



GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ  
*Secretaria da Educação*

ESCOLA ESTADUAL DE  
EDUCAÇÃO PROFISSIONAL - EEEP  
ENSINO MÉDIO INTEGRADO À EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

CURSO TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO  
ORGANIZACIONAL





**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria da Educação*

**Governador**

Cid Ferreira Gomes

**Vice Governador**

Domingos Gomes de Aguiar Filho

**Secretária da Educação**

Maria Izolda Cella de Arruda Coelho

**Secretário Adjunto**

Maurício Holanda Maia

**Secretário Executivo**

Antônio Idilvan de Lima Alencar

**Assessora Institucional do Gabinete da Seduc**

Cristiane Carvalho Holanda

**Coordenadora da Educação Profissional – SEDUC**

Andréa Araújo Rocha

# UNIDADE I

## ADMINISTRAÇÃO: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

### Conceito de Sociedade das Organizações

Pela simples observação do mundo que nos rodeia, facilmente observamos que vivemos numa sociedade quase totalmente dominada por diversos tipos de organizações. Por outro lado, também facilmente constatamos que todos nós, assim como todos os nossos familiares, amigos e conhecidos, pertenceram a uma ou mais organizações - a uma equipa de futebol, a um grupo de teatro, a uma organização política, cívica ou religiosa, a uma associação de estudantes, a uma empresa.

Vivemos naquilo a que Peter F. Drucker, em “Managing in a Time of Great Change”, chamou a “**sociedade das organizações**”. De facto, cada vez mais as organizações, sejam elas empresariais, políticas, religiosas, desportivas, de solidariedade social, de defesa do ambiente, ou outras, assumem um papel crescente na nossa sociedade, quer seja ao nível social quer seja ao nível económico. São as organizações que atualmente assumem a responsabilidade pela execução principais tarefas necessárias ao funcionamento da sociedade - são elas que asseguram a produção de bens e serviços, a prestação de serviços de saúde, a segurança, o desporto, o

ensino, a defesa do ambiente, a solidariedade social, entre muitas outras. É daqui que surge a importância do estudo das organizações enquanto entidades sociais, económicas, de desenvolvimento das capacidades humanas e como agentes fundamentais da mudança e da evolução.

Paralelamente, e não menos importante, é a tendência cada vez mais acentuada para a transformação, e utilizando mais uma vez os termos de Peter F. Drucker, do trabalho tradicional em trabalho do conhecimento. Diversos fatores, dos quais se destaca a globalização da economia a nível mundial, proporcionada em grande parte pelos avanços tecnológicos ao nível do tratamento e transferência de informação e ao nível dos transportes e da mobilidade de pessoas e bens, têm vindo a contribuir para uma profunda transformação no interior das organizações. As pessoas tornaram-se gradualmente no seu principal ativo; deixaram de ser meros executantes de tarefas decididas e ordenadas pelos decisões de topo da organização, para passarem a constituir parte integrante na tomada de decisões. Avança-se assim gradualmente de uma era dominada pela tecnologia para uma era dominada pelo conhecimento.

Assistimos, portanto ao advento de uma nova sociedade assente em organizações e cujo maior ativo é o conhecimento. Esta realidade tem duas implicações fundamentais que devem ser retidas, dada a sua importância e a forma como condicionam as relações das organizações com a sua envolvente externa e no seu próprio interior, nomeadamente

entre os seus funcionários. Desta forma,

1º As organizações passam a deter um enorme poder não só económico mas também, e principalmente, social sobre as pessoas e sobre a sociedade em geral. É, por isso, necessário que esse poder seja acompanhado por responsabilidades acrescidas perante toda a sociedade - a chamada responsabilidade social das organizações. Como afirma o apelidado “pai da gestão”, Peter F. Drucker em “Managing in a Time of Great Change”, o desempenho económico e financeiro é apenas a primeira responsabilidade das organizações perante a sociedade - “cada organização deve assumir a responsabilidade total do seu impacto sobre os empregados, o meio, os clientes e todas as pessoas e coisas em que toca”.

2º Os tradicionais fatores produtivos, ainda muito utilizados pelos economistas, como a terra, o trabalho e o capital, vêm gradualmente dando lugar, em termos de importância económica, ao conhecimento dos indivíduos. É óbvio que as organizações e as economias em geral não podem produzir sem os tradicionais fatores produtivos, mas também é certo que existindo indivíduos com conhecimento especializado, esses fatores podem ser obtidos mais facilmente no mercado. As implicações desta nova realidade são de extrema importância para as organizações pois agora são os trabalhadores do conhecimento que possuem e controlam o principal fator produtivo - o seu próprio conhecimento - o que os torna muito mais independentes e com muito maior grau de mobilidade. Esta situação coloca assim um novo desafio

às organizações e aos seus responsáveis, nomeadamente o de saber criar as condições necessárias para garantir a lealdade dos seus trabalhadores e, por essa via, assegurar a sua manutenção.

### **O que é Organização:**

Organização é uma palavra originada do Grego "*organon*" que significa instrumento, utensílio, órgão ou aquilo com que se trabalha. De um modo geral, organização é a forma como se dispõe um sistema para atingir os resultados pretendidos.

Podemos falar de organização escolar, organização empresarial, organização pessoal, organização de eventos, organização doméstica, etc. Em todas essas aplicações, o sentido de organização se baseia na forma com as pessoas se inter-relacionam entre si e na ordenação e distribuição dos diversos elementos envolvidos, com vista a uma mesma finalidade.

Em Administração de Empresas, entende-se por organização uma entidade social formada por duas ou mais pessoas que trabalham de forma coordenada em determinado ambiente externo visando um objetivo coletivo. Envolve a divisão de tarefas e atribuição de responsabilidades.

Dependendo do tipo de organização, há uma pessoa que exerce um papel fundamental nas funções de liderança, planejamento e controle dos recursos humanos e de outros recursos materiais, financeiros e tecnológicos disponíveis na

empresa.

A estrutura de uma organização pode ser formal ou informal. Uma organização formal é planejada e estruturada seguindo um regulamento interno. Organizações informais são as relações geradas espontaneamente entre as pessoas, resultado do próprio funcionamento e evolução da empresa.

Existe um conjunto de elementos que estão diretamente associados a uma organização, tais como: clientes, fornecedores, concorrentes, comunicação social, entre outros.

## **Origem e Finalidade das Organizações**

Antes de conceituar as organizações, é interessante entender porque elas existem, para Coelho (2004) as organizações existem, pois todos precisamos de bens e serviços para viver e são as organizações as responsáveis por produzir esses bens e serviços. Portanto as organizações existem para atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado.

Sobre a origem das Organizações Coelho (2004) diz que:

*Na Antiguidade, roupas e víveres eram produzidos na própria casa, para os seus moradores; apenas os excedentes eventuais eram trocados entre vizinhos ou na praça.[...] Alguns povos da Antiguidade, como os fenícios, destacaram-se intensificando as trocas e, com isto, estimularam a produção de bens destinados*

*especificamente à venda. Esta atividade de fins econômicos, o comércio, expandiu-se com extraordinário vigor. (COELHO, 2004, p. 5).*

Nem sempre houve a necessidade de ser juntar pessoas e recursos a fim de produzir bens ou serviços para atender a sociedade. Contudo, nos tempos contemporâneos, as organizações ganharam complexidade e volume. As organizações estão expandindo e melhorando a cada dia, impulsionadas pela alta competitividade e exigência da sociedade.

As organizações existem para servir às necessidades e desejos das pessoas. Essas entidades são planejadas, organizadas, dirigidas e controladas por Administradores, por meio da Administração e é na organização que o Administrador nasce e se desenvolve.

## **Conceitos de Organização**

São importantes destacar a diferença entre Organização e Estrutura Organizacional. A primeira é a união de pessoas, ideias, ideologias, e recursos para atingir objetivos. A segunda trata da forma como essa organização será racionalizada, seus métodos e estruturação para agir.

Com tantos conceitos semelhantes de organização, dois

conceitos foram escolhidos para se destacarem neste trabalho. O primeiro é o conceito desenvolvido por Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores diversos: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116).

O segundo conceito vem de Meireles e Paixão (2003). Relacionando a ideia de estrutura complexa de Gareth Morgan, à ideia de artefato de Herbert Simon, Meireles e Paixão chegaram ao seguinte conceito:

*[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).*  
(MEIRELES, 2003, p. 46).

Meireles (2003) divide este artefato complexo em cinco questões básicas:

*Quem? Como? Com quê? O quê? Por quê?*

*O “quem” é o humanware – conjunto de pessoas requeridas pelo artefato.*

*O “como” é o software – tecnologia procedimental, a maneira de fazer as coisas.*

O “com o quê” é o *hardware* – conjunto de recursos materiais (incluindo financeiros): equipamentos, máquinas, valores escriturais, créditos e valores.

O “o quê” é o *foco* – alvo de toda ação administrativa desenvolvida no interior do artefato.

O “por quê” são os *imperativos determinantes* – fonte da ação humana administrativa: apetites, sentimentos, interesses, atitudes, hábitos, cultura, crenças, valores, princípios. (MEIRELES, 2003, p. 46).

## **Classificação das Organizações**

Cury (2003) classifica as Organizações segundo três critérios: Flexibilidade, Complexidade e Evolução Histórica.

A Organização pode ser definida segundo sua capacidade de ser mais ou menos flexível. Organizações menos flexíveis tendem ao estilo de organização burocrática Organizações mais flexíveis tendem ao estilo de organização adhocrática Os conceitos de Burocracia e Adhocracia foram desenvolvidos respectivamente por Max Weber e Alvin Toffler.

Complexidade não significa necessariamente tamanho, uma grande empresa pode ser menos complexa que uma pequena empresa. Complexidade está ligada aos processos internos da organização, sua estrutura e à forma com que ela age.

Cury (2003) divide as empresas em três tipos segundo sua complexidade:

- *Empresa de 1º tipo, isto é, empresa tradicional, de tecnologia simples, de produção rotineira, de ambiente estável, mecanicista, com ênfase em suas próprias atividades;*
- *Empresa do 2º tipo, isto é, empresa um pouco mais complexa, tanto no que diz respeito à tecnologia utilizada quanto no que se refere ao cenário de produção, não tão programável, de ambiente de certa complexidade, com ênfase no indivíduo, procurando motivá-lo no trabalho, portanto organiza;*
- *Empresa do 3º tipo, isto é, empresa de tecnologia de ponta, às vezes nova, de ambiente de alta incerteza, turbulento, de alta interdependência entre suas diversificadas áreas, com ênfase grupal, buscando a mobilização da força de trabalho, induzindo a uma abordagem adhocrática e contingencial, com estruturas predominantemente temporárias. (CURY, 2003, p. 131).*

O Mundo hoje requer organizações mais complexas, pois elas devem acompanhar a sua alta complexidade e volatilidade, porém as empresas devem procurar a melhor maneira de se organizar e que lhe trará os melhores resultados, seja ela do 1º, 2º ou 3º tipo.

Através da linha do tempo as organizações se estruturaram de maneiras diferentes, adequadas a cada momento histórico que vivenciaram.

Cury (2003) destaca três modelagens das organizações em busca de efetividade: Tradicional, Moderna e Contemporânea, é importante ressaltar que todos os momentos foram fundamentais

para se entender e chegar ao estilo mais adequado de cada empresa dentro de suas limitações e objetivos.

Cada momento foi imprescindível para que se aprender com as falhas históricas e procurar os acertos, aprimorando através do tempo e desenvolvendo diferentes formas de se realizar a arte e ciência de Administrar.

Segundo Maximiano (1993) uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações, que e até mega - organizações.

Segundo Robbins (1990), a organização é "uma entidade social conscientemente coordenada (liderada, vide liderança), com uma fronteira relativamente identificável, que funciona numa base relativamente contínua para alcançar um objetivo e/ou objetivos comuns". Uma organização é constituída por pessoas – para que ela mude também as pessoas têm que mudar. No entanto, o ser humano é único e, como tal, cria o seu próprio pensamento individual, quer por antecipação, quer por reação. A forma como estes pensamentos e correspondentes ações se refletem no contexto organizacional poderá ganhar uma dimensão tal, que torna a reação do sistema imprevisível.

Uma organização é formada pela soma de pessoas, amparadas pelas máquinas e outros equipamentos que facilitam o trabalho (capitalizando-o, e/ou tornando-o produtivo, no ganho de escala - de - produção (vide Economia, Econometria), recursos financeiros e outros. A organização então é o resultado da combinação de todos estes elementos orientados a um objetivo comum.

Organizar compreende atribuir responsabilidades às pessoas e atividades aos órgãos (unidades administrativas). A forma de organizar estes órgãos chama-se de *departamentalização*, ou "COM - MANDOS(segundo Fayol)".

Do grego "organon", organização significa instrumento, utensílio. De acordo Bilhim (2006) "a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos comuns". Sobrevivência e crescimento (metas e objetivos) é o que a maioria ambiciona. Objetivos que exigem grupos de duas ou mais pessoas, que estabelecem entre eles relações de cooperação(coordenação), em ações formalmente/fortemente coordenadas e funções diferenciadas, hierarquicamente hierárquica.

## ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

As empresas não são amorfas. Nem estáticas. Elas tem uma constituição, um organismo que vive e palpita, que cresce e

se desenvolve e que precisa ser organizado e estrutura do para funcionar melhor.

Normalmente em nossos lares, temos cada coisa no seu devido lugar, seja na sala, cozinha, em cada quarto: tudo é organizado de uma maneira lógica e racional. Também nas empresas as pessoas, os equipamentos, enfim todos os recursos empresariais são alocados e arranjados de acordo com as suas funções, de uma maneira lógica e racional. O papel da organização Administrativa é exatamente alocar, arranjar, agrupar, reunir, dividir o trabalho, especializar, para que as atividades sejam executadas da melhor maneira possível.

## CONCEITOS - ORGANIZAÇÃO

É a função administrativa que se incumbe do agrupamento das atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa. O agrupamento das atividades envolve a reunião de pessoas e recursos empresariais sob a autorização de um chefe. Assim, a organização precisa lidar com pessoas, órgãos e relações de autoridade e responsabilidade. Para que os objetivos sejam alcançados, os planos executados e as pessoas possam trabalhar eficientemente, as atividades precisam ser adequadamente agrupadas e a autoridade convenientemente distribuída.

## OBJETIVOS

A ORGANIZAÇÃO ADMINISTRATIVA serve para agrupar e

estruturar todos os recursos da empresa - pessoas e equipamentos- para permitir o alcance dos objetivos almejados da melhor forma possível. Assim, o objetivo da ORGANIZAÇÃO é agrupar as pessoas para que estas trabalhem melhor em conjunto. A organização existe porque o trabalho empresarial a ser realizado é impossível para uma só pessoa. Daí a necessidade de muitas pessoas em conjunto executando atividades diferentes, o que conduz a um novo problema: o da coordenação entre as pessoas.

## PRINCÍPIOS BÁSICOS DE ORGANIZAÇÃO

A organização administrativa deve basear-se em cinco princípios de organização:

### a) Princípio da Especialização

A organização deve fundamentar-se na divisão do trabalho que provoca a especialização das pessoas em determinadas atividades. A especialização produz um incremento da quantidade e qualidade de trabalho executado.

### b) Princípio da Definição Funcional

O trabalho de cada pessoa, a atividade de cada órgão e as relações de autoridade e responsabilidade são aspectos que devem ser claramente definidos por escrito. As empresas geralmente utilizam o organograma, a descrição do cargo ou o

Manual de Organização para atender ao princípio da definição funcional. O importante é deixar claro a posição de cada pessoa ou órgão na estrutura organizacional da empresa.

#### c) Princípio da Paridade da Autoridade e Responsabilidade

A autoridade é o poder dar ordens e exigir obediência ao subordinado, e responsabilidade é o dever de prestar contas ao superior. O princípio da Paridade salienta que deve haver uma correspondência entre o volume de autoridade e de responsabilidade atribuído a cada pessoa ou órgão.

Essa equivalência é necessária para evitar que certas pessoas ou órgãos tenham excessiva responsabilidade sem a necessária autoridade. Ou, caso contrário, demasiada autoridade para muito pouca responsabilidade.

A cada responsabilidade deve corresponder uma autoridade que permita realizá-la e a cada autoridade deve corresponder uma responsabilidade equivalente.

#### d) Princípio Escalar

É decorrente do princípio anterior: cada pessoa deve saber exatamente a quem prestar contas e sobre quem possui autoridade. Refere-se à cada cadeia de relações diretas de autoridade de um superior para um subordinado em toda a organização, desde a base até a cúpula, onde geralmente está o

chefe principal como autoridade máxima.

#### e) Princípio das Funções de Linha e de Staff

Deve-se definir, da maneira mais clara possível, não só a quantidade de autoridade atribuída a cada pessoa ou órgão, mas também a natureza dessa autoridade. Este princípio leva a distinção entre as funções de linha e de staff dentro da empresa. As funções de linha são aquelas diretamente ligadas aos objetivos principais da empresa, enquanto as funções de staff são aquelas que não se encontram diretamente ligadas àqueles objetivos. O critério da distinção é o relacionamento direto ou indireto com os objetivos empresariais e não o grau de importância de uma atividade sobre outra.

### COMPONENTES DA ORGANIZAÇÃO

1. TAREFAS- Divisão do trabalho, provocando a especialização de atividades e de funções.
2. PESSOAS- Consideram-se as habilidades, aptidões, interesses, experiências e prática e o comportamento de cada pessoa.
3. ÓRGÃOS- O trabalho e as pessoas são agrupadas em órgãos. Os órgãos são dispostos em níveis hierárquicos. A departamentalização é determinada de acordo com os critérios de

melhor atendimento aos objetivos empresariais.

4. RELAÇÕES- Entre as pessoas e o trabalho, relacionamento entre uma pessoa com outras situadas em setores diferentes da empresa, relacionamento informal entre os participantes em situações fora do trabalho, etc.

## ORGANOGRAMA

Como próprio nome indica, Organograma é o gráfico que representa a Organização formal de uma Empresa, ou seja, a sua estrutura organizacional.

## COMPOSIÇÃO DO ORGANOGRAMA

Representa os cargos ou órgãos.

Representa relações de comunicação (autoridade)

Representa Staff (assessoramento)

Representa relações (laterais) de comunicação

Representa órgão não pertencente a Empresa

## TIPOS DE ORGANOGRAMAS

ORGANOGRAMA CLÁSSICO - É o mais frequentemente utilizado dentre os todos os tipos e aquele que apresenta as características mais importantes da estrutura organizacional.

ORGANOGRAMA VERTICAL - É idêntico ao Clássico, com uma única diferença. Ele é colocado na posição vertical.

ORGANOGRAMA DIAGONAL ou EUROPEU - É o organograma Clássico, disposto em sentido diagonalizado.

ORGANOGRAMA SETORIAL ou RADIAL - É elaborado através de círculos concêntricos. A autoridade máxima se localiza no centro.

ORGANOGRAMA CIRCULAR - É elaborado em círculos concêntricos, que representam os diversos níveis hierárquicos, traçados em linhas pontilhadas ou tracejadas.

### **O que é Administração:**

**Administração** é o ato de **administrar** ou **gerenciar** negócios, pessoas ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas. É uma palavra com origem no latim “*administratio*”, que significa “direção, gerência”.

A administração é um ramo das ciências humanas que se caracteriza pela aplicação prática de um conjunto de princípios, normas e funções dentro das organizações. É praticada especialmente nas empresas, sejam elas públicas, privadas, mistas ou outras.

Em uma empresa, o ato de administrar significa planejar, organizar, coordenar e controlar tarefas visando alcançar produtividade, bem-estar dos trabalhadores e lucratividade, além de outros objetivos definidos pela organização. Um dos ramos da

administração de empresas é a **administração financeira**, que consiste na administração das finanças da organização.

A forma como as organizações são administradas é que vai determinar se conseguirão utilizar eficazmente os seus recursos para atingir os objetivos propostos. Por isso, o papel do administrador tem um forte impacto sobre o desempenho das organizações.

O **curso superior de Administração** forma profissionais responsáveis pelo gerenciamento da rotina diária de uma organização, desde o controle dos recursos financeiros, materiais e humanos ao desenvolvimento de estratégias de mercado.

O administrador tem conhecimentos alargados para atuação em diversas áreas, como por exemplo, Marketing e Publicidade, Comércio Exterior, Sistemas de Informação, Gestão Ambiental, Logística, Terceiro Setor etc.

O Dia do Administrador é comemorado no Brasil em 9 de setembro, desde 1965, data em que foi regulamentada a profissão de administrador.

## **Administração Pública**

A administração pública é a expressão usada para descrever o conjunto de agentes, serviços e órgãos instituídos pelo Estado com o objetivo de fazer a gestão de certas áreas de uma sociedade, como Educação, Saúde, Cultura, etc. Um indivíduo que trabalha na administração pública é conhecido como gestor público, e tem uma

grande responsabilidade para com a sociedade e nação.

Quando um agente público incorre em uma prática ilegal contra os princípios da Administração Pública, ele pode ser julgado por **improbidade administrativa**, conforme a lei nº 8.429 de 2 de Junho de 1992.

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, buscar de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento consiste em definir objetivos para traçar metas, assim identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Interpretam-se dados, analisam-se recursos. O planejamento ocorre com base em muito estudo, muita pesquisa, antes da implantação de qualquer coisa, ele pode durar meses ou até anos.

Organizar significa preparar processos a fim de obter os resultados planejados.

Direção, neste procedimento decisões são necessárias, para que os objetivos relacionados no planejamento continuem alinhados.

Controle, aqui é possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado. Assim é possível recomeçar um novo ciclo com mais

planejamento e suas etapas subsequentes.

Para administrar nos mais variados níveis de organização é necessário ter habilidades, estas são divididas em três grupos: as Habilidades Técnicas são habilidades que necessitam de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução. As Habilidades Humanas envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência. As Habilidades Conceituais englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

De acordo com Chiavenato a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Existem vários modelos de organização, Organização Empresarial, Organização Máquina, Organização Política entre outras. As organizações possuem seus níveis de influência. O nível estratégico é representado pelos gestores e o nível tático, representado pelos gerentes. Eles são importantes para manter tudo sob controle. O gerente tem uma visão global, ele coordena, define, formula, estabelece uma autoridade de forma construtiva, competente, enérgica e única. Fayol nomeia 16 diferentes atribuições dos gerentes. Os gerentes são responsáveis pelo elo entre o nível operacional, onde os colaboradores desenvolvem os

produtos e serviços da organização.

As Organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões. Os Organogramas com sua estrutura bem dimensionada podem facilitar a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços. O mundo empresarial cada vez mais competitivo e os clientes a cada dia mais exigentes levam as organizações a pensar na sua estrutura, para se adequar ao que o mercado procura. Com os órgãos bem dispostos nessa representação gráfica, fica mais bem objetivada a hierarquia bem como o entrosamento entre os cargos.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas

necessidades, e o sistema de informação se adéqua a organização e aos seus propósitos.

Para as organizações as pessoas são as mais importantes, por isso tantos estudos a fim de sanar interrogações a respeito da complexidade do ser humano. Maslow diz que em primeiro na base da pirâmide vem às necessidades fisiológicas, como: fome, sede sono, sexo, depois ele nomeia segurança como o segundo item mais importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo depois necessidades afetivo sociais, como pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, aqui podemos dar como exemplo a necessidade das pessoas em ter reconhecimento, por seu trabalho por seu empenho, no topo Maslow colocou as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

O raciocínio de Viktor Frankl " vontade de sentido" também é coerente, ele nos atenta para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial, de acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir. Os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam, as pessoas alocam mais tempo nas atividades em que estão motivados. Sendo assim um funcionário trabalhando em uma determinada tarefa, pode sentir auto realização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. Mas o que é realização para um, não

é realização para todas as pessoas. O ser humano é insaciável, quando realiza algo que desejou intensamente, logo cobiçara outras coisas.

O comportamento das pessoas nas organizações afetam diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores refletem seu desempenho. Há uma necessidade das pessoas de ter incentivos para que o trabalho flua, a motivação é intrínseca, mas os estímulos são imprescindíveis para que a motivação pelo trabalho continue gerando resultados para a empresa.

Os líderes são importantes no processo de sobrevivência no mercado, Lacombe descreveu que o líder tem condição de exercer, função, tarefa ou responsabilidade quando é responsável pelo grupo. Um líder precisa ser motivado, competente, conseguir conquistar e conhecer as pessoas, ter habilidades e intercalar objetivos pessoais e organizacionais. O estilo do líder Democrático contribui na condução das organizações, ele delega não só tarefas, mas poderes, isso é importante para estimular os mais diversos profissionais dentro da organização.

No processo de centralização a tomada de decisões é unilateral, deixando os colaboradores travados, sem poder de opinião. Já no processo de descentralização existe maior estímulo por parte dos funcionários, podendo opinar eles se sentem parte ativa da empresa.

Existem benefícios assegurados por leis e benefícios

espontâneos. Um bom plano de benefícios motivam os colaboradores. O funcionário hoje com todo seu conhecimento adquirido na empresa tem sido tratado como ativo não mais como recurso. Dar estímulos como os benefícios contribuem para a permanência do funcionário na organização. São inúmeras vantagens tanto para o empregado quanto para o empregador. Reduzindo insatisfações e aumentando a produção, gerando assim resultados satisfatórios.

## **O Perfil do administrador**

O perfil do administrador incluindo conhecimentos, valores, habilidades e atitudes, resultante de um processo escolar longo e da vida em sociedade, seriam então de construção complexa, a incluir elementos que – inter-relacionados – produziram um resultado final – ou perfil – considerado desejável e adequado. Para compreender esse perfil que se deseja, é preciso entender os elementos que o constituem. Vamos nos deter, em cada um desses tópicos, para melhor assimilar o seu significado e importância.

Para Japiassú (o.c., p.51), conhecimento é “a função ou ato da vida psíquica, que tem por efeito tornar um objeto presente aos sentidos ou à inteligência”. O conhecimento funciona como ponto de referência para a compreensão dos fenômenos e como base para o desenvolvimento das habilidades. Quanto maior o espectro de conhecimentos que uma pessoa possui, maior também se torna

a quantidade de fenômenos que ela é capaz de interpretar. Esta visão de conhecimento, na vida social, assume assim papel relevante, no sentido de funcionar como forma de posicionar o indivíduo na escala social. Da mesma forma, o acesso de informações conservadas e entendidas por uma cultura ou por um povo determinarão sua posição relativa no concerto das nações.

O perfil desejado do administrador deve “mostrar” o que ele é capaz de fazer tanto nas organizações, quanto na vida em Sociedade. Assim, emergem desde de cedo, ao se contemplar o seu perfil, a questão dos valores. Os valores, entendidos como um conjunto de princípios que uma pessoa deve observar, são fundamentais no sentido de indicar que as ações humanas necessitam ter em vista certos fins, quais sejam, os de dignificar a pessoa humana, não trazer-lhe dano físico ou psicológico e contribuir de forma efetiva e consistente para a progressiva elevação de sua condição humana e espiritual.

Um administrador engenhoso, decidido, inteligente, mas que no ambiente das organizações se presta à fraude e à mentira, e que acaba praticando atos que não contribuem para a dignificação da pessoa humana, não será um administrador com o perfil desejado pela Sociedade. Nos ensina Eva Nick (1997, p. 190), que “o valor é um conceito abstrato, que define, em relação a um indivíduo ou a uma unidade social, quais são as finalidades desejáveis ou os meios aconselháveis e apropriados para atingir essas finalidades.”

Esta definição contém dois elementos: os fins propostos e os meios que os indivíduos irão recorrer para alcançá-los, integrando as duas ideias em um só elemento, no sentido de que tanto é importante o objetivo em si, mas também a coisa empregada para obtê-lo. A avaliação valorativa é um produto social que vai sendo imposto ao indivíduo e que ele lentamente internaliza, isto é, passa a usar e aceitar como seu critério pessoal de valor. No conceito podemos destacar dois elementos: o valor relacionado ao que é bom e ao que é útil e positivo; e o seu aspecto prescritivo, ou seja, valor como algo que deva ser realizado.

Para Johnson (1995, p.247), valor é uma ideia sobre como alguma coisa é classificada em termos de desejabilidade, mérito ou perfeição social-relativas. E acrescenta que “valores podem ser usados para classificar qualquer coisa, incluindo abstrações (lógica acima da intuição), objetos (ouro acima do chumbo), experiência (amar e perder acima de nunca amar), comportamento (dizer a verdade acima de mentir), características pessoais (alta estatura acima da baixa) e estados do ser (sadio acima de doente.)”

Podemos observar, que o indivíduo tem uma certa liberdade de aceitar ou não os valores. A honestidade, por exemplo, é valorizada por causa do consenso existente no ambiente social de sua importância; o fato de um indivíduo não lhe atribuir valor não significa que sua categoria como parte da cultura fique afetada. Fica também implícito que certos valores podem sofrer crítica e rejeição no processo das interações sociais.

Depreende-se da análise que os valores vem de fora para

dentro, isto é são gerados no ambiente social e transmitidos aos indivíduos e que estes, conquanto não sejam obrigados a aceitar tais valores, nem sempre poderão agir em discordância, sob pena de sanções sociais. Também se destaca da idéia de valor o entendimento da relevância de dois elementos essenciais: a coisa em si, o fim pretendido ou a finalidade e a forma de se obtê-la. Nesse sentido, os valores sociais poderiam acabar limitando o campo da liberdade humana. Se um indivíduo não pode questionar as regras nem transformá-las, a sua liberdade está restrita a obedecê-las.

Vera Werneck (2003, p.5-10) em seu livro *Cultura e valor* faz uma relação entre a cultura, que genericamente falando seria “toda a intervenção humana na natureza” e os valores, no sentido de que a cultura seria tudo aquilo que “agrega valor” ao ser humano e que vise ao ser aprimoramento e à sua dignidade. Dessa forma, nem toda manifestação humana seria cultura, pois o critério de valor atuaria como um divisor entre aquilo que dignifica o indivíduo e o que não contribui para o seu aprimoramento, enquanto ser humano.

Eva Nick (o.c., p. 165), define habilidade como a “capacidade para realizar tarefas complexas motoras ou mentais, com facilidade, precisão e adaptabilidade à variação de condições.” Campbell (1987, p.279), faz um interessante acréscimo ao conceito, ao definir que habilidade é “o poder ou capacidade de desempenho físico, mental, moral ou legal, com a conotação de que o ato pode ser praticado agora, sem a necessidade de

educação ou treinamento adicional.”

Já Charnov (2003, p. 9), cita Robert L. Katz para mencionar que as habilidades podem de 3 naturezas: a habilidade técnica, que requer a aplicação da destreza e do engenho; a habilidade humana, que exige a capacidade de lidar com seres humanos diversos em ambientes e contextos mutáveis; e a habilidade conceitual, que se expressa mediante a capacidade de o indivíduo pensar com clareza diante dos fatos e problemas que lhe são colocados à frente.

Dessa forma, a habilidade técnica é o domínio e uso de certo conhecimento ou atividade especializada. Pressupõe uma capacidade de o indivíduo utilizar o instrumental e as técnicas da disciplina específica. Já a habilidade humana é a capacidade de interagir e atuar com eficiência como membro de um grupo e de obter esforços cooperativos desse grupo; requer a compreensão da natureza humana, suas necessidades e aspirações. A habilidade conceitual, requer a capacidade de pensar e compreender fatos, funções, atividades e ideias e dar-lhes uma forma de ação apropriada.

Assim, tem a habilidade a sua essência na ação e a verificação de seus resultados, nos atos praticados. Para exercer as suas habilidades, o indivíduo utiliza também as suas atitudes, de que nos ocuparemos agora.

Atitude é uma predisposição adquirida e relativamente duradoura para responder de um modo coerente a uma dada

categoria de objetos, conceitos ou pessoas. Essa predisposição ou tendência inclui componentes manifestos (motores: ir, levantar-se, agir, voltar, parar, continuar), ideológicos (crenças) e afetivos (emoções).

Para Eva Nick (o.c., p.29), a atitude pode ser o somatório das relações básicas (positivas e negativas) entre o eu e seus objetos: tolerância – preconceito, simpatia – antipatia, receptividade – repulsa, altruísmo – egoísmo. A atitude, caracterizando-se por ser um estado mental persistente, é absorvida pelo indivíduo, de forma incidental, no meio social. Uma pessoa nasce numa determinada cultura, comunidade e família, e adquire inconscientemente as “atitudes” prevalentes nesses grupos. O seu caráter volitivo, reacional e dinâmico empresta à atitude uma importância singular no desempenho do indivíduo, pois permitir-lhe aplicar os conhecimentos que adquiriu e nesse processo, testar e aprimorar suas habilidades. No caso específico do administrador, as atitudes auxiliam o desenvolvimento dos conhecimentos e das habilidades. Bello (1964, p.225), chama atenção para o fato de que, significando ação, a atitude é “de operação livre, implicando na responsabilidade do agente”. Esses elementos constitutivos do perfil do administrador, quando integrados e manifestos se traduzem no que Eva Nick (o.c., p.52-63) define como competências, ou seja, “o poder efetivo para realizar um ato físico ou mental e o grau de adaptação de uma pessoa a uma determinada espécie ou modalidade de tarefa.”

O perfil do administrador, em coerência com os elementos

constitutivos analisados, é um resultado que ele exhibe e que é passível de observação externa. Este perfil está condicionado, pois, aos conhecimentos que ele for capaz de assimilar; às habilidades que conseguir adquirir pela prática; pelo permanente estado de prontidão que puder se manter, através de suas atitudes e pela observância de valores, que estabeleçam um equilíbrio entre as coisas pretendidas as formas de realizá-las, e o seu efetivo valor para a dignidade do ser humano.

Formar um administrador é tarefa complexa e, embora concorram várias instituições sociais – a família, a vida social, o trabalho – a educação desempenha papel relevante e singular na formação desse profissional.

Um curso de formação de administradores, deve considerar a meta de moldar o seguinte perfil do administrador:

- a) Internalização de valores de responsabilidade social, justiça e ética profissional;
- b) Formação humanística e visão que o habilite a compreender o meio social;
- c) Formação técnica e científica para atuar nas organizações;
- d) Habilidade para analisar criticamente as organizações;
- e) Habilidade para empreender modificações e transformações nas organizações;
- f) Habilidade para atuar com pessoas;
- g) Atitudes reflexivas voltadas para a compreensão da necessidade de aperfeiçoamento contínuo;

- h) Capacidade de refletir sobre a dignidade do trabalho e as necessidades essenciais dos seres humanos e com os aspectos morais aí envolvidos;
- i) Habilidade para, sem repelir o que é estrangeiro, refletir no que é do próprio País, e a buscar soluções adequadas à realidade social do Brasil.

Em seus estudos sobre a situação do administrador em formação, diante do Capital, Covre (1981, p.181), faz emergir desde logo uma indagação: “para que serviria este número crescente de administradores?”

A própria autora a seguir responde, explicando que deve-se relacioná-los às necessidades do processo econômico. Nosso modelo econômico tem sido concentrador, voltado para a grande empresa.

A organização, ao adotar novas tecnologias e modelos de gestão, torna-se consumidora voraz de mão-de-obra qualificada para análise, controle e planejamento das atividades empresariais cada vez mais complexas. O administrador é absorvido neste processo e seus conhecimentos de finanças, marketing, produção, planejamento empresarial e recursos humanos são imprescindíveis à operação do empreendimento capitalista, em sua fase concentradora e monopolista. No regime capitalista, a posse do conhecimento é considerada uma ferramenta para a acumulação financeira.

Sung e Silva (1995, p.57) mencionaram em seus trabalhos o

uso do conhecimento na vida econômica com o propósito da concentração e acumulação do capital:

“Com o passar do tempo a economia passou, nos países capitalistas, a ser entendida como a teoria que busca a utilização ótima dos recursos escassos em vista da acumulação infinita”

E prosseguem:

“Como que admitindo que os recursos são limitados e que os meios são escassos para obtê-los, passa-se a ver o conhecimento como infinito e que este vai “driblar” a natureza na sua finitude e permitir a acumulação infinita”.

A formação do administrador não deve meramente reprodutora de padrões hegemônicos e, ao se pensar na formação do administrador e no seu perfil, é necessária uma reflexão crítica, que leve o aluno a considerar não só os aspectos econômicos da organização, mas as necessidades reais da Sociedade. Aliás, Furter em seu livro Educação e reflexão (Vozes, 1981, p.13) já chamava a atenção no sentido de que

“Um plano de desenvolvimento da educação não pode levar em conta apenas as necessidades da industrialização, mas também as aspirações da população; um plano educacional não se aplica a uma só situação, isoladamente, mas tem que reportar-se a certos princípios e à estrutura do País. Isto é, o econômico descobre-se como parte integrante de uma realidade total e englobadora.”

Uma das maneiras de formar um administrador com um perfil adequado é estimular seus estudos e reflexões interdisciplinares,

abrindo seus horizontes para a visão da parte e do todo e para a percepção das relações entre os fenômenos ocorrentes na Sociedade.

Japiassú (o.c., p.145) destaca a grande importância da interdisciplinaridade no processo educativo e a define como:

“um método de pesquisa e de ensino suscetível de fazer com que duas ou mais disciplinas interajam entre si. Essa interação pode ir da simples comunicação das ideias até a integração mútua dos conceitos, da epistemologia, da terminologia, da metodologia, dos procedimentos, dos dados e da organização da pesquisa.”

Assim, com seu propósito integrador, a interdisciplinaridade tem em vista a unidade do saber, no sentido de que o conhecimento se dá quando o pesquisador reúne e integra no mesmo processo os saberes de vários campos diferentes, passando a ver, em seu foco, a coisa ou objeto pesquisado, sob um ângulo mais abrangente e global.

A escola superior necessita construir seu projeto pedagógico com comprometimento de levar os alunos a refletir e questionar o seu cotidiano. A educação superior deve ser inovadora, crítica, reflexiva e interdisciplinar, sendo o seu papel mais crucial o de fornecer ao aluno as condições de construir a sua formação intelectual e profissional.

Por fim, o perfil desejado do administrador deve incluir uma preocupação constante com o aprimoramento e dignificação do ser humano, no sentido de habilitá-lo a adotar nas organizações

padrões culturais mais elevados, de tal sorte a contribuir para, o aprimoramento da pessoa humana, de sua preservação e ao enriquecimento digno de sua personalidade.

A importância do papel do administrador como gestor de organizações públicas ou privadas.

Em um ambiente onde a mudança é a única certeza e o número de informações geradas é desmedido, administrar riscos e prosperar é o objetivo da maioria das empresas mesmo sendo elas do setor público.

Os gestores de todos os níveis hierárquicos de uma organização devem buscar alcançar os objetivos de maneira eficiente e eficaz , atendendo as expectativas de todos os envolvidos dentro e fora da organização. Para isto, é necessário planejar, organizar, direcionar e controlar todos os recursos necessários, desde financeiros, humanos e mercadológicos até máquinas, equipamentos e insumos. Cabe a ele busca o máximo de resultados com o mínimo de esforços.

Quanto maior a capacitação do gestor, maior as chances de o empreendimento ser lucrativo (privado), atingir objetivos e ter sucesso, portanto, saber administrar é indispensável em todos os setores (público e privado).

O tema foi selecionado, já que as práticas nas organizações sem a presença de um administrador resultam em dificuldades para os colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade.

## **ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E FUNÇÕES**

Durante a maior parte da vida dos seres humanos, os mesmos fazem parte de organizações que são formadas por um grupo que trabalham em conjunto com um objetivo comum.

E todas as organizações têm líderes ou administradores com a responsabilidade de ajudá-las a alcançar tais objetivos, pois sem uma administração, e que ela seja eficaz, é provável que a organização fracasse (STONER; FREEMAN, 1999). Independente de qual setor a empresa esteja inserido ela necessita de rumo, alvos e caminhos para obtê-los. Necessita de alguém, no caso o administrador, para direcioná-la focando suas estratégias e corrigindo possíveis desvios.

A tendência a organizar ou a colaborar em relacionamentos interdependentes está intrínseca a natureza humana. Mesmo a organização sugerindo unificar e coordenar atividades de pessoas ou subgrupos, certo grau de conflito é inevitável. A tarefa da administração é unir os diversos elementos, cooperadores e conflitantes, em um empenho total da organização (KAST; ROSENZWEIG, 1992).

Qualquer que seja o caminho escolhido para conseguir o resultado é necessário administrá-lo, planejar ações, organizar processos e insumos, liderar equipe para trabalhar unida e controlar as atividades para manter na linha correta. Conforme Mescon, Albert e Khedouri (1985 apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 5), “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e

controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”. Deste modo, é o processo de assumir e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

As organizações necessitam da ajuda de gestores para realizar o processo de administrar e ser eficaz. “O principal motivo para a existência das organizações é o fato de que certos objetivos só podem ser alcançados por meio da ação coordenada de grupos de pessoas” (MAXIMIANO, 2002, p. 28).

O grupo de pessoas é o principal recurso das organizações, utilizado para atingir resultado e além das pessoas, segundo Maximiano (2000, p.92), as “organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais como instalações, máquinas, móveis e equipamentos”.

A demarcação do papel do administrador favorece a empresa na definição real das atividades desenvolvidas pelo gestor dentro da organização, uma vez que na atualidade as decisões são executadas intuitivamente na maioria das empresas, sendo elas públicas ou privadas.

As organizações são importantes e exercem influência tanto para os colaboradores que nela trabalham quanto para a sociedade onde ela está inserida, isso porque, de acordo com Daft (2003), reúnem recursos para realizar metas específicas, produzem mercadorias e serviços que os clientes desejam a preços competitivos, procuram técnicas inovadoras de produzir e distribuir

com mais eficiência, criam tendência para inovação, refletindo o desejo de aperfeiçoamento. As organizações adaptam-se e influenciam um ambiente em rápida mutação, criam valor para seus proprietários, clientes e funcionários, acomodam constantes desafios da diversidade, lidam com preocupação sobre ética, motivação e coordenação dos funcionários.

Assim, a prestação de serviço ou produção de produtos realizada pelas instituições existentes no mercado, afetam diretamente a sociedade, clientes das empresas; as organizações privadas com grande preocupação com a competitividade, e pública, que suas ações recaem sobre a população no geral. Uma gestão inadequada prejudica a prestação do serviço e sua qualidade refletindo inconformidade ao cliente.

As organizações utilizam os recursos disponíveis, dividem o trabalho de forma coordenada, realizam processos de transformação para alcançar o objetivo: produtos/ou serviços, sendo eficaz, mas para isso, precisam da presença de um gestor.

## **ADMINISTRADOR COMO GESTOR**

Em constantes transformações, o papel do administrador não pode ser estático, sem modificações, sendo inflexível. Cada vez mais as organizações estão alterando-se, agilizando, necessitando ser administradas, de metas, focando no cliente e tendo as pessoas que trabalham nela como parceiras, buscando eficiência e eficácia para obter o sucesso desejado.

Atualmente, é perceptível o papel estratégico dos recursos humanos nas organizações e o gerente deve utilizar desse ponto para fortalecer a organização. As pessoas que contribuem para o sucesso da empresa, elas que podem atribuir o pensamento sistêmico e se adaptar com mudanças que o ambiente externo impõe.

O papel do profissional de recursos humanos está evoluindo, passando de assessor executivo para gerenciador de ações, para uma vinculação mais próxima entre empregados e líderes de setores (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). As organizações dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar sucesso, e as pessoas necessitam das organizações para conseguir realizar seus objetivos individuais, por meio de remuneração e realização pessoal profissionalmente.

A Administração requer bom-senso, assim o administrador, dentro de suas funções, estabelece rumos e dirige as pessoas que executam o trabalho. Além disso, na visão de Lacombe e Heilborn (2006), são indispensáveis para um bom administrador ter experiência, conhecimento, habilidade em lidar com as pessoas, responsabilidade e, acima de tudo, alto grau de compreensão de si próprio e da sua equipe.

Na tarefa de administrar nem sempre ocorrem acertos, ou somente decisões totalmente vantajosas. Nos altos e baixos do mercado o administrador precisa tomar algumas decisões que afetam o menos possível a organização, que possa mantê-la em funcionamento sem perigo de queda fatal. Para Drucker (1981)

uma das tarefas do administrador é harmonizar, em cada decisão, as condições futuras a curto e longo prazo, sem sacrificar o futuro e sem colocar a empresa em perigo. Não sendo possível harmonizar, deve pelo menos equilibrá-las, calcular sacrifícios a fim de proteger seus interesses imediatos, ou verificar quais os sacrifícios de hoje em benefício do futuro.

Esta é uma função econômica do administrador, devendo tomar decisões, pois não existe decisão perfeita. Lacombe e Heilborn (2006) destacam que é necessário pesar vantagens e desvantagens das alternativas para realizar a escolha da melhor, priorizando o desempenho econômico.

