

INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO E ÀS ORGANIZAÇÕES

1

Objetivos de aprendizagem:

1. Definir os conceitos de administração e de organização.
2. Contrastar os conceitos de eficácia e eficiência.
3. Identificar e descrever as atividades básicas do processo de administração.
4. Identificar e descrever as principais áreas funcionais das organizações.
5. Definir os papéis que um administrador desempenha em uma organização.
6. Descrever as habilidades e competências necessárias ao administrador.
7. Descrever as características do estilo brasileiro de administração.
8. Discutir as principais características das organizações brasileiras.
9. Analisar os principais desafios e recompensas da atividade de um administrador.
10. Discutir os impactos das tendências contemporâneas na administração.

As organizações são uma realidade do mundo contemporâneo, e quase tudo o que acontece no mundo depende delas. Elas se fazem presentes na vida civilizada, uma vez que fornecem os meios para o atendimento das necessidades humanas. No entanto, para alcançarem seus objetivos, as organizações devem ser capazes de utilizar corretamente seus recursos e, para isso, precisam de administração.

Este capítulo tem por objetivo apresentar a administração como ciência e como prática, procurando justificar a sua necessidade como atividade humana essencial. Exploraremos os conceitos de administração e de organização, destacando o papel da eficácia e da eficiência como medidas para avaliar o desempenho e a qualidade da administração.

Além disso, descreveremos as principais funções da administração — planejamento, organização, direção e controle —, os níveis organizacionais que compõem a hierarquia de uma organização e as principais áreas funcionais em que a organização ou empresa pode ser subdividida. Discutiremos, posteriormen-

te, os papéis que um administrador assume na sua atividade gerencial, e examinaremos as habilidades e competências necessárias para o desempenho dessa atividade com sucesso.

Para enquadrar a administração no contexto brasileiro, serão analisados os principais traços culturais característicos do estilo brasileiro de administrar, e serão apontadas algumas das características mais comuns aos administradores do país. Também serão abordados alguns elementos característicos das organizações brasileiras, destacando-se os fatores apontados por seus administradores como determinantes para o sucesso ou insucesso dos negócios nesse contexto.

Por fim, tentaremos explicar qual a relevância de se estudar as problemáticas da administração e quais os desafios e recompensas inerentes a uma carreira como administrador, bem como discutiremos quais são as principais tendências e desafios contemporâneos e quais são os seus impactos na administração do futuro.



CASO INTRODUTÓRIO

Roger Agnelli e a CVRD

Roger Agnelli, presidente da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), tem razões para sorrir. Um lucro de quase 10,5 bilhões de reais em 2005, 61% superior ao de 2004, o maior já registrado por uma empresa privada na América Latina, talvez explique o sorriso estampado em seu rosto. Uma receita de 35,35 bilhões de reais, a mais elevada da história da mineradora, e exportações de 7 bilhões de dólares, apesar do câmbio desfavorável, encerraram um exercício memorável. No entanto, os vários recordes da CVRD não tiraram a sobriedade de seus administradores.

Roger Agnelli concorda que muitas dessas conquistas contaram com um empurrão do mercado. O insaciável apetite chinês por minério de ferro e os preços das commodities em alta foram fundamentos para sua vitória e de sua equipe. Ele prevê que, por enquanto, não haverá alterações nesse cenário. Mas, precavido, começou a preparar a empresa para a chegada do 'inverno'. No dia em que a China soluçar, ou que o gráfico das commodities virar de direção, ou mesmo se a economia norte-americana entrar em rota de ajuste, a Vale estará pronta, garante Agnelli. A fórmula tem sido controlar custos semanalmente e aumentar a liquidez da empresa, reduzindo o nível de alavancagem financeira, ao mesmo tempo que eleva os investimentos para aumento de produção e melhorias de processos. "Estamos gerando caixa em um período muito positivo. A consciência de alguma reversão de mercado — que ainda

não vemos — é muito grande hoje na empresa." Realmente, a Vale tem projetado, para 2006, seu maior volume de investimentos, quase 11 bilhões de reais.

Enquanto imagina o que será do futuro, Agnelli enfrenta, no presente, as duras negociações anuais que definem os preços pelo minério da Vale. Nesse jogo de gente grande, em que o resultado de 2005 foi um reajuste de 71,5% que deixou o mercado boquiaberto, o executivo garante que a arma mais importante é a credibilidade. Obter *investment grade*, a grande batalha que Agnelli travou nos últimos dois anos com as agências de *rating*, marcou uma subida de patamar importante. Ficou dessa experiência a convicção de que, quando se está com a razão, deve-se lutar por isso: "O inconformismo pode levar a resultados bastante positivos". Agnelli diz que não se conformava em ver a Vale subavaliada perante outras mineradoras internacionais em condições financeiras piores ou que atuavam em mercados mais arriscados. Perseverante, Agnelli acredita que o próprio país pode ser favorecido com essas melhorias de classificação de suas empresas. "Acredito que o Brasil tem de ser o maior país minerador do mundo. Se isso acontecer, as condições de a gente ser a maior mineradora do mundo aumentam substancialmente." Sutilmente, ele deixa transparecer sua próxima meta.

Fonte: M. C. César, "Apetite insaciável por recordes e resultados", *Executivo de Valor*, 2006.

1.1 As organizações e a administração

Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração. São os administradores que estabelecem objetivos e guiam a organização de forma a alcançá-los. São também eles que preparam a organização para a mudança, procurando adaptá-la a um ambiente cada vez mais dinâmico e imprevisível. Assim, para uma organização ser bem-sucedida, ela depende de seus administradores. Roger Agnelli é um exemplo de administrador de sucesso. Em poucos anos, melhorou significativamente o desempenho da Companhia Vale do Rio Doce, transformando-a em uma das maiores mineradoras do mundo e em uma das empresas mais admiradas no Brasil.

É claro que administradores de grandes empresas, como Roger Agnelli, são mais conhecidos e midiáticos; no entanto, não existe um modelo que defina como deve ser um administrador de sucesso.

Existem milhares de administradores em diversas organizações espalhadas pelo Brasil e milhões pelo mundo. Eles administram organizações de todos os tamanhos, com as mais diversas finalidades, e podem ser responsáveis pelas organizações como um todo ou apenas por uma unidade ou equipe. Mas, concretamente, em que consiste o trabalho de um administrador? Por que a administração é uma atividade tão importante? Por que é importante estudar administração? Quais são os desafios que o mundo contemporâneo coloca aos administradores? Para responder a essas e a outras questões, é necessário, inicialmente, definir alguns conceitos básicos.

1.1.1 A organização

As organizações são grupos estruturados de pessoas que se juntam para alcançar objetivos comuns. Surgem como resposta à necessidade dos indivíduos de alcançar metas que, isoladamente, não conseguiriam atingir, em virtude da complexidade e da varie-

dade das tarefas inerentes ao trabalho a se efetuar. Podem ser organizações formais, como no caso de um exército ou de uma empresa, ou informais, como um grupo de amigos que se junta para jogar vôlei na praia. No entanto, independentemente de sua forma e atividade, as organizações partilham algumas características.

Em primeiro lugar, todas as organizações têm um *propósito* ou uma *finalidade*. Os objetivos são inúmeros, desde produzir um produto, proporcionar entretenimento, atender às necessidades sociais ou espirituais da sociedade, defender um país, entre muitos outros. Entretanto, é esse propósito que confere às organizações uma razão para existir. Em segundo lugar, todas as organizações são compostas por *pessoas*. Sem elas, as organizações não têm quem tome decisões com relação aos objetivos nem quem realize um conjunto de tarefas de forma a alcançá-los. Além disso, as organizações possuem uma *estrutura* que define e delimita qual é o comportamento e quais são as responsabilidades de cada um dos seus membros. O desenvolvimento de uma estrutura organizacional envolve a definição de regras e procedimentos internos, a divisão do trabalho, a descrição de funções, o estabelecimento de relações de autoridade entre seus membros, entre outros. Assim, uma organização é uma entidade que possui um propósito, é composta por pessoas ou membros, e tem uma estrutura organizacional.

Este livro vai se ocupar principalmente de um tipo de organização: as empresas. As empresas distinguem-se das demais organizações, uma vez que atuam na lógica das leis do mercado e são condicionadas por variáveis ambientais que interagem com seu desenvolvimento. Além disso, as empresas não procuram apenas a satisfação das necessidades de seus clientes, mas também a de seus trabalhadores, administradores, Estado e fornecedores, necessitando gerar excedente ou lucro que permita remunerar os seus proprietários ou acionistas, bem como investir na sua auto-sustentação.

1.1.2 A administração

Com o aparecimento das organizações, surge a necessidade de administrá-las. A administração foi definida por Mary Parket Fóllet como a arte de produzir bens ou serviços por intermédio das pessoas. Apesar de realçar que o termo significa que os objetivos da organização devem ser alcançados por meio de outros que executam tarefas específicas, a administração é muito mais do que isso.

Uma definição mais complexa de administração é dada a seguir: "Administração é um processo que consiste na coordenação do trabalho dos membros da organização e na alocação dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos de uma forma eficaz e eficiente". Quatro elementos podem ser destacados nessa definição: processo, coordenação, eficiência e eficácia. Primeiro, *processo* é um modo sistemático de fazer algo. A administração é um processo na medida em que consiste em um conjunto de atividades e tarefas relacionadas a fim de atingir um objetivo comum. Em segundo lugar, a administração consiste na *coordenação* do trabalho e dos recursos organizacionais para garantir que partes interdependentes funcionem como um todo, procurando alcançar a coerência entre os processos e os objetivos organizacionais. Por último, administração significa realizar as tarefas e os objetivos organizacionais de forma eficaz e eficiente.

A *eficiência* é a capacidade de realização das atividades da organização, minimizando a utilização dos seus recursos, ou seja, é a capacidade de desempenhar corretamente as tarefas. É uma medida da relação entre os resultados alcançados e os recursos consumidos. Quanto maior a produtividade da organização, mais eficiente ela será. Sua principal preocupação é com os meios, isto é, com o uso econômico dos recursos organizacionais. Uma vez que os recursos são escassos (tempo, capital, pessoas, equipamentos etc.), a administração tem como função a utilização eficiente desses recursos.

A *eficácia* é a capacidade de realizar as atividades da organização de modo a alcançar os objetivos estabelecidos. Eficácia implica escolher os objetivos certos e conseguir atingi-los, e sua principal preocupação é com os fins. A eficácia assume importância decisiva no conceito de administração, já que é a chave para o sucesso de uma organização. Antes de focalizar a eficiência dos processos, é necessário definir os objetivos certos. Veja a seguir, na Figura 1.1, um esquema representando os elementos 'eficiência' e 'eficácia'.

Apesar das diferenças entre os conceitos de eficiência e eficácia, eles estão correlacionados. Sem eficácia, a eficiência é inútil, pois a organização não consegue realizar o seu propósito. Por outro lado, é fácil ser eficaz quando se é ineficiente, visto que muitos recursos são desperdiçados. Nesse caso, as organizações alcançam os seus objetivos, mas fazem-no a um custo muito alto. Uma administração de sucesso consiste em obter simultaneamente eficácia e eficiência na utilização dos recursos organizacionais.

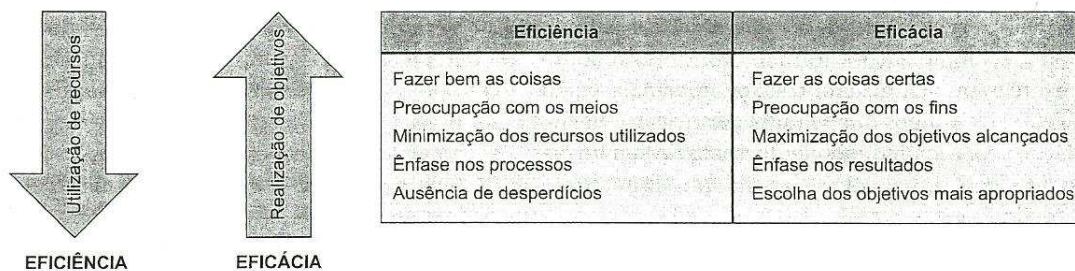


Figura 1.1 Eficiência e eficácia

1.1.3 Os administradores

Os *administradores* ou *gestores* são os membros que têm como função guiar as organizações de forma a alcançar seu propósito. São os administradores que decidem onde e como aplicar os recursos da organização de forma a assegurar que esta atinja seus objetivos. No entanto, não o fazem sozinhos. Os administradores trabalham coordenando e dirigindo as atividades de outras pessoas, ajudando os demais membros a atingir um conjunto de objetivos coerentes para a organização. O que os distingue dos outros membros da organização é que eles coordenam as atividades de outros, que, por essa razão, lhes prestam contas do seu trabalho.

As atividades de administração ou gestão não estão circunscritas ao presidente ou aos diretores da organização. Muitas outras pessoas na estrutura hierárquica têm igualmente funções da administração, como os gerentes, os supervisores, os líderes de equipe, entre outros. O administrador é também responsável pela execução de algumas tarefas, não limitando sua atuação ao planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos outros.

