

Administração e Gerentes

Emanuel Gomes Marques, MSc



20040429_0048

www.fotosearch.com.br

Roteiro da Apresentação

- Organizações
- Organizações foram criadas para servir pessoas
- Processo administrativo
- Diferenças de pessoal
- Eficiência e eficácia
- Características das empresas e administradores brasileiros
- Por que estudar administração?

Organizações

- Organização
 - Um arranjo sistemático de pessoas reunidas para realizarem algum propósito específico; aplica-se a todas as organizações tanto as organizações que visam ao lucro como as sem fins lucrativos.
 - Onde gerentes trabalham (gerenciam).
- Características comuns
 - Metas;
 - Estrutura;
 - Pessoas.



ORGANIZAÇÕES FORAM CRIADAS PARA SERVIR PESSOAS

Tomar ônibus ou metrô, comprar roupas em loja, ir ao banco sacar dinheiro ou telefonar para alguém de outra cidade são comportamentos habituais. Por isso, ninguém pára um momento para indagar: como surgiram tão diferentes organizações destinadas a fabricar bens ou prestar serviços? Não se dá conta, também, de que todas existem para atender a ele ou ela e as muitas outras pessoas que são **clientes**, bem como as que **nelas trabalham**.

Teoria geral da administração: gerenciando organizações / Cyro Bernardes, Reynaldo Cavalheiro Marcondes. - São Paulo: Saraiva, 2003.



Cliente externo e cliente interno à organização

- **Cliente externo** são as pessoas para as quais a organização foi criada com o fim de nelas alcançarem as metas que satisfaçam suas necessidades (Marcondes & Bernardes, p. 20*).
- **Cliente interno** é o conjunto de pessoas que fazem parte de uma unidade administrativa, cujas necessidades em termos de recursos para seus trabalhos, como materiais, serviços, informações, dinheiro, ou então descanso, habitação e muitos outros são satisfeitas por outras partes da **mesma organização**.

Teoria geral da administração: gerenciando organizações / Cyro Bernardes, Reynaldo Cavalheiro Marcondes. - São Paulo: Saraiva, 2003.