Do mesmo modo, é necessário compreender também a influência das ações na comunidade. O desenvolvimento econômico e social das sociedades resulta da administração, depende do desempenho, competência, dos valores dos administradores.

Estas atitudes desempenhadas pelo gestor influenciam a instituição como um todo. Observados comportamentos, motivação e desempenho na função ajustam-se possíveis deformidades na administração e possibilita descrever as atividades de forma técnica, permitindo a criação de um manual de procedimentos para padronizar as atividades rotineiras, criando ordem na organização e orientação para o futuro.

Existem muitas características importantes de um gestor, porém algumas são primordiais. Primeiramente, o auto-conhecimento. Este é fundamental, saber quais são os seus

limites, conhecer pontos fortes para usá-los da melhor forma, e seus pontos fracos para aprimorá-los. Para Kreizeb (2007), outra característica importante é possuir conhecimentos específicos de sua área e o relativo a áreas afins, os quais são necessários para que se possam aplicar melhorias no seu ambiente e também em outros, e facilitar o desenvolvimento dos liderados.

Além destas características o gestor deve também desempenhar a função de líder, possibilitando assim, noção para melhorar o direcionamento das ações do grupo.

## O ADMINISTRADOR COMO LÍDER

Liderança é um conceito estrutural para o administrador, depende de circunstâncias, porém, não existem líderes sem liderados e para tanto, os administradores necessitam buscar características específicas de liderança, traçando um perfil da que será utilizada e acompanhar o grupo, influenciando-o para alcançar resultados.

Para administrar com as funções administrativas, existem modelos de gestão diferentes que podem ser utilizados pelo administrador. Figueiredo e Caggiano (1997, p. 30) mencionam que o modelo de gestão é em síntese, “um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa vai ser administrada”.

Os gerentes são os protagonistas do processo administrativo,

responsáveis pelo trabalho de outros funcionários das organizações. A maneira com que os mesmos trabalham com seus colaboradores varia de organização para organização, sendo que, atualmente compartilham sua autoridade com seus funcionários (MAXIMIANO, 2002). O gestor serve de exemplo para os colaboradores, seu comportamento influencia todos os outros comportamentos dentro da organização mesmo sendo pública, e o mesmo pode transmitir aos colaboradores uma conscientização de equipe, fazendo com que todos contribuam na direção que a empresa toma.

A organização necessita de uma boa comunicação, com integrantes sabendo seu papel e a importância dele no alcance dos resultados, para tanto, o gestor deve organizar a empresa da forma que as atividades fluam e possam concretizar o objetivo. Para Fayol, com a empresa organizada seus colaboradores necessitam de orientações do que fazer, suas ações precisam de coordenação e tarefas de controle, sendo este o papel dos gerentes. Com base nisso, desenvolveu 16 deveres dos gerentes como afirma Maximiano (2002):

1. Assegurar a cuidadosa preparação dos planos e sua rigorosa execução;
2. Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com os objetivos, recursos e requisitos da empresa;
3. Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;

4. Harmonizar atividades e coordenar esforços;
5. Formular decisões de forma simples, nítida e precisa;
6. Organizar a seleção eficiente de pessoal;
7. Definir claramente as obrigações;
8. Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;
9. Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
10. Usar punições para faltas e erros;
11. Manter a disciplina;
12. Subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
13. Manter a unidade de comando;
14. Supervisionar a ordem material e humana;
15. Ter tudo sob controle;
16. Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papéis.

Estes deveres direcionam a atuação do gestor público e privado para obterem o comprometimento, trabalho em equipe e resultados desempenhando a função de líder.

Aos poucos despontou a necessidade de entender como os indivíduos se comportam nas organizações, seus interesses, sua satisfação e o como isso interfere para a organização. Na visão de Clutterbuck e Crainer (1993), se os administradores conseguissem alcançar tal compreensão seriam capazes de cessar ou desviar comportamentos irregulares e reforçar comportamentos harmonizados com os objetivos da organização.

Os líderes defendem valores que representam a vontade dos

liderados, no entanto não desempenham apenas esta função. A variedade dos tipos de liderança dificulta traçar com precisão o que o líder faz.

A liderança é fator fundamental no contato com os colaboradores. O líder é como um maestro que coordena a sequência da música, das atividades. Koontz (1978) destaca que líderes planejam com habilidade, organizam com lucidez, selecionam, adestram e dirigem bem os subordinados, tornando os planos produtivos.

Para que haja o relacionamento adequado é necessário que o líder saiba discernir alguns conceitos como liderança, respeito, comprometimento, poder e autoridade. Sendo que:

Poder: é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer.

Autoridade: A habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal. (HUNTER 2004, p.26).

O líder que demonstra conhecimento e experiência transmite confiança para os seus funcionários, mas para isto, é necessário atualização constante para manter conhecimentos e se atentar às mudanças impostas pelo ambiente preparando funcionários para adaptações.

As empresas estão em constante desenvolvimento e precisam de uma liderança que além de continuar se desenvolvendo, também desenvolva as pessoas, preparando-as para que possam atender às necessidades da empresa. O líder possui um papel de

facilitador, precisa preparar um ambiente que facilite para as pessoas se desenvolverem. Terá que disponibilizar recursos e prestar orientação para atender às necessidades dos funcionários (KREIZEB, 2007).

Como afirma Drucker (1996, p. 77), “o requisito final da liderança eficaz é ganhar a confiança. Confiança é a convicção de que o líder fala sério. É a crença numa coisa muito antiquada chamada integridade”. Desta forma, a equipe é estruturada e se solidifica, constroem-se ações com comprometimento e base forte.

Porém não existe uma forma ideal, padrão de liderança, a flexibilidade é fator fundamental para exercê-la. Para Lacombe e Heilborn (2006), nenhum líder inspira mais confiança em seus liderados do que a que ele mesmo deposita em si e o demonstra. Dúvidas do líder geram ainda mais em seus liderados. A liderança somente faz sentido quando se estabelecem circunstâncias em que o líder deve agir, mas é impossível determinar características gerais válidas para um líder sendo que, ao passar dos anos, apresentaram-se os tipos mais variáveis de perfis.

O administrador tem que adaptar seu estilo de gestão em função de inúmeras variáveis, não se pode dizer que exista um único estilo ideal, é necessário avaliar o ambiente em que se encontra para decidir a forma mais adequada, conforme o mesmo autor.

Segundo Quinn (2003, p. 12) “em meados da década de 1990, já estava claro que não haveria um modelo único que fosse

suficiente para orientar os gerentes, e que seria preciso, na verdade, enxergar todos os quatro modelos como elementos de uma matriz mais vasta”.

Alguns moldes com características principais e específicas proporcionam atingir objetivos de uma forma mais produtiva e flexível, promovendo adequação ao ambiente. O quadro de valores competitivos é útil para especificar alguns valores e critérios e também ajuda a refletir sobre os oito papéis conflitantes desempenhados pelos gerentes.

Para Quinn (2003), cada um dos modelos organizacionais do quadro de valores competitivos adota diferentes critérios de eficácia. No modelo das metas racionais é produtividade, realização, direção e clareza de objetivos. No modelo de processos internos, documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle. Já no modelo de relações humanas os critérios são participação, abertura, compromisso e moral e, por fim, no modelo dos sistemas abertos destaca-se inovação, adaptação, produtividade e realização.

No modelo das metas racionais existem os papéis de diretor e produtor. Como diretor espera-se, segundo Quinn et al (2003), que o gerente explicita expectativas por meio de processos (planejamento) e seja um deflagrador decisivo, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, gera regras e políticas e fornece instruções.

Para o papel de produtor espera-se que os mesmos sejam orientados para tarefas, mantenham o foco no trabalho e exijam um

alto grau de interesse pessoal. Já no modelo dos processos internos, destaca-se o papel de monitor que deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte e o papel de coordenador espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema, como afirma o mesmo autor.

No modelo das relações humanas desenvolvem-se os papéis de facilitador e mentor, sendo que, espera-se do facilitador o fomento dos esforços coletivos, que promove a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. O mentor dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa de empatia. É o papel do interesse humano, o gerente é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo, segundo Quinn et al (2003).

Por fim, no modelo dos sistemas abertos existem os papéis de inovador e negociador. O gerente inovador é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, deve prestar atenção ao ambiente em transformação, identificar tendências significativas, conceitualizar e projetar mudanças necessárias e tolerar as incertezas e riscos. E o negociador preocupa-se particularmente com a sua sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Os gerentes, na função de negociador, devem ter astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder. (QUINN et al, 2003).

Para desempenhar tal função é imperativo conhecer o desempenho e saber as diferenças de colocação, qual é

realmente o papel de cada posto. Muitos autores tratam das diferenças entre administrador e líder, Bennis (apud LACOMBE; HEILBORN, 2006) destaca que administrar é assumir responsabilidade, fazer acontecer, e liderar é influenciar, guiar em direção. Para o autor, o líder opera sobre os recursos emocionais da organização, seus valores. Já o administrador sobre os recursos físicos.

Sem dúvida, a união dos dois papéis é de extrema importância para eficiência de ações, pois proporcionam uma fusão de desempenho que enaltecem a atuação e superam resultados com a criatividade e excelência nas obras. Para Kotler (1999 apud LACOMBE; HEILBORN, 2006, p. 350), “liderança e administração são dois sistemas complementares de ação, necessários ambos para o êxito de um negócio num ambiente volátil”. “O real desafio é combinar uma liderança forte com uma administração forte e usar cada uma pra equilibrar a outra. Administrar é saber lidar com a complexidade. Liderar é saber lidar com a mudança”.

A liderança proporciona à administração uma facilidade na união dos recursos para aplicação das idéias obtendo o retorno esperado. Ela desenvolve influência sobre os liderados, mantém o respeito, auxilia a equipe, dissemina comunicação e compreensão do todo, organiza e realiza com mais facilidade, a implantação de ideias para o avanço dos procedimentos e otimização dos recursos, atendendo assim, o objetivo fim.

O presente artigo fundamentou teoricamente a importância do

papel do administrador como gestor de organizações públicas ou privadas. Que o gestor necessita de conhecimentos para readequar equipes, definir objetivo, desenvolver estratégias e aplica-las no exercício da função.

Com o planejamento, organização do pessoal e estabelecimento de necessidades prioritárias pelo administrador, permite-se um desempenho adequado na produção ou prestação dos serviços, proporcionando efetivar a qualidade.

Para o alcance da qualidade é necessário que o administrador estabeleça alguns procedimentos padrões, crie regras para conquistar organização, respeito e disciplina; realize também, reuniões periódicas para uma gestão participativa desenvolvendo soluções para os problemas existentes.

Contudo, o Administrador desempenha tanto o papel gerir (planejar, organizar), como o de líder motivando e direcionando o pessoal para que juntos conquistem o objetivo traçado e de conhecimento de todos. Tornando as informações públicas dentro da instituição, permite-se que o pessoal tome ciência dos acontecimentos e se envolva, fazendo parte do todo, em busca de solução para que se obtenha sucesso na resolução de qualquer eventualidade.

Desta forma, o papel e presença do administrador têm relevância fundamental para o planejamento, organização das ações conforme os recursos existentes e os a serem conquistados, direção para cumprir a missão, desempenhar funções rumo à visão

e controlar para que as ações estejam de acordo com o planejado, podendo ser corrigidas adequando às necessidades do ambiente interno e externo que estão em constante processo de mudança. Sem um responsável, um guia, a empresa perde a direção do foco que necessita ter para obter resultados.

Tanto a organização privada com objetivo de satisfazer clientes e obter lucro, quanto a pública em atender necessidades dos clientes e aplicar recursos de forma eficiente para fornecer produto/serviço de qualidade ao cidadão, sem administração é provável que fracasse, siga em círculos, sem sucesso. Necessitam de planejamento, método, objetivo, foco e administrador.

## **ADMINISTRAÇÃO E SEU CONTEXTO HISTÓRICO**

Desde os primórdios da história humana, houve a aplicação da administração. Isto é um fato, onde nos grupos primitivos já existia a presença de um líder, que coordenava as atividades de caça, pesca e defesa dos mesmos.

Moisés, para salvar o povo de Israel das mãos do Faraó, liderou cerca de 1,8 milhões de pessoas por 40 anos, e graças a este fato, é considerado até os dias de hoje como um dos maiores administradores de todos os tempos.

Juntamente com o desenvolvimento da história humana, ocorre o desenvolvimento do planejamento, programação e controle dos recursos, atividades estas, que chamamos hoje de

Administração.

Os primeiros registros da Administração aconteceram com o aparecimento das grandes construções, que marcaram o mundo não apenas pelo seu desenvolvimento arquitetônico, mas também pelo seu desenvolvimento administrativo, gerenciando produtos e serviços para o seu desenvolvimento.

Segundo WILSON, “***as grandes obras realizadas em eras remotas da história da humanidade tem maior probabilidade de terem sido os primeiros tipos de processo produtivo a requerer técnicas gerenciais para suas operações***”. (CORRÊA, apud 2003, pg.19). Sendo assim, as pirâmides, as esfinges do Egito, os castelos europeus, as muralhas da China e os aquedutos romanos, são exemplos da origem da administração de recursos materiais e humanos.

Para o surgimento das primeiras grandes obras da humanidade foram necessários o empenho de gestores, que mesmo de forma empírica, deram início ao registro dos primeiros acontecimentos administrativos.

São poucos os registros sobre a forma administrativa utilizada para o desenvolvimento destes grandes empreendimentos, mas graças a estes, foi possível realizar um comparativo da administração primária com a administração

contemporânea.

Quanto à administração primária, denominamos assim as atividades que aconteciam de forma rudimentar, onde , apesar de ter um objetivo, não existia um plano de metas para os processos a serem desenvolvidos.

Quanto à administração contemporânea, denominamos assim as atividades desenvolvidas nas épocas atuais, fundamentadas nos princípios administrativos fundamentados pelos teóricos da administração.

Há pouca informação na literatura sobre métodos gerenciais usados para gestão desses empreendimentos, mas aparentemente não eram usados métodos sistematizados ou especializados. A construção das grandes catedrais é um bom exemplo: representavam esforços enormes, com projetos muito exigentes e necessidades de planejamento que envolvia centenas e até milhares de pessoas com variadas habilidades que trabalhavam em numerosas atividades. Apesar de sua escala e complexidade monumental, a duração do projeto e seu custo não parecem ter sido gerenciados com as preocupações presentes hoje em situações de complexidade similar. A natureza religiosa e política dos projetos, a falta de sistemas de contabilidades formais e uma não premência de tempo parecem ter sido importantes fatores de alívio para pressões por eficiência ou eficácia na gestão

(CORRÊA, 2003, p.19-20).

Catedral Duomo, em Milão/IT. Sua construção começou em 1386 e durou 500 anos. Seu objetivo era abrigar toda a população da cidade (Na época 40.000 pessoas) .

Os primórdios da Administração se desenvolveram a passos muito lentos, foram séculos sem qualquer estudo científico ligado ao desenvolvimento dos processos gerenciais ou produtivos. Em torno de 1901, surgem os resultados dos primeiros estudos de Frederick Winslow Taylor, um engenheiro nascido na Filadélfia, nos Estados Unidos da América, que posteriormente teve suas ideias conhecidas como Administração Científica, em decorrência da observação dos resultados dos trabalhos desenvolvidos pelos operários que trabalhavam na mesma fábrica que ele.

### **Frederick Winslow Taylor**

Taylor estabeleceu princípios que passaram mais tarde a ser conhecidos como princípios da administração científica. Embora talvez o termo científico seja inadequado para descrever a abordagem taylorista, dada a escassa base científica de suas análises, Taylor sistematizou técnicas e princípios que, em seu conjunto, contribuíram para um aumento substancial dos níveis de eficiência da indústria americana do início do século XX. (CORRÊA, 2003 pg.40).

Os resultados positivos dos estudos de Taylor incentivaram os estudos da Administração por parte de outros pesquisadores, que também foram considerados como teóricos da administração. Dentre estes, cita-se Henri Fayol, um engenheiro francês nascido em Constantinopla, que fez sua carreira nas indústrias metalúrgicas.

## **HENRI FAYOL**

Para Fayol, os princípios da Administração, que também ficaram conhecidos como filão da Teoria Clássica, é uma lista de quatorze procedimentos os quais os administradores devem adotar para conseguir uma gestão de qualidade, eficiência e eficácia, sendo eles:

1. Divisão do trabalho: Consiste na especialização das tarefas e das pessoas para aumentar a eficiência.
2. Autoridade e responsabilidade: Autoridade é o direito de dar ordens e o poder de esperar obediência. A responsabilidade é uma consequência natural da autoridade e significa o dever de prestar contas. Ambas devem estar equilibradas entre si.
3. Disciplina: Depende da obediência, aplicação, energia, comportamento e respeito aos acordos estabelecidos.

4. Unidade de comando: Cada empregado deve receber ordens de apenas um superior. É o princípio da autoridade única.
5. Unidade de direção: Uma cabeça e um plano para cada conjunto de atividades que tenham o mesmo objetivo.
6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais: Os interesses gerais da empresa devem sobrepor-se aos interesses particulares das pessoas.
7. Remuneração do pessoal: Deve haver justa e garantida satisfação para os empregados e para a organização em termos de retribuição.
8. Centralização: Refere-se à concentração da autoridade no topo da hierarquia da organização.
9. Cadeia escolar: é a linha de autoridade que vai do escalão mais alto ao mais baixo em função do princípio do comando.
10. Ordem: Um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar. É a ordem material e humana.
11. Equidade: Amabilidade e justiça para alcançar a lealdade do pessoal.
12. Estabilidade do pessoal: a rotatividade do pessoal é prejudicial para a eficiência da organização. Quanto mais tempo uma pessoa permanecer no cargo, tanto melhor para a empresa.
13. Iniciativa: A capacidade de visualizar um plano e assegurar pessoalmente o seu sucesso.

14. Espírito de equipe: A harmonia e união entre as pessoas são grandes forças para a organização. (CHIAVENATO, 2000, PG. 86-87)

## **DR. IDALBERTO CHIAVENATO**

Formado em Filosofia e Pedagogia, especialista em Psicologia Educacional pela USP, em Direito pela Universidade Mackenzie e pós-graduado em Administração de Empresas pela EASP-FGV. Mestre e Doutor em Administração pela City University of Los Angeles. Foi professor convidado da EASP-FGV e de várias universidades no exterior. Atualmente é Presidente do Instituto Chiavenato e Vice-Presidente para Assuntos Acadêmicos do Conselho Regional de Administração de São Paulo (CRA-SP), além de ser conferencista e consultor de empresas. Escreveu mais de trinta livros relacionados à área de administração de empresas e RH, dentro os quais: Introdução a Teoria Geral da Administração; Planejamento Estratégico; Administração de vendas; Comportamento Organizacional (Ed. Campus) e Carreira - você é aquilo que faz (Ed. Saraiva).

Mesmo ditando os princípios da administração, Fayol acreditava que estes princípios deveriam ser seguidos sem qualquer tipo de rigidez, devendo estes ser maleáveis em cada situação, não cabendo ao administrador agir de forma intransigente junto aos seus colaboradores.

A Maleabilidade das funções exigiu dos administradores um maior senso de coerência quanto aos assuntos a serem definidos na empresa. Sendo assim, quanto o administrador que utilizasse as suas normas e procedimentos obtivesse prejuízos, Fayol não poderia ser o culpado, pois cabia exclusivamente ao administrador da empresa, a função de identificar a melhor opção a ser seguida, deveria observar todas as áreas administrativas em que se envolve uma empresa. ***“Tudo em Administração é questão de medida, de ponderação e de bom senso. Tais princípios, portanto, são maleáveis e adaptam-se em qualquer circunstância, tempo ou lugar”.***(CHIAVENATO, 2000, pg.86). Os administradores devem basear-se em suas atividades administrativas e na fundamentação teórica da Administração, uma vez que, seus princípios são universais para qualquer ramificação empreendedora, seja ela com ou sem fins lucrativos. É a Administração que oferece subsídios para o desenvolvimento técnico e operacional de qualquer tipo de empreendimento.

A Teoria Geral da Administração começou com o que chamaremos de “ênfase nas tarefas” (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), com a Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a “ênfase na estrutura” com a Teoria Clássica de Fayol e com a Teoria da Burocracia de Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista. A reação humanística surgiu com a a “ênfase nas

peças", por meio da Teoria das Relações Humanas, mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A "ênfase no ambiente" surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a "ênfase na tecnologia". Cada uma dessas cinco variáveis – tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA.

Cada teoria administrativa procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

- 1909 Teoria da Burocracia
- 1916 Teoria Clássica
- 1932 Teoria das Relações Humanas
- 1947 Teoria Estruturalista
- 1951 Teoria dos Sistemas
- 1953 Abordagem Sociotécnica
- 1954 Teoria Neoclássica
- 1957 Teoria Comportamental
- 1962 Desenvolvimento Organizacional
- 1972 Teoria da Contingência

## UNIDADE II

## PRINCÍPIOS DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

### A Ciência da Administração e o Princípio Constitucional da Eficiência

Inicialmente, sob o prisma da Ciência Administrativa, faz-se necessária a verificação dos tradicionais conceitos de eficiência e eficácia e de outro mais novo, a efetividade. A partir desse embasamento, será analisado o entendimento da Ciência Jurídica acerca da introdução do Princípio da Eficiência na CF. Serão vistos os principais debates e dúvidas sobre o tema e, ainda, apresentadas algumas observações.

Idalberto Chiavenato ensina que toda organização deve ser analisada sob o escopo da eficácia e da eficiência, ao mesmo tempo:

Eficácia é uma medida normativa do alcance dos resultados, enquanto eficiência é uma medida normativa da utilização dos recursos nesse processo. (...) A eficiência é uma relação entre custos e benefícios. Assim, a eficiência está voltada para a melhor maneira pela qual as coisas devem ser feitas ou executadas (métodos), a fim de que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível (...) (Chiavenato, 1994, p. 70).

A eficiência não se preocupa com os fins, mas apenas com os meios, ela se insere nas operações, com vista voltada para os

aspectos internos da organização. Logo, quem se preocupa com os fins, em atingir os objetivos é a eficácia, que se insere no êxito do alcance dos objetivos, com foco nos aspectos externos da organização.

À medida que o administrador se preocupa em fazer corretamente as coisas, ele está se voltando para a eficiência (melhor utilização dos recursos disponíveis). Porém, quando ele utiliza estes instrumentos fornecidos por aqueles que executam para avaliar o alcance dos resultados, isto é, para verificar se as coisas bem feitas são as que realmente deveriam ser feitas, então ele está se voltando para a eficácia (alcance dos objetivos através dos recursos disponíveis) (Chiavenato, 1994, p. 70).

