

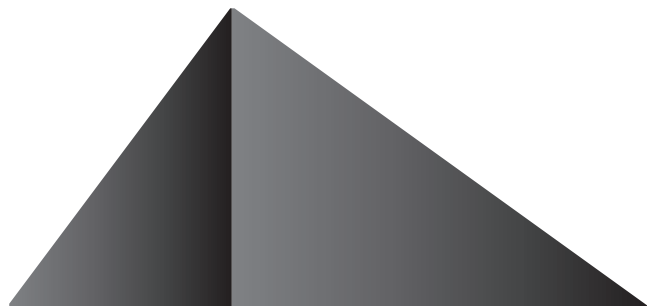


◀ Francisco
Nascimento

▶ Mauricio
Barreto

ADMINIS TRACÇÃO



Novas
Perspectivas



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

SUMÁRIO

PARTE 1: O ADMINISTRADOR E A ORGANIZAÇÃO	1
CAPÍTULO 1: ADMINISTRAÇÃO	3
CAPÍTULO 2: ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES	47
CAPÍTULO 3: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	65
CAPÍTULO 4: SISTEMAS E FERRAMENTAS NA ADMINISTRAÇÃO	87
PARTE 2: GESTÃO FINANCEIRA, CONTÁBIL E DE PESSOAS	113
CAPÍTULO 5: ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E TRIBUTÁRIA	115
CAPÍTULO 6: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL	147
CAPÍTULO 7: GESTÃO DA CONTABILIDADE	189
PARTE 3: GESTÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA, MARKETING E VENDAS	221
CAPÍTULO 8: ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, ESTOQUES E QUALIDADE	223
CAPÍTULO 9: LOGÍSTICA EMPRESARIAL	251
CAPÍTULO 10: O MARKETING E A ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	269

 APÊNDICE A: RESPOSTAS DOS EXERCÍCIOS	289
 APÊNDICE B: QUESTÕES PARA CONCURSO PÚBLICO	297

GLOSSÁRIO	311
-----------	-----

LISTA DE ABREVIATURAS	317
-----------------------	-----

BIBLIOGRAFIA	321
--------------	-----

ÍNDICE	331
--------	-----

AMOSTRA

P A R T E 1

O
ADMINISTRADOR
E A
ORGANIZAÇÃO

ADMINISTRAÇÃO

A ADMINISTRAÇÃO E O ATO DE ADMINISTRAR SÃO CONCEITOS AMPLOS E ESTÃO TOTALMENTE LIGADOS ao nosso dia a dia, pois constantemente somos obrigados a tomar decisões em vários contextos de nossas vidas, seja em relação à família, ao relacionamento, tempo, dinheiro, trabalho, e assim por diante. E, seja qual for a resolução, a administração sempre estará envolvida nesse processo de decisão. Essas demandas podem ser, por vezes, acertadas, outras nem tanto, contudo, é por meio do ato de administrar que essa distinção ocorre.

A sociedade vem passando por sucessivas e rápidas mudanças, diante disso, precisamos nos planejar para nos posicionar e nos adaptar diante dessas mudanças. Para citar dois exemplos: em 1906, Alberto Santos Dumont criou o avião, que na época foi uma grande novidade, mas, vendo hoje, o 14 bis tratava-se de um modelo bem rudimentar de avião; por isso, passados mais de cem anos ao longo da nossa história, vemos os diversos tipos e evoluções tecnológicas das aeronaves modernas e até a criação dos foguetes espaciais.

O outro exemplo, são as demandas de uma criança de dez anos, que hoje se defronta com várias atividades a fazer no seu dia a dia, além da quantidade de informações que ela conhece e retém em seu cérebro, sem dúvida muito diferente de uma criança de dez anos de cinquenta ou cem anos atrás.

Os processos de transformações, as evoluções tecnológicas, a globalização, todos são decursos irreversíveis e estão acontecendo agora neste momento. Nesse contexto, a Administração mostra sua importância no sentido de ajudar o ser humano neste transcurso de adaptação e tomada de decisões.

A tarefa de administrar também se dá com mais ênfase e foco em empresas, governos e organizações não governamentais, além de escolas, hospitais, fazendas, indústrias, comércios e prestadores de serviços, pois envolve suas mais complexas estruturas, áreas e departamentos. Dessa forma, podemos notar que a Administração é integradora e é com ela que podemos dar algumas diretrizes às mudanças que vêm ocorrendo em nossa sociedade.

CONCEITO DE ADMINISTRAÇÃO

Administração vem do latim *ad* (direção) e *minister* (subordinação ou obediência), portanto:

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar determinados objetivos.

Vejamos outros conceitos de Administração:

Administração é o ato de administrar ações por meio de gestão visando à realização de objetivos.

Para Chiavenato (2000, p. 7), administrar nos dias de hoje significa fazer uma leitura dos objetivos propostos pelas instituições e empresas e transformá-los em ação organizacional partindo das funções administrativas, ou seja, do planejamento, organização, direção e controle por meio do esforço de todos, realizado em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar os objetivos propostos da maneira mais adequada à situação.

Segundo Fayol, “a Administração não é nem privilégio exclusivo, nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo social” (1981, p. 26).