Nem todas as pessoas que trabalham em uma organização são administradores. Alguns membros

das organizações têm como única responsabilidade a execução de uma tarefa ou trabalho específico, sem ter de supervisionar o trabalho de outro. São geralmente designados subordinados, funcionários, trabalhadores, operários, empregados, ou, de acordo com as tendências mais atuais, colaboradores ou parceiros.

1.1.4 Níveis organizacionais

Os administradores podem ser classificados pelo *nível* que ocupam na organização e pelo *âmbito* das atividades pelas quais são responsáveis — administradores gerais ou funcionais. Com relação à posição que ocupa na estrutura organizacional, é possível distinguir três níveis hierárquicos: os níveis estratégico, tático e operacional (veja a Figura 1.2).

O *nível estratégico* é o mais elevado da hierarquia organizacional e é composto pelos administradores de topo — um grupo relativamente pequeno de executivos que é responsável pelas principais decisões da organização. Sua atuação é estratégica e abrange a organização como um todo. São igualmente responsáveis pela interação entre a organização e seu ambiente externo. O presidente do Conselho de Administração da Vale do Rio Doce, Roger Agnelli, é um

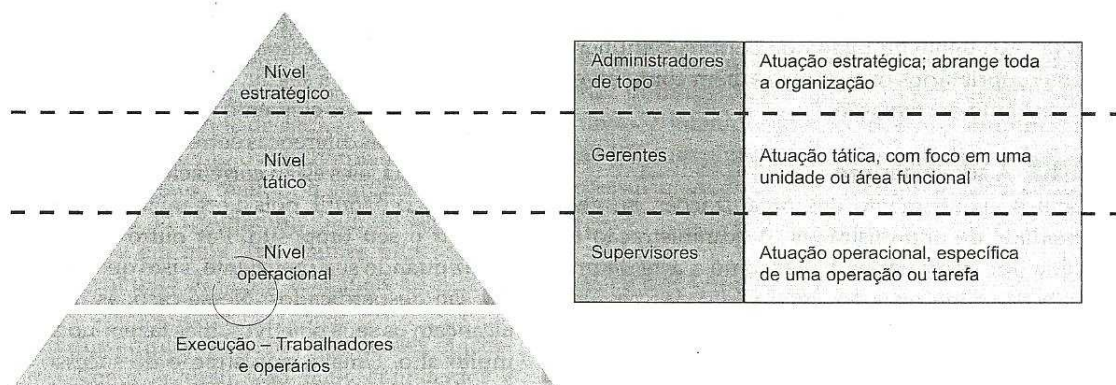


Figura 1.2 Níveis organizacionais



QUADRO ILUSTRATIVO

Não subestime os administradores de nível médio

Os administradores de níveis tático e operacional são considerados por muitos como pessoas inflexíveis, burocratas e sem imaginação, que apenas servem como elo entre os administradores de topo e os trabalhadores. No entanto, pesquisas revelam que eles é que conseguem balancear a tensão entre a continuidade e a mudança, permitindo à organização alcançar seus objetivos. Concretamente, desempenham os seguintes papéis:

- *Empreendedor*: dados sua proximidade com as operações e seu conhecimento profundo dos processos, dos produtos e do próprio passado da organização, é ele que está em melhores condições para gerar e implementar novas idéias.
- *Comunicador*: por ser detentor das melhores redes de relacionamento informal na organização e possuir a confiança de seus pares e subordinados,

é a pessoa ideal para comunicar a implementação de qualquer nova iniciativa.

- *Terapeuta*: sabendo que as mudanças costumam gerar ansiedade e medo entre os empregados, assume a responsabilidade por cuidar do bem-estar emocional destes, criando um ambiente de trabalho psicologicamente seguro.
- *Equilibrista*: prezando pela estabilidade, tanto na vida pessoal quanto na profissional, atua como 'agente de sustentação', mantendo a organização no rumo correto e cuidando para que ela não saia dos trilhos, solucionando problemas e conflitos que vão surgindo.

Fonte: Q. N. Huy, "Praise of middle managers", *Harvard Business Review*, set. 2001.

exemplo de administrador de topo. Os administradores de topo de uma organização são: o presidente, os vice-presidentes, os membros do Conselho de Administração, o diretor executivo, bem como outros executivos que pertençam à alta administração.

O *nível tático* representa um intermédio da estrutura organizacional. É constituído por um conjunto de executivos que é responsável pela articulação interna entre o nível estratégico e o operacional. Esses administradores coordenam a atividade de outros de níveis mais baixos e são responsáveis pela tradução das políticas e estratégias definidas pelos administradores de topo em ações concretas que os de nível operacional possam implementar. Sua atuação é tática e está orientada para uma unidade de negócio, departamento ou área funcional. Normalmente, os administradores desse nível são os gerentes ou diretores de unidades de negócio, de departamento, de área ou de divisão.

O *nível operacional* é o mais baixo da hierarquia da organização, e é constituído pelos administradores de primeira linha. Eles são responsáveis pela coordenação do trabalho dos membros da organização, que, por sua vez, são responsáveis pela execução e realização das atividades e tarefas cotidianas. Os administradores, nesse nível organizacional, têm atuação operacional e de curto prazo, orientada para a execução de atividades operacionais. Os administradores de primeira linha são os supervisores, os líderes de equipe, os coordenadores de projeto, entre outros gestores responsáveis apenas por pequenos grupos de trabalhadores ou de tarefas.

Existem administradores em todos os níveis organizacionais. No entanto, é a coordenação entre estes que garante o sucesso da organização como um todo. Apesar de todos possuírem diferentes funções, elas estão interligadas, e é essa sintonia que permite à organização o alcance de seus objetivos.

1.2 O processo de administração

A administração foi definida por Henri Fayol, administrador francês do início do século XX, como um processo dinâmico que compreenderia cinco funções interligadas: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Ainda hoje, livros e manuais de administração são organizados de acordo com essas funções. A única diferença é que as funções de comandar e coordenar foram agregadas para formar uma nova função: dirigir — que está associada aos processos de gestão de pessoas na organização. Os administradores participam no processo de administração executando cada uma das funções identificadas para alcançar os objetivos definidos pela organização. Apesar de serem quatro funções distintas, elas estão relacionadas e são interdependentes, e por isso os gestores devem considerar os efeitos que cada uma dessas funções tem sobre as outras. Veja na Figura 1.3 um esquema dessas quatro funções.

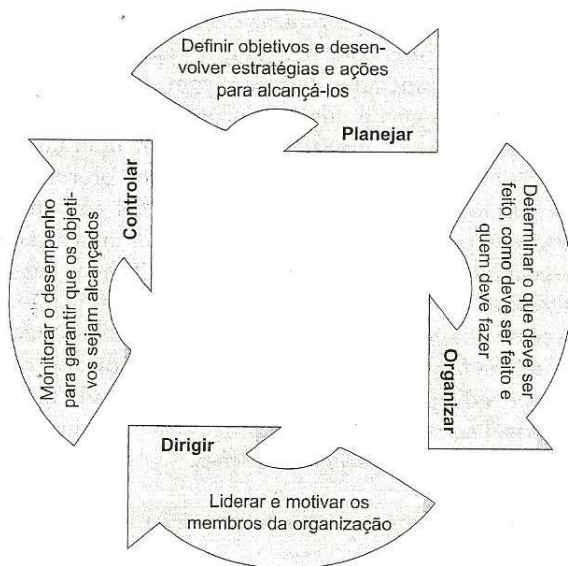
1.2.1 As funções da administração

PLANEJAMENTO O planejamento consiste na especificação dos objetivos a serem atingidos, na definição

das estratégias e ações que permitam alcançá-los, e no desenvolvimento de planos que integrem e coordenem as atividades da organização. O planejamento permite que os administradores e trabalhadores tenham sua ação orientada para determinados objetivos, permitindo-lhes concentrar sua atenção no que é mais importante para a organização.

ORGANIZAÇÃO A organização é a função da administração que faz a distribuição das tarefas e dos recursos entre os membros da organização, define quem tem autoridade sobre quem e quando e onde devem tomar decisões. A organização procura distribuir o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização para que estes alcancem os objetivos estabelecidos eficientemente. O resultado do processo de organização é a *estrutura organizacional*.

DIREÇÃO A direção está relacionada com os processos de gestão de pessoas na organização. Dirigir significa liderar, motivar e coordenar os trabalhadores no desenvolvimento de suas tarefas e atividades. Dirigir também significa selecionar o canal de comunicação mais adequado e resolver conflitos entre os subordinados. É uma função que exige mais ação que o planejamento ou a organização. O responsável por uma equipe ou grupo, o líder, tem a responsabilidade de proporcionar um ambiente propício à execução de um trabalho de qualidade e no qual os trabalhadores se sintam satisfeitos.



■ **Figura 1.3** O processo de administração

CONTROLE O controle é a função da administração que assegura que os objetivos estão sendo alcançados. Consiste na monitoração e na avaliação do desempenho da organização, na comparação deste com os objetivos planejados e na correção dos desvios que se verificarem. A função de controle envolve: a definição de medidas de desempenho, a verificação sistemática do desempenho efetivo, a comparação entre os padrões e objetivos planejados e o desempenho efetivamente observado, e, finalmente, o estabelecimento de medidas corretivas, no caso de se verificarem desvios significativos. É por meio da função de controle que a organização se mantém no rumo pretendido ou planeja mudanças.

Na prática, todas as funções da administração são executadas de uma forma inter-relacionada e não seqüencial, como pode ser sugerido pela Figura 1.3. Na realidade, o que se verifica é uma interação dessas quatro funções, e a seqüência planejamento, organização, direção e controle é meramente estabelecida em nível teórico para melhor compreensão do processo de administração.

1.2.2 A universalidade das funções da administração

A administração é uma prática secular, mas será que suas funções são aplicáveis em todos os contextos e organizações? Será que as funções da administração não variam de acordo com o nível hierárquico do administrador ou o tipo da organização? Se a administração é realmente uma disciplina genérica, então as funções que um administrador desempenha devem ser essencialmente as mesmas, independentemente de ser um administrador de topo ou um supervisor, ou de a organização ser uma empresa pública sem fins lucrativos ou uma empresa privada.

NÍVEL ORGANIZACIONAL Como referido anteriormente, o nível hierárquico influencia o trabalho e as atividades de um administrador. No entanto, isso não significa que um administrador de topo e um supervisor não desempenhem, ambos, funções de planejamento, de organização, de direção e de controle. O que acontece é que cada uma dessas funções da administração varia em termos de importância e intensidade de acordo com o nível hierárquico do gestor. À medida que se sobe na hierarquia organizacional, os administradores planejam mais e dirigem menos. Isso porque suas atividades estão mais relacionadas com o estabelecimento de objetivos e estratégias, e menos com a liderança e a motivação dos subordi-



QUADRO ILUSTRATIVO

O que os administradores realmente fazem

John Kotter, professor de liderança da Harvard Business School, desenvolveu uma pesquisa na qual procurou entender em que consiste o trabalho de um administrador. Para isso, entrevistou e acompanhou 15 administradores de sucesso em nove empresas norte-americanas. Sua pesquisa revelou que a rotina do administrador não se limita ao ciclo de planejar, organizar, dirigir e controlar, mas envolve a consecução de objetivos por meio de um grande e diverso grupo de pessoas, sobre a maioria das quais possui pouquíssimo controle direto. Kotter concluiu que os administradores:

- passam a maior parte de seu tempo com outras pessoas (em média 75% do seu tempo);
- na maior parte do tempo, lidam com pessoas que não estão diretamente relacionadas com seu trabalho;

- têm uma amplitude de assuntos muito extensa em suas conversas, e muitos dos temas discutidos não têm relação direta com sua atividade;
- nas conversas que mantêm com outras pessoas, raramente tomam grandes decisões;
- na maioria de seus encontros, discutem assuntos que não têm a menor importância para a organização;
- raramente dão ordens no sentido tradicional;
- normalmente não conseguem planejar o dia de trabalho, limitando-se a reagir aos acontecimentos e às iniciativas dos outros;
- gastam a maior parte de seu tempo com conversas curtas e desconectadas;
- trabalham em média 60 horas por semana.

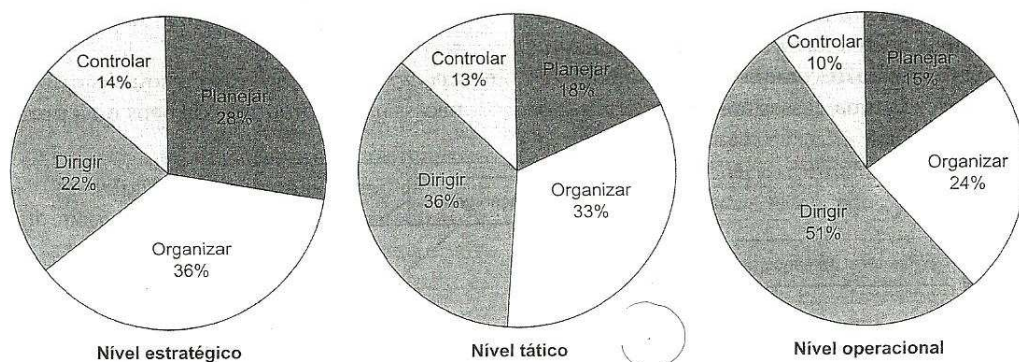
Fonte: J. Kotter, "What effective general managers really do", *Harvard Business Review*, 1999.

nados na execução de alguma tarefa. Todos os administradores desempenham as quatro funções da administração, porém o tempo que dedicam a cada uma delas é variável, conforme ilustrado na Figura 1.4. Por outro lado, o conteúdo das atividades desempenhadas pelo administrador também varia de acordo com o nível organizacional. Por exemplo, um administrador de topo tem a responsabilidade de desenhar a estrutura organizacional, enquanto um supervisor organiza os métodos e processos de uma atividade ou tarefa.