O autor diz que nem sempre se é eficiente e eficaz ao mesmo tempo. Uma organização pode ser eficiente e não ser eficaz e vice-versa. O ideal é ser igualmente eficiente e eficaz.

Chiavenato oferece pitorescos exemplos para diferenciar os conceitos: eficiência é ir à igreja, enquanto eficácia é praticar os valores religiosos; eficiência é rezar, enquanto eficácia é ganhar o céu; ou ainda utilizando um exemplo tão oportuno para a Copa do Mundo de Futebol, eficiência é jogar futebol com arte, enquanto eficácia é ganhar o jogo.

Sérgio Rodrigues Bio (1996), caminha no mesmo sentido no que diz respeito aos conceitos. Para ele “eficiência diz respeito a método, a modo certo de fazer as coisas. (...)

Uma empresa eficiente é aquela que consegue o seu volume de produção com o menor dispêndio possível de recursos. Portanto, ao menor custo por unidade produzida”. Já a “eficácia diz respeito a resultados, a produtos de correntes de uma atividade qualquer. Trata-se da escolha da solução certa para determina do problema ou necessidade. (...) Uma empresa eficaz coloca no mercado o volume pretendido do produto certo para determinada necessidade” (BIO, 1996, p. 21). Porém, o autor vincula a eficácia à eficiência: “(...) a eficácia depende não somente do acerto das decisões estratégicas e das ações tomadas no ambiente externo, mas também do nível de eficiência(...)” (BIO, 1996, p. 22).

Leon C. Megginson, Donald C. Mosley e PaulH. Pietri Jr. dizem que uma das formas de se medir o desempenho organizacional refere-se à eficiência e à eficácia, conceitos que, segundo eles, são bem diferentes.

Para os autores:

Eficiência é a capacidade de ‘fazer as coisas direito’, é um conceito matemático: é a relação entre insumo e produto (input e output). Um administrador eficiente é o que consegue produtos mais elevados (resultados, produtividade, desempenho) em relação aos insumos (mão-de-obra, material, dinheiro, máquinas e tempo) necessários à sua consecução. Em outras palavras, um administrador é considerado eficiente quando minimiza o custo dos recursos usados para atingir determinado fim. Da mesma forma, se

o administrador consegue maximizar os resultados com determinada quantidade de insumos, será considerado eficiente (Megginson et al, 1998, p. 11).

Por outro lado, “eficácia é a capacidade de ‘fazer as coisas certas’ ou de conseguir resultados. Isto inclui a escolha dos objetivos mais adequados e os melhores meios de alcançá-los. Isto é, administradores eficazes selecionam as coisas ‘certas’ para fazer e os métodos ‘certos’ para alcançá-las” (Megginson et al, 1998, p. 11). James A. F. Stoner e R. Edward Freeman dizem que:

Peter Drucker propôs o julgamento do desempenho de um administrador através dos critérios gêmeos de eficácia– capacidade de fazer as coisas ‘certas’ – e eficiência– a capacidade de fazer as coisas ‘certo’. Desses dois critérios, pelo que sugere Drucker, a eficácia é o mais importante, já que nenhum nível de eficiência, por maior que seja, irá compensar a escolha dos objetivos errados (Stoner e Freeman, 1995. p. 136).

Richard L. Daft diz que:

Eficiência é um conceito mais limitado que diz respeito aos trabalhos internos da organização. A eficiência organizacional é o volume de recursos utilizados para produzir uma unidade de produto. Ela pode ser medida como a razão entre as entradas e as saídas. Se uma organização puder conseguir um determinado nível

de produção com menos recursos que outra, diz-se que ela é mais eficiente (Daft, 1999, p. 39).

Segundo o autor, “a eficácia organizacional é o grau em que a organização realiza seus objetivos. Eficácia é um conceito abrangente.

Ele implicitamente leva em consideração um leque de variáveis tanto do nível organizacional como do departamental. A eficácia avalia a extensão em que os múltiplos objetivos – oficiais ou operativos – foram alcançados” (Daft, 1999, p. 39).

O autor diz que a eficácia é difícil de ser medida nas organizações e tem opinião parecida sobre a relação entre eficácia e eficiência que Chiavenato:

Às vezes a eficiência conduz à eficácia. Em outras organizações, eficiência e eficácia não são relacionadas. Uma organização pode ser altamente eficiente e não conseguir seus objetivos porque fabrica um produto para o qual não existe demanda. De maneira análoga, uma organização pode alcançar suas metas de lucros, mas ser ineficiente (Daft, 1999, p. 39).

Torre traz os dois conceitos para a área pública:

Eficácia: basicamente, a preocupação maior que o conceito revela se relaciona simplesmente com o atingimento dos objetivos desejados por determinada ação estatal, pouco se importando com

os meios e mecanismos utilizados para atingir tais objetivos. Eficiência: aqui, mais importante que o simples alcance dos objetivos estabelecidos é deixar explícito como esses foram conseguidos. Existe claramente a preocupação com os mecanismos utilizados para obtenção do êxito da ação estatal, ou seja, é preciso buscar os meios mais econômicos e viáveis, utilizando a racionalidade econômica que busca maximizar os resultados e minimizar os custos, ou seja, fazer o melhor com menores custos, gastando com inteligência os recursos pagos pelo contribuinte (Torres, 2004, p. 175).

Modernamente, a literatura especializada achou por bem incorporar um terceiro conceito, mais complexo que eficiência e eficácia. Trata-se da efetividade, especialmente válida para a administração pública.

A efetividade, na área pública, afere em que medida os resultados de uma ação trazem benefício à população. Ou seja, ela é mais abrangente que a eficácia, na medida em que esta indica se o objetivo foi atingido, enquanto a efetividade mostra se aquele objetivo trouxe melhorias para a população visada. Mais uma vez vale a pena recorrer a Torres. Para ele:

Efetividade: é o mais complexo dos três conceitos, em que a preocupação central é averiguar a real necessidade e oportunidade de determinadas ações estatais, deixando claro que setores são beneficiados e em detrimento de que outros atores sociais. Essa

averiguação da necessidade e oportunidade deve ser a mais democrática, transparente e responsável possível, buscando sintonizar e sensibilizar a população para a implementação das políticas públicas. Este conceito não se relaciona estritamente com a ideia de eficiência, que tem uma conotação econômica muito forte, haja vista que nada mais impróprio para a administração pública do que fazer com eficiência o que simplesmente não precisa ser feito (Torres, 2004, p. 175).

Torres ainda relaciona os conceitos de eficiência e efetividade às reformas gerenciais. À medida que aumentam as preocupações com a melhoria da qualidade do Estado, as preocupações com eficiência e efetividade vão se sobrepondo às limitadas questões de ajuste fiscal. Ainda segundo o autor, eficiência tem foco na relação custo/benefício, enquanto efetividade se concentra na qualidade do resultado e na própria necessidade de certas ações públicas.

Conforme comentado anteriormente, a introdução do Princípio da Eficiência na Constituição Federal, através da Emenda Constitucional no. 19, representou um marco para a administração pública brasileira.

A Constituição de 1988 representou, para a gestão pública, um retrocesso ao modelo burocrático. Portanto, a edição da Emenda Constitucional no art. 19 significa uma verdadeira mudança de paradigma e a possibilidade de importantes avanços para o campo público. Com ela, tem-se a permissão legal para se

adotar no Brasil as reformas gerenciais. A EC 19 contém numerosos artigos com significativas inovações e expressamente traz o Princípio da Eficiência:

“Art 37- A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência,(...)” (grifos nossos) Nesse momento, ao analisar o texto constitucional, cabe recurso aos ensinamentos da Ciência Jurídica. O renomado Hely Lopes de Meirelles diz que:

O Princípio da Eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e seus membros (Meirelles, 2002, p. 94).

Maria Sylvia di Pietro cita a mesma definição do Prof Meirelles e acrescenta definição dada por Carvalho Simas, que esse dever de eficiência corresponde ao dever de boa administração da doutrina italiana, o que já se acha consagrado, entre nós, pela Reforma Administrativa Federal do Dec. Lei 200/67, quando submete toda a atividade do Executivo ao controle de resultado,

fortalece o sistema de mérito, sujeitando a administração à eficiência administrativa e recomendando a demissão ou dispensa do servidor comprovadamente ineficiente ou desidioso.

A autora ainda diz tratar-se de ideia muito presente entre os objetivos da Reforma do Estado. Com esse objetivo estão sendo idealizados institutos, como os contratos de gestão, as agências autônomas, as organizações sociais e tantas outras inovações com que depara o administrador a todo o momento. Alexandre de Moraes (2000) diz que este princípio obriga a Administração direta e indireta e seus agentes a prática do bem comum, por meio do manejo de suas competências de maneira imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre almejando a qualidade, bem como adotando os critérios necessários para melhor utilização dos recursos públicos. Por outro lado, Celso Antônio Bandeira de Mello tem uma visão bem crítica sobre a introdução do princípio:

Trata-se, evidentemente, de algo mais do que desejável. Contudo, é juridicamente tão fluido e tão difícil o controle ao lume do Direito, que mais parece um simples adorno agregado ao artigo 37 ou o extravasamento de uma aspiração dos que buliram no texto. (...) Finalmente, este princípio é uma faceta de um princípio mais amplo já superiormente tratado há muito tempo no Direito italiano: o princípio da boa administração.

Lúcia Valle Figueiredo também não vê a novidade com bons

olhos:

É de se perquirir o que muda com a inclusão do princípio da eficiência, pois, ao que se infere, com segurança, à Administração Pública sempre coube agir com eficiência com seus cometimentos. Na verdade, no novo conceito instaurado de Administração Gerencial, de 'cliente', em lugar de administrado, o novo 'clichê' produzido pelos reformadores, fazia-se importante, até para justificar perante o país as mudanças constitucionais pretendidas, trazer ao texto o princípio da eficiência. Tais mudanças, na verdade, redundaram em muito pouco de substancialmente novo, e em muito trabalho aos juristas para tentar compreender figuras emprestadas, sobretudo do Direito Americano, absolutamente diferente do Direito Brasileiro (Figueiredo, 2001, p. 63).

O Prof Antônio Carlos da Cintra do Amaral, renomado jurista, escreveu um artigo intitulado "O Princípio da Eficiência no Direito Administrativo", na revista eletrônica Diálogo Jurídico, no. 13, de junho/agosto de 2002. Neste artigo, o autor afasta conjecturas sobre a vontade do legislador e sobre a preocupação que ocorreu no Congresso Nacional sobre a tramitação da proposta de emenda constitucional. Para ele, esses fatores não são de nenhuma relevância para a interpretação das normas. Nesse caso, o que deve prevalecer é o significado objetivo do princípio da eficiência, contido no 'caput' do art. 37 da CF. Em seguida, Amaral remete ao significado comum das palavras eficiência e eficácia no dicionário

de Aurélio Buarque de Holanda, no qual elas são consideradas sinônimas. Como acha insuficiente, na busca do significado de eficiência recorre à ciência da Administração, mais especificamente aos conceitos de Idalberto Chiavenato, para diferenciar eficiência de eficácia.

Ao analisar os conceitos da administração, diz que a distinção também existe na ciência do Direito, na doutrina civilista, que distingue, obrigações de meio e obrigações de resultado. Nesse sentido, cita Orlando Gomes:

Para compreender a discrepância, impõe-se a distinção entre as obrigações de meios e as obrigações de resultado. Correspondem as primeiras a uma atividade concreta do devedor, por meio da qual faz o possível para cumpri-las. Nas outras, o cumprimento só se verifica se o resultado é atingido (Gomes, 1984, p. 21).

E vai buscar correspondência ainda com o Direito Italiano em Alberto Trabucchi, que afirma: “se a obrigação é de resultado, o adimplemento se entende verificado somente quando o resultado é alcançado; se é de meios, a obrigação é cumprida quando é empregada a atividade que se podia exigir da diligência do bom pai de família” (Trabucchi, 1991. p. 476).

Conclui dizendo que “entendo que o princípio da eficiência, contido no ‘caput’ do art. 37 da Constituição, refere-se à noção de obrigações de meios. Ao dizer-se que o agente administrativo deve ser eficiente, está-se dizendo que ele deve agir, como diz

Trabucchi, com ‘diligência do bom pai de família’”. E argúi se o artigo é de alguma utilidade ou é um simples adorno como diz Celso Antônio Bandeira de Mello, demonstrando pouca convicção acerca de sua serventia. No entendimento de Amaral, o princípio contido no art 37 da CF aborda apenas o conceito de eficiência, não englobando o da eficácia, nem tampouco, portanto, o da efetividade.

A própria Constituição reconhece a diferença entre eficiência e eficácia. É o que fica patente com a leitura do artigo 74, que trata de um sistema de controle interno integrado entre os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, inciso II: “comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária,(...)” (grifos nossos).

Compartilhando da visão de Amaral, não se pode admitir que a Constituição reconhece a distinção entre conceitos em um artigo e não o faz em outro. Tal hipótese seria completamente absurda. Nessa seara, pode-se concluir que a CF, ao tratar do princípio da eficiência, não faz menção à eficácia, nem tampouco à efetividade. Surge então um questionamento fundamental. É viável ou mesmo desejável um Estado eficiente, mas que não seja eficaz nem efetivo?

É claro que a resposta é negativa. Toda a moderna teoria gerencial sobre o Estado e, mais ainda, todas as ações do Estado devem ocorrer no sentido de que os objetivos desejados pela administração devam ser alcançados, com os melhores meios possíveis, atendendo às necessidades da população visada.

Portanto, dizer que a Constituição naquele momento se referia somente aos meios é um contra-senso. Outros autores podem afirmar que a vontade do legislador deve ser levada em consideração e que o princípio englobaria o conceito de eficácia, como pode se inferir da opinião de mestres como Moraes e Di Pietro. Ou seja, para alguns autores o legislador, ao anunciar o princípio da eficiência, estaria englobando também os princípios da eficácia e da efetividade, ou, pelo menos, o primeiro. Os três ou dois princípios estariam condensados em um só. Seria como afirmar que os Constituintes não conheciam ou não levaram em conta a diferenciação oriunda da Ciência Administrativa. Trilhando essa vertente se avista a solução. O artigo 74 data da redação original da Constituição. Sempre o tema de Controle Interno sofreu muita influência da Ciência da Administração. Daí a menção à eficiência e eficácia.

Já a redação da EC 19 se deu em outra realidade. O que se buscava era a modernização da administração pública. Uma mudança de paradigmas do modelo burocrático, que se preocupava principalmente com meios, para o modelo gerencial, com ênfase em resultados. A introdução do Princípio da Eficiência significou um norte, um estímulo, uma indicação de caminho para a administração pública. Ela não se satisfazia somente com o controle, ela queria resultados. A administração pública no Brasil é pendular.

Ora gravita para o controle, ora para a flexibilidade. A Constituição de 1988 foi um movimento no sentido do controle. A

Emenda Constitucional 19 um movimento para a flexibilidade. Outra controvérsia acerca do Princípio da Eficiência é sua relação com outros princípios, notadamente o Princípio da Legalidade. Amaral ressalta que não vê oposição entre os princípios da eficiência e o da legalidade, na medida em que a atuação do agente administrativo deve ser eficiente e legal. Di Pietro afirma que a eficiência é princípio que soma aos demais impostos à administração, não podendo sobrepor-se a nenhum deles, especialmente ao da legalidade, sob pena de gerar sérios riscos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito. Bento diz que se pode presumir a possibilidade de ocorrer conflito entre o princípio da eficiência e o da legalidade, ou mesmo o da moralidade. Argumenta que uma saída para essa questão seria o princípio da eficiência ser usado para barrar atos ineficientes, ainda que legais e morais, ou seja, uma arma contra a falta de inteligência administrativa. Para este autor, dizer que a eficiência deve ocorrer dentro dos limites da legalidade não resolve a questão, pois coloca a eficiência em um patamar meramente residual. Mas é preciso ir além e verificar a questão da discricionariedade administrativa. Uma saída seria:

A distinção entre as instâncias superiores da administração, encarregadas de formular as estratégias mais gerais a respeito das políticas públicas além de estabelecer o seu marco regulatório, e aqueles órgãos inferiores encarregados da sua implementação, concentrando o projeto antidiscionário sobre o topo da

administração enquanto admite a flexibilização organizacional – posto que sempre supervisionada, inclusive do ponto de vista da eficiência – na sua base (Bento, 2003. p. 149).

Aqui cabe discordar da visão de Bento. Ao se avaliar uma ação estatal sob o prisma da eficiência e sob o da legalidade, não se está diminuindo nenhum dos dois princípios. A Constituição determinou que os Poderes obedecerão aos princípios da eficiência e da legalidade. Logo, todos os atos públicos deverão caminhar sob o resguardo de ambos os princípios. Não pode haver choque entre eles. Não se pode admitir uma ação dentro dos limites da legalidade e não atinente à eficiência, ou vice-versa. Nesse momento, poderia haver o questionamento se esses debates sobre conceitos jurídicos teriam alguma utilidade para a administração. A resposta com certeza seria positiva. Em toda a oportunidade que alguém ligado a qualquer ciência afirmar que o Princípio da Eficiência só diz respeito aos meios, que ele é somente um adereço e que guarda alguma objeção ao Princípio da Legalidade, poderá ser respondido pelo administrador público. A Emenda Constitucional 19 visou à boa administração, a administração capaz de proporcionar bem estar à população. Ela não foi um adereço. Ela permite que leis infraconstitucionais adotem mecanismos inovadores, sob a alegação de que estão de acordo com o Princípio da Eficiência.

A partir dela, toda conduta do governante estritamente legal sob o ponto de vista processual, mas que não traga benefícios

práticos, afronta a lei. Por exemplo, a construção de uma ponte. Não basta que o processo licitatório esteja dentro da conformidade legal e que a construção seja feita na melhor relação entre qualidade e preço. É necessário que estes pressupostos sejam cumpridos, mas impõe-se um passo adiante. A ponte tem de atender aos anseios das pessoas que dela se servirão.

Ela tem de trazer benefícios à população. A promulgação da emenda não significou um choque entre duas ciências. Ao contrário, representa um momento em que a Ciência Jurídica, sob a influência dos administradores públicos, produziu um texto condizente com as práticas modernas de gestão e, a partir daí, inclusive utilizando-se de conhecimentos jurídicos, a Ciência da Administração pôde produzir significativos avanços na condução das políticas públicas.

Surgiram as agências executivas, as agências reguladoras, as Oscips, as O.S., o contrato de gestão, o termo de parceria, a modalidade de pregão no âmbito da licitação, e ocorreu o fim da unicidade do regime jurídico único como obrigatoriedade. Essas, entre outras medidas, significaram a materialização dos pressupostos do Princípio da Eficiência, a saber: a eficiência, a eficácia e a efetividade.

Na prática, o que se viu é que o Princípio da Eficiência ultrapassou os limites do debate acadêmico e se instalou definitivamente na vida pública nacional. A partir dele, sob o escopo legal, abriu-se a possibilidade de se praticar a administração

pública com eficiência, eficácia e efetividade. Os pressupostos da moderna teoria gerencial podem ser adotados por qualquer governo, seja nos planos federal, estadual ou municipal. Ou seja, a introdução desse princípio no ordenamento jurídico é a autorização básica e necessária para introduzir a moderna teoria gerencial na administração pública brasileira.

Portanto, cabe agora aos gestores públicos dar as efetivas respostas à população, no sentido de garantir a ela a prestação de comodidades públicas condizentes com seus anseios reais, a tanto tempo postos em segundo plano pelos governantes brasileiros.

## **ADMINISTRAÇÃO: PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO, DIREÇÃO E CONTROLE**

- **EMPRESA:** *é um organismo econômico destinado à produção de mercadorias e/ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário.*
- **Ponto de vista econômico:** a empresa possui 2 fatores de produção: *trabalho e capital.*
- **Produção** = fenômeno econômico que cria ou gera mercadorias e/ou serviços para troca ou permuta. Somente existem 2 tipos de produção: *mercadorias* (alimentos, remédios, etc.) e *serviços* (transportes, médicos hospitalares, etc.).
- **Trabalho** = todo esforço humano destinado à produção.

- O *homem* é agente e o seu trabalho o *1º fator de produção*.  
*Os recursos da terra e da natureza*, representam o *2º fator de produção*, isto é, o capital (máquinas e animais).
- **Capital** = representa os recursos disponíveis e aplicados.
- capital financeiro = dinheiro ou crédito (financiamento).
- capital econômico = equipamentos, produção, máquinas, ferramentas, etc. (investimento).
- Nos sistemas econômicos capitalistas, as empresas são constituídas para obtenção de lucro (diferença entre o menor custo de produção e maior preço das vendas das mercadorias e/ou serviços), caso contrário terá prejuízo.
- O lucro tem 2 destinos:
- Ser distribuído entre os sócios (Ltda) ou acionistas (S/A).
- Permanecer no giro dos negócios, figurando como reserva e acréscimo de capital.
- De acordo com a teoria organicista: as empresas comerciais , industriais, agrícolas, hoteleiras, etc., são consideradas *organismos econômicos* que produzem mercadorias e/ou serviços com o objetivo de lucro.
- **ENTIDADES:** organismos econômicos destinados a produção de mercadorias e/ou serviços, sem fins lucrativo. Por exemplo: ONGs, clubes esportivos, fundações educacionais, associações religiosas, etc.

- Os resultados alcançados nas entidades são chamados de *superávits* (excesso de receitas sobre as despesas), incorporando ao patrimônio, sem distribuição entre diretores ou membros. *déficits* (excesso de despesas sobre as receitas), o seu total permanece em suspenso para ser amortizado com superávits futuros.
- A Administração é uma das vias que nos conduzem ao objetivo das empresas ou entidades.
- Os administradores são pessoas encarregadas de fazer planos, organizar, dirigir e controlar as operações, por meio do esforço conjunto dos empregados (técnica administrativa).
- Conceito de *Harold Koontz*: “Administração é a arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos, formalmente organizados.” Grupos formalmente organizados, quer dizer que não basta a reunião de pessoas para que se verifique a presença da ação administrativa. O grupo de pessoas deve ser constituído de forma deliberada e legalmente organizada, como acontece numa empresa ou entidade.
- Conceito de *William H. Newman*: “Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum.” A necessidade de orientação, direção e controle dos esforços do grupo de indivíduos e que esse papel cabe ao administrador, ou seja, pode existir um número de pessoas - em um cinema, dentro de um ônibus ou uma praça pública - mas, na falta de

orientação, direção e controle da atividade grupal, não haverá, evidentemente, Administração.