Importante ressaltar que, para Fayol, a Administração não é somente para chefes e diretores, na verdade ela é muito mais abrangente e interage com todas as pessoas que atuam em uma empresa, desde o menor nível até o mais elevado, pois a Administração passa pelo processo de tomada de decisões.

Nos dias atuais, a definição mais adequada para o conceito de Administração é que se trata de um processo que utiliza recursos humanos, financeiros, materiais, técnicos e organizacionais para atingir os objetivos da organização.

A Administração é uma ciência humana, dentro da área de ciência social aplicada. Representa uma interessante área de estudo multidisciplinar que envolve conceitos de Psicologia, Sociologia, Antropologia, Economia, Direito, Matemática, Estatística. Portanto, percebe-se que a Administração envolve o estudo e o conhecimento de outras ciências, os quais com ela interagem.

FUNDAMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO

Toda ciência possui seus pilares e princípios, e com a Administração ocorre o mesmo. Vamos agora analisar os quatro fundamentos da Administração:

1. PLANEJAR
2. ORGANIZAR
3. DIRIGIR
4. CONTROLAR

Conhecidas também como funções da Administração, vamos esclarecer melhor cada uma delas para uma melhor e maior compreensão da atividade de administrar e, claro, do próprio conceito de Administração.

Atualmente, é impensável executar qualquer ação ou grupo de ações nas organizações, que precisam passar por diversas deliberações, sem levar em conta as quatro funções da Administração.

Vejam agora, por meio de um exemplo, a importância desses quatro encargos da Administração.

EXEMPLO:

A empresa vai organizar um evento promocional visando aumentar suas vendas.

Pergunta-se:

- a. Como criar o evento sem que haja planejamento? Que tipo de evento seria? Onde seria realizado? A empresa possui todos os recursos para o evento?
- b. Como organizar os recursos do evento? Funcionários, estoques etc.?
- c. Quem seriam as pessoas responsáveis por comandar e gerenciar o evento? Um gerente, dois ou mais gerentes, diretores, chefes?
- d. De que forma a empresa e os responsáveis devem acompanhar e controlar as ações de vendas? As dúvidas dos clientes? As formas de pagamento e recebimento?

As organizações precisam, mais do que nunca, estar preparadas da melhor forma possível e planejar muito bem seus próximos passos e ações, caso contrário, serão punidas com sérios prejuízos, podendo até mesmo deixar de existir.

Por isso, vamos agora analisar as quatro principais funções da Administração:

PLANEJAMENTO

Esta etapa envolve o ato de planejar e de definir os objetivos para ver aonde se quer chegar, ou seja, é a atividade de preparação de um plano de trabalho, de colocar no papel todo o caminho, as etapas, os recursos, os prazos etc.



DICA

Planejar é tomar decisões antecipadas, com cálculos, estudos, análises de cenários em vista de uma situação futura desejada pela empresa. Veja que é bem diferente de previsão, pois esta consiste em tentar descobrir o que vai acontecer no futuro.

O ato de planejar envolve estudos e análises de situações passadas ou semelhantes, por exemplo: como uma empresa consegue vender determinado produto? Como consegue alcançar a liderança de mercado? E assim por diante. Portanto, o planejamento é se basear em situações vivenciadas do passado, seja pela própria empresa ou de um concorrente, para planejar o futuro de determinada organização e assim obter os resultados desejados.

TIPOS DE PLANEJAMENTO

Vamos analisar os três tipos diferentes de planejamento, os quais são:

- a. Planejamento Estratégico.
 - b. Planejamento Tático.
 - c. Planejamento Operacional.
- a. **Planejamento Estratégico:** Trata-se do mais amplo da organização, pois a envolve como um todo. Suas principais características são:
 - Definição e desenho feitos pela alta Administração.
 - Projeção em longo prazo.
 - Envolve recursos de toda a organização.
 - b. **Planejamento Tático:** Trata-se do planejamento que envolve cada área ou departamento da organização. Suas principais características são:
 - Definição e desenho feitos pelo nível intermediário, isto é, cada unidade da organização (departamento).
 - Projeção em médio prazo.
 - Deve estar totalmente em conformidade com o planejamento estratégico.
 - Envolve recursos específicos que se referem a determinada área/departamento.
 - c. **Planejamento Operacional:** Trata-se do planejamento mais específico da organização, que envolve cada unidade de trabalho. Suas principais características são:
 - Definição e desenho feitos por cada setor da organização, ou seja, pelos executores operacionais.
 - Projeção em curto ou curtíssimo prazo.
 - Deve estar totalmente em conformidade com o planejamento tático.
 - Envolve recursos muito específicos, os quais abrangem somente um determinado setor.

QUADRO 1.1: AS TRÊS FASES DO PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

Planejamento	Nível	Responsável	Abrangência	Tempo
Estratégico	Institucional	Diretoria	Visão Global da Empresa	Longo Prazo
		Presidência		
Tático	Intermediário	Gerência	Departamento	Médio Prazo
		Chefia		
Operacional	Operacional	Supervisão	Setor/Seção	Curto Prazo
		Executores		