TIPO DE ORGANIZAÇÃO O tipo de organização também influencia o trabalho de um administrador. Existem algumas diferenças entre o trabalho desempenhado por um gestor público e o de um administrador de uma

empresa privada com fins lucrativos. No entanto, seu trabalho partilha mais semelhanças que diferenças. Ambos estabelecem objetivos e estratégias, estruturam suas organizações, equipes de trabalho e processos, lideram e motivam seus subordinados, e controlam o desempenho de suas organizações. Talvez a principal diferença seja a forma como medem e avaliam o desempenho da organização. Os administradores de empresas têm como principal indicador da competitividade e desempenho da organização a maximização dos lucros, ao passo que as organizações públicas e não lucrativas respondem a objetivos mais difíceis de medir, como universalização, equidade e justiça.

DIMENSÃO DA ORGANIZAÇÃO A dimensão da organização é outro fator que diferencia o trabalho de um



■ **Figura 1.4** As funções da administração e os níveis organizacionais

administrador. Como no caso dos níveis hierárquicos, as diferenças estão na importância e na intensidade, não nas atividades do administrador. Um administrador de micro ou pequena organização é mais generalista, visto que combina muitas das tarefas de um administrador de topo, como o estabelecimento de objetivos estratégicos, com tarefas rotineiras, normalmente desempenhadas por supervisores. Independentemente do tamanho da organização, os administradores realizam as quatro funções da administração, variando o tempo que dedicam a cada uma e o seu conteúdo. Por exemplo, o planejamento é um processo mais formal e institucionalizado nas grandes organizações, enquanto nas pequenas é menos ritualizado e informal. Além disso, as estruturas das grandes organizações são mais complexas e burocratizadas, e os sistemas de avaliação e controle, mais sofisticados. Todavia, as funções dos administradores são essencialmente as mesmas, isto é, seja qual for o tamanho da organização, os administradores planejam, organizam, dirigem e controlam.

1.3 As áreas funcionais da organização

As organizações estão normalmente divididas em áreas funcionais. Essas áreas representam atividades e tarefas *especializadas* que são desempenhadas por unidades ou departamentos da organização. A organização pode estar dividida em muitas áreas funcionais, dependendo de sua atividade principal e de seus objetivos. As mais comuns são: a área de produção ou de operações, a área comercial e de marketing, a área de finanças e a área de recursos humanos (veja a Figura 1.5). Outras áreas funcionais podem existir nas organizações, como a área de pesquisa e desenvolvimento ou a área de compras e aprovisionamento, mas são menos comuns, uma vez que só as grandes organizações possuem dimensão para um departamento de pesquisa e apenas as organizações industriais têm a necessidade de um departamento de compras e de gestão de estoques. A coordenação e a integração de cada uma dessas áreas funcionais são

algumas das principais responsabilidades da administração geral.

1.3.1 Área de produção ou de operações

A principal razão de ser de uma organização é a produção de bens ou a prestação de serviços. Por esse motivo, o sistema de operações de uma organização é o centro ou 'coração' de sua atividade. O sistema de operações é o conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou prestação de serviços de uma organização, representando o modo como esta transforma os insumos em produtos ou serviços, agregando valor de forma a alcançar os objetivos organizacionais. A administração de operações é uma atividade complexa de administração que envolve:

- *Planejamento do produto*: desenvolvimento de um projeto de produto, por meio da análise de sua exequibilidade tecnológica e do potencial de comercialização.
- *Instalações*: definição das características físicas das instalações, naturalmente, da capacidade produtiva e de sua localização.
- *Processo produtivo*: escolha dos métodos, tecnologias e fluxos dos processos produtivos.
- *Organização do trabalho*: definição da estrutura de cada trabalho ou tarefa — como será realizado e quem vai realizá-lo.
- *Planejamento da produção*: especificação das quantidades a produzir para satisfazer às exigências da organização.
- *Administração de estoques*: determinação das necessidades de recursos e materiais necessários à produção de forma a minimizar os custos operacionais.
- *Controle*: monitoração do desempenho do sistema de operações, por exemplo, dos custos de produção, da qualidade e da manutenção dos equipamentos.
- *Compras*: administração da aquisição dos recursos necessários à produção de bens ou à prestação de



Figura 1.5 As principais áreas funcionais da organização

serviços — em algumas organizações, é uma área funcional independente.

1.3.2 Área comercial e de marketing

A área comercial e de marketing está relacionada com as atividades cujo objetivo é captar e manter os clientes da organização. Seu principal foco é a satisfação do cliente, procurando influenciar seu comportamento e, assim, alcançar o propósito da organização. Todas as organizações, sejam elas privadas ou públicas, com fins lucrativos ou não, têm a necessidade de desenvolver programas de marketing para garantir sua sobrevivência. A área comercial e de marketing é responsável por diversas funções e atividades organizacionais, entre as quais estão:

- *Pesquisa de mercado*: condução de estudos e pesquisas com o objetivo de identificar as necessidades, preferências e tendências do mercado.
- *Produto*: desenvolvimento de produtos adequados às necessidades identificadas, em termos de características técnicas, marca, embalagem etc.
- *Preço*: estabelecimento e gestão do preço dos produtos ou serviços de acordo com as políticas comerciais da organização.
- *Distribuição*: concepção e administração de um sistema de entrega do produto certo, no local certo, no momento certo e nas quantidades certas.
- *Comunicação*: sinalização do público-alvo por meio de ações de publicidade, promoção, propaganda e relações públicas.
- *Vendas*: administração das transações entre a organização e seus clientes — em algumas organizações, é uma área funcional independente.

1.3.3 Área financeira

Se a área de produção e operações é o 'coração' da organização, a área financeira é o 'sangue', e lida com todos os aspectos que envolvem recursos financeiros. As finanças são uma área de apoio, não estando diretamente relacionadas com a atividade principal da organização. No entanto, têm uma importância decisiva para o desempenho organizacional. Seu principal objetivo consiste em captar e utilizar, de maneira eficaz, os recursos financeiros de forma a alcançar os objetivos organizacionais. A área financeira é responsável pelas seguintes funções:

- *Informação de gestão*: produção de relatórios e documentos contábeis que traduzam a situação econômica e patrimonial da organização.

- *Análise*: avaliação e controle do desempenho da organização em termos de rentabilidade, equilíbrio financeiro e risco.
- *Investimento*: definição da política de investimentos da organização, escolhendo as melhores alternativas para a aplicação dos recursos financeiros.
- *Financiamento*: definição da política de financiamento, escolhendo as melhores fontes de recursos para o crescimento e a administração da organização.
- *Distribuição de dividendos*: definição da política de distribuição de lucros, decidindo qual a aplicação dos excedentes financeiros gerados pela atividade da organização.

1.3.4 Área de recursos humanos

Um dos recursos mais importantes em todas as organizações são as pessoas. A área de recursos humanos ou de gestão de pessoas tem como objetivo a administração de comportamentos individuais em função dos objetivos coletivos. Para tal, a organização deve atrair, preparar e desenvolver as pessoas de forma que consigam contribuir para alcançar os objetivos organizacionais. A área de recursos humanos é responsável pelas seguintes funções:

- *Implementação de políticas e procedimentos* que regulem as relações da organização com seus membros: elaboração de códigos de conduta, implementação de programas de gestão participativa, entre outros.
- *Planejamento dos recursos humanos*: diagnóstico das necessidades da organização em termos de recursos humanos de forma a responder de maneira eficaz a seus objetivos.
- *Recrutamento e seleção*: processo de localização, atração e contratação de candidatos qualificados para ocupar cargos na estrutura de pessoal da organização.
- *Treinamento e desenvolvimento*: desenvolvimento de programas e ações para reforçar as competências individuais e melhorar o desempenho e a produtividade coletiva.
- *Avaliação de desempenho*: implementação de mecanismos de avaliação formal, sistemática e periódica dos resultados alcançados pelos membros da organização.
- *Remuneração e compensação*: definição dos sistemas de recompensas e de benefícios para os membros da organização.
- *Melhoria das condições no local de trabalho*: implementação de programas de higiene, de segurança e de saúde no trabalho.

- *Gestão administrativa do pessoal*: processamento de salários, elaboração de arquivos de pessoal, controle de horários, gestão dos contratos, entre outros procedimentos burocráticos.

As áreas funcionais representam uma forma de estruturação das atividades, permitindo à organização ganhos com a especialização de seus membros em tarefas e funções específicas. No entanto, como já dissemos, independentemente da área funcional à qual pertencem, os administradores realizam as quatro funções da administração. A Tabela 1.1 apresenta alguns exemplos de ações gerenciais por função da administração e por área funcional.

1.4 Os administradores e a administração

Seja qual for o nível organizacional, o tipo ou dimensão da organização, ou a área funcional, os administradores planejam, organizam, dirigem e

controlam. Podem variar a importância e o tempo dedicado a cada uma dessas funções; no entanto, para compreender a essência do trabalho de um administrador, é necessário conhecer quais papéis desempenha na organização, quais aptidões e habilidades necessita possuir, e quais competências específicas estão relacionadas com a eficácia e a eficiência de seu desempenho.

1.4.1 Os papéis do administrador

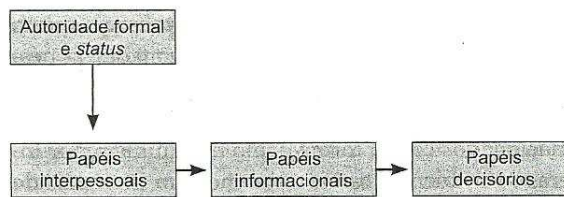
Os administradores desempenham uma variedade de papéis para alcançar os objetivos organizacionais. Uma das pesquisas mais interessantes sobre esse assunto foi desenvolvida por Henry Mintzberg, ao estudar detalhadamente cinco administradores de topo. Ao contrário do que se pensava, os gestores não fazem reflexões metódicas antes de tomar decisões nem obedecem à seqüência teórica das funções da administração. Mintzberg concluiu que os administradores têm pouco tempo para refletir antes de decidir e que suas

■ Tabela 1.1 Áreas funcionais e as funções da administração

	OPERAÇÕES	MARKETING	FINANÇAS	RECURSOS HUMANOS
PLANEJAMENTO	Planejamento da produção agregada. Planejamento do layout das instalações.	Planejamento e previsão de vendas. Definição da estratégia comercial. Estabelecimento de objetivos aos vendedores.	Elaboração de orçamentos. Elaboração de projetos de investimento.	Planejamento das necessidades de recursos humanos. Estabelecimento de metas de desempenho aos trabalhadores.
ORGANIZAÇÃO	Organização dos métodos e processos produtivos. Desenho dos cargos e tarefas.	Estruturação do departamento de marketing. Distribuição dos vendedores por área geográfica.	Composição da estrutura de financiamento. Aplicação dos recursos financeiros.	Definição da estrutura de cargos e salários. Desenho de programas de treinamento.
DIREÇÃO	Supervisão dos trabalhadores. Atribuição de bônus de produtividade.	Atribuição de bônus e prêmios para melhores vendedores. Concursos de novas idéias de promoção e publicidade.	Remuneração dos administradores com opções de ações. Implementação de uma política de participação nos lucros.	Implementação de políticas de gestão participativa. Melhoria das condições de trabalho.
CONTROLE	Controle da qualidade dos bens ou serviços. Controle dos custos de produção.	Controle das vendas. Avaliação da satisfação dos clientes. Monitoração da fatia de mercado.	Análise e avaliação do desempenho financeiro da organização: rentabilidade, equilíbrio e risco.	Avaliação do desempenho individual. Controle dos horários e da assiduidade.

atividades são muito variadas, não rotineiras e de pequena duração. Ele também concluiu que o trabalho dos administradores é muito similar e propôs uma nova categorização para o trabalho gerencial.

Mintzberg argumenta que os administradores possuem autoridade formal pelo cargo que ocupam. Seu cargo lhes confere autoridade formal sobre seus subordinados, que, por sua vez, lhes confere *status*. Esse *status* cria uma responsabilidade de estabelecer relações interpessoais com os subordinados, pares, superiores, assim como com indivíduos ou grupos de interesse externos à organização. Essas relações fornecem informações que eles utilizam para tomar as decisões necessárias à sua organização. Desse modo, de acordo com Mintzberg, todos os administradores desempenham papéis interpessoais, informacionais



■ Figura 1.6 Os papéis do administrador de Mintzberg

e decisórios, como ilustra a Figura 1.6. Essas três categorias agrupam um conjunto de dez papéis diferentes, mas inter-relacionados. A Tabela 1.2 descreve cada um desses papéis, bem como exemplifica algumas das atividades realizadas pelos administradores em cada caso.