- **PROCESSOS ADMINISTRATIVOS:**

- **PLANEJAMENTO** “é decidir antecipadamente o que deve ser feito para alcançar determinado objetivo ou meta.”

- Podemos destacar 2 tipos principais de planejamento administrativo:

a) *planejamento especial* - é o que, atingindo seu objetivo, deixa de ser utilizado.

b) *planejamento geral* - é usado, muitas vezes, de forma permanente.

- Projeto: é um instrumento que possibilita avaliar as vantagens e desvantagens de reunir ou combinar todos os recursos num investimento empresarial, bem como aferir a capacidade dos empresários.
- os projetos visam a montagem ou expansão das empresas, em bases racionais, os projetos devem justificar o interesse em se manter um programa de produção, e também reduzir os riscos que todo empresário enfrenta ao tomar a decisão de investir.
- Podemos dizer que o valor dos projetos são:
- *Do ponto de vista social (macroeconomia - estudo agregativo*

*da atividade econômica como um todo).*

- Acelera o desenvolvimento econômico do país;
- Proporciona maior número de empregos aos trabalhadores.
- *Do ponto de vista empresarial (microeconomia - cuida individualmente do comportamento dos consumidores e produtores).*
- Justifica um programa de produção e a reunião dos fatores de produção;
- Permite reduzir os riscos do investimento;
- Avalia a capacidade técnico-administrativa dos administradores.
- Podemos distinguir um projeto em quatro fases distintas:

1ª) *Anteprojeto*: procura-se, em linhas gerais, estabelecer um confronto entre as vantagens e as desvantagens de levar avante a constituição de uma empresa, ou seja, realizar um investimento empresarial.

2ª) *Projeto Final*: como a própria denominação esclarece, deve conter todos os dados (econômicos, técnicos, financeiros, administrativos e legais) para instalação ou expansão da empresa na região escolhida.

3ª) *Implantação do Projeto*: significa construir e instalar a empresa de acordo com as especificações constantes do projeto final, devidamente aprovado.

4ª) *Funcionamento Operacional do Projeto*: consiste em entrar em

pleno desenvolvimento das operações, ou seja, produzir mercadorias ou serviços de consumo para atender ao mercado consumidor.

- **ORGANIZAÇÃO** “*é o processo administrativo que visa à estruturação da empresa, reunindo pessoas e os equipamentos, de acordo com o planejamento efetuado.*”
- Referente a estrutura organizacional, pode-se entendê-la recorrendo a duas teorias de organização:

1ª) *teoria organicista*: as empresas são comparadas ao organismo animal. Trata-se de um estudo pelo processo analógico, por meio do qual observa-se a semelhança entre coisas diferentes.

Podemos dizer que o conceito de órgão envolve a palavra função, que significa a ação de cada órgão, ou no caso da empresa, os serviços executados em cada departamento ou seção. Por exemplo, no organismo humano a digestão é a função dos órgãos digestivos; nos organismos econômicos (empresa) os recebimentos e pagamentos são funções (ou serviços) da seção de caixa.

2ª) *teoria comportamentista*: as empresas constituem uma reunião de pessoas que trabalham para a produção de mercadorias e/ou serviços. As relações que se estabelecem entre as pessoas que trabalham numa empresa constituem o que se chama de estrutura organizacional.

- A estrutura organizacional determina quais os cargos ou

postos que devem ser ocupados pelas pessoas, bem como as funções (ou serviços) a serem desempenhadas por elas.

- Quando a empresa é organizada chama-se: “*Estrutura de Organização Formal*”, estabelecimento da linha de autoridade (quem tem autoridade sobre os subordinados) e a linha de responsabilidade (quem tem de prestar obediência a determinada autoridade).
- Tipo ou Modelo Organizacional Clássico:
- Disciplina em primeiro lugar;
- Autoridade vai em linha vertical (piramidal);
- 2 vantagens: unidade de comando (executor recebe ordens de um único supervisor) e simplicidade de estruturação (fácil esquema da empresa).
- Desvantagem: o modelo em forma de pirâmide é muito rígido e que, por isso, cria dificuldades nas transmissões de informações (deve-se informatizar a empresa).
- Recomendações: reduzir ou achatar a organização vertical ou piramidal e reduzir os níveis hierárquicos.
- Tipos Organizacionais para Grandes Empresas:

- *unidades de negócios*: consiste em criar áreas ou setores independentes, com vida própria (previsão orçamentária, apuração de custos e resultado operacional positivo - lucro). Não se deve confundir as unidades de negócios em referência com as “células de produção” .

- *horizontais*: com o surgimento da técnica administrativa, a partir de 1990, denominada de Reengenharia de Negócios, a qual recomenda a busca do tamanho certo da empresa (*rightsizing*), bem como a redução dos níveis hierárquicos (*downsizing*) e ao praticar esses dois atos administrativos, a empresa estará se horizontalizando.

- Vantagem: rapidez na tomada de decisão
- Desvantagem: desemprego generalizado.

- *redes*: costuma ser adotado por empresas que não têm características das grandes, como instalações volumosas e muitos funcionários, mas o movimento econômico-financeiro é bem elevado. Há a interligação entre as empresas, ligando os funcionários espalhados por todos os lugares (Alguns autores preferem chamar esse tipo de organização de virtual; outros denominam de modular). É diferente de rede comercial.

- Nos tipos ou modelos em rede, cumpre saber que a colaboração de terceiros é feita por meio de contratos de empreitadas. Isso nos leva a concluir que, com raras exceções, pois a empresa contratante às vezes faz uma parte do projeto, a maioria dos empreendimentos serão terceirizados (*outsourcing*).
- As empresas prestadoras de serviços especializados, ou seja, as executantes do que se convencionou chamar de “pacote de serviços”, não se subordinam à empresa contratante, cujos diretores se reúnem esporadicamente para tratar

exclusivamente sobre o andamento do (s) projeto (s).

“*Estrutura de Organização Informal*”: não é visível nas empresas, mas ninguém pode negar sua existência. Existem muitas razões para justificar as mais variadas alterações ou desvios daquilo que foi planejado e organizado. Esse fenômeno é comum em toda a organização humana, pois sempre aparece alguém procurando modificar ou alterar o que existe, o que, às vezes, é um bem, desde que beneficie a todos os interessados na organização. Isso não deve ser como o uso de outras duas técnicas administrativas: a administração participativa (todos os que estão ligados à empresa participam das decisões) e a autogestão empresarial (toda a empresa está sob o controle dos trabalhadores ou dos empregados). Não confundir com co-gestão.

- A organização ou estruturação da empresa deve levar em conta três questões:
- *Autoridade*: é direito de mandar e o poder de se fazer obedecer.
- *Responsabilidade*: é a obrigação de fazer e prestar contas do que foi feito.
- *Divisão do Trabalho*: é considerada como princípio fundamental da organização, isto é, a organização existe porque o trabalho do homem é dividido, uma vez que ele não pode fazer tudo. A divisão do trabalho decorre da distribuição da autoridade e das responsabilidades nas empresas. Ao dividir o trabalho estamos *Departmentalizando*, ou seja,

criando diversas seções que executam as funções (ou serviços) específicos ou próprios.

- O trabalho de *departamentalizar* uma empresa costuma ser desdobrado em duas fases:

- *a análise*: é o trabalho de decompor um todo, com a finalidade de conhecer suas partes. No caso da organização, a *análise* consiste em conhecer cada uma das funções (ou serviços), de acordo com sua natureza;

- *a síntese*: é o trabalho de compor o todo, reunindo todas as partes conhecidas. No caso da organização, a *síntese* compreende o agrupamento das funções (ou serviços) em departamentos específicos.

- Os gráficos da organização apresentam a estrutura organizacional da empresa, ou então, o movimento ou fluxo de suas atividades, daí sua classificação em dois tipos ou modelos:

1. *Organogramas*: a estrutura organizacional de uma empresa pode ser representada graficamente por meio de pequenos retângulos - também conhecidos por "caixas" - e linhas indicativas das ligações hierárquicas.

1. *Fluxogramas (flowcharts)*: serve para designar até um simples rascunho, no qual se faz, por exemplo, uns círculos ou retângulos ligados por linhas em forma de flechas, com a finalidade de mostrar como é que a coisa funciona ou se movimenta. O fluxograma serve também para acusar os

defeitos, os erros, as falhas, os retrabalhos, as demoras ou atrasos e assim por diante. Esses fatos ou eventos acabam representando um custo desnecessário ao que se produz ou que se faz (denominado *custo agregado*). Por causa desses retrabalhos foram criadas organizações para defesa dos consumidores, como por exemplo, o PROCON.

- **DIREÇÃO** “*é o processo administrativo que conduz e coordena o pessoal na execução das tarefas antecipadamente planejadas.*”
- Dirigir uma empresa significa conseguir que os empregados executem as tarefas (ou serviços) pelas quais respondem.
- “*Tarefa é um trabalho que se há de concluir em determinado tempo; serviço é o exercício de funções obrigatórias, ou, então, o desempenho de qualquer trabalho.*”
- Principais meios de direção empresarial:
  1. **Ordens ou Instruções** (*transmitir decisões aos subordinados*): são dadas ou emitidas pelos encarregados da direção, enquanto ao empregado cumpre obedecer, executando o que lhe foi determinado.

Dois aspectos principais devem ser mencionados a respeito das ordens de serviços:

- *Quanto à amplitude*
- Ordens gerais = obrigação de todos os empregados da

empresa.

- Ordens específicas = competência de um ou de poucos empregados da empresa.

### *Quanto à forma*

- Ordens orais (verbais) = ordens dadas de viva voz aos executores.
- Ordens escritas = ordens dadas por escrito aos executores.

**b) *Motivação:*** O administrador ou dirigente não pode ignorar a existência desse problema na ação de seus subordinados, pois é certo que a pessoa que trabalha numa empresa deve ter motivos para assim proceder. Podemos dizer que, *motivo* é qualquer coisa que leva a pessoa a praticar uma ação e *motivação* é proporcionar um motivo a uma pessoa, estimulando-a a agir de maneira desejada. A melhor maneira de abordar o assunto é fazer um resumo ou classificação dos motivos em quatro categorias:

- Sobrevivência (continuar a viver);
- Segurança (manter-se protegido);
- Satisfação (sentir-se saciado, contente, realizado, etc.);
- Estimulação (buscar novos estímulos).
- Do ponto de vista do administrador, a motivação compreende a criação de condições que proporcionem satisfação pessoal a quem trabalha sob suas ordens. Não é tarefa simples, pois o comportamento humano é complexo.
- Podemos citar cinco motivações do trabalho das dez

apontadas pelo professor norte-americano, William H.

Newman:

*1ª) melhor remuneração (bons salários):* de modo geral, podemos dizer que o pagamento de bons salários ou altos salários constitui boa motivação para o trabalhador, pois é com o dinheiro ganho que satisfaz as suas necessidades e de sua família. Essa melhor remuneração pode ser feita de duas maneiras:

- Aumentos progressivos no desempenho da mesma função;
- Aumento de salário no caso de promoção de cargo e desempenho de novas funções.

*2ª) projeção e prestígio social:* todos nós gostamos de ser “alguém” no meio de pessoas que nos cercam. Por isso, procuramos alcançar certa projeção no meio em que vivemos (competência, dedicação, o trabalho honesto aliado à personalidade do funcionário).

*3ª) oportunidade de progredir:* todos os empregados desejam progredir e a empresa oferece a oportunidade de progredir, é lógico que ficam constantemente motivados para o melhor desempenho de suas funções.

*4ª) trabalho interessante:* ninguém gosta de fazer o que não lhe agrada. Se for obrigado a fazer, provavelmente o fará mal. Cabe ao administrador, com uma boa dose de competência, o papel de tornar agradáveis e interessantes as tarefas de seus subordinados.

*5ª) tratamento humano:* o empregado não deve ser confundido com os equipamentos de produção. O administrador deve criar

motivações para o trabalhador desempenhar a contento suas obrigações. As relações familiares e sociais, as condições de vida e de saúde, passatempos favoritos, vida religiosa, etc., são importantes para o trabalhador e o administrador deve observar esses fatores e procurar dentro das possibilidades da empresa, proporcionar ao colaborador (não mais funcionário) a satisfação de seus desejos e interesses.

1. **Comunicação:** pode ser considerada como o processo de transmissão de informações ou mensagens. A conceituação apresentada revela que o processo de comunicação envolve a informação (baseada em dados) transmitida, por exemplo, pelo dirigente “A” (chamado *emissor*) para o funcionário “B” (chamado *receptor*) que recebe a mensagem (entender o verdadeiro sentido da informação transmitida pelo emissor).
- O *emissor* deve *codificar* a mensagem, transformando-a numa forma especial para a transmissão, e o *receptor* precisa *decodificar* a mensagem, ou seja, decifrar a mensagem transmitida, para poder entender a informação que o *código* contém. Esse processo será completo, quando tiver o retorno da informação, o chamado *feedback*.
  - Os *meios* de comunicação utilizados para a transmissão de informações ou mensagens são os mais diversos. Por exemplo: telefones, interfones, intranet, correio eletrônico, ordens de serviço, comunicados, avisos, cartas, memorandos, etc.

- As linhas de comunicações entre indivíduos para a transmissão de informações relacionadas com as tarefas administrativas são chamadas *canais*.
- Ao conjunto de *canais* existentes (ou possíveis) num grupo de pessoas ou departamento dá-se o nome de *rede* (ou *sistema*) de comunicação.
- Os *ruídos* nas comunicações são as interferências que prejudicam as transmissões de informações. Muitas vezes, o *ruído*, além de causar incômodo ou aborrecimento, também dá origem a erros, exigindo a repetição de parte ou de toda a mensagem. A repetição da informação contida na mensagem é denominada *redundância*.

### ***Quadro dos Canais de Comunicação em uma empresa:***

Descendente = Comunicações do superior para o subordinado.

#### **CANAIS VERTICAIS**

Ascendente= Comunicações do subordinado para o superior

1. INTERNOS (decorrentes de relações internas) CANAL

HORIZONTAL = Comunicações entre os diversos departamentos (ou seções) da empresa, no mesmo nível.

2. EXTERNOS (decorrentes --- CANAL EXTRA ORGANIZACIONAL

= Comunicações para de relações externas) diversos grupos externos (e vice-versa) : repartições públicas, clientes, fornecedores, bancos, etc.

1. **Coordenação:** Segundo Henri Fayol, “ a coordenação tem por fim ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços.” A coordenação deve estar presente em todas as fases da administração, isto é, quando se planeja, organiza, dirige e controla uma empresa.

1. **Liderança:** faz parte da personalidade de um administrador. Ele precisa ser um condutor ou guia de seus subordinados. Embora o administrador tenha o poder de admitir, promover, demitir e exigir dos funcionários a prestação de serviços (por força de sua autoridade), ele terá maior sucesso nos resultados de cada um se souber conduzi-los como um líder.

- A liderança está baseada no prestígio pessoal do administrador e na aceitação pelos dirigidos ou subordinados.
- 3 fatores, pelo menos, influem no poder de liderança de um administrador:
- Posição hierárquica (*status*) - decorrente de sua função de autoridade (direito de mandar e de se fazer obedecer);
- Competência funcional - resultante de seus conhecimentos gerais e especializados (cultura geral e técnica).
- Personalidade dinâmica - produto de suas características e qualidades pessoais (aspecto físico, temperamento, caráter, etc.).
- 

**f ) Tomada de Decisões:** a escolha que fazemos quando nos

defrontamos com várias alternativas ou diversas opções num curso de ação, escolhemos o caminho a seguir, decidimos o que fazer.

- Na Administração de Empresas, em que o fluxo de informação é muito grande, devemos observar que somente isso não resolve os problemas internos e externos da organização, é nesse momento que entra o ser humano (a decisão).
- Conforme Lee Thayer, “a informação é uma propriedade das pessoas e não das mensagens recebidas e expedidas por elas. Essa propriedade decorre de nossa faculdade perceptiva, ou ainda, da existência da capacidade que possuímos de conhecer as coisas, tanto pelos sentidos (audição, olfato, paladar, visão e tato) como pela consciência (parte clara e lúcida do homem).”
- Isto exposto, podemos dizer que, uma vez conhecido e identificado o problema, resta-nos tomar uma decisão para resolvê-lo. O problema identificado é enviado para o nosso poder de decisão, no qual deve ter, uma espécie de “banco de soluções”. Esse “banco” já deve ter dados e soluções para problemas semelhantes ao que foi para lá encaminhado.
- O estudo da teoria da tomada de decisões é bastante complexo e, muitas vezes, a solução que julgamos mais acertada fracassa completamente. Dessa forma, saber ou ter conhecimentos das informações é um grande passo para tomar decisões administrativas.

- **CONTROLE** “é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição.”
- As características do controle administrativo são:
- *Maleabilidade*: possibilitar a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas ordens;
- *Instantaneidade*: acusar o mais depressa possível as faltas e os erros verificados;
- *Correção*: permitir a reparação das faltas e dos erros, evitando-se a sua repetição.
- Além dessas características de um controle eficiente, não podemos ignorar algumas classificações do controle, principalmente as mais importantes.
- 

a) Primeira fase do controle de um serviço administrativo:

- Quando do planejamento;
- Quando da execução;
- Quando da apuração dos resultados.

b) Classificação do controle *quanto ao tempo*:

- Controle antecedente (antes do serviço);
- Controle concomitante (durante o serviço);
- Controle subsequente (depois do serviço).

c) Classificação do controle *quanto à duração* do controle:

- Controle permanente (execução constante);
- Controle temporário (execução variável).

d) Classificação do controle *quanto ao processo*:

- Estabelecimento de padrões (critérios ou normas de serviços);
- Avaliação de desempenho (comparar, medir ou verificar os resultados com o padrão);
- Correção dos desvios (corrigir os planos, modificar objetivos e mudar o pessoal).
- No ***primeiro processo de controle*** é o estabelecimento de padrões (entendemos por padrões os critérios ou normas estabelecidos, mediante os quais os resultantes podem ser medidos ou avaliados).
- Os padrões podem ser:
- *Físicos* - exemplos: quantidade de produtos ou mercadorias a produzir, unidades de serviços a executar, homens-hora de trabalho, quantidade de vendas, etc.;
- *Expressos em dinheiro*: exemplos: totais dos custos de produção, valor dos investimentos, custo de um serviço, valor das receitas, etc.;
- *De ordem pessoal*: exemplos: atuação dos empregados, reação dos clientes, opinião do público, etc.
- No ***segundo processo do controle***, a avaliação do desempenho, significa comparar, medir ou verificar os

resultados obtidos em relação ao padrão estabelecido. Contudo, nem sempre podemos estabelecer padrões e também temos dificuldades em avaliar o desempenho dos executantes. Todavia, sempre que possível, devemos fazer tentativas de um controle eficiente (ou razoável) para garantia de uma boa administração.

- No ***terceiro processo do controle***, a correção dos desvios, tem por fim modificar os planos (ou padrões) ou serviços, alterar os objetivos, ou então, se for o caso, designar novos empregados para a execução, selecionar ou treinar outros trabalhadores, ou, ainda, em última instância, contratar novos empregados em substituição aos antigos, que se revelaram incapazes de satisfazer os padrões de trabalho que foram estabelecidos.
- Conforme, Harold Koontz e Cyril O'Donnell, são cinco os tipos de padrão frequentemente usados na prática:
- ***Padrões Físicos*** - não são expressos em termos monetários (ou dinheiro). Eles estão ligados à produção das empresas e podem ser *quantitativos* (homens-hora por unidade de produção, unidades de produção por máquinas-hora, etc.) ou *qualitativos* (firmeza de cor em tecidos, sabor em certos produtos ou mercadorias, durabilidade de determinados artigos de consumo, etc.).
- ***Padrões de Custo***- são expressos em termos monetários (ou dinheiro) e estão diretamente ligados à produção. Trata-se, em

última análise, do custo da produção, principalmente da matéria-prima e da mão-de-obra empregadas no processo de produção. Os padrões de custo podem ser estabelecidos antecipadamente (calculando-se quanto vai custar o consumo de matéria-prima e de mão-de-obra) para se alcançar determinada produção de mercadorias (o total produzido).

- ***Padrões de Capital***- como a própria denominação esclarece, referem-se ao capital social da empresa, ou mais precisamente ao lucro líquido (ou os resultados globais do exercício - um ano) que proporciona o capital investido numa empresa.
- ***Padrões de Receita***- são os que resultam da atribuição de valores monetários às vendas realizadas por uma empresa. Por exemplo, uma empresa pode estabelecer um padrão de suas vendas para determinado ano. Posteriormente, avalia o desempenho do Departamento de Vendas em relação às estimativas feitas.
- ***Padrões imponderáveis*** - também chamados de não avaliáveis ou intangíveis, são os mais difíceis de estabelecer. De fato, como eles não são expressos em termos monetários (ou em dinheiro), tampouco físicos, tornando-se praticamente impossíveis de serem elaborados e, por isso, a avaliação de desempenho também é tarefa complexa.
- Existem outros meios pelos quais a administração de uma empresa procura controlar seu desenvolvimento operacional,

tais como:

- **O orçamento:** formulação de planos ou programas, em termos numéricos, para um exercício futuro;
- **Demonstrações e tabelas estatísticas:** movimento de vendas, demonstrações de recebimentos e pagamentos, movimento bancário, etc.);
- **Relatórios:** exposição escrita sobre diversos aspectos das operações da empresa, acompanhada às vezes de anexos ilustrativos;
- **Auditoria interna:** executada por contadores designados para tal fim e empregados da empresa;
- **Auditoria externa:** executada por contadores de fora da empresa e contratados pela administração;

**Observação pessoal:** presença do administrador, visando acompanhar o trabalho de seus subordinados.

## **Conheça as 12 carreiras da área de Administração e Negócios**

Se você tem facilidade com números e é uma pessoa que gosta de planejar e organizar as coisas, as carreiras de Administração e Negócios combinam muito com você!

Listamos a seguir as 12 profissões da área. Confira!

### **Administração**

É o gerenciamento dos recursos humanos, materiais e

financeiros de uma organização. O administrador é o profissional responsável pelo planejamento das estratégias e pelo gerenciamento do dia a dia de uma empresa. Ele ajuda a definir, a analisar e a cumprir as metas da organização. Trabalha em praticamente todos os departamentos, nos quais gere recursos financeiros, materiais, humanos e mercadológicos.

