Organizações de aprendizagem e conhecimento corporativo</li> <li>• Inteligência emocional e outras competências</li> <li>• Saúde ocupacional e qualidade de vida no trabalho</li> </ul>		

17. Bibliografia Básica:
<b>CHIAVENATO</b> , Idalberto. <b>Comportamento Organizacional: A dinâmica do Sucesso das Organizações</b> . Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. <b>ROBBINS</b> , Stephen P. <b>Comportamento Organizacional</b> . São Paulo: Prentice Hall. <b>ZANELLI</b> , José C.; <b>BORGES-ANDRADE</b> , Jairo E.; <b>BASTOS</b> , Antonio V. B. <b>Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil</b> . Porto Alegre: Artmed, 2004.

18. Bibliografia Complementar:
<b>BERGAMINI</b> , Cecília Whitacker. <b>Psicologia aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional</b> . São Paulo: Atlas, 2005. <b>COHEN</b> , Allan; <b>FINK</b> , Stephen. <b>Comportamento Organizacional</b> . São Paulo: Campus – Elsevier

19. Avaliação da Aprendizagem:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação escrita com questões objetivas e subjetivas</li> <li>• Avaliação de um livro paradidático</li> <li>• Apresentação de um relatório de pesquisa e/ou artigo científico que contempla</li> </ul>

<p>o objeto de estudo dos conteúdos ministrados em aula</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação em sala de aula</li> </ul>
--

<p>20. Observações:</p> <p>A disciplina tem como objetivo desenvolver no discente a sensibilidade para compreender as relações que se estabelecem no interior das organizações entre indivíduos e grupos na dinâmica organizacional de modo a favorecer a melhoria da qualidade de vida nas organizações.</p>
---

21. Aprovação do Colegiado da Coordenação do Curso:	
Nº da ata da Reunião: _____	Data de Aprovação: _____
<p>_____</p> <p>Coordenador(a) de curso</p>	

22. Aprovação do Colegiado Departamental:	
Nº da ata da Reunião: ____/____/____	Data de Aprovação: ____/____/____
<p>_____</p> <p>Chefe(a) do Departamento (Assinatura e Carimbo)</p>	

23. Aprovação do Conselho de Centro/Faculdade/Instituto/Campus:	
Nº da ata da Reunião: ____/____/____	Data de Aprovação: ____/____/____
<p>_____</p> <p>Diretor(a) (Assinatura e Carimbo)</p>	

24. Aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Ensino:	
Nº da ata da Reunião: ____/____/____	Data de Aprovação: ____/____/____
<p>_____</p> <p>Presidente(a) do Conselho (Assinatura e Carimbo)</p>	

## ANEXO B – Programa de Disciplina Processo Administrativo



### MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO

#### PROGRAMA DE DISCIPLINA

1. Curso: ADMINISTRAÇÃO		2. Código: 302	
3. Modalidade(s):	Bacharelado	X	Licenciatura
	Profissional		Tecnólogo
4. Currículo(Ano/Semestre): 2006.2			
5. Turno(s):	Diurno		Vespertino
			Noturno
			X
6. Unidade Acadêmica: CAMPUS JUAZEIRO DO NORTE			
7. Departamento: CURSO DE ADMINISTRAÇÃO			
8. Código PROGRAD:	ADM309		
9. Nome da Disciplina:	PROCESSO ADMINISTRATIVO		
10. Pré-Requisito(s):	ADM310 – TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA ADMINISTRAÇÃO		
11. Carga Horária/Número de créditos:			
Duração em semanas	Carga Horária Semanal		Carga Horária Total
16 SEMANAS	Teóricas: 64 h/a	Práticas:	64 H/a
Número de Créditos: 4CR		Semestre: III	
12. Caráter de Oferta da Disciplina:			
Obrigatória:	X	Optativa:	
13. Regime da Disciplina:			
Anual:		Semestral:	X
14. Justificativa:			
Disciplina que visa oferecer aos alunos a fundamentação teórica sobre as tradicionais funções gerenciais – Planejamento, Organização, Direção e Controle, bem como desenvolver uma reflexão sobre algumas abordagens mais recentes utilizadas pelos administradores.			

15. Ementa:
Aspectos gerais da administração; eficiência e funcionamento dos grupos; objeto e definição da administração; definição, natureza e níveis do planejamento; limitações das atividades de planejamento; fatores que influenciam a estrutura organizacional, controle, processos de controle; <i>feedback</i> ; conseqüências disfuncionais dos sistemas de controle; direção; técnicas de integração e projeto e trabalho.