■ Tabela 1.2 Os papéis do administrador

PAPEL	DESCRIÇÃO	EXEMPLO DE ATIVIDADES	
INTERPESSOAIS	Símbolo	Representação simbólica do grupo ou da organização, atuando como uma referência.	Representação da organização em cerimônias e solenidades; assinatura de documentos legais; acompanhamento de visitantes.
	Líder	Direção das atividades dos subordinados, levando-os à realização dos objetivos.	Realização de todas as atividades que envolvam as relações com os subordinados (persuasão, motivação, orientação etc.).
	Elemento de ligação	Desenvolvimento de uma teia de relações que permita o intercâmbio de informação.	Manutenção de redes de contatos com o exterior; acompanhamento da correspondência; construção de coalizões e alianças.
INFORMACIONAIS	Monitor	Coleta e análise da informação sobre a organização e seu ambiente.	Leitura de periódicos e de relatórios; manutenção de contatos pessoais; participação em eventos e conferências.
	Disseminador	Partilha de informação com os subordinados por meio de redes de comunicação interna.	Reuniões formais ou informais com o grupo; telefonemas e e-mails informativos; divulgação de memorandos e <i>newsletters</i> .
	Porta-voz	Transmissão para o exterior das estratégias, políticas, atividades e resultados da organização.	Comunicados de imprensa; entrevistas à mídia; participação em reuniões de acionistas ou com outros grupos de interesse externo.
DECISÓRIOS	Empreendedor	Identificação de oportunidades que potencializem o desenvolvimento da organização.	Reuniões de <i>brainstorming</i> com os subordinados; implementação de projetos; desenvolvimento de novas iniciativas empresariais.
	Solucionador de conflitos	Resolução de conflitos ou de problemas que impeçam o desenvolvimento normal da atividade.	Ações corretivas em disputas ou crises; resolução de conflitos entre subordinados; auxílio aos subordinados durante processos de mudança ou crise.
	Administrador de recursos	Alocação dos recursos organizacionais em função dos objetivos e necessidades.	Realização de todas as atividades que envolvam o orçamento e a programação do trabalho dos subordinados.
	Negociador	Representação da organização ou grupo nas principais negociações.	Negociação com sindicatos de condições de trabalho; negociação com fornecedores, clientes ou instituições financeiras.

Fonte: H. Mintzberg, "The manager's job: folklore and fact", *Harvard Business Review*, 1990.

PAPÉIS INTERPESSOAIS Os papéis interpessoais envolvem as relações dos administradores com outras pessoas, sejam membros da organização ou indivíduos e grupos externos a esta. Os papéis interpessoais estão relacionados com a forma como o administrador interage e influencia os outros, e incluem os papéis de símbolo ou de representação, de líder e de elemento de ligação.

PAPÉIS INFORMACIONAIS Os papéis informacionais envolvem a coleta, o processamento e a comunicação de informações e representam um dos aspectos mais importantes no trabalho de um administrador. Os administradores realizam três papéis informacionais: a coleta e a análise da informação da organização e de seu ambiente (monitor), a partilha dessa informação com os membros da organização (disseminador), e a transmissão para o exterior de informações sobre a organização (porta-voz).

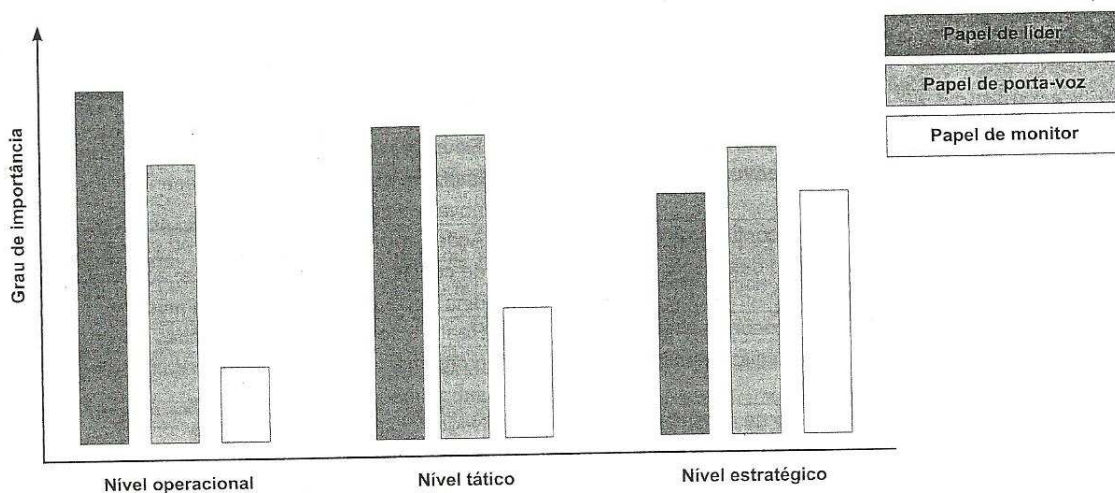
PAPÉIS DECISÓRIOS Os papéis decisórios envolvem todos os eventos que implicam a tomada de decisão, considerada a essência do trabalho de um administrador. Eles estão relacionados com a forma como o administrador utiliza a informação em suas decisões. Os quatro papéis decisórios identificados por Mintzberg são: empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador.

Diversos fatores condicionam a importância que um administrador atribui a cada um desses papéis gerenciais, tais como o nível hierárquico, a área funcional, as habilidades e as competências individuais, o tipo e o tamanho da organização e as características do ambiente organizacional. Por exemplo, algumas

pesquisas mostram que o administrador de uma pequena empresa dá maior importância ao papel de porta-voz, direcionando suas ações para o exterior, seja procurando novas oportunidades ou reunindo-se com fornecedores e clientes. Por outro lado, os administradores de grandes empresas dão mais importância às ações direcionadas para o interior, como a alocação de recursos a equipes e grupos.¹ O nível hierárquico ocupado pelo administrador também influencia os papéis que ele desempenha. Como ilustra a Figura 1.7, à medida que o administrador sobe na hierarquia, a importância do papel de líder, dirigindo e supervisionando o trabalho de seus subordinados, diminui, ao passo que a importância do papel de monitor aumenta, uma vez que o administrador passa a estar mais atento ao ambiente organizacional para detectar tendências, ameaças ou oportunidades para sua organização. Outros papéis recebem a mesma importância seja qual for a posição hierárquica ocupada, como o papel de porta-voz, que assume a representação do grupo e comunica suas necessidades perante outros.²

1.4.2 As habilidades do administrador

Para desempenharem os diferentes papéis pelos quais são responsáveis, os administradores devem possuir certas habilidades. A habilidade pressupõe a idéia de potencial de realização, ou seja, a existência de uma relativa facilidade em lidar com determinada tarefa. Robert Katz identificou três tipos básicos de habilidades necessárias para o desempenho de um administrador: habilidades conceituais, humanas e técnicas.



■ Figura 1.7 Os papéis do administrador e os níveis organizacionais

HABILIDADES CONCEITUAIS As habilidades conceituais estão relacionadas com a capacidade do administrador para coordenar e integrar todos os interesses e atividades de uma organização ou grupo. São as habilidades conceituais que permitem ao administrador analisar e interpretar situações abstratas e complexas e compreender como as partes influenciam o todo. Representam as habilidades mais sofisticadas e distintas que um administrador possui. Têm influência na administração porque permitem as tomadas de decisões mais acertadas e inovadoras, compreendendo qual o seu impacto na organização e nas unidades que a compõem. Desse modo, permitem a definição de uma visão e de uma estratégia de sucesso para a organização e possibilitam a identificação de oportunidades que nem sempre são percebidas pelos outros.

HABILIDADES HUMANAS As habilidades humanas dizem respeito à capacidade do administrador para se relacionar com outras pessoas ou grupos. Envolve a capacidade de trabalhar e se comunicar com outras pessoas, entendendo-as, motivando-as e liderando-as. Na medida em que o trabalho de um gestor consiste na realização de objetivos por meio de outras pessoas, as habilidades humanas são cruciais para seu desempenho. Para um administrador de topo, as habilidades humanas são também importantes para estabelecer relações com grupos de interesse externos da organização e para conseguir agregar os membros internos em torno de uma visão e estratégia para a organização.

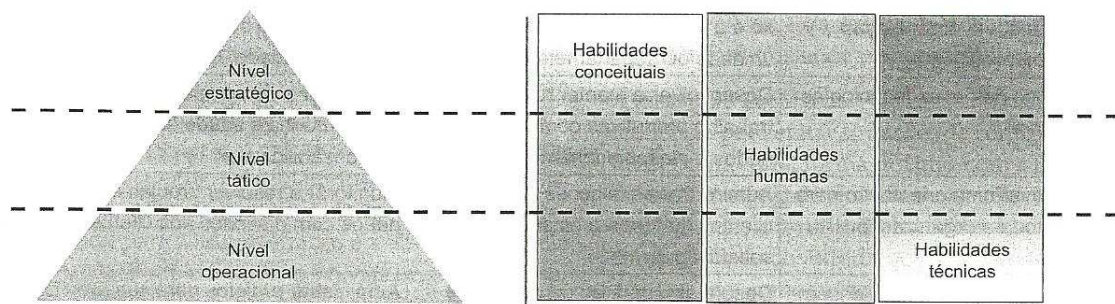
HABILIDADES TÉCNICAS As habilidades técnicas estão relacionadas com a capacidade do administrador para usar ferramentas, procedimentos, técnicas e conhecimentos especializados relativos à sua área de atuação específica. Quanto maior a facilidade em desempenhar uma tarefa específica, maiores as habilidades técnicas do administrador. Em um administrador de topo, as habilidades técnicas evidenciam-se no seu conhecimento da indústria, do mercado e dos pro-

cessos e produtos da organização. Por outro lado, em um administrador de nível tático ou operacional, as habilidades técnicas dizem respeito ao conhecimento especializado de sua área funcional ou das tarefas que desempenha, por exemplo, elaborar um orçamento, realizar um teste de produto, entre outras.

Para Katz, apesar de todas as três habilidades serem relevantes para o desempenho de qualquer administrador, sua importância varia de acordo com o nível organizacional que esse administrador ocupa. Assim, para os administradores no nível estratégico, as habilidades conceituais são mais preponderantes, uma vez que os papéis que desempenham dependem de sua capacidade para formular planos e tomar decisões para a organização como um todo. Em contrapartida, as habilidades técnicas são mais importantes nos níveis hierárquicos mais baixos, pois os administradores estão envolvidos com processos e atividades específicos. Por sua vez, as habilidades humanas são igualmente importantes em todos os níveis hierárquicos, já que o trabalho de um administrador envolve, invariavelmente, outras pessoas. A Figura 1.8 ilustra o grau de importância de cada uma das habilidades de acordo com o nível organizacional.

1.4.3 As competências do administrador

Além de habilidades genéricas, os administradores necessitam de certas competências específicas para o desempenho de seus cargos. As competências são definidas como o conjunto de conhecimentos, aptidões e atitudes relacionados com o desempenho eficaz de um administrador. A maior e mais detalhada pesquisa sobre competências gerenciais foi iniciada no Reino Unido pelo Management Charter Initiative (MCI), em 1997, e concluída pelo Management Standards Centre (MSC), em 2004. Esses organismos procuraram mapear quais eram as competências associadas às melhores práticas gerenciais. Como resultado



■ **Figura 1.8** As habilidades dos administradores

dessa pesquisa, foram identificadas as competências que um administrador deve possuir para desempenhar sua atividade de maneira eficaz. Essas competências variam de acordo com o nível organizacional. A Tabela 1.3 exemplifica algumas das competências requeridas para administradores de topo, gerentes intermediários e supervisores de primeira linha.

Para cada área de competência, são desenvolvidos os elementos que definem o desempenho eficaz do administrador. Por exemplo, a administração de orçamentos é uma competência requerida para os administradores de primeira linha. O desenvolvimento com sucesso dessa competência requer que o administrador saiba preparar um orçamento, discuti-lo e negociá-lo com superiores e subordinados, utilizá-lo para monitorar e avaliar o desempenho de sua área

de responsabilidade, identificar as causas de desvios e propor revisões a esse orçamento, caso seja apropriado. São também enumerados as aptidões, os conhecimentos e as atitudes que um administrador necessita para desenvolver essa competência gerencial.

O interesse pelas competências gerenciais do MSC tem crescido, e cada vez mais as organizações usam esses padrões para definir as qualificações necessárias de um administrador, assim como para avaliar corretamente seu desempenho.