### **Agronegócios e Agropecuária**

É o conjunto de conhecimentos usados para planejar e gerenciar as atividades de uma propriedade rural, desde o cultivo até a administração dos negócios. O profissional de Agronegócios e Agropecuária define as estratégias que serão usadas durante toda a safra. Planeja a produção determinando os serviços necessários para a criação dos rebanhos ou para a produção agrícola, estabelece quantos funcionários serão contratados a cada safra, verifica os custos da produção e define o valor final do produto, buscando a rentabilidade do negócio.

### **Ciências Contábeis**

É a área que cuida das contas de uma empresa, por meio do registro e do controle das receitas, das despesas e dos lucros. O contador planeja, coordena e controla os registros comerciais (compras, vendas, investimentos e aplicações) de uma empresa, permitindo que se tenha uma visão precisa do patrimônio. Ele interpreta eventos econômicos e fornece informações aos dirigentes da companhia para que tomem decisões sobre a direção do negócio.

## **Comércio Exterior**

São as técnicas utilizadas na relação de compra e venda de produtos e serviços com empresas do exterior ou órgãos governamentais de outros países. O profissional dessa área analisa as tendências do mercado, identifica as necessidades da empresa em que trabalha e também de seus clientes ou fornecedores no exterior, elabora estratégias de negócios e marketing que visam à lucratividade do negócio e define os meios de transporte mais favoráveis para a transação.

## **Hotelaria**

O profissional de Hotelaria é responsável pela direção e pelo funcionamento de hotéis, resorts, flats, spas e estâncias. Ele coordena todos os serviços oferecidos ao hóspede, como acomodação, alimentação, recreação e lazer. Contrata, orienta e supervisiona os funcionários, organiza e providencia a infraestrutura do estabelecimento, verifica as instalações e negocia com fornecedores.

## **Segurança Pública**

É o conjunto de conhecimentos empregados na garantia e no planejamento da segurança pública. Esforços do governo em manter a estabilidade necessária à sociedade levaram à criação do curso. O objetivo é oferecer formação superior em segurança e preparar o aluno para a pós-graduação, formando profissionais

com conhecimentos amplos nas áreas sociais, jurídicas e de gestão, capacitando-o para o trabalho com as polícias Militar e Civil, o Corpo de Bombeiros, a Secretaria de Justiça e a Defesa Civil.

### **Administração Pública**

É a aplicação das teorias clássicas de administração no gerenciamento das instituições públicas. Encarregado de aplicar as teorias administrativas no desenvolvimento de ações do interesse social coletivo, o administrador público é essencialmente um planejador. Cada vez mais requisitado pelo mercado, ele gerencia organizações do setor público em nível governamental, em agências federais, estaduais ou municipais, nas empresas ligadas ao terceiro setor ou em organizações não governamentais.

### **Ciências Atuariais**

É o uso de conhecimentos e cálculos para a elaboração de seguros, planos de previdência e realização de outras operações financeiras que envolvam risco. O profissional dessa área analisa e quantifica o risco presente nas operações de seguros, previdência complementar, planos de saúde e títulos de capitalização. Cabe a ele avaliar as possibilidades de danos e perdas da empresa seguradora ou previdenciária e determinar o valor das prestações do seguro e dos prêmios a ser pagos.

## **Ciências Econômicas**

É o estudo da produção e da distribuição de bens e serviços entre os indivíduos e as sociedades. O economista estuda os fenômenos relacionados com a produção e o consumo de bens e serviços que envolvam ou não dinheiro. Ele ajuda a construir, a ampliar e a preservar o patrimônio de pessoas, empresas e governos. Desenvolve planos para a solução de problemas financeiros, econômicos e administrativos nos diversos setores de atividade – comércio, serviços, indústria ou finanças.

## **Gastronomia**

São as técnicas utilizadas para a preparação de alimentos e bebidas e na gestão de restaurantes. O profissional de Gastronomia domina os métodos de segurança alimentar e de planejamento e produção de cardápios de restaurantes de cozinha internacional e nacional, hotéis, redes de lanchonetes, bufês, empresas de serviços alimentícios, companhias aéreas e até hospitais. Com técnicas apuradas, executa desde a preparação de pratos mais simples até os de alta gastronomia.

## **Marketing**

É o conjunto de conhecimentos necessários para estimular a venda de produtos e serviços, detectando e aproveitando as oportunidades de mercado, com o objetivo de satisfazer o cliente e obter retorno para determinada marca, empresa ou pessoa. Cabe ao profissional traçar e executar estratégias para alcançar os

objetivos que a empresa deseja atingir, como lealdade à marca, boa imagem do produto e lucratividade.

## **Turismo**

São o planejamento, a organização, a promoção e a divulgação de viagens, eventos e atividades de lazer e negócios. Esse bacharel gerencia a organização de viagens, feiras, congressos e exposições. Em agências, operadoras e sites turísticos, comanda os trabalhos de venda de passagens, reserva de hotéis e programação de passeios e excursões. Além disso, gerenciam atividades em hotéis, empresas de transporte ou de eventos e em empreendimentos de lazer, como parques temáticos, e acompanha grupos de turistas.

## **O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO NA SOCIEDADE MODERNA.**

Por : Rosenilsa Rabelo

A administração é um instrumento imprescindível às organizações, sejam elas públicas ou privadas, sem fins lucrativos ou de economia mista. Toda e qual quer organização precisa da administração para planejar seu desenvolvimento contínuo, a administração é exercida em todos os ramos de atividade, na indústria, nos hospitais, escritórios de advocacia, contabilidade, hotéis, repartição públicas, ong etc. "A administração é uma necessidade comum a todos os negócios"(Chiavenato,2008). Desde a antiguidade a sociedade precisa da administração para desenvolver novos produtos e serviços que possam atender suas

necessidades básicas, pois é a partir das necessidades que se pode criar, recriar e inovar produtos e serviços. É sabido que as grandes invenções tecnológicas como a máquina a vapor, a eletricidade, lâmpada elétrica, automóveis, rádio e televisão contribuíram para o desenvolvimento da sociedade moderna, mas sem a administração isso não seria possível. Foi através da administração organizada que a sociedade pôde ter acesso a essas grandes invenções.

A administração funciona como um elo entre a sociedade e as empresas, catalisando as necessidades sociais e transformando simples invenções em negócios de sucesso, além dessa compreensão podemos falar do espírito empreendedor que alguns candidatos a empresários de sucesso desenvolvem a partir de uma necessidade social. São os chamados nichos de mercado não percebidos pelas grandes organizações industriais, deixando uma lacuna a ser preenchida por empreendedores detentores de muita força de vontade, pro atividade, criatividade, capacidade de inovação e coragem de assumir riscos calculados. Ao que se sabe o mundo dos negócios não é feito só das grandes corporações, as pequenas e médias empresas que geram emprego, renda, imposto e desenvolvimento para os mercados regionais. Nesse aspecto o administrador tem um papel fundamental, pois ele é o principal responsável por organizar recursos e pessoas, essenciais para o desenvolvimento contínuo das organizações. " preciso saber administrar as várias facetas do negócio e não apenas uma ou algumas delas"(chiavenato,2008). É preciso cuidar de todas as

áreas da empresa, sejam elas, públicas privadas com ou sem fins lucrativos. Não basta cuidar das finanças e esquecer-se das operações de produção, investimentos, estrutura física, marketing e pessoal. Sem esses instrumentos funcionando em perfeita sintonia as empresas entram em declínio e podem sucumbir diante do mercado competitivo em que as empresas enfrentam nos dias atuais. É preciso cuidar dos negócios em sua totalidade, ter uma visão sistêmica focada nas partes e não no único, e sim no todo de maneira integrada orientada para gestão participativa, somar é necessário, multiplicar é oferecer resultados ampliados.

## Organizações modernas: conceito de organização

Basicamente tudo que a sociedade atual utiliza é produzido dentro de uma organização, as empresas são criadas com objetivo de atender a algum objetivo comum da sociedade. Por essa razão existem vários tipos de organização, pois é através das empresas que as pessoas conseguem atender suas necessidades, portanto as organizações têm uma função social, a de atender com eficiência e rapidez a essas necessidades que em geral, num mundo globalizado e competitivo, se tornam obsoletas num piscar de olhos.

As organizações são formadas por um grupo de pessoas que interagem entre si, para atingir um determinado objetivo. As pessoas são dotadas de necessidades e anseios sociais, tais como

necessidade de segurança, reconhecimento, status sócias, lazer e etc. É através das organizações que elas conseguem atingir esse patamar social. De forma geral as organizações são construídas com objetivos de específicos. Um dos principais objetivos das organizações é produzir algo necessário à sociedade, sejam eles produtos ou serviços. Se uma organização consegue atender de maneira satisfatória às necessidades sociais para qual ela produz então podemos dizer que essa empresa está cumprindo com sua função social. As organizações não são constituídas ao acaso, pelo contrário elas são criadas para produzir algo. "não existe uma organização que nada produz"(Chiavenato,2005). Mesmo as organizações sem fins lucrativos produzem algum produto/serviço, pois a razão de sua existência é atingir um objetivo, ou necessidade social.

## **OS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO MODERNA**

Num cenário competitivo e globalizado cada organização trabalha para alcançar seus objetivos de maneira rápida e eficaz, aumentar lucros, diminuir custos e expandir seus negócios. Com a concorrência acirrada e mercados cada vez mais dinâmicos, a administração precisa ser realizada de maneira contínua e coordenada em cada organização ou empresa. As mudanças e incertezas nos maiores mercados mundiais irão propulsionar mudanças profundas nos velhos modelos de administração, que

não se atualizar ficara para traz e perderam espaços dantes consolidados.

Alguns dos grandes desafios da moderna administração estão relacionados com o crescimento das organizações. O crescimento é algo inevitável para as organizações que atingem sucesso nos negócios, com isso faz-se necessário a subdivisão interna das organizações, isso por que se exige uma maior coordenação de atividades para se atingir os objetivos da empresa. cresce as organizações, cresce os problemas, e a necessidade de resposta rápida a problemas cada vez mais complexos por parte do administrador.

Outro ponto a ser destacado é a concorrência. Na mesma proporção que cresce as empresa e os negócios os riscos e desafios aumentam. Com os mercados cada vez mais dinâmicos, o consumidor opta por produtos diferenciados e com capacidade tecnológica avançada, exigindo das empresas mais investimento em tecnologia e desenvolvimento de produtos. O Brasil ainda esta engatinhando nesse aspecto investimento em novas tecnologias e desenvolvimento de produtos, mas existe uma luz no fim do túnel, recentemente a revista Isto é, publicou trecho de um artigo publicado no jornal "the Washington post" escrito pelo especialista em tecnologia vivek wadhwa em que o jornalista afirma que a qualidade das empresas formadas da associação campinas Startups é melhor do que a do vale do Silício, Wadhwa ainda arisca a dizer que o próximo Mark Zuckerberg pode ser brasileiro. Bom ainda é cedo para comemora mais a boa noticia é que estamos no

caminho certo.

As novas tecnologias introduziram novos processos nas organizações, e maior capacidade competitiva entre as empresas, mas a outro desafio a ser encarado na complexa moderna administração, as de governo, ou seja, as elevadas taxas de juros e a inflação. "A inflação imporá novas pressões e ameaças sobre as organizações.."( Chiavenato,2011). Os custos com matéria-prima, mão de obra, energia e produção estão muito elevado, o desafio é continuar produzindo mais, ter produtos competitivos, aumentar lucros e participação nos mercados, e tudo isso com menos custos. Países com menor potencial competitivo deveram reduzir suas taxa de juros se quiser ver as indústrias nacionais competindo de igual para igual com a indústria internacional. Em Abri deste ano a presidente Dilma Rousseff anunciou um pacote de medidas para estimular a indústria que vem perdendo mercado em seu próprio território. "Foram mais de 20 medidas anunciadas, com o objetivo de beneficiar o setor exportador, privilegiarem o conteúdo local e reduzir a carga tributaria de 15 setores" (BACOCINA,QUEIROZ, JIMENEZ, istoédinheiro,2012.)

O fenômeno da globalização faz com que as organizações alcem caminhos ainda mais longos. Isso por que com a expansão dos mercados e das tecnologias da informação possibilitou ao consumidor compra produtos em outros países sem sair de casa. Com o advento da internet as empresas param a ser mais visualizadas pelo publico, e com isso a abrir espaços para a opinião critica com as de especialista, concorrente e dos próprios clientes.

Todos esses desafios trarão muitas incertezas e desafios para a administração moderna, e nesse cenário que a figura do administrador se tornara peça fundamental nesse processo de transformação tanto na sociedade como nas organizações.

Novas formas e modelos de organização serão necessárias, bem como uma nova mentalidade dos administradores será imprescindível para os novos tempos. Além disso, a sociedade está passando por grandes transformações que produzem fortes impactos nas organizações.

## **Teoria comportamental da administração**

**Teoria comportamental da administração** (Simon, 1947) é uma teoria aplicada à administração de empresas. A teoria comportamental (ou teoria behaviorista) da administração trouxe uma nova concepção e um novo enfoque dentro da teoria administrativa: a abordagem das ciências do comportamento (*behavior sciences approach*), o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (teorias clássica, das relações humanas e da burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. A abordagem comportamental, conhecida como behaviorista, segundo Chiavenato (2003), é caracterizada por ser decorrência da Teoria das Relações Humanas. Assim, sua ênfase ainda se encontra no comportamento humano, porém, leva em consideração o contexto organizacional, de forma mais ampla,

abrangendo a influência desse comportamento na organização como um todo e as perspectivas das pessoas diante das organizações. Vale ressaltar que, não se deve confundir a Teoria Behaviorista da Administração com o behaviorismo que se desenvolveu na Psicologia, a partir dos trabalhos de Watson. Apesar de serem semelhantes quanto a ênfase no comportamento humano, essas duas concepções diferem muito quanto ao tratamento de problemas comportamentais. A abordagem comportamental se desenvolveu por volta de 1950, nos Estados Unidos, trazendo novos conceitos e variáveis para a teoria administrativa, principalmente, devido ao desenvolvimento das ciências comportamentais, e da Psicologia organizacional. O surgimento de ideias e conclusões, que trazem uma nova perspectiva do homem, foi de extrema importância para a formação da Teoria Comportamental. O homem passa a ser visto como um animal dotado de necessidades que vão além do objetivo apenas financeiro, possuindo necessidades gregárias inerentes ao homem. Passa a ser visto também como um animal dotado de sistema psíquico, ou seja, possui a capacidade de organização de suas próprias percepções frente ao ambiente como um todo. O homem passa ser interpretado como um ser passivo de aprender e mudar suas atitudes. Seu comportamento é orientado para objetivos, podendo cooperar com os outros indivíduos, quando for importante para o alcance dos objetivos o esforço coletivo, ou ainda pode competir com os outros, quando ocorre uma disputa.

(CHIAVENATO, 2003)

Suas características são:

1. A ênfase nas pessoas;
2. Preocupação com o comportamento organizacional (processo de trabalho);
3. Estudo do comportamento humano (motivação humana - teoria de Maslow).

Seu ponto crítico é a relatividade: todos os indivíduos possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.

## UNIDADE III

### GESTÃO CONTEMPORÂNEA

#### **Papel da Tecnologia de Informação na Gestão de Conhecimento**

Na Gestão de Conhecimento, a Tecnologia de Informação é um coadjuvante, seu papel consiste em fornecer infraestrutura e apoio as estratégias de GC. A GC é uma área que envolve diversos outros fatores:

- Aspectos da empresa (estratégia, objetivos, modelo de negócio, ambiente e cultura da empresa): a tecnologia atua dando suporte nas tomadas de decisão e na elaboração das estratégias e do modelo de negócio
- Pessoas (cultura, hábitos e costumes do indivíduo)

- Conhecimentos tácitos (know-how)
- Conhecimentos explícitos: a tecnologia fornece meios para transformação de conhecimento tácito em explícito que gere valor a organização
- Conhecimentos individuais: a tecnologia fornece meios para o indivíduo compartilhar ideias e experiências
- Conhecimentos organizacionais( o que é conhecimento para organização) : a tecnologia facilita a transformação do conhecimento individual em conhecimentos para organização que gere valor a organização.

A consciência do papel da TI - suporte e apoio - na GC é importante para enfatizar que apenas ferramentas e suítes de aplicativos não são suficientes para gerenciar o conhecimento em uma organização. Embora, segundo pesquisas (Slide 33), existe um número considerável de empresa que acredite neste fato.

## Contribuição da Tecnologia de Informação para Gestão de Conhecimento

Apesar da TI de ser um coadjuvante, seu papel é muito importante. A contribuição da tecnologia na GC pode ser de duas formas: diretamente e indiretamente.

Indiretamente, no sentido de facilitar o entendimento do negócio e auxiliar na definição metas e estratégias de negócios

claras, facilitando assim a identificação do que seria conhecimento para a organização e quais conhecimentos poderiam agregar valor ao negócio. Por exemplo, a tecnologia possibilita o BSC, que possibilita de uma forma clara saber o que a empresa almeja, assim, sabendo o que deseja, é possível saber qual conhecimento será útil para alcança o almejado e qual conhecimento poderá gerar valor ao negócio da empresa.

Diretamente, a tecnologia pode contribuir para:

- Criar ambientes virtuais para o compartilhamento de conhecimento tácito: permitir que os funcionários possam se comunicar informalmente, trocar experiências e ideias nos diversos níveis da organização.
- Apoiar à comunicação empresarial e a troca de ideias e experiências.
- Facilitar o compartilhamento de problemas, ideias e soluções: compartilhar as melhores práticas e os problemas, assim como as soluções.
- Ajudar o desenvolvimento do conhecimento coletivo e do aprendizado contínuo. Por exemplo, cursos de treinamento e aperfeiçoamento das equipes.

Desenvolvimento de tecnologia para GC

Quando se fala em desenvolvimento de tecnologia para apoio a GC, três aspectos são importantes:

- Criação de mecanismos que permitam aos profissionais

manter contato e não apenas a captura e disseminação centralizada de informação; a TI deve ser usada para facilitar a troca de experiências e o trabalho em conjunto sem burocracia, sem muitas regras e restrição.

- Desenvolvimento de sistemas de suporte ao conhecimento deve estar vinculado a geração de valor ao negócio: os sistemas devem permitir que o conhecimento gere valor ao negócio e seja utilizado como estratégia. Nem toda troca de experiência e comunicação gera conhecimento nem valor a organização, como uma conversa sobre assuntos pessoais.
- Tecnologias de suporte ao conhecimento devem ser flexíveis e fáceis de usar, dando a maior autonomia possível aos membros das comunidades de trabalho, com um mínimo de interferência da área de TI.

## Desafio da Tecnologia de Informação na Gestão de Conhecimento

O conhecimento é um produto social que surge a partir da interação, da troca de ideias e experiência entres os indivíduos. Nesse sentido, o conhecimento se baseia em interação e experiência, que não estão, por exemplo, no data warehouse, e sim, disseminada entre os funcionários da organização.

Em empresa cuja competência é a inovação, como a 3M, a inovação surge por meio da interação, como foi o caso do post-it, primeiro foi inventado a cola por uma pessoa e, depois de muito

tempo veio outra pessoa e achou uma utilidade para a cola.

Nesse contexto, o desafio da tecnologia na Gestão do Conhecimento e sair da plataforma de processamento e reunir os diversos profissionais da empresa, espalhados nas diversas localidades e unidades de negócio, em um ambiente interativo que facilite e apoie: Dentro da área de Administração um dos grandes focos de estudos é a liderança, e está é claramente ligada em como se conduzem equipes a obter resultados. No dia a dia é exercida por diversos tipos de pessoas e nas mais variadas situações, desde um pastor a um comandante militar, passando por políticos e empresários, trata-se objetivamente de quando líderes fazem com que "pessoas de determinado grupo atinjam seus objetivos comuns, motivando-os na realização de tarefas e melhorando as relações entre os componentes deste grupo. RAHE, Et al, 2001, focando nas empresas, é visto como quem leva a obtenção de resultados pré-determinados da forma mais eficiente e eficaz uma equipe.

Sua execução é baseada nos relacionamentos, passeia nos interesses da empresa, pessoais, do grupo e demais pessoas afetadas por sua atividade, muitas vezes contrata, demite, procura soluções alternativas para os problemas, é o foco, cada passo que dá é acompanhado sobre diferentes perspectivas, todas com interesses distintos.

O líder tem um alvo e por diversos meios o busca, colaborando, orientando o desenvolvimento de habilidades necessárias as atividades, às vezes persuadindo ou impondo, este

atua como um maestro que busca congregar cada instrumento(membro) para que a musica (atividade) tenha boa qualidade(resultado esperado) no final.

## **Tipos de Abordagem**

A priori qualquer pessoa poderia ser um líder, o questionamento era de como caracterizar este. Vivenciando isto, abordaremos os tipos de Abordagem da liderança, inicialmente a baseada em traços comuns.

A Teoria de Traços surge quando inúmeros pesquisadores acreditavam que a liderança era nata de determinadas pessoas e buscaram identificar atributos de personalidade, sociais, físicos e intelectuais que descrevessem líderes e que os diferenciasses dos não-líderes.

*"O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 ate 1950. Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes*

*eficazes....Alguns exemplos dos traços encontrados são: sociabilidade e habilidades interpessoais, auto-confiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sócias, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros". BERGAMINI, 1994*

Grandes questionamentos foram feitos sobre os resultados destes estudos, um deste é que não estabelecem uma distinção clara entre caracteres inatos e adquiridos.

Como a teoria anterior não obteve sucesso na busca de respostas, partiu-se na busca de comportamentos coincidentes nos líderes que tinham sucesso, surgiu daí a abordagem comportamental.

A procura era feita em determinar com o líder produtivo realizava sua tarefa, o que este fazia que resultava no sucesso ou no fracasso, diversos estudos para isto foram conduzidos, como os da Universidade de Ohio, Universidade Michigan, por Rensis Likert, Blake e Mouton, todos com objetivo determinar as pessoas a serem líderes por meio de

*...conjuntos de comportamento que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. (...) Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes. BERGAMINI, 1994*

O extraído destes estudos a grosso modo é que apesar de vários estudos usarem expressões diferentes para descrever as dimensões da liderança, geralmente elas são conhecidas como orientação para tarefa e orientação para funcionário. A orientação para tarefa consiste em ações tomadas pelo líder para realizar o trabalho, por exemplo: atribuir tarefas e organizar o trabalho, supervisionar e avaliar o desempenho do funcionário. A orientação para funcionário consiste em ações que caracterizam a maneira como o líder se relaciona e se aproxima dos subordinados; um exemplo é a quantidade e o tipo de interesse que um líder mostra por seus funcionários.