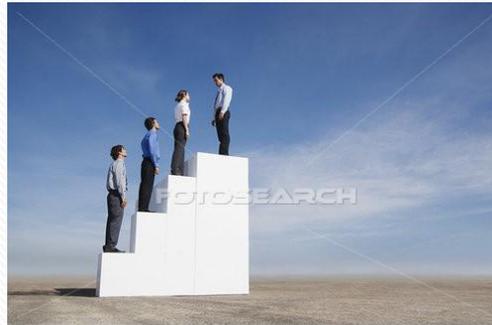
Características das organizações

Metas



cb0510bdh_0226
www.fotosearch.com.br

Estrutura



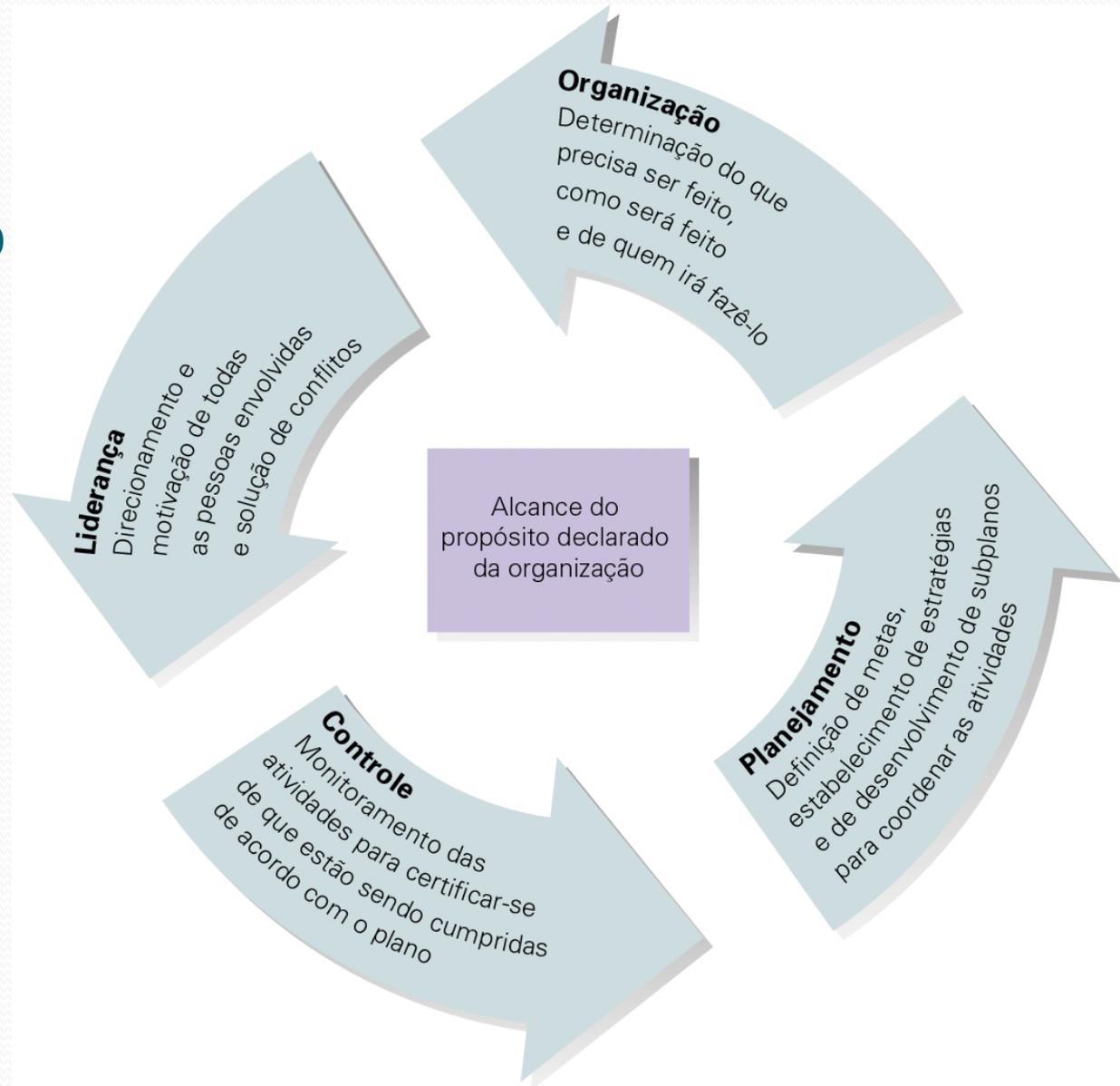
pe0018104 fotosearch.com.br

Pessoas



faa015000015
www.fotosearch.com.br

Atividades do processo administrativo



Processo administrativo

- Planejamento
 - Inclui definir metas, estabelecer a estratégia e desenvolver planos para coordenar as atividades.
- Organização
 - Inclui determinar quais tarefas devem ser feitas, quem as fará, como elas serão agrupadas, quem se reportará a quem e onde se deverão tomar decisões.



Processo administrativo

- Liderança
 - Inclui motivar os funcionários, dirigir as atividades de outras pessoas, selecionar o canal de comunicação mais eficiente e solucionar conflitos.
- Controle
 - O processo de monitorar o desempenho, compará-lo com as metas e corrigir quaisquer desvios significativos.



Diferenças de pessoal

- Operacionais
 - Pessoas que trabalham diretamente numa função ou tarefa e não têm nenhuma responsabilidade por supervisionar o trabalho dos outros.
- Gerentes
 - Indivíduos numa organização que dirigem as atividades de outras pessoas.