1.5 A administração no Brasil

A administração é uma prática universal. Nos Estados Unidos, no Japão, na Europa ou no Brasil, as organizações precisam ser administradas, e o trabalho do administrador é basicamente o mesmo: guiar

■ Tabela 1.3 Competências dos administradores

NÍVEL ESTRATÉGICO	NÍVEL TÁTICO	NÍVEL OPERACIONAL
Manter uma rede de contatos pessoais que permita o acesso à informação ou aos recursos que a organização necessita.	Manter uma rede de contatos pessoais que permita o acesso à informação ou aos recursos de que sua unidade necessita.	Administrar os recursos pessoais e seu desenvolvimento profissional.
Liderar a organização, comunicando o propósito, os valores e a visão da empresa.	Desenvolver e implementar planos operacionais para sua unidade ou departamento.	Liderar sua área de responsabilidade, motivando os subordinados.
Mapear o ambiente no qual a organização opera.	Assegurar o cumprimento de requisitos legais, regulatórios, éticos e sociais na sua unidade.	Promover a igualdade de oportunidades e a diversidade na sua área de responsabilidade.
Encorajar a inovação na organização.	Encorajar a inovação em sua unidade ou departamento.	Encorajar a inovação na sua área de responsabilidade.
Desenvolver e implementar uma estratégia para a organização.	Planejar, liderar e implementar a mudança em produtos, serviços ou processos.	Implementar a mudança em produtos, serviços ou processos.
Desenvolver a cultura da organização de acordo com sua visão e estratégia.	Recrutar, selecionar e manter trabalhadores motivados.	Administrar os orçamentos para sua área de responsabilidade.
Planejar as necessidades de recursos humanos para que a organização atinja seus objetivos.	Planejar, alocar e avaliar o progresso e a qualidade do trabalho em sua unidade ou departamento.	Planejar, alocar e avaliar o progresso e a qualidade do trabalho em sua área de responsabilidade.
Promover o uso de novas tecnologias na organização.	Desenvolver e manter relações de trabalho produtivas com os subordinados e <i>stakeholders</i> .	Assegurar o cumprimento de requisitos de segurança e saúde em sua área de responsabilidade.
Criar e incentivar uma orientação para o cliente em toda a organização.	Administrar as relações com os clientes de forma a alcançar sua satisfação.	Monitorar e resolver problemas relacionados com o serviço aos clientes.
Monitorar, avaliar e melhorar o desempenho organizacional.	Desenhar e gerir os processos de negócio para sua unidade.	Administrar projetos para sua área de responsabilidade.

Fonte: Management Standards Centre, 2004.

as organizações de forma a alcançar os objetivos. No entanto, as características distintivas das culturas nacionais condicionam o modelo de gestão adotado. Por exemplo, o individualismo e o pragmatismo norte-americanos fazem com que seu estilo de gestão seja caracterizado pelo empreendedorismo e pela competitividade. Por outro lado, a cultura japonesa é caracterizada por valores coletivistas que se refletem em métodos de gestão baseados no consenso e na ênfase no planejamento. Mas quais são os traços característicos da cultura brasileira? Em que medida eles influenciam os comportamentos dos administradores e o perfil das organizações brasileiras?

1.5.1 O estilo brasileiro de administrar

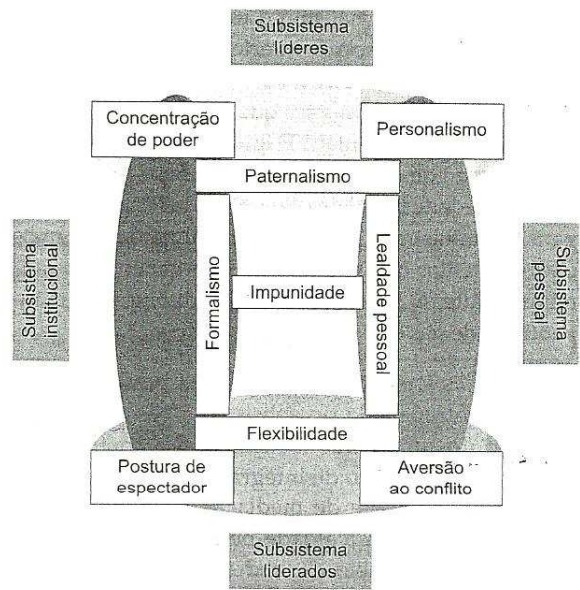
O conhecimento do contexto cultural no seio do qual se desenvolve a atividade empresarial é fundamental para compreender as práticas administrativas e gerenciais brasileiras. A cultura brasileira apresenta alguns traços que lhe permitem distinguir-se de outras culturas nacionais. Esses traços definem um estilo brasileiro de administrar, que, em alguns casos, reforçam vantagens comparativas, mas que, em outros, criam dificuldades aos administradores.

Uma das principais pesquisas sobre o estilo brasileiro de administrar foi realizada por Betânia Barros e Marco Aurélio Prates com 2.500 administradores brasileiros. Esses pesquisadores desenvolveram um modelo de interpretação da cultura brasileira segundo quatro grandes subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. Das interseções entre os subsistemas, é possível identificar os traços culturais que definem o ‘sistema brasileiro de ação cultural’. A Figura 1.9 apresenta o modelo completo, com seus subsistemas e interseções.

A interseção dos subsistemas resulta em nove traços culturais característicos dos administradores brasileiros. A análise de cada um desses traços culturais permitirá identificar suas implicações para a administração.

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.

PERSONALISMO O personalismo representa o lado pessoal da relação entre líder e liderado e reflete a



■ **Figura 1.9** O sistema de ação cultural brasileiro

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. A principal implicação do personalismo na administração é o poder que assume grupos de amizade dentro das organizações, sobrepondo-se à distribuição hierárquica da autoridade formal.

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.

AVERSÃO 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 pôr 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 à discussão assertiva dos problemas e a procura de soluções mediadas.

FORMALISMO O formalismo é um traço cultural que resulta da intolerância à incerteza e 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.

LEALDADE ÀS PESSOAS A lealdade às 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 de 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 às da organização.

PATERNALISMO O paternalismo é 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 às 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 influência das relações pessoais e de confiança nas nomeações para posições e cargos, em detrimento do mérito individual.

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.

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 à transgressão de normas para proteger as redes e grupos às 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.

Todos esses traços da cultura são observados nas organizações brasileiras, em maior ou menor grau. Alguns conferem aos administradores brasileiros uma vantagem sobre os administradores de outras nacionalidades, porém a maioria tem um impacto negativo no dia-a-dia das organizações brasileiras. A Tabela 1.4 resume algumas das implicações de cada um desses traços culturais nas práticas administrativas e gerenciais no Brasil.

1.5.2 Características dos administradores brasileiros

De forma complementar, outros estudos têm procurado identificar quais são os comportamentos e atitudes característicos dos administradores brasileiros que definiriam um estilo de gestão nacional. Destaca-se um estudo de três pesquisadores brasileiros (Costa, Fonseca e Dourad), no qual são identificadas as principais características dos administradores brasileiros:

- visão imediatista, com priorização do curto prazo;
- desvalorização do planejamento, em geral, e do planejamento estratégico, em particular;
- adoção de estruturas organizacionais piramidais, com uma elevada distância hierárquica;
- adoção de sistemas de tomada de decisão centralizados e autocráticos;
- uso de sistemas de controle episódico, de caráter punitivo;
- prática de relações interpessoais baseadas na docilidade e no respeito pelo poder constituído;
- prevalência de um estilo gerencial marcado por grande distância entre discurso e prática;
- disfarce das formas autoritárias de poder com uma retórica de participação e envolvimento;
- domínio de uma conduta gerencial sensível a modas e modismos gerenciais.

As fragilidades e limitações apontadas no modelo de gestão brasileiro, como a impunidade e o paternalismo, a preferência por estilos autocráticos de liderança e controle, a aversão ao risco ou o foco imedia-

■ Tabela 1.4 O estilo brasileiro de administrar

DIMENSÃO CULTURAL	IMPLICAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO
Concentração de poder	Autoridade é vista como forma de estabelecer e manter a ordem. Estilo de liderança autocrático. Dificuldade de implementação de práticas participativas.
Personalismo	Força das relações pessoais e redes de contato. Importância do pertencimento a um grupo. Estilo de liderança carismática. Mediação entre o individualismo e o coletivismo.
Postura de espectador	Medo da mudança. Transferência de responsabilidade. Reduzida capacidade para assumir riscos. Reduzido espírito de iniciativa. Práticas empresariais introspectivas.
Aversão ao conflito	Não-participação em situações de confronto. Resolução de conflitos pela intermediação. Processo e relações são mais relevantes que a realização. Ênfase na competição 'cooperativa' ou mediada.
Formalismo	Controle da incerteza por meio de leis e regras. Excessiva dependência de normas e regulamentos. Organizações com elevada formalização e normalização. Maior estabilidade na relação entre líderes e liderados.
Lealdade pessoal	Líder faz a interligação entre os grupos. Coesão social obtida com a lealdade pessoal. Informação e comunicação seguem os canais de lealdade. Relações pessoais preferíveis ao desempenho e à realização.
Paternalismo	Líder reproduz o papel do pai protetor. Aceitação da desigualdade de poder. Preenchimento de cargos por confiança ou relações pessoais. Distância hierárquica percebida como alta.
Flexibilidade	'Jeitinho brasileiro' de resolver problemas. Agilidade para se ajustar às mudanças do ambiente. Criatividade. Adaptabilidade perante novas situações.
Impunidade	Não-punição dos ineficientes ou transgressores. Não-premiação dos mais merecedores. Tolerância para com os que pertencem ao mesmo grupo social. Clima organizacional de baixa motivação e permissividade.

Fonte: B. T. Barros e M. Prates, *A arte brasileira de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

tista da gestão, podem induzir à idéia errônea de que a administração brasileira será sempre 'refém' desses condicionantes culturais e, portanto, fadada à mera réplica e sustentação do *status quo*.

No entanto, a administração é, por excelência, uma prática voltada para a mudança e para a trans-

formação. Mesmo em contextos de adversidade cultural, existem administradores aptos a guiar suas organizações com eficácia e eficiência, e os brasileiros demonstram isso. É possível encontrar inúmeros exemplos de administradores, como o barão de Mauá (veja o quadro contextual a seguir) ou Roger

Agnelli (veja o caso introdutório), que conseguiram superar as barreiras impostas por seu sistema de ação cultural.

Cabe à administração, na condição de disciplina acadêmica e por meio dessa ação transformadora, formar pessoas que sejam capazes de superar as adversidades culturais, auxiliando os administradores no desenvolvimento de estilos de gestão únicos que incorporem o melhor da cultura brasileira, por exemplo, a flexibilidade e a informalidade, ao mesmo tempo que combatem seus traços negativos.

1.5.3 Perfil das empresas brasileiras

Para entender a atividade empresarial no Brasil, é importante conhecer o contexto no qual as organizações atuam e não apenas as características do sistema

cultural. Nesse sentido, são apresentados alguns dados gerais sobre o perfil das organizações e do ambiente organizacional brasileiro, bem como os resultados de estudos que analisam os fatores condicionantes do sucesso e do insucesso dessas organizações.

O ambiente organizacional brasileiro é muito peculiar e apresenta diversos obstáculos à criação e sustentação de negócios, dentre os quais se destacam:

- *Elevada carga tributária*: o Brasil é um dos países com maior carga tributária no mundo (37,4% do PIB), muito acima dos países de economias emergentes com os quais compete, como a Argentina (21,9%), o Chile (19,2%) ou a China (16,7%).
- *Elevados custos de financiamento*: a taxa de juro real brasileira é a maior do mundo, o que torna o custo do financiamento muito elevado para as empre-



QUADRO CONTEXTUAL

Barão de Mauá, o maior empreendedor brasileiro

Irineu Evangelista de Sousa, mais conhecido como barão de Mauá, foi uma personalidade marcante para o desenvolvimento econômico do Brasil. Banqueiro, industrial, comerciante, fazendeiro e político, seu nome está associado a inúmeros empreendimentos, dos quais se destacam a construção da primeira ferrovia do país; o estabelecimento da primeira fundição; a criação da empresa de iluminação do Rio de Janeiro; a criação da empresa de navegação a vapor no Amazonas; e a viabilização do primeiro cabo submarino, ligando o Brasil à Europa, que possibilitou a comunicação intercontinental por telégrafo. Liberal em um contexto patrimonialista, abolicionista em um país que tinha no trabalho escravo sua mais importante força motriz, industrial em uma economia eminentemente agrária, e inovador em uma cultura extrativista e conservadora, Mauá foi sempre alguém que desafiou o *status quo* dominante.

Desde cedo, Mauá se viu diante do dilema de assistir à realidade ou agir sobre ela. Aos 9 anos, em decorrência da morte prematura do pai, Irineu decidiu partir para a cidade do Rio de Janeiro, onde logo se iniciou na contabilidade de empresas. Trabalhando e vivendo na área comercial da cidade, aprendeu a conhecer como poucos a estrutura dos negócios de seu tempo. A falência da empresa onde trabalhava permitiu-lhe conhecer um empresário inglês, Carruthers, que mudaria para sempre sua vida. Com este, amplia seus conhecimentos de finanças e, principalmente, dos processos de câmbio, desenvolvendo aquelas que seriam duas de suas principais habilidades: a arbitragem de moedas e a alavancagem financeira.