O fato não levado em conta nestes estudos é que nem sempre em situações diferentes as mesmas respostas obtém bons resultados, vindo tentar sanar esta lacuna, contemporaneamente temos a abordagem contingencial.

A "Abordagem Situacional ou Contingencial" é complexa, compreendendo os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. Propõem "que o estilo de liderança deva 'mudar' de mais diretivo para menos diretivo conforme o nível de maturidade e autodeterminação do grupo que está sendo chefiado" BERGAMINI, 1994 os fatores situacionais - as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário - influenciam a eficácia da liderança.

## **Liderança – Poder x Autoridade**

Conduzir liderados ao objetivo é feito por meio de influência, está usada por meio do poder outorgado ou autoridade obtida. O poder é fruto da posição hierárquica existente, dá autonomia na maneira de agir, indo pelo convencimento, consenso até imposição, porém é "possível conseguir as coisas na base da imposição, mas apenas por um bom tempo. Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos." PEDROSA, 2009 este tem algumas variações que são o poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de referência e poder de competência, todos tem a questão de ter um muro invisível que muitas vezes inviabiliza a oportunidade de novas sugestões, cria a passividade que é quebra só pela imposição, perdesse o compromisso, atua-se por obrigação e não por engajamento.

Opostamente temos a autoridade que é "a habilidade de levar as pessoas a fazerem de bom grado o que você deseja que seja feito, em decorrência de sua influência pessoal" ROCHA necessariamente não tem relação com o poder, dentro de um grupo um dos membros por suas características pode influenciar a obtenção de resultados. Estes têm algumas características que os diferenciam que podem ser: honestidade, confiabilidade, bom exemplo, respeito, comprometimento, ser bom auscultante.

## **Fontes de Poder**

Dentre os colaboradores, o poder é o que distingue o líder do liderado na hierarquia organizacional, seu exercício pode ser emanado de modo:

- *legítimo, da hierarquia organizacional, onde indivíduo atua na função de líder, o poder não é ligado a sua pessoa, sim ao seu cargo;*
- *recompensa, também vinculado a hierarquia, onde cada tarefa efetivada resultada em dada recompensa oferecida por este;*
- *coercitivo, é a faculdade de exercer punições a má ou a não execução das tarefas, não é envolvido com a motivação sim ao medo do erro;*
- *referencia, relacionado ao carisma do líder, o subordinado busca a aprovação deste por meio da execução das tarefas como este requer, cativa para obtenção de resultados;*
- *competência, fruto da capacidade, de sua experiência, conhecimento técnico da atividade ou habilidade para desempenhar a função.*

## **Liderança x Gerência**

O gerente é essencialmente manipulador e sua grande virtude está em manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que são dele ou da empresa, mas raramente deles. Age como se o trabalho não fosse fonte legítima de satisfação e, sendo

assim, os trabalhadores têm que ser forçados a realizá-lo.

O líder vai exatamente na contra-mão de tudo isso, Warren Bennis tem um posicionamento muito interessante sobre a diferença entre gerentes e líderes:

*Tendo a considerar a diferença entre líderes e gerentes como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele. Além desta, há outras diferenças grandes e cruciais:*

- *O gerente administra, o líder inova.*
- *O gerente é uma cópia, o líder um original.*
- *O gerente mantém, o líder desenvolve.*
- *O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza pessoas.*
- *O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.*
- *O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.*
- *O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê.*
- *O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.*
- *O gerente imita, o líder inventa.*
- *O gerente aceita o status quo, o líder o desafia.*
- *O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante.*
- *O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa. BENNIS, 1996*

O líder tem comprometimento não só com o trabalho, mas também com sua equipe, dando motivação e incentivo para que o projeto caminhe, Alfred Tack separa claramente ambos:

*Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. Muito poucos empregados trabalham utilizando seu potencial. A liderança eficaz os motiva voluntariamente e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para o objetivo maior. Tack, A.6 apud BERGAMINI, 1994*

## **Estilo de liderança**

A Teoria dos estilos de liderança são as teorias que estudam a liderança em termos de do comportamento do líder em relação como ele lidera seus subordinados, ou seja, os procedimentos e as técnicas que ele utiliza para liderar sua conduta. Refere-se aquilo que o líder faz, o seu estilo de comportamento para liderar. Abaixo alguns destes estilos:

- Autocrático, o líder que foca apenas nas tarefas. Esta liderança também é chamado de liderança autoritária. Ele (o líder) toma decisões sozinho, sem ouvir as opiniões dos liderados.
- paternalista gira em torno das pessoas — valoriza os indivíduos e as suas emoções mais do que as suas tarefas ou objetivos, gere através da construção de laços emocionais fortes e colhe os benefícios sob a forma de uma intensa lealdade.

- liberal, tende a minimizar a quantidade de trabalho necessária à gestão do pessoal, minimizando a importância do talento criativo. Funciona muito bem se tens funcionários que se reportam diretamente a você, altamente treinados e motivados, e tentas ensinar a pensar, ao invés de dar instruções.
- democrático, tem como enfoque uma liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados nos processos da empresa.
- Camaleônico, atua conforme a circunstância requisita e o subordinado é capaz de desenvolver melhor sua função.

## **Liderança – Ética e comunicação**

O líder não é eficaz somente por atingir os resultados esperados. Ele deve fazer isso de maneira considerada ética, os meios não devem justificar os fins.

Segundo Robbins (1999), a liderança é relacionada com a ética em vários pontos:

*1. Líderes transformacionais foram descritos como incentivadores da virtude moral quando tentam mudar as atitudes e comportamentos dos seguidores.*

*2. Líderes carismáticos têm que tomar cuidado com o poder que possuem sobre os seguidores. Líderes são considerados éticos quando utilizam o carisma de forma socialmente construtiva,*

*deixando de lado a tentação de utilizar o seu carisma para acentuar seu poder sobre os seguidores, utilizando-os em benefício próprio.*

*3. A questão do abuso de poder por parte do líder está relacionada com a possibilidade que ele tem de conceder a si mesmo grandes salários e bônus, enquanto busca cortar os custos associados com seus seguidores.*

*4. Também é importante a questão da confiança, que lida explicitamente com a honestidade e a integridade da liderança.*

O caminho entre o líder e o liderando é a comunicação, dentro desta perspectiva os líderes devem possuir ou desenvolver meios eficientes de se expressar por escrito e de forma verbal; compreender as comunicações escritas e verbais que lhe são transmitidas; ouvir os liderados e colaboradores de forma atenta; considerar as informações dos liderados e colaboradores através de respostas e ações para que não ocorram erros que poderiam ser evitados.

## **Conclusão**

Percebe-se que o seguidor não é tão passivo à ação do líder. Há um vínculo entre o líder e seu seguidor, em cada interação ocorre um processo de troca, que alcança até aspectos particulares de cada.

O líder deve ser visto como alguém que pode trazer benefícios não somente para o grupo em geral, mas também para cada membro desse grupo em particular. E é a ele quem cabe fazer

nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem.

- A união das pessoas
- A troca de experiências
- O compartilhamento de problemas e a ajuda na solução
- A construção do conhecimento coletivo -aprendizagem

Tecnologias úteis para o suporte à Gestão do Conhecimento

Segundo Filho (2003), as principais tecnologias em uso para a Gestão do Conhecimento são: videoconferência, groupware, painéis eletrônicos e grupos de discussão, bases de dados on-line, CD-ROMs, Internet, intranets, sistemas especialistas, agentes de pesquisa inteligentes, data warehouse / data mining e gerenciamento eletrônico de documentos.

A GC é um conceito e a empresa tem que ter estratégia de GC bem definidas. Não vai ser a tecnologia que vai definir as estratégias de GC e sim ao contrário, por meio da estratégia e da análise das características de cada mídia é que será identificada qual é a tecnologia mais adequada.

### ***Gestão de Operações***

Funções do gestor de operações:

Gerir eficazmente operações numa empresa industrial ou numa empresa de serviços requer competências na concepção e construção de sistemas integrados de pessoas, materiais, informação, equipamentos e energia. Estas competências têm os seus fundamentos na matemática, física e ciências sociais, as quais se combinam com os princípios e métodos de análise e concepção de sistemas de forma a especificar, prever e avaliar os resultados obtidos. Assim, o gestor de operações trabalha na indústria (*project, job-shop, batch, flow, process*) ou serviços (hotéis, hospitais, bancos, administração pública, grandes edifícios comerciais, etc.), com o objectivo de melhorar permanentemente a qualidade dos produtos e serviços prestados e a produtividade das organizações.

De uma forma sucinta, o gestor de operações reúne competências nas seguintes áreas de trabalho: Análise de métodos, tempos e custos de operações; Contabilidade de custos; Gestão de *stocks* de materiais e análise da sua *performance*; Controlo de Qualidade de produtos e de processos; Análise e reformulação de *layouts*; Análise da performance da gestão de sistemas; Análise estatística do funcionamento de sistemas; Técnicas de simulação de sistemas (operacionais e de gestão); Análise económica e financeira de projectos de investimento; Análise multicritério de alternativas de decisão; Manutenção Preventiva e Curativa de equipamentos; Segurança, Saúde e Higiene no Trabalho; Gestão de Energia; Planeamento e Controlo de Operações; Planeamento e Controlo de Projectos; Tecnologias

de Produção Industrial; Automação e Robótica...e recorre a *software* de apoio - desde as ferramentas popularizadas de automação de escritórios até a *software* específico que lhe permite planejar e controlar operações, analisar sistemas existentes ou conceber novos sistemas (criando modelos e simulando o seu funcionamento).

### **Para que serve o Planeamento e Controlo da Produção?**

A área de produção industrial tem sofrido ao longo das últimas três décadas enormes transformações, quer no respeitante às tecnologias, quer no respeitante às suas formas de organização. Enquanto que as tecnologias caminharam no sentido de proporcionar níveis crescentes de eficiência e flexibilidade, as formas organizacionais esforçaram-se por conciliar dois objetivos aparentemente inconciliáveis: a qualidade e a flexibilidade. As empresas foram progredindo nesta senda e muitas atingiram níveis limite máximo de performance operacional. Resta um paradigma a conquistar: o da previsibilidade, isto é, conseguir cumprir as datas que foram prometidas. Para tal, para além de informação realista na base de dados e de *software* apropriado, é necessário identificar todas as restrições que se colocam nos vários ambientes possíveis de produção, compreender o seu comportamento – muitas vezes aleatório – e contar com os seus efeitos no processo de planeamento e controlo.

As técnicas de planeamento evoluíram muito e diferenciaram-se também consoante os diferentes ambientes de produção: repetitiva contínua (*processo*), repetitiva discreta (*flow-shop*), repetitiva por lotes (*batch*), intermitente múltipla (*job-shop*) e intermitente unitária (*Project*). O primeiro passo para conseguir um bom nível de previsibilidade começa pois pelo domínio destas técnicas, as quais são hoje suportadas por *software*. De salientar que algumas destas técnicas são extensíveis a muitos ambientes de serviços, como, por exemplo, estabelecimentos de saúde e administração pública.

As minhas competências nesta área permitem-me:

- Organizar a produção de forma a responder rapidamente a alterações necessárias do planeamento;
- Encurtar drasticamente os tempos de mudança de série de fabrico de forma a viabilizar a produção de pequenos lotes;
- Sequenciar lotes de fabrico de forma a manter os *stocks* a níveis mínimos e, simultaneamente, nunca entrar em rotura;
- Balancear uma linha de produção de postos de trabalho fixos (quem faz o quê);
- Balancear uma célula de trabalho (postos de trabalho móveis);
- Conceber e implementar um sistema de sincronização entre postos de trabalho (*Kanbans*);
- Dimensionar lotes económicos de fabrico;
- Dimensionar *stocks* de desacoplamento entre postos de

trabalho (*buffers*);

- Estimar durações e custos das várias actividades de um projeto e programar a sua realização (CPM e PERT);
- Construir tempos *standard* ou custos *standard* de operações repetitivas;
- Determinar a probabilidade (risco) de a duração ou o custo de uma atividade ou de um projeto exceder limites predefinidos;
- Selecionar um *layout* que melhor satisfaça determinados requisitos.

## **Gestão da Qualidade Total**

A **gestão da qualidade total** (ou simplesmente "*TQM*") consiste numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.

É referida como "total", uma vez que o seu objetivo é a implicação não apenas de todos os escalões de uma organização, mas também da organização estendida, ou seja, seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios.

Compõe-se de diversos estágios, como por exemplo, o planeamento, a organização, o controle e a liderança. Um desenvolvimento posterior do conceito é o Seis Sigma.

O conceito do TQM foi sendo desenvolvido por numerosos consultores empresariais norte-americanos tais como W. Edwards

Deming, Joseph M. Juran e Armand V. Feigenbaum . Em 1961, Feigenbaum definia o TQC como um sistema eficaz que integra o desenvolvimento da qualidade, a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade entre os diferentes setores da empresa, com o objetivo de criar produtos/serviços com o máximo de economia e a plena satisfação dos consumidores 2 . Mas foi no Japão (onde Deming e Juran trabalharam após a Segunda Guerra Mundial) que a Qualidade Total tomou o formato que influenciou os empresários do mundo todo. Shigeru Mizuno publicou o livro *Company-Wide Total Quality Control*, publicado pela Asian Productivity Organization em 1988, que teve milhares de edições vendidas no mundo todo.

A Toyota, no Japão, foi a primeira organização a empregar o conceito de "TQM" (ver Toyotismo), superando a etapa do fordismo, onde esta responsabilidade era limitada apenas ao nível da gestão. No "TQM" os colaboradores da organização possuem uma gama mais ampla de atribuições, cada um sendo diretamente responsável pela consecução dos objetivos da organização. Desse modo, a comunicação organizacional, em todos os níveis, torna-se uma peça-chave da dinâmica da organização. Masao Namoto entrou na Toyota em 1943 e foi nomeado presidente da Toyoda Gosei (Conglomerado Toyota) em 1982. Em 1985 a empresa ganhou o Prêmio Deming (prêmio japonês) de gestão de qualidade. Em 1987, Nemoto teve dois livros publicados em inglês com o título *Total Quality Control for Management - Strategies and Techniques from Toyota and Toyoda Gosei*. Nemoto combinara o

sistema de produção da Toyota (com o sistema Kanban e o just-in-time), os conceitos de qualidade e sua filosofia gerencial que resume em dez princípios.

Tem sido amplamente utilizada, na atualidade, por organizações públicas e privadas, de qualquer porte, em materiais, produtos, processos ou serviços. A conscientização e a busca da qualidade e do reconhecimento da sua importância, tornou a certificação dos sistemas de gerenciamento da qualidade indispensável uma vez que:

- Aumenta a satisfação e a confiança dos clientes;
- Aumenta a produtividade;
- Reduz os custos internos;
- Melhora a imagem e os processos de modo contínuo;
- Possibilita acesso mais fácil a novos mercados.

A certificação permite avaliar as conformidades determinadas pela organização através de processos internos, garantindo ao cliente um material, processo, produto ou serviço concebido conforme padrões, procedimentos e normas.

Uma organização que se propõe a implementar uma política de gestão voltada para a "qualidade total" tem consciência de que a sua trajetória deve ser reavaliada periodicamente.

O objetivo último das organizações humanas é assegurar a sobrevivência da espécie. Por analogia, a finalidade última de qualquer organização, nomeadamente de uma do tipo empresarial é sobreviver. A condição "sine qua non" para que uma empresa

possa executar os objetivos pretendidos pelos seus proprietários, administradores ou acionistas é que ela exista, que esteja viva. Caso esta condição não se verifique, nenhum dos objetivos pode ser perseguido, muito menos alcançado.

A gestão da qualidade aponta para a preferência do consumidor, o que aumenta a produtividade, levando a uma maior competitividade e assegurando a sobrevivência das empresas. Podemos definir qualidade de inúmeras formas. Podemos considerar que é um atributo essencial e diferenciador de alguma coisa ou de alguém, como uma medida de valor ou excelência, como a adequação ao uso, tal como J.M.Muran a definiu, como “conformidade com as situações, nas palavras de P.B.Crosby, ou ainda, usando as palavras de Vicente Falconi, “um produto ou serviço com qualidade é aquele que atende sempre perfeitamente e de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

### **Os princípios básicos da qualidade total são:**

- Produzir bens ou serviços que respondam concretamente às necessidades dos clientes;
- Garantir a sobrevivência da empresa por meio de um lucro contínuo obtido com o domínio da qualidade;
- Identificar o problema mais crítico e solucioná-lo pela mais elevada prioridade (Pareto);

- Falar, raciocinar e decidir com dados e com base em factos;
- Administrar a empresa ao longo do processo e não por resultados;
- Reduzir metodicamente as dispersões por meio do isolamento das causas fundamentais;
- O cliente é Rei. Não se permitir servi-lo se não com produtos de qualidade;
- A prevenção deve ser a tão montante quanto possível;
- Na lógica anglo-saxônica de “trial and error”, nunca permitir que um problema se repita;

A lógica para que as empresas se possam desenvolver de acordo com estes pressupostos é a lógica do PDCA (Plan; Do; Check; Act to correct).

## **Liderança**

Dentro da área de Administração um dos grandes focos de estudos é a liderança, e está é claramente ligada em como se conduzem equipes a obter resultados. No dia a dia é exercida por diversos tipos de pessoas e nas mais variadas situações, desde um pastor a um comandante militar, passando por políticos e empresários, trata-se objetivamente de quando líderes fazem com que "pessoas de determinado grupo atinjam seus objetivos comuns, motivando-os na realização de tarefas e melhorando as relações entre os componentes deste grupo. RAHE, Et al, 2001, focando nas empresas, é visto como quem leva a obtenção de

resultados pré-determinados da forma mais eficiente e eficaz uma equipe.

Sua execução é baseada nos relacionamentos, passeia nos interesses da empresa, pessoais, do grupo e demais pessoas afetadas por sua atividade, muitas vezes contrata, demite, procura soluções alternativas para os problemas, é o foco, cada passo que dá é acompanhado sobre diferentes perspectivas, todas com interesses distintos.

O líder tem um alvo e por diversos meios o busca, colaborando, orientando o desenvolvimento de habilidades necessárias as atividades, às vezes persuadindo ou impondo, este atua como um maestro que busca congrega cada instrumento(membro) para que a musica (atividade) tenha boa qualidade(resultado esperado) no final.

## **Tipos de Abordagem**

A priori qualquer pessoa poderia ser um líder, o questionamento era de como caracterizar este. Vivenciando isto, abordaremos os tipos de Abordagem da liderança, inicialmente a baseada em traços comuns.

A Teoria de Traços surge quando inúmeros pesquisadores acreditavam que a liderança era nata de determinadas pessoas e buscaram identificar atributos de personalidade, sociais, físicos e

intelectuais que descrevessem líderes e que os diferenciasses dos não-líderes.

*"O enfoque dos traços predominou até a década de quarenta, tendo como grandes contribuintes para o seu sucesso as pesquisas desenvolvidas pelos testes psicológicos muito incrementados a partir de 1920 até 1950. Stogdill e Mann serviram-se dos resultados das pesquisas disponíveis acerca de liderança que datavam de 1904 a 1948, encontrando aproximadamente 124 projetos voltados a esse tipo de enfoque no estudo da liderança. Com revisão desses projetos foi possível chegar a um resultado que permitiu listar aproximadamente 34 traços de personalidade considerados como características típicas da amostragem dos líderes eficazes....Alguns exemplos dos traços encontrados são: sociabilidade e habilidades interpessoais, auto-confiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sócias, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outros". BERGAMINI, 1994*

Grandes questionamentos foram feitos sobre os resultados destes estudos, um deste é que não estabelecem uma distinção clara entre caracteres inatos e adquiridos.

Como a teoria anterior não obteve sucesso na busca de respostas, partiu-se na busca de comportamentos coincidentes nos líderes que tinham sucesso, surgiu daí a abordagem comportamental.

A procura era feita em determinar com o líder produtivo

realizava sua tarefa, o que este fazia que resultava no sucesso ou no fracasso, diversos estudos para isto foram conduzidos, como os da Universidade de Ohio, Universidade Michigan, por Rensis Likert, Blake e Mouton, todos com objetivo determinar as pessoas a serem líderes por meio de

*...conjuntos de comportamento que pudessem configurar aquilo que passa a ser chamado de habilidade de liderança. (...) Enquanto no enfoque dos traços a suposição básica era de que o líder nasce como tal, agora passa-se a aceitar que, uma vez sendo conhecido o comportamento responsável pela liderança eficaz, as pessoas poderiam ser treinadas para exibir tal comportamento, conseguindo assim se transformar em melhores líderes. BERGAMINI, 1994*

O extraído destes estudos a grosso modo é que apesar de vários estudos usarem expressões diferentes para descrever as dimensões da liderança, geralmente elas são conhecidas como orientação para tarefa e orientação para funcionário. A orientação para tarefa consiste em ações tomadas pelo líder para realizar o trabalho, por exemplo: atribuir tarefas e organizar o trabalho, supervisionar e avaliar o desempenho do funcionário. A orientação para funcionário consiste em ações que caracterizam a maneira como o líder se relaciona e se aproxima dos subordinados; um exemplo é a quantidade e o tipo de interesse que um líder mostra por seus funcionários.

O fato não levado em conta nestes estudos é que nem sempre em situações diferentes as mesmas respostas obtém bons resultados, vindo tentar sanar esta lacuna, contemporaneamente

temos a abordagem contingencial.

A "Abordagem Situacional ou Contingencial" é complexa, compreendendo os estilos de liderança, as habilidades, as aptidões e as necessidades da situação. Propõem "que o estilo de liderança deva 'mudar' de mais diretivo para menos diretivo conforme o nível de maturidade e autodeterminação do grupo que está sendo chefiado" BERGAMINI, 1994 os fatores situacionais - as características pessoais do gerente, a natureza do trabalho, a natureza da organização e as características do funcionário - influenciam a eficácia da liderança.

## **Liderança – Poder x Autoridade**

Conduzir liderados ao objetivo é feito por meio de influência, está usada por meio do poder outorgado ou autoridade obtida. O poder é fruto da posição hierárquica existente, dá autonomia na maneira de agir, indo pelo convencimento, consenso até imposição, porém é "possível conseguir as coisas na base da imposição, mas apenas por um bom tempo. Quando usado de forma autoritária, o poder deteriora os relacionamentos." PEDROSA, 2009 este tem algumas variações que são o poder legítimo, poder de recompensa, poder coercitivo, poder de referência e poder de competência, todos tem a questão de ter um muro invisível que muitas vezes inviabiliza a oportunidade de novas sugestões, cria a passividade que é quebra só pela imposição, perdesse o compromisso, atua-se por obrigação e não por engajamento.