16. Descrição do Conteúdo:		
Unidades e Assuntos das Aulas Teóricas	Semana	Nº de Horas-aulas
1. <b>O Ambiente Organizacional:</b> 1.1- Os parâmetros da ação gerencial; 1.2- O ambiente das organizações; 1.3- O ambiente interno e a cultura organizacional; 1.4- O ambiente contextual; 1.5- O ambiente operacional; 1.6- A relação organização-ambiente; 1.7- Análise de Stakeholders; 1.8- Cultura organizacional e ambiente externo.	1ª e 2ª	8
2. <b>Planejamento e Estratégia:</b> 2.1- Fundamentos do Planejamento; 2.2- Tipos de planejamento; 2.3- O papel dos objetivos no planejamento; 2.4 – Administração estratégica; 2.5 – Análise estratégica do ambiente organizacional; 2.6 – Formulação estratégica de nível corporativo; 2.7- Formulação estratégica de nível de negócio; 2.8- Formulação estratégica de nível funcional; 2.9- Implementação e controle estratégico.	3ª, 4ª e 5ª	12
3. <b>Organização:</b> 3.1- Fundamentos da Organização; 3.2- Elementos do processo de organização 3.3- Poder e estrutura organizacional 3.4- Desenho estrutural das organizações; 3.5- Modelos organizacionais; 3.6- Condicionantes da estrutura organizacional.	6ª, 7ª e 8ª	12
4. <b>Direção:</b> 4.1- Fundamentos da Direção; 4.2- Bases do comportamento individual; 4.3- Bases do comportamento em grupo nas organizações; 4.4- Motivação; 4.5- Liderança.	9ª, 10ª e 11ª	12
5. <b>Controle:</b> 5.1-Fundamentos do Controle; 5.2- Tipos de Controle; 5.3- Processo do controle; 5.4- Sistemas de controle; 5.5- Instrumentos de controle do desempenho organizacional; 5.6- O fator humano no processo de controle; 5.7-Tendências contemporâneas no processo do controle.	12ª, 13ª e 14ª	12
6. <b>Algumas abordagens mais recentes:</b> Gestão do Conhecimento; Organizações que aprendem; Globalização; Jornadas Atípicas; Organização Virtual.	15ª e 16ª	8

17. Bibliografia Básica:
CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. <b>Administração: Teorias e Processos</b> . 1. ed. São Paulo: Pearson-Prentice Hall, 2005. LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. <b>Administração: princípios e tendências</b> . 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. <b>Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática</b> . 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. SOBRAL, Felipe; PECI, Alketa. <b>Administração: teoria e prática no contexto brasileiro</b> . 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

18. Bibliografia Complementar:
MAXIMIANO, Antonio César A. <b>Teoria Geral da Administração</b> . 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
_____. <b>Introdução à Administração</b> . 6. ed. revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2004.
MEGGINSON, L.C. et alli. <b>Administração: conceitos e aplicações</b> . 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

19. Avaliação da Aprendizagem:
Será recomendada a leitura de livros e artigos relacionados à disciplina.
Aulas expositivas apoiadas em discussão.
Resolução de problemas práticos, criação de projetos e trabalho em equipe.

20. Observações:
A disciplina tem como objetivo apresentar os aspectos gerais das atividades administrativas no que diz respeito aos aspectos de: planejamento, organização, direção e controle.

21. Aprovação do Colegiado da Coordenação do Curso:	
Nº da ata da Reunião: 23/2009	Data de Aprovação: 25/06/2009
_____ Coordenador(a) de curso	

22. Aprovação do Colegiado Departamental:	
Nº da ata da Reunião: ____/____/____	Data de Aprovação: ____/____/____
_____ Chefe(a) do Departamento (Assinatura e Carimbo)	

23. Aprovação do Conselho de Centro/Faculdade/Instituto/Campus:	
Nº da ata da Reunião: ____/____/____	Data de Aprovação: ____/____/____
_____ Diretor(a) (Assinatura e Carimbo)	

24. Aprovação do Conselho de Ensino, Pesquisa e Ensino:	
Nº da ata da Reunião: ____/____/____	Data de Aprovação: ____/____/____
_____	

\_\_\_\_\_  
Presidente(a) do Conselho  
(Assinatura e Carimbo)