Arbitrando sobre as moedas brasileiras e inglesas, rapidamente construiu sua fortuna, e isso permitiu que desenvolvesse seu lado empresarial. Em um mundo onde os grandes empresários privados costumavam ter uma única empresa,

Mauá apostou na diversificação, montando uma indústria atrás da outra. Construiu uma rede de empresas industriais interligadas a um complexo financeiro — o reinaugurado Banco do Brasil —, alavancando assim seus negócios.

Sob influência das idéias liberais e das teorias econômicas inglesas, aprendeu a lidar com planejamento, análises econômicas e informações de mercado. Não iniciava qualquer empreendimento sem um detalhado estudo. A forma como cuidava de suas empresas mostrava a preocupação com o detalhe, com as leis e normas. Mauá equipou suas empresas com as mais modernas técnicas de gestão. Seu sistema de gestão era altamente descentralizado e valorizava a responsabilidade individual de cada empregado. Adotava a meritocracia, combatia o apadrinhamento e o nepotismo e buscava profissionais competentes na gestão de assuntos que não dominava. Sabia delegar, motivando seus colaboradores não por mecanismos paternalistas ou autoritários, mas pelo *empowerment* e pela participação nos lucros e resultados.

Sua formação no liberalismo econômico permitiu-lhe reconhecer as vantagens do mercado livre, utilizando esse conhecimento em um contexto dominado por práticas patrimonialistas e inibidoras da concorrência e da iniciativa privada. Mas, acima de tudo, seu principal diferencial era ser um idealista. Sua força propulsora era um intenso desejo de construir um império e se perpetuar na história. As dificuldades e reveses eram vistos não com desânimo, mas como uma motivação para ir mais longe.

Fontes: C. O. Bertero e T. Iwai, "Uma visita ao Barão", 2. ed. especial, RAC, v. 9, p. 2, 2005; J. R. Fontes Filho, *O empreendedorismo no sistema cultural brasileiro: a história do barão de Mauá*. In: Enanpad, 2003.

sas, diminuindo assim o número de novos negócios criados e reduzindo os investimentos das organizações em inovação, tecnologia, capacitação da força de trabalho etc.

- *Burocracia ineficaz*: a burocracia brasileira obriga os administradores a estarem mais concentrados em formalidades do que na condução de seus negócios (por exemplo, para a criação de uma empresa no Brasil são necessários 152 dias e 17 procedimentos, enquanto nos Estados Unidos o processo burocrático para a abertura de uma empresa demora apenas cinco dias e exige cinco procedimentos).
- *Produtividade reduzida*.

Todos esses fatores têm como conseqüências uma forte diminuição na competitividade das organizações brasileiras e o crescimento da chamada 'economia informal'. Atualmente, há mais de 10 milhões de pequenas empresas ou negócios informais no Brasil, que são responsáveis por 13,9 milhões de postos de trabalho e por 10% do PIB brasileiro. Por sua vez, empresas formalmente constituídas são menos da metade — cerca de 4,9 milhões, que empregam 27,5 milhões de pessoas, quase metade da população economicamente ativa no meio urbano. Destas, quase 5 milhões de empresas, 50% atuam no setor do comércio, 38% no setor de serviços e apenas 12% no setor da indústria e da construção.

Quanto à dimensão, 99% dessas empresas são de micro e pequeno portes, empregando 15,8 milhões de pessoas e sendo responsáveis por 20% do PIB e 2% das exportações brasileiras. Por essa razão, as empresas de grande porte representam apenas 0,3% do total de empresas formais, mas em contrapartida empregam 9,1 milhões de pessoas e são responsáveis por uma fatia significativa do PIB e das exportações brasileiras.

Outro fato característico do tecido empresarial brasileiro é a concentração das maiores empresas na Região Sudeste, principalmente em São Paulo, no Rio de Janeiro, em Minas Gerais e no Espírito Santo. Esses quatro estados concentram 613 das mil maiores empresas brasileiras e 72,6% da receita líquida. A Região Sul também apresenta um número elevado de empresas entre as mil maiores — 210 e 14,5% da receita líquida; no entanto, as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste ainda são pouco expressivas tanto no número de empresas como em sua participação na receita líquida — total de 178 empresas e 16,1%.

Por ano, são formalmente constituídas em torno de 470 mil empresas, e encerram sua atividade cerca de 220 mil empresas, o que representa um aumento anual líquido do número de empresas em atividade e dos empregos gerados. No entanto, estima-se que o custo econômico e social anual do encerramento de atividades empresariais seja de 800 mil postos de trabalho e



QUADRO CONTEXTUAL

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.
- São Paulo, com 37,5%, e Rio de Janeiro, com 25,6%, são responsáveis pela concentração de 63,1% da receita líquida das mil maiores empresas brasileiras.
- 92% dos milionários brasileiros construíram sua própria fortuna (primeira geração).
- Apenas 15% dos herdeiros dos maiores empresários do século passado permanecem no mundo dos negócios.
- 66% das empresas privadas brasileiras que estavam na lista das 50 maiores há 30 anos desapareceram do *ranking*.

Fontes: Sebrae e IBGE.

6,6 bilhões de reais.³ Ao analisar as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas, conclui-se que 50% encerraram sua atividade até o final do segundo ano e 60% até o final do quarto ano de existência.

Para tentar compreender as causas do sucesso e da mortalidade precoce das empresas brasileiras, o Sebrae tem conduzido diversos estudos em nível nacional, particularmente com micro e pequenas empresas (MPE).⁴ Conforme se observa na Tabela 1.5, encontram-se, em primeiro lugar, entre as causas de fracasso, *falhas gerenciais* na condução dos negócios, a saber: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), localização inadequada (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais dos empresários. Em segundo lugar, predominam as *causas econômicas conjunturais*, como falta de clientes, dívidas e recessão econômica do país, sendo que o fator 'falta de clientes' pressupõe, também, falhas no planejamento inicial da empresa. A falta de crédito bancário é mencionada como um fator condicionador do insucesso por 14% dos empresários entrevistados.

Quanto aos fatores condicionantes do sucesso das empresas que permaneceram em atividade, eles podem ser agrupados em três categorias, conforme apresentado na Tabela 1.6: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional. Os primeiros dois fatores indicados integram as chamadas habilidades gerenciais, que refletem a prepara-

ção do empresário e sua competência para conduzir o negócio. Um segundo conjunto de fatores, representando uma importante condicionante no sucesso empresarial, foi reunido na categoria capacidade empreendedora, formando um grupo de atributos que destaca a criatividade, a perseverança e a coragem de assumir riscos no negócio. Por último, o terceiro conjunto de fatores condicionantes do sucesso apontado pelos entrevistados foi a logística operacional, ou seja, a capacidade do empresário para utilizar de forma eficiente os fatores de produção — o capital, o trabalho especializado e recursos tecnológicos disponíveis —, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados.

1.6 Os desafios da administração

As constantes mudanças no ambiente organizacional alteraram profundamente o trabalho dos administradores. A informação e as idéias substituíram as máquinas e os ativos físicos. A globalização ampliou os mercados, mas também aumentou a concorrência. Os clientes tornaram-se mais exigentes. Novas tecnologias surgem e tornam-se obsoletas a um ritmo cada vez maior. As sociedades passaram a exigir um comprometimento das organizações com a responsabilidade social e a ética. O novo ambiente organizacional coloca grandes desafios aos administradores. Para compreender esses desafios e oportunidades, é necessário entender qual a real importância da administração como campo de estudo teórico, quais os de-

■ Tabela 1.5 Causas de fechamento das empresas

CATEGORIA	RAZÕES DO INSUCESSO	%
Falhas gerenciais	Falta de capital de giro.	42%
	Problemas financeiros.	21%
	Localização inadequada.	8%
	Falta de conhecimentos gerenciais.	7%
Causas econômicas conjunturais	Falta de clientes.	25%
	Dívidas de clientes.	16%
	Recessão econômica do país.	14%
Logística operacional	Falta de mão-de-obra qualificada.	5%
	Instalações inadequadas.	3%
Políticas públicas e legislação	Falta de crédito bancário.	14%
	Problemas de fiscalização.	6%
	Carga tributária elevada.	1%

Fonte: Sebrae, Relatório de pesquisa. Brasília, ago. 2004.

■ Tabela 1.6 Fatores condicionantes do sucesso empresarial

CATEGORIA	FATOR DE SUCESSO	%
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua.	49%
	Boa estratégia de vendas.	48%
Capacidade empreendedora	Criatividade do empresário.	31%
	Aproveitamento das oportunidades de negócio.	29%
	Perseverança do empresário.	28%
	Capacidade de liderança.	25%
Logística operacional	Escolha de um bom administrador.	31%
	Uso de capital próprio.	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa.	23%
	Acesso a novas tecnologias.	17%

Fonte: Sebrae, Relatório de pesquisa. Brasília, ago. 2004.

safios e recompensas da atividade de um administrador e como as principais tendências contemporâneas têm influenciado os processos de administração.

1.6.1 A importância da administração como campo de conhecimento

A importância da administração como campo de conhecimento teórico está relacionada com a relevância das organizações para as sociedades contemporâneas. As organizações servem à sociedade, permitem a realização de objetivos que, individualmente, não poderiam ser alcançados e proporcionam carreiras e a possibilidade de realização para os membros organizacionais. No entanto, para que as organizações atinjam esses propósitos, é necessária uma administração correta de seus recursos. Assim, na medida em que o sucesso das organizações está relacionado com a qualidade de sua administração, essa última tem assumido uma importância crescente como campo de estudo.

Como referido anteriormente, no Brasil, 50% dos novos negócios falham nos dois primeiros anos de atividade, e as principais razões apontadas para essa elevada mortalidade empresarial são falhas gerenciais. Os custos de uma administração ruim não se limitam a um desperdício de recursos financeiros e de materiais, mas também acarretam elevados custos para a sociedade — estima-se que as falências e o encerramento de empresas representem uma perda de mais de 800 mil postos de trabalho por ano. Enquanto organizações bem geridas, como a Embraer ou a Vale do Rio Doce, crescem e contribuem para o desenvolvimento do país, outras, por

exemplo a Varig ou a Enron, que empregavam milhares de pessoas e proporcionavam bens e serviços importantes à sociedade, tiveram de se reestruturar ou declarar falência em razão de uma administração de má qualidade. Por tudo isso, há o interesse em melhorar a forma como as organizações são administradas, e isso só é possível com uma sólida formação em administração.

Além disso, uma vez que quase todas as pessoas trabalham em organizações, em algum momento de sua vida elas serão administradas ou administrarão o trabalho de outros. Mesmo aqueles que não têm o objetivo de se tornar administradores, em algum momento de suas carreiras assumirão algumas responsabilidades de administração, nem que seja de pequenos projetos, equipes ou grupos. Dessa forma, seja para os que planejam construir uma carreira de administrador, seja para os outros, o estudo da administração é um valioso instrumento para a melhor compreensão dos processos administrativos e para o desenvolvimento das habilidades gerenciais.

1.6.2 Os desafios e as recompensas de ser um administrador

Hoje em dia, a dinâmica e a complexidade do ambiente organizacional colocam inúmeros desafios aos administradores. Em primeiro lugar, é um trabalho difícil e exigente — os administradores trabalham em média 60 horas por semana, sacrificando, muitas vezes, fins de semana e passando noites sem dormir. Em contrapartida, têm de lidar com pessoas com diferentes personalidades, experiências, conhecimentos e ambições, que precisam ser agregadas em torno

de um objetivo comum. Precisam saber motivar seus subordinados, mesmo quando o ambiente é incerto e caótico. Devem tomar decisões difíceis no que tange à distribuição de recursos escassos. Por último, o sucesso e a eficácia de um administrador dependem do desempenho de outros, o que pode ser estressante e, por vezes, ingrato.

Apesar de todos os desafios, o trabalho de um administrador pode ser muito estimulante e recompensador. Os bons administradores são uma 'mercadoria rara', e os pacotes de remuneração refletem o valor que o mercado lhes atribui (veja a Tabela 1.7). É claro que nenhum administrador começa com um salário de seis dígitos, mas, à medida que sobe na hierarquia e, por conseguinte, sua autoridade e responsabilidade aumentam, também sua remuneração se eleva. Em média, um supervisor ou gerente de nível operacional recebe entre 100 e 250 mil reais por ano, enquanto um diretor de área funcional ganha em média 500 mil reais por ano. Já os administradores de topo auferem remunerações mais atrativas, normalmente valores próximos a 1 milhão de reais (já incluindo bônus e outros incentivos) — fato, às vezes, criticado em um país com as desigualdades do Brasil.