Opostamente temos a autoridade que é "a habilidade de levar as pessoas a fazerem de bom grado o que você deseja que seja feito, em decorrência de sua influência pessoal" ROCHA necessariamente não tem relação com o poder, dentro de um grupo um dos membros por suas características pode influenciar a obtenção de resultados. Estes têm algumas características que os diferenciam que podem ser: honestidade, confiabilidade, bom exemplo, respeito, comprometimento, ser bom auscultante

## **Fontes de Poder**

Dentre os colaboradores, o poder é o que distingue o líder do liderado na hierarquia organizacional, seu exercício pode ser emanado de modo:

- *legítimo, da hierarquia organizacional, onde indivíduo atua na função de líder, o poder não é ligado a sua pessoa, sim ao seu cargo;*
- *recompensa, também vinculado a hierarquia, onde cada tarefa efetivada resultada em dada recompensa oferecida por este;*
- *coercitivo, é a faculdade de exercer punições a má ou a não execução das tarefas, não é envolvido com a motivação sim ao medo do erro;*
- *referencia, relacionado ao carisma do líder, o subordinado busca a aprovação deste por meio da execução das tarefas como este requer, cativa para obtenção de resultados;*

*- competência, fruto da capacidade, de sua experiência, conhecimento técnico da atividade ou habilidade para desempenhar a função.*

## **Liderança x Gerência**

O gerente é essencialmente manipulador e sua grande virtude está em manter a passividade dos funcionários na luta pelos objetivos, que são dele ou da empresa, mas raramente deles. Age como se o trabalho não fosse fonte legítima de satisfação e, sendo assim, os trabalhadores têm que ser forçados a realizá-lo.

O líder vai exatamente na contra-mão de tudo isso, Warren Bennis tem um posicionamento muito interessante sobre a diferença entre gerentes e líderes:

*Tendo a considerar a diferença entre líderes e gerentes como diferenças entre aqueles que dominam o contexto e aqueles que se rendem a ele. Além desta, há outras diferenças grandes e cruciais:*

- O gerente administra, o líder inova.*
- O gerente é uma cópia, o líder um original.*
- O gerente mantém, o líder desenvolve.*
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza pessoas.*
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.*
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.*

- *O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê.*
- *O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.*
- *O gerente imita, o líder inventa.*
- *O gerente aceita o status quo, o líder o desafia.*
- *O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante.*
- *O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa. BENNIS, 1996*

O líder tem comprometimento não só com o trabalho, mas também com sua equipe, dando motivação e incentivo para que o projeto caminhe, Alfred Tack separa claramente ambos:

*Os gerentes, muitas vezes, gerenciam departamentos, gerenciam pessoas, mas não as lideram. Muito poucos empregados trabalham utilizando seu potencial. A liderança eficaz os motiva voluntariamente e esta é a palavra-chave, a dedicarem suas mentes e atributos físicos para o objetivo maior. Tack, A.6 apud BERGAMINI, 1994.*

## **Estilo de liderança**

A Teoria dos estilos de liderança são as teorias que estudam a liderança em termos de do comportamento do líder em relação como ele lidera seus subordinados, ou seja, os procedimentos e as

técnicas que ele utiliza para liderar sua conduta. Refere-se aquilo que o líder faz, o seu estilo de comportamento para liderar. Abaixo alguns destes estilos:

- Autocrático, o líder que foca apenas nas tarefas. Esta liderança também é chamado de liderança autoritária. Ele (o líder) toma decisões sozinho, sem ouvir as opiniões dos liderados.
- paternalista, gira em torno das pessoas — valoriza os indivíduos e as suas emoções mais do que as suas tarefas ou objetivos, gere através da construção de laços emocionais fortes e colhe os benefícios sob a forma de uma intensa lealdade.
- liberal, tende a minimizar a quantidade de trabalho necessária à gestão do pessoal, minimizando a importância do talento criativo. Funciona muito bem se tens funcionários que se reportam diretamente a você, altamente treinados e motivados, e tentas ensinar a pensar, ao invés de dar instruções.
- democrático, tem como enfoque uma liderança participativa ou consultiva, este tipo de liderança é voltado para as pessoas e há participação dos liderados nos processos da empresa.
- Camaleônico, atua conforme a circunstância requisita e o subordinado é capaz de desenvolver melhor sua função.

## **Liderança – Ética e comunicação**

O líder não é eficaz somente por atingir os resultados

esperados. Ele deve fazer isso de maneira considerada ética, os meios não devem justificar os fins.

Segundo Robbins (1999), a liderança é relacionada com a ética em vários pontos:

- 1. Líderes transformacionais foram descritos como incentivadores da virtude moral quando tentam mudar as atitudes e comportamentos dos seguidores.*
- 2. Líderes carismáticos têm que tomar cuidado com o poder que possuem sobre os seguidores. Líderes são considerados éticos quando utilizam o carisma de forma socialmente construtiva, deixando de lado a tentação de utilizar o seu carisma para acentuar seu poder sobre os seguidores, utilizando-os em benefício próprio.*
- 3. A questão do abuso de poder por parte do líder está relacionada com a possibilidade que ele tem de conceder a si mesmo grandes salários e bônus, enquanto busca cortar os custos associados com seus seguidores.*
- 4. Também é importante a questão da confiança, que lida explicitamente com a honestidade e a integridade da liderança.*

O caminho entre o líder e o liderando é a comunicação, dentro desta perspectiva os líderes devem possuir ou desenvolver meios eficientes de se expressar por escrito e de forma verbal; compreender as comunicações escritas e verbais que lhe são transmitidas; ouvir os liderados e colaboradores de forma atenta; considerar as informações dos liderados e colaboradores através de respostas e ações para que não ocorram erros que poderiam

ser evitados.

Percebe-se que o seguidor não é tão passivo à ação do líder. Há um vínculo entre o líder e seu seguidor, em cada interação ocorre um processo de troca, que alcança até aspectos particulares de cada.

O líder deve ser visto como alguém que pode trazer benefícios não somente para o grupo em geral, mas também para cada membro desse grupo em particular. E é a ele quem cabe fazer nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem.

## **Sustentabilidade**

A palavra da moda atualmente é sustentabilidade. Em todos os setores, seja no meio ambiente, na economia, educação ou administração pública, todo mundo cita o termo sustentabilidade. E o que significa sustentabilidade? O que é ser sustentável? Teoricamente o termo “sustentável” tem origem do Latim: “sustentare”, que significa sustentar, favorecer e conservar.

Mundialmente a palavra sustentabilidade começou a ser propagada a partir da realização da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano – United Nations Conference on the Human Environment (UNCHE), em junho de

1972, em Estocolmo. A partir deste evento, que foi o primeiro encontro mundial promovido com o objetivo de discutir assuntos relacionados ao meio ambiente e soluções para a preservação da humanidade, o conceito de sustentabilidade passou a ganhar uma maior importância. No Brasil, a expressão “sustentabilidade”, ganhou dimensões maiores após a realização da Conferência sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (ECO), em 1992, no Rio de Janeiro.

Na prática, a sustentabilidade está definida como a capacidade que o indivíduo ou um grupo de pessoas tem em se manterem dentro de um ambiente sem causar impactos a esse ambiente. Mas apesar da sustentabilidade estar associada diretamente ao meio ambiente e a tudo o que envolve este, não está limitada somente a esta área. A sustentabilidade também está relacionada a outros setores da sociedade como a economia, a educação e a cultura. A sustentabilidade está diretamente ligada ao desenvolvimento de vários setores da sociedade, sem que estes agridam o meio ambiente. É através da sustentabilidade que os recursos naturais são utilizados de forma inteligente e são preservados para as gerações futuras. Sustentabilidade é isto, é saber suprir as necessidades presentes sem interferir nas gerações futuras. Um conceito correto e amplo de sustentabilidade está associado a soluções, caminhos e planos que busquem resgatar adoções de práticas sustentáveis na vida de cada pessoa e atinjam uma melhora comum a todos. Contribuir com nossas vivências e experiências pessoais e repassar estas ao coletivo, é um fator

decisivo para possibilitar a prática da sustentabilidade. A adoção de práticas sustentáveis resulta a médio e longo prazo numa nova perspectiva de vida para nossos sucessores e lhes garantirão a manutenção dos recursos naturais necessários para uma melhor qualidade de vida.

A falta de conhecimento do ser humano em relação à sustentabilidade e ao que isto implica, pode ter consequências catastróficas. Nos dias de hoje é preciso que cada indivíduo tenha a consciência de que é necessário se preocupar e cuidar do meio ambiente no qual se vive. E para isto, é preciso estar atento a cada atitude e repensar a forma como se vive dentro deste ambiente. A continuação e sobrevivência da raça humana está totalmente dependente da conservação dos recursos naturais de nossas matas, florestas, rios, lagos e oceanos.

Quer alguns exemplos básicos de como podemos cuidar do meio ambiente e adotar práticas sustentáveis? Veja:

- Comece em sua casa, reciclando o lixo. Separa o que é plástico, vidro e resíduo.
- Não jogue as baterias de celulares ou outros equipamentos eletrônicos no lixo. Estes equipamentos devem ser descartados em lugares específicos.
- Substitua as sacolas plásticas dos supermercados e lojas por sacolas recicláveis ou pelas feitas de papel
- Não desperdice a água ou a energia elétrica.

## **Economia da Experiência**

O que é?

O Projeto consiste em uma parceria entre o Ministério do Turismo e SEBRAE Nacional sob gestão do Instituto Marca Brasil e SEBRAES UF's, que visa a estruturação e aplicação do conceito de "Economia da Experiência" junto a empreendimentos turísticos de micro e pequeno portes, auxiliando os mesmos a inovarem seus atrativos, tendo em vista a emoção e o conhecimento que as experiências com a cultura local podem proporcionar ao turista.

Este conceito atual e inovador foi implantado de forma pioneira no Brasil a partir de maio de 2006, na Região Uva de Vinho – Serra Gaúcha – RS, sob a execução do SHRBS (Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Região da Uva e Vinho). Essa experiência demonstrou as vantagens e os resultados de ações articuladas e o êxito do projeto desenvolvido. O resultado foi uma nova dinâmica de desenvolvimento do turismo, fazendo com que atores locais da cadeia produtiva do turismo, com maior ênfase na produção associada, inovassem e incrementassem sua oferta turística.

Durante a segunda etapa, finalizada em julho de 2010, o Projeto foi desenvolvido em 04 novos destinos nacionais: Costa do Descobrimento (BA), Belém (PA), Bonito (MS) e Petrópolis (RJ), onde foi aplicada a metodologia resultante do Projeto Piloto.

## **Objetivo**

O Projeto tem por objetivo fortalecer e consolidar o arranjo produtivo dos pequenos negócios, apoiando os empreendedores locais na agregação de valor aos produtos turísticos do território, trabalhando o conceito “Economia da Experiência”, visando a inserção em novos mercados.

## **Conceito**

### **Turismo nos Dias Atuais**

É necessário entender, que o turista hoje tem expectativas que vão além da contemplação passiva dos atrativos. Esse novo perfil de turista, ativo e criativo, quer realizar um desejo além de se sentir um ator importante na construção do destino visitado. Este turista, que está cada vez mais autônomo e bem-informado, busca envolver os parentes e amigos nesse processo, fazendo com que a viagem não seja somente lazer, mas também uma atitude militante de partilhar o ambiente, a comunidade visitada e a cultura local, vivendo experiências inesquecíveis e obtendo o poder de convencer os próximos a tomarem essa atitude; viajar com inteligência. O projeto Economia da Experiência foi implantado de forma pioneira no Brasil a partir de maio de 2006, por meio da

parceria entre Ministério do Turismo, Sebrae e Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares da Região Uva e Vinho e gestão do Instituto Marca Brasil. O projeto teve como premissa trabalhar o conceito Economia da Experiência junto a empreendimentos turísticos de micro e pequeno portes da Região Uva e Vinho – Serra Gaúcha/RS. O conjunto de ações desenvolvidas na região teve como base as teorias defendidas por Rolf Jensen, a partir de seu livro *The Dream Society* (A Sociedade dos Sonhos, 1999) e pelos autores Joseph Pine e James Gilmore, por meio da publicação *The Experience Economy* (Economia da Experiência, 1999).

## **Economia da Experiência – Sociedade dos Sonhos**

A chamada Economia da Experiência ou, ainda, Sociedade dos Sonhos, é uma tendência econômica mundial que anuncia novas necessidades e valores de mercado. Está sendo seguida por aqueles que querem inovar nos processos de formação e comercialização de produtos, especialmente na atividade turística. Esse fenômeno atual faz com que o componente emocional, os valores e os sentimentos adquiram maior relevância que o componente racional. Rolf Jensen apresenta os conceitos sobre o tema, assim como Pine II e James Gilmore, considerados os pioneiros nessa abordagem.

Estamos, atualmente, na Sociedade da Informação ou do Conhecimento, em que o valor econômico é medido através dos produtos/serviços consumidos. Gradualmente essa sociedade evoluirá para a nova lógica da Sociedade dos Sonhos, da mesma forma que as sociedades de economias agrícolas e industriais foram superadas pela automação. Nessa nova tendência que registra a mudança de foco da inteligência racional para a inteligência emocional, chamada Sociedade dos Sonhos, os grandes valores econômicos serão as experiências e os sonhos. Por conta destes, o turismo desponta como um grande elemento impactante que se converterá no mais memorável de todos os setores econômicos.

## **Sociedade da Informação X Sociedade dos Sonhos**

Até o momento os conceitos de produção e promoção centram-se especialmente em tecnologia e excelência em serviços. Na Sociedade dos Sonhos os serviços deixam de ser os carros-chefes das demandas e abrem espaço para promoção e venda de experiências únicas e emoções memoráveis para os consumidores em geral. A Sociedade dos Sonhos respeita o mito e as histórias. Nessa nova sociedade, os negócios, as comunidades, as pessoas como indivíduos tenderão a fundamentar-se em suas próprias histórias e não mais somente em informações e dados. As melhores histórias, apresentadas da melhor forma ao mercado

consumidor, seguramente levarão os melhores lucros.

## **Outras Características**

Pode-se considerar que as empresas que aprendem a demonstrar a seus clientes que sua maior preocupação não é somente servi-los, mas também fazê-lo de forma amável, espontânea, superando suas expectativas iniciais e visando o bem-estar do cliente, são empresas que vêm descobrindo o poder do afeto. O afeto que se oferece a um cliente é uma das “invenções” mais rentáveis em um negócio. Isso pode fazer com que o cliente prefira permanecer com a mesma empresa durante toda a sua vida, convertendo-se em um dos melhores vendedores externos. Outra tendência que se observa no turismo é a “personalização”. Os profissionais da área têm que se tornar criadores e narradores de histórias, e vendedores de experiências. O consumo turístico tende a fragmentar-se cada vez mais, pressionando para a diversificação das ofertas turísticas, nas quais certos produtos tradicionais, mesmo sendo de consumo massivo – sol e praia-, vão perdendo importância frente a outros produtos.

Tudo o que for relacionado ao lúdico e ao sonho terá êxito na indústria do futuro. É fundamental que os empresários trabalhem como base das ofertas turísticas os serviços desenvolvidos localmente, aproveitando-se da sua cultura e do que oferecem de melhor. A experiência que os empresários põem à disposição do

turista deve ser única, original e inovadora.

## **Tour da Experiência**

Como parte do processo de implantação do Economia da Experiência, foi desenvolvida a linha de comunicação do Tour da Experiência. O logotipo foi desenvolvido pela Trama Design(RS) e as peças pela agência Guife Multicom(RS), em parceria com ao Sindicato de Hotéis da Região Uva e Vinho e contou com o apoio dos demais destinos.

O logotipo é uma representação gráfica dos sentimentos que fazem parte dos roteiros dentro do conceito de Tour da Experiência: emoção, satisfação, inspiração e prazer.

A linguagem publicitária das peças apresenta uma limpeza visual para harmonizar com a riqueza de detalhes das imagens que serão utilizadas por cada destino.

Foram elaboradas peças como banners, newsletters, fichas de divulgação entre outros. Todas as peças foram criadas para serem utilizadas por todos os destinos, criando uma identidade comum em todo o projeto.

## **Qual o conceito e identidade visual da marca?**

Tour da Experiência, como o nome já diz, carrega o conceito da experimentação que começa com a busca na história, tradição, cultura, através das vivências. Essa experimentação está diretamente ligada com o momento presente, sentindo a respiração, a batida do coração, o movimento e a sinergia, que traduz em sentimentos: emoção, prazer, inspiração e satisfação.

O objetivo é a identificação visual dos produtos/serviços desenvolvidos a partir do projeto, dos destinos envolvidos no mesmo, além da consolidação do conceito.

O símbolo do Tour da Experiência foi definido a partir de pesquisas sobre experiências humanas. Para a criação da marca, foram utilizados elementos que remetem a ilusão de ótica, jogos interativos e quatro cores principais: vermelho, verde, azul e amarelo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

[www.knoow.net](http://www.knoow.net)

[www.significados.com.br](http://www.significados.com.br)

COELHO, Fábio Ulhoa. Manual de direito comercial. São Paulo: Saraiva, 2004.

CURY, Antonio. Organização e métodos: uma visão holística. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, Manuel. Teorias da administração: clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MONTANA, Patrick J. Administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003. BILHIM, João Abreu de Faria. Teoriaç~;-=-l-

0ok90kl9k9ii90jh7yuhjnu9i8jh Organizacional: estruturas e pessoas. Lisboa: ISCSP, 2006.

[www.tecnicodepetroleo.ufpr.br](http://www.tecnicodepetroleo.ufpr.br)

[www.significados.com.br](http://www.significados.com.br)

[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

[www.consultores.com.br](http://www.consultores.com.br)

[www.partes.com.br](http://www.partes.com.br)

Trabalho de Conclusão de Curso em Administração com o tema "Administração Dos Grupos De Palhaços Que Atuam Nos Hospitais de Goiânia", pelos graduandos:  
Alessandro Carlos Nogueira

João Carlos Vigilato Coutinho

Maurício Antônio do Nascimento

Natália Barbosa da Silva

[www.ebah.com.br](http://www.ebah.com.br)

[www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)

[guiadoestudante.abril.com.br](http://guiadoestudante.abril.com.br)

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. Idalberto Chiavenato – 8. Ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração para não administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos. Idalberto Chiavenato. - São Paulo: Saraiva 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de materiais: uma abordagem introdutória. Idalberto Chiavenato. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TIRABOSCI. J. Candidatos a Zuckerberg: Artigo [4 de julho,2012]. Revista Isto é.

BACCOCCINA. D, QUEIROZ. G, JIMENEZ. C. Pacotes do Governo acerta na direção. Mas falta enfrentar os entraves de longo prazo que inibem o crescimento da economia: Artigo [11 de Abril, 2012]. Isto é Dinheiro.

[pt.wikipedia.org](http://pt.wikipedia.org)

[www.linkei.net](http://www.linkei.net)

[www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

[pt.wikipedia.org](http://pt.wikipedia.org)

[www.rassis.com](http://www.rassis.com)

[www.brasilsustentavel.org.br](http://www.brasilsustentavel.org.br)

[www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)

## Hino Nacional

Ouviram do Ipiranga as margens plácidas  
De um povo heróico o brado retumbante,  
E o sol da liberdade, em raios fúlgidos,  
Brilhou no céu da pátria nesse instante.

Se o penhor dessa igualdade  
Conseguimos conquistar com braço forte,  
Em teu seio, ó liberdade,  
Desafia o nosso peito a própria morte!

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, um sonho intenso, um raio vívido  
De amor e de esperança à terra desce,  
Se em teu formoso céu, risonho e límpido,  
A imagem do Cruzeiro resplandece.

Gigante pela própria natureza,  
És belo, és forte, impávido colosso,  
E o teu futuro espelha essa grandeza.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!  
Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada, Brasil!

Deitado eternamente em berço esplêndido,  
Ao som do mar e à luz do céu profundo,  
Fulguras, ó Brasil, florão da América,  
Iluminado ao sol do Novo Mundo!

Do que a terra, mais garrida,  
Teus risonhos, lindos campos têm mais flores;  
"Nossos bosques têm mais vida",  
"Nossa vida" no teu seio "mais amores."

Ó Pátria amada,  
Idolatrada,  
Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo  
O lábaro que ostentas estrelado,  
E diga o verde-louro dessa flâmula  
- "Paz no futuro e glória no passado."

Mas, se ergues da justiça a clava forte,  
Verás que um filho teu não foge à luta,  
Nem teme, quem te adora, a própria morte.

Terra adorada,  
Entre outras mil,  
És tu, Brasil,  
Ó Pátria amada!  
Dos filhos deste solo és mãe gentil,  
Pátria amada, Brasil!

## Hino do Estado do Ceará

Poesia de Thomaz Lopes  
Música de Alberto Nepomuceno  
Terra do sol, do amor, terra da luz!  
Soa o clarim que tua glória conta!  
Terra, o teu nome a fama aos céus remonta  
Em clarão que seduz!  
Nome que brilha esplêndido luzeiro  
Nos fulvos braços de ouro do cruzeiro!

Mudem-se em flor as pedras dos caminhos!  
Chuvas de prata rolem das estrelas...  
E despertando, deslumbrada, ao vê-las  
Ressoa a voz dos ninhos...  
Há de florar nas rosas e nos cravos  
Rubros o sangue ardente dos escravos.  
Seja teu verbo a voz do coração,  
Verbo de paz e amor do Sul ao Norte!  
Ruja teu peito em luta contra a morte,  
Acordando a amplidão.  
Peito que deu alívio a quem sofria  
E foi o sol iluminando o dia!

Tua jangada afoita enfune o pano!  
Vento feliz conduza a vela ousada!  
Que importa que no seu barco seja um nada  
Na vastidão do oceano,  
Se à proa vão heróis e marinheiros  
E vão no peito corações guerreiros?

Se, nós te amamos, em aventuras e mágoas!  
Porque esse chão que embebe a água dos rios  
Há de florar em meses, nos estios  
E bosques, pelas águas!  
Selvas e rios, serras e florestas  
Brotem no solo em rumorosas festas!  
Abra-se ao vento o teu pendão natal  
Sobre as revoltas águas dos teus mares!  
E desfraldado diga aos céus e aos mares  
A vitória imortal!  
Que foi de sangue, em guerras leais e francas,  
E foi na paz da cor das hóstias brancas!



**GOVERNO DO  
ESTADO DO CEARÁ**  
*Secretaria da Educação*