Tipos de Gerentes

- **Gerentes de primeira linha**
 - Supervisores responsáveis pela direção das atividades diárias dos funcionários operacionais.
- **Gerentes de nível médio**
 - Indivíduos dos níveis administrativos situados entre o gerente de primeira linha e a alta administração, que geralmente são os gerentes de RH, gerente de produção etc.
- **Gerentes de alto nível**
 - Indivíduos que são responsáveis por tomar decisões acerca da direção da organização e estabelecer políticas que afetam todos os membros da organização.



<http://www.google.com.br>

Habilidades gerais dos gerentes

- **Habilidades conceituais**
 - A capacidade mental de um gerente para coordenar todos os interesses e atividades da organização.
- **Habilidades interpessoais**
 - A capacidade de um gerente para trabalhar, entender, orientar e motivar outras pessoas, tanto individualmente como em grupos.



Habilidades gerais dos gerentes

- **Habilidades técnicas**
 - A capacidade de um gerente para utilizar ferramentas, procedimentos e técnicas de uma área especializada.
- **Habilidades políticas**
 - A capacidade de um gerente para construir uma base de poder e estabelecer as conexões certas.



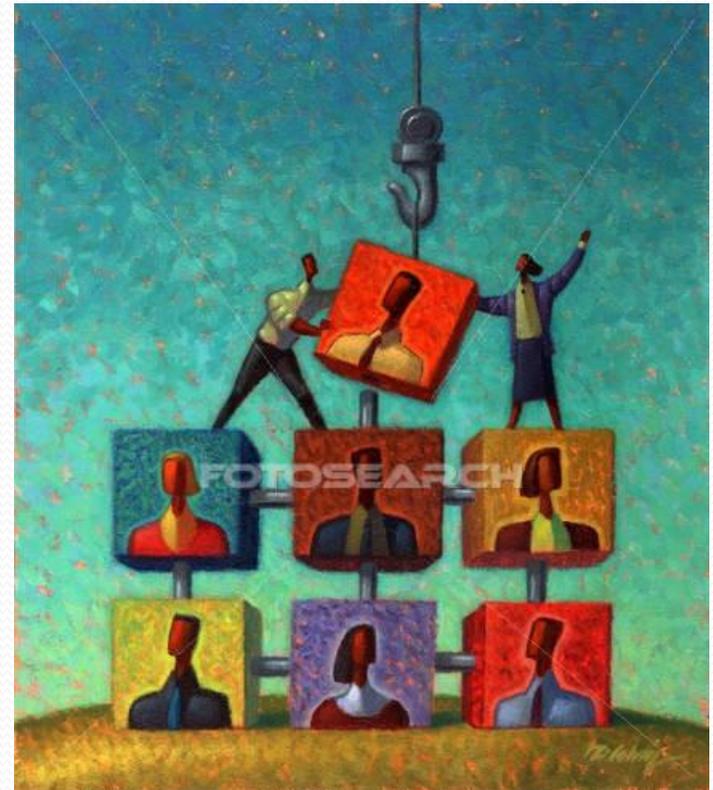
Eficiência e eficácia

- **Eficiência**

- Significa fazer a coisa corretamente; refere-se à relação entre insumos e produtos; procura minimizar os custos dos recursos.

- **Eficácia**

- Significa fazer as coisas certas; realização da meta.