Os benefícios da carreira de administrador não se limitam a recompensas materiais. A administração é uma atividade que oferece outros incentivos, uma vez que os administradores desempenham o papel mais importante para a organização. São eles que criam as condições para que seus subordinados desempenhem suas funções e, dessa forma, para que os objetivos da organização possam ser alcançados. Cabe

também aos administradores ajudar os membros da organização a encontrar um sentido no trabalho. Os administradores têm a chance de inovar, de encontrar formas criativas de aproveitar oportunidades ou resolver problemas. Igualmente, têm a oportunidade de lidar com uma diversidade de pessoas e experiências, enriquecendo assim sua visão do mundo. Além dessas recompensas, há o reconhecimento e o *status* social, conferidos à profissão tanto na organização como na comunidade onde ela está inserida, decorrentes do poder atribuído ao papel do administrador para a sociedade.

1.6.3 A administração no contexto contemporâneo

As organizações vivem, atualmente, em um ambiente em constantes mudanças, as quais têm um impacto determinante no trabalho dos administradores, pois colocam-lhes desafios cada vez maiores. Para enfrentar esses desafios, os administradores precisam reconhecer as tendências do ambiente organizacional, antecipando assim os problemas e aproveitando as oportunidades.

Uma das mudanças que mais têm afetado a forma como as organizações fazem negócios está relacionada com a *globalização*. Atualmente, observa-se um fluxo de idéias, informações, pessoas, capital e produtos que ultrapassa todas as fronteiras nacionais. Os administradores precisam desenvolver uma *visão global do mundo de negócios*, que leve em consideração essa nova realidade e não se limite ao mercado em que tradicionalmente os produtos ou

■ Tabela 1.7 Remuneração dos executivos brasileiros (em reais por ano)

CARGO	EMPRESAS ACIMA DA MÉDIA	EMPRESAS NA MÉDIA	EMPRESAS ABAIXO DA MÉDIA
Presidente	2.128.524	1.206.092	621.971
Diretor de finanças	1.013.107	590.774	380.378
Diretor de divisão	971.465	571.161	398.684
Diretor comercial	914.724	534.909	379.165
Diretor de recursos humanos	1.031.309	544.781	352.862
Diretor industrial	1.010.363	421.849	313.534
Diretor de informática	553.416	409.784	320.967
Gerente de engenharia	268.856	204.204	172.252
Gerente de produção	259.936	212.451	169.965
Gerente de vendas	295.640	186.584	136.213
Gerente de tesouraria	192.167	140.551	115.252

Fonte: Adaptado da revista *Exame*, 868, ano 40, n. 10, 24 maio 2006.

serviços são consumidos. Os clientes, os trabalhadores, os fornecedores e os competidores de hoje são globais e esperam que as organizações atuem globalmente. No entanto, apesar de a globalização proporcionar diversas oportunidades às organizações, como o acesso a novas tecnologias ou capital, ou o alargamento dos mercados onde possam escoar seus produtos ou serviços, ela também apresenta algumas ameaças. A globalização aumenta a competitividade entre as organizações, como consequência de um maior número de competidores e de uma clientela cada vez mais exigente.

A *diversidade cultural* é outra realidade do futuro da administração com que os administradores têm de aprender a lidar. Eles necessitam entender diferentes modelos culturais, de modo a não ferir os princípios e a respeitar os costumes e tradições das pessoas e grupos com quem interagem. Atualmente, a força de trabalho de uma organização é cada vez mais diversa, visto que as pessoas buscam oportunidades, e as organizações procuram talentos por todo o mundo. No Brasil, essa necessidade de compreensão dos diferentes modelos culturais é ainda mais evidente, uma vez que sua população é extraordinariamente diversificada, o que se reflete em suas organizações.

No que diz respeito às *mudanças estruturais nas organizações*, o foco principal de uma organização passou a ser o conhecimento e a capacidade de se adaptar a novas situações, ou seja, a *flexibilidade* de sua estrutura organizacional e a *rapidez* de suas decisões. As estruturas tendem a ser cada vez mais enxutas e flexíveis, e o relacionamento interfuncional se torna mais relevante. Espera-se que os trabalhadores com maior poder possam aproveitar oportunidades e resolver problemas com maior rapidez. Por outro lado, a organização do trabalho também está mudando. As *redes* e o *trabalho em equipe* tendem a substituir a tradicional hierarquia rígida que separava aqueles que decidiam daqueles que executavam.

As principais fontes de diferenciação e de sustentação da estratégia de uma organização também mudaram. Em uma economia globalizada, todas as organizações têm acesso aos mesmos meios tecnológicos, aos mesmos processos industriais e às mesmas informações. O que torna as organizações mais competitivas e diferenciadas são seu *processo de gestão* e as *pessoas* que dele fazem parte. É cada vez mais importante saber gerir as competências dessas pessoas, de forma que a organização obtenha o sucesso desejado. Assiste-se a uma valorização cada vez maior do *capital humano das organizações* a fim de aproveitar sua

criatividade, propondo-se novas formas de trabalho, mais flexíveis e enriquecedoras. A mão-de-obra barata já não é uma fonte de vantagem competitiva. O exemplo da indústria alemã é elucidativo: possui uma das mãos-de-obra mais caras do mundo e, no entanto, tem algumas das indústrias mais competitivas do planeta. Essa necessidade de uma força de trabalho mais qualificada faz com que as organizações apostem cada vez mais no *treinamento* e no *desenvolvimento* de seus trabalhadores como uma forma de se distinguirem de seus competidores.

Verifica-se também o reconhecimento da importância da *satisfação* e da *construção de relacionamentos com os clientes* como o principal objetivo das organizações. Em vez de enfatizar os lucros, os administradores precisam estabelecer conexões com seus clientes, respondendo com rapidez e flexibilidade às suas demandas. Evidentemente, os lucros são uma prioridade, mas não devem ser superestimados, uma vez que são a consequência natural da satisfação dos clientes. Para satisfazer consumidores cada vez mais exigentes e com características específicas e diversificadas, a organização deve estar apta a oferecer produtos ou serviços diferenciados, quase por medida, devendo, para isso, investir em *sistemas de produção flexíveis*.

A *cooperação* é outra tendência que tem sido acentuada. As organizações necessitam desenvolver redes de relacionamento com clientes e fornecedores, mas também formas mais sofisticadas de colaboração com a sociedade e até com os concorrentes. Essas formas de cooperação podem assumir a forma de simples parcerias, alianças estratégicas ou joint-ventures, nas quais as organizações partilham conhecimento, meios tecnológicos ou outros recursos, reduzindo os riscos e aumentando as probabilidades de sucesso.

A *ética nos negócios* assume papel determinante no sucesso da relação entre as organizações e o ambiente. A crescente consciência humanista e ecológica das sociedades modernas, bem como os recentes escândalos em algumas das maiores empresas mundiais, reforçam a relevância dessa temática no atual contexto da administração. A adoção de comportamentos baseados em princípios morais passou a ser uma exigência incontornável das sociedades contemporâneas. Cada vez mais, as questões relacionadas com a ética e o moralmente aceitável das práticas empresariais têm ganhado importância como elementos determinantes na tomada de decisão dos administradores.

As organizações contemporâneas vivem em um ambiente de grande turbulência e dinamismo. As transformações tecnológicas e as exigências ambientais obrigam os administradores a desenvolver uma nova visão para as organizações. O aumento da concorrência levou à procura de novos métodos e processos de produção, a fim de possibilitar melhorias de produtividade. A massificação da produção deu lugar à fabricação de produtos sob medida para ir ao encontro de uma clientela mais informada e conhecedora do produto que deseja comprar. As estruturas organizacionais adotaram modelos mais orgânicos e

flexíveis, capazes de responder com eficácia e rapidez às exigências dos clientes e dos concorrentes. A necessidade de treinamento dos recursos humanos, a satisfação dos clientes e a flexibilização do processo de fabricação passaram a ser uma condição necessária para a sobrevivência da organização. Os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos, obrigando as organizações a uma maior integração de suas áreas funcionais. Para o futuro, essas tendências vão se acentuar, não existindo dúvidas de que influenciarão os métodos de administração das organizações.

Resumo do capítulo

Este capítulo teve como objetivo introduzir uma série de conceitos fundamentais e descrever a administração como ciência e prática fundamental à existência das sociedades contemporâneas. A administração consiste na utilização eficaz e eficiente dos recursos de uma organização de forma que esta alcance seus objetivos e, com isso, sirva à sociedade. O processo de administração é composto por quatro atividades inter-relacionadas: o planejamento, a organização, a direção e o controle. Por sua vez, as organizações encontram-se normalmente divididas em áreas funcionais. Essas áreas funcionais são: a produção ou operações, o marketing, as finanças e os recursos humanos.

Para exercer a atividade gerencial, os administradores desempenham uma variedade de papéis interpessoais, informacionais e decisórios. Para isso, precisam ter um conjunto de habilidades e competências, que variam de acordo com a posição do administrador na hierarquia organizacional. As habilidades conceituais são mais importantes para um administrador de topo, ao passo que as habilidades técnicas são mais relevantes para cargos de nível operacional. Administradores de todos os níveis necessitam de habilidades humanas.

Apesar da universalidade dos fundamentos da administração, os estilos e características dos administradores e o

perfil das organizações variam de país para país. No Brasil, o sistema cultural condiciona fortemente o comportamento dos administradores. Apesar de conferir algumas vantagens sobre administradores de outros países, como a capacidade de improvisação, a informalidade e a flexibilidade, a maioria dos traços culturais característicos do estilo brasileiro de administrar tem um impacto negativo na sua atuação, ou seja, a excessiva centralização do poder, a ausência de visão estratégica de longo prazo, a impunidade generalizada, entre outros.

Independentemente do tipo da organização e do país, é importante reconhecer que atualmente se vive em um mundo globalizado e em uma dinâmica de permanente mudança. As principais mudanças e tendências afetam o dia-a-dia das organizações e trazem novos desafios aos administradores. Para enfrentá-los, os administradores precisam 1) desenvolver uma nova visão para suas organizações, 2) apostar na flexibilidade e rapidez de resposta, 3) estar atentos à diversidade cultural, 4) considerar a ética e a responsabilidade social nas suas decisões, 5) focalizar a estratégia na satisfação dos clientes e, acima de tudo, 6) investir no treinamento e desenvolvimento contínuo de seu principal ativo: o capital humano de suas organizações.

Questões para discussão

1. Defina os termos 'organização' e 'administração'. Por que os administradores são tão importantes para o sucesso das organizações?
2. Contraste os conceitos de eficácia e eficiência. Qual é mais importante para o desempenho de uma organização?
3. Quais são as funções básicas do processo de administração? Como estas se inter-relacionam?
4. Qual é a relação entre as funções da administração e o nível organizacional de um administrador?
5. Quais são as áreas funcionais da organização? Descreva cada uma delas.
6. Que papéis um administrador desempenha em uma organização? Como esses papéis variam de acordo com o nível organizacional do administrador?
7. Quais são as habilidades necessárias para ser um administrador? Qual é a relação entre estas e o nível em que o administrador atua na organização?
8. Quais são os principais traços culturais do estilo brasileiro de administrar? Quais são as principais características dos administradores brasileiros?

9. Quais são os fatores que condicionam o sucesso e o insucesso das organizações brasileiras?
10. Qual é a importância da administração como campo de estudo científico?
11. Quais são os principais desafios e recompensas de ser administrador?
12. Quais são as principais tendências contemporâneas que influenciam a administração?



ESTUDO DE CASO

Roger Agnelli e a CVRD

Companhia Vale do Rio Doce

Criada em 1942, durante o Governo Vargas, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) representava os interesses nacionais na exploração das minas de ferro de Minas Gerais. Fruto do nacionalismo característico da época e do intervencionismo estatal na economia, a CVRD nasceu em um contexto de fortalecimento da indústria de base brasileira, exemplificado também pela criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN). A expansão da base industrial brasileira era um dos pilares da política desenvolvimentista de Vargas, que visava alavancar a industrialização no país.

Como empresa estatal, a Vale do Rio Doce desenvolveu um processo de gestão extremamente burocrático. Como consequência, muitas oportunidades que necessitavam de respostas imediatas eram perdidas. Além disso, as decisões sempre foram muito centralizadas nas mãos dos administradores de topo, o que era um ponto negativo em comparação às maiores mineradoras do mundo. Interesses políticos também influenciavam corriqueiramente o ambiente e as decisões na CVRD. Até a alocação de recursos e a nomeação de diretores eram influenciadas por autoridades políticas. A manipulação da organização como instrumento político e econômico limitou suas possibilidades de crescimento.

Em 1997, no primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso, a Vale do Rio Doce foi privatizada no Programa Nacional de Desestatização. Foi um processo conturbado, já que muitos grupos defendiam a manutenção das estatais. Um consórcio formado pelo Banco Bradesco, pelo empresário Benjamin Steinbruch — um dos sócios majoritários da CSN — e por outros investidores foi o vencedor do leilão e, a partir daí, diversas medidas foram tomadas para tornar a CVRD mais eficiente e lucrativa.

As deficiências da empresa, na condição de estatal, eram muitas, e vencê-las demandaria de seus novos administradores empenho e talento. Entre eles estava Roger Agnelli, presidente da Bradespar S/A — organização que congrega as participações do Bradesco em empresas não financeiras —, o executivo que mais tarde assumiria a presidência executiva da CVRD e conduziria a organização a um grande crescimento, posicionando-a entre as três maiores do mundo no ramo da mineração.