roc0016 fotosearch.com.br

Características das empresas Brasileiras

Perfil das empresas brasileiras

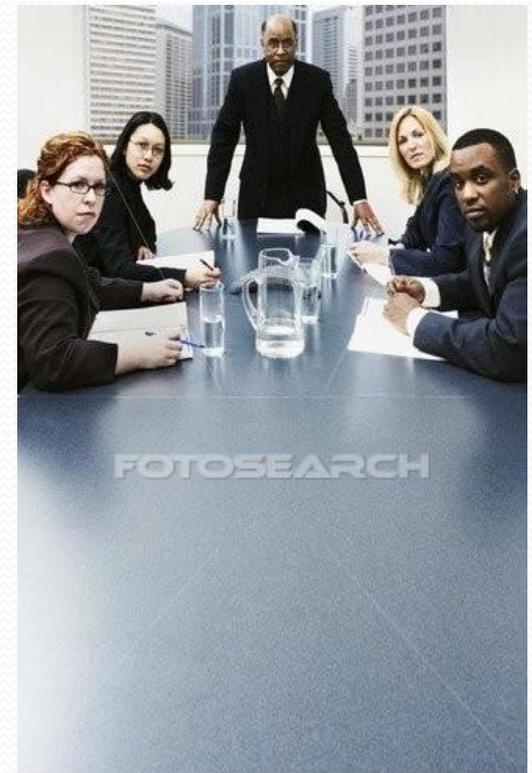
- Existem no Brasil cerca de 4,9 milhões de empresas formais (2002) e 10,3 milhões de empresas informais (2003).
- As empresas formais empregavam um total de 27,5 milhões de pessoas em 2002 - 42% da população economicamente ativa no meio urbano.
- As empresas informais empregavam um total de 13,9 milhões de pessoas em 2003.
- 50% das empresas formais atuam no setor do comércio, 38% no setor dos serviços e 12% no setor da indústria e da construção.
- 99% das empresas brasileiras são de micro e pequeno portes.
- As empresas de micro e pequeno portes são responsáveis pelo emprego de 15,8 milhões de pessoas 57% do total dos empregos em empresas formais.
- As empresas de micro e pequeno portes são responsáveis por 28% do faturamento e por 20% do PIB brasileiro.
- As grandes empresas são apenas 0,3% do total, mas, em contrapartida, empregam 9,1 milhões de pessoas, o equivalente a 33% do total dos empregos em empresas formais

Fonte: IBGE



Características dos Administradores Brasileiros

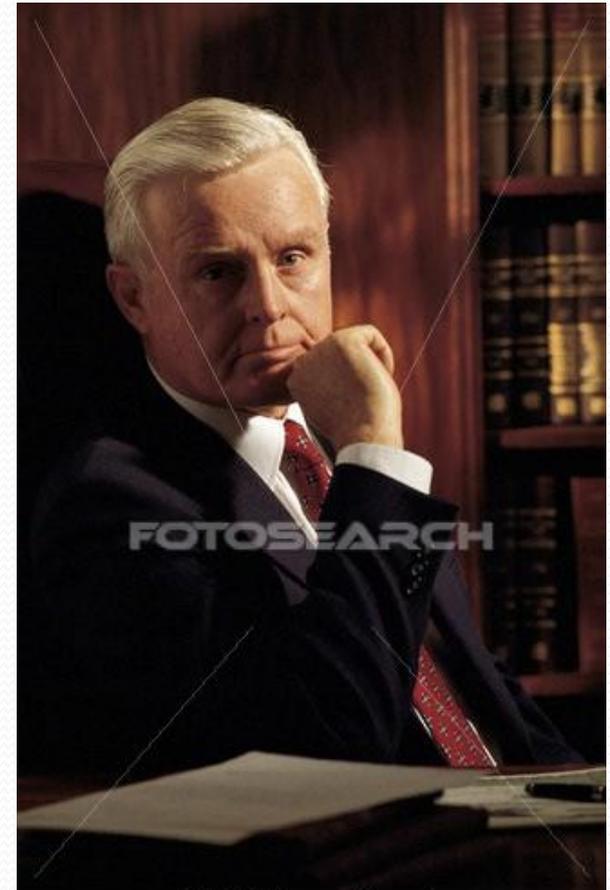
Estudos de pesquisadores brasileiros tem procurado identificar quais os comportamentos e atitudes característicos dos Administradores brasileiros que definiriam um estilo de gestão nacional. Destacam-se um estudo de três pesquisadores Brasileiros (Costa, Fonseca, Dourad) onde veremos tais características nos slides a seguir.



bxp71303 fotosearch.com.br

Características dos Administradores Brasileiros

- **CONCENTRAÇÃO DE PODER** a concentração de poder representa o lado institucional da relação líder liderado e reflete a tendência das organizações brasileiras para centralizar o poder e a autoridade no líder. As decisões são unilaterais, e os liderados devem cumpri-las sem questioná-las. A principal consequência desse traço cultural para a administração é a elevada distância hierárquica entre os diferentes níveis organizacionais.



pr75627 fotosearch.com.br

Características dos Administradores Brasileiros

Personalismo- O personalismo representa o lado pessoal, tendência para cultivar a proximidade e o afeto nas relações interpessoais. As pessoas são consideradas durante o processo decisório, não sendo encaradas apenas como um meio para alcançar um objetivo. Se a concentração de poder reforça a hierarquia, o personalismo atenua. A principal implicação do personalismo na administração é o poder que assumem grupos de amizade dentro das organizações, sobrepondo-se a distribuição hierárquica da autoridade formal.



k4723126 fotosearch.com.br

Características dos Administradores Brasileiros

Brasileiros

POSTURA DE ESPECTADOR- A postura de espectador reflete a passividade e a conformação dos liderados perante o líder. A postura de espectador é um reflexo do protecionismo e da dependência que caracterizaram historicamente a sociedade brasileira. O liderado deve aguardar uma orientação e agir, sem questioná-la. Esse traço cultural é caracterizado pela aceitação passiva da realidade, pela pouca iniciativa e pela transferência de responsabilidade.



Características dos Administradores Brasileiros

A VERSÃO AO CONFLITO- A aversão ao conflito reflete a tendência para evitar situações de confronto, normalmente como uma forma de lidar com a concentração de poder, sem por em causa as relações pessoais. Desse modo, o conflito é abordado indiretamente e a competição é substituída por processos mais colaborativos. Tem como principal reflexo na administração a fuga da discussão assertiva dos problemas e a procura de soluções mediadas.

Características dos Administradores Brasileiros

LEALDADE AS PESSOAS- A lealdade as pessoas representa a contrapartida do subsistema pessoal ao formalismo do subsistema institucional e configura-se como um mecanismo de integração e coesão interna dos grupos sociais e de mediação da relação entre líder e liderados. A lealdade pessoal permite que o sistema flua por meio das redes e relacionamento pessoais, evitando a rigidez do formalismo institucional. Do ponto de vista organizacional, o principal impacto é a sobrevalorização das necessidades do grupo em relação as da organização.



paa490000003
www.fotosearch.com.br

Características dos Administradores Brasileiros

FORMALISMO- o formalismo é um traço cultural que resulta da intolerância a incerteza, é caracterizado pela necessidade de construir e instituir práticas por meio de leis e regulamentos que prevejam e impeçam desvios comportamentais. É igualmente resultado do elevado grau de desconfiança interpessoal característico da sociedade brasileira. Sua principal consequência para a administração é o excessivo número de normas e regulamentos que inibem o comportamento dos administradores e, conseqüentemente, diminuem a competitividade das organizações brasileiras.

Características dos Administradores Brasileiros

PATERNALISMO- o paternalismo e o traço cultural que permite a articulação entre a concentração de poder e o personalismo do líder perante os liderados, manifestando-se no patriarcalismo - assumindo o papel de pai e protetor, atendendo as necessidades de seu grupo - e no patrimonialismo - assumindo o papel de líder supremo e absoluto, impondo sua vontade aos membros do grupo. A principal consequência para a administração desse traço cultural brasileiro reflete-se na influencia das relações pessoais e de confiança nas nomeações para posições e cargos, em detrimento do mérito individual.

Características dos Administradores Brasileiros

FLEXIBILIDADE A flexibilidade é um dos traços mais marcantes da cultura brasileira e caracteriza-se pela facilidade de adaptação a novas situações - o 'famoso jeitinho brasileiro'. É essa flexibilidade que permite a articulação entre as regras inflexíveis e formais e um estilo de relacionamento caracterizado pela informalidade e amizade. De todos os traços culturais, é o que confere maior vantagem ao administrador brasileiro, uma vez que se configura em agilidade para encontrar soluções inovadoras que ultrapassem as barreiras encontradas. A flexibilidade permite, em contextos empresariais, decisões rápidas e criativas, adaptadas a um ambiente em permanente mudança.



Características dos Administradores Brasileiros

- **IMPUNIDADE** A impunidade é um traço que marca profundamente o comportamento gerencial brasileiro e deve ser considerada no contexto da complexa rede de relações pessoais e institucionais que caracterizam o sistema cultural do Brasil. Esse traço cultural resulta na permissividade a transgressão de normas para proteger as redes e grupos a quais o indivíduo pertence (lealdade às pessoas) e na aceitação de outras para evitar o confronto (aversão ao conflito). Para as organizações, a impunidade tem como principal consequência o descrédito no sistema de avaliação das pessoas.



k2983061 fotosearch.com.br

Reflexão em equipe:

- Identifique pontos fortes e pontos a serem melhorados nas características culturais dos gestores Brasileiros.
- Comente se possível experiências vivenciadas no seu espaço de trabalho relacionada a cultura organizacional Brasileira.

Processo administrativo

- **Planejamento**- Inclui definir metas, estabelecer a estratégia e desenvolver planos para coordenar as atividades.
- **Organização**- inclui determinar quais tarefas devem ser feitas, quem as fará, como elas serão agrupadas, quem se reportará a quem e onde se deverão tomar decisões.
- **Liderança**-Inclui motivar os funcionários, dirigir as atividades de outras pessoas, selecionar o canal de comunicação mais eficiente e solucionar conflitos.
- **Controle**-O processo de monitorar o desempenho, compará-lo com as metas e corrigir quaisquer desvios significativos.



is150-195 fotosearch.com.br

Habilidades gerais dos gerentes

- **Habilidades conceituais**
 - A capacidade mental de um gerente para coordenar todos os interesses e atividades da organização.
- **Habilidades interpessoais**
 - A capacidade de um gerente para trabalhar, entender, orientar e motivar outras pessoas, tanto individualmente como em grupos.
- **Habilidades técnicas**
 - A capacidade de um gerente para utilizar ferramentas, procedimentos e técnicas de uma área especializada.
- **Habilidades políticas**
 - A capacidade de um gerente para construir uma base de poder e estabelecer as conexões certas



Habilidades específicas dos gerentes

Comportamentos relacionados com a *eficácia* de um gerente:

- Controlar o ambiente da organização e seus recursos;
- Organizar e coordenar;
- Tratar a informação;
- Proporcionar crescimento e desenvolvimento;
- Motivar os funcionários e cuidar dos conflitos;
- Resolver problemas estratégicos



Por que estudar administração?

- Todos nós temos um interesse especial em melhorar a maneira pela qual as organizações são gerenciadas.
 - Melhores organizações são, em parte, o resultado de uma boa administração.
- Por fim, você gerenciará ou será gerenciado.
 - A obtenção de um entendimento do processo administrativo constitui os alicerces para desenvolver habilidades gerenciais e para obter um insight do comportamento das pessoas.

Referências bibliográficas:

Administração: teoria e prática no contexto brasileiro / Filipe Sobral, Alketa Peci. --São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

Teoria geral da administração: gerenciando organizações / Cyro Bernardes, Reynaldo Cavalheiro Marcondes. - São Paulo: Saraiva, 2003.

Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações, -1ª edição / Stephen P. Robbins, David A. Decenzo; - São Paulo: Prentice Hall, 2004.

http://www.fotosearch.com.br/BLD004/jl_dk_ella04/



MUITO OBRIGADO PELA
ATENÇÃO, UM GRANDE
ABRAÇO.