Perfil e carreira do executivo

Roger Agnelli iniciou sua carreira de administrador no Banco Bradesco, em março de 1981, como analista de investimentos, antes mesmo de se formar em economia. Destacou-se nessa organização por seu perfil de negocia-

dor agressivo e pela forma como se comunicava interna e externamente. A comunicação foi um importante diferencial, já que ele era uma das poucas pessoas que falavam inglês fluentemente. Isso possibilitou que desempenhasse importante papel no processo de internacionalização do mercado de capitais, tornando-se um funcionário vital no momento em que a integração mundial dos mercados financeiros já era uma realidade.

Por outro lado, Agnelli soube cultivar uma rede de relacionamentos interpessoais, além de aproximar-se de pessoas poderosas, entre os quais o presidente do Bradesco, Lázaro Brandão, conquistando sua admiração e proteção. Também sabia como trabalhar com as pessoas, e suas palavras eram capazes de influenciá-las, o que demonstrava desde logo sua vocação para a liderança.

Por seu perfil de líder, qualidade e experiência, o executivo trilhou uma carreira de sucesso na instituição financeira. Aos 38 anos, Roger Agnelli tornou-se o mais jovem diretor executivo da história da organização. Enquanto subia na hierarquia do Bradesco, ia adquirindo uma visão global da organização e percebia como se dava a interação do banco com o governo, com os demais agentes financeiros e com os clientes. Em 2000, Agnelli chegou à presidência da Bradespar S/A, um dos cargos que acumulava quando chegou à presidência da Vale do Rio Doce.

Chegada à presidência da CVRD

Após a privatização da CVRD, a capacidade de negociação de Agnelli foi posta à prova. Havia grandes divergências entre Steinbruch, da CSN, e os demais administradores da CVRD quanto ao rumo estratégico do negócio. A situação tornava-se insustentável: era preciso solucionar rapidamente os impasses entre os sócios da organização, caso contrário, oportunidades de negócio seriam perdidas. Diferentemente de Steinbruch, Agnelli acreditava que a siderúrgica e a mineradora tinham prioridades distintas. A complexa negociação teve fim após um longo período de análises com os acionistas das duas companhias. O Bradespar S/A abriu mão de sua participação na CSN e Steinbruch desligou-se da CVRD em 2000.

O executivo assumiu a presidência do Conselho da empresa em 2000 e passou a ser considerado o principal administrador da organização. Apenas em 2001, porém, Roger Agnelli assumiria o cargo de diretor-presidente da CVRD. Havia três altos executivos de outras empresas cotados para assumir esse cargo; contudo, Agnelli surpreendeu o mercado e tomou a decisão de ocupar o cargo. Isso causou espanto, já que ele não era um especialista em

mineração e nunca havia presidido uma empresa tão grande. Entretanto, todas as dúvidas mostraram-se descabidas quando Agnelli tomou suas primeiras medidas.

Desde o final do processo de desligamento de Steinbruch, Agnelli vinha discutindo com os acionistas da CVRD um plano estratégico de longo prazo que focasse as áreas de mineração e logística. De acordo com o projeto, a empresa deveria concentrar as atividades na sua principal área de atuação, ou seja, na mineração.

A reestruturação da CVRD

Os planos traçados eram simples, e as metas deveriam ser cumpridas à risca. Segundo ele, era importante que os objetivos estabelecidos fossem alcançados de acordo com as especificações planejadas, o que demonstraria a seriedade e a competência da nova gestão. Uma das primeiras medidas de Agnelli foi a venda de negócios sem ligação com o setor de mineração. De 2001 até a metade de 2005, 12 negócios sem ligações com a exploração mineral foram vendidos. A CVRD desvencilhou-se de ativos que não se enquadravam na visão estratégica da organização, como o papel, a celulose, a navegação, as florestas e os fertilizantes. Os 2,1 bilhões de dólares arrecadados foram investidos na compra de 12 empresas de mineração, possibilitando a investida em outros metais, como o cobre, e a ampliação de negócios, como o manganês e o alumínio. A alocação desses recursos nesses setores específicos estava baseada na estratégia adotada pelo executivo de enfatizar os negócios de exploração mineral da empresa.

Agnelli, desde os primeiros meses de sua gestão, buscou tornar a CVRD mais eficiente e produtiva, agilizando os processos, intensificando a comunicação entre os setores e adotando uma estratégia simples o suficiente para que todos entendessem os objetivos organizacionais. O diálogo entre Agnelli e sua cúpula de sete diretores executivos é constante para que sempre se aprimorem os negócios. Uma medida tomada pelo executivo foi reproduzir na Vale do Rio Doce o que já havia experimentado no Bradesco. Ele reuniu toda a diretoria em uma única sala na sede da empresa. Dessa forma, a agilidade na comunicação e na resolução de problemas seria maximizada.

Outra aposta da administração de Agnelli foi a internacionalização das atividades da empresa para poder competir com as maiores mineradoras mundiais. Como uma das maiores mineradoras do mundo, não bastava a CVRD crescer no Brasil; era necessário expandir ao máximo seus negócios, a fim de globalizar e diversificar a produção. Defensor dessa política, o executivo, mais uma vez, mostrou sua vocação para as negociações com diversos países africanos

para fechar acordos de exploração. A África é um mercado produtor importante, em virtude de suas reservas minerais, do seu baixo custo de exploração e da proximidade da Europa. Atualmente, a organização está presente em 12 países e, entre outros negócios, explora cobre no Chile, potássio na Argentina e diamante e minério de ferro em Angola.

Os desafios de Agnelli na liderança da CVRD

Na empresa, Agnelli teve a oportunidade de mostrar um perfil empreendedor e um raro senso de oportunidade, tornando a CVRD a maior empresa privada brasileira e uma das que mais crescem no país. Segundo ele, "todas as ações que resultem em crescimento do consumo de nossos produtos e permitam uma proximidade cada vez maior com o cliente estão em linha com o nosso planejamento estratégico". Além disso, considera fundamental a ética nas suas atividades como administrador. De acordo com ele, é vital "uma visão de longo prazo, de transparência, de conduta, e de atitude".

Desde a privatização da empresa, Agnelli luta para modificar as características negativas herdadas dos tempos como estatal. Para isso, a elevação da produtividade é uma meta constante em sua gestão, a fim de incentivar sempre os funcionários a agilizar processos. Estimulando a comunicação interna, o executivo almeja acelerar a rapidez da tomada de decisões, garantindo respostas rápidas às oportunidades e problemas, o que é vital em um setor globalizado e competitivo como o da mineração. No entanto, apesar de ter acelerado os procedimentos na CVRD, ele ainda centraliza muitas decisões da organização, um resquício dos tempos de estatal.

Agnelli personifica o sucesso da empresa. Frequentemente, é considerado o líder responsável pelos excelentes resultados da organização. Além disso, estando à frente da maioria das negociações no Brasil e no mundo, é visto como um símbolo por funcionários, por clientes e pela sociedade. Sua influência no mundo econômico e político conferem-lhe prestígio e poder, legitimando a sua liderança na CVRD. Além disso, sua dedicação ao trabalho é surpreendente, servindo de exemplo aos demais funcionários.

Desde que o executivo assumiu a empresa, ela cresce a uma taxa média de 15% ao ano. Seu valor de mercado é o maior entre empresas privadas latino-americanas e seu lucro cresce ano após ano, bem como suas exportações. Presente em 12 países, a CVRD tem uma produção diversificada e é um exemplo de competitividade no mundo dos negócios. Segundo Agnelli, "a Vale sempre foi como um cavalo de raça — forte, bonito e musculoso". E completa: "agora, bem alimentado e treinado, ele pode disparar".

Fontes: Site oficial da empresa (www.cvr.com.br); C. Vassalo, "No comando da número 1", *Exame*, 840, 2005, p. 24-30.

QUESTÕES

1. A privatização da CVRD foi um processo conturbado. Quais os argumentos utilizados a favor e contra a desestatização dessa organização? Pesquise informações complementares.
2. Dê exemplos de cada uma das habilidades gerenciais que, segundo Katz, Roger Agnelli demonstrou possuir na condição de administrador do Bradesco e da CVRD.

3. De que maneira as habilidades gerenciais mencionadas foram se tornando mais ou menos relevantes ao longo do percurso profissional de Roger Agnelli?
4. Quais os principais problemas com que Agnelli se deparou após a privatização da CVRD?
5. Roger Agnelli já planejava o futuro da CVRD antes mesmo de assumir sua presidência. Você concorda com essa afirmação?
6. Quais os papéis que, segundo Mintzberg, Agnelli representou como administrador da CVRD? Dê exemplos de cada um deles.
7. Você consideraria Roger Agnelli um típico administrador brasileiro? Que traços do sistema cultural brasileiro são evidentes em sua administração da CVRD?
8. Você acredita que a CVRD esteja preparada para enfrentar os desafios que se adivinham em seu futuro? De que forma Roger Agnelli contribui (ou não) para isso?

Exercício de autoconhecimento: aptidão para a administração

A seguir, você encontrará uma lista de afirmações de natureza geral. Provavelmente discordará de algumas e concordará com outras. Indique em que medida você *concorda* com essas afirmações ou *discorda* delas, conforme a escala:

1	2	3	4	5	6	7
Discordo totalmente	Discordo bastante	Discordo ligeiramente	Neutro	Concordo ligeiramente	Concordo bastante	Concordo totalmente
1. Em geral, tenho uma atitude positiva em relação àqueles que possuem uma posição de autoridade sobre mim (pais, professores, chefes etc.).						
2. Gosto de competir e de ganhar, tanto individualmente como com meu grupo de trabalho.						
3. Gosto de dizer aos outros o que devem fazer e não tenho problemas em impor sanções para reforçar minhas diretrizes.						
4. Gosto de ser ativo, assertivo e de proteger os integrantes de meu grupo de trabalho.						
5. Gosto de me destacar no meu grupo ou equipe e não me sinto bem quando passo despercebido.						
6. Estou disposto a realizar atividades e tarefas repetitivas para alcançar meus objetivos.						
7. De modo geral, aceito e procuro seguir as diretrizes daqueles que têm autoridade sobre mim (pais, professores, chefes etc.).						
8. Vejo a competição como uma forma de motivação para revelar o que tenho de melhor.						
9. Gosto de assumir a liderança de meu grupo ou equipe.						
10. Gosto de assumir a defesa de minhas opiniões e daquilo em que acredito.						
11. Gosto de me comportar de forma que me permita ter visibilidade perante os outros.						
12. Reconheço que a rotina e a ordem são aspectos importantes no ambiente de trabalho.						

Análise dos resultados

Nem todas as pessoas estão aptas e motivadas para desempenhar funções de administração. Este questionário mede as seis dimensões de personalidade consideradas determinantes para explicar o desempenho de cargos gerenciais, especialmente em grandes organizações.⁵ As dimensões referidas são:

- atitude favorável perante a autoridade (afirmações 1 e 7);
- desejo de competir (afirmações 2 e 8);
- desejo de exercer poder (afirmações 3 e 9);
- assertividade (afirmações 4 e 10);
- desejo de alcançar uma posição de destaque (afirmações 5 e 11);
- disposição para desempenhar tarefas repetitivas (afirmações 6 e 12).

Para determinar seu resultado, basta adicionar o valor correspondente a cada uma das respostas. A pontuação do teste variará entre 12 e 84. Uma pontuação entre 12 e 36 significa que a pessoa tem reduzida aptidão administrativa; entre 38 e 58, aptidão moderada; e entre 60 e 84, aptidão elevada.

Este teste tem como objetivo ajudar a perceber até que ponto uma pessoa se sentirá confortável a realizar atividades administrativas. No entanto, este instrumento enfatiza as tarefas associadas à administração de organizações grandes e burocráticas. Um resultado de fraca ou moderada aptidão poderá ser um indicador de que a pessoa tem uma predisposição maior para gerir uma pequena empresa, uma empresa orgânica ou para desenvolver iniciativas empreendedoras.

Notas

1. Adaptado de J. G. Paolilli, "The manager's self-assessment of managerial roles: small vs. large firms", *American Journal of Small Business*, jan./mar. 1984, p. 61-62.
2. Adaptado de A. I. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna e M. Dunnette, "The role of the manager: what's really important in different management jobs", *Academy of Management Executive*, v. 19, n. 4, 2005, p. 122-129.
3. Sebrae, "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil", *Relatório de Pesquisa*, Brasília, ago. 2004.
4. Sebrae, "Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil", *Relatório de Pesquisa*, Brasília, ago. 2004.
5. Adaptado de J. B. Miner e N. R. Smith, "Decline and stabilization of managerial motivation over a 20-year period", *Journal of Applied Psychology*, jun. 1982, p. 297-305; J. B. Miner, B. Ebrahimi e J. M. Wachtel, "How deficiencies in motivation to manage contribute to the United States' competitiveness problem (and what can be done about it)", *Human Resource Management*, out. 1995, p. 363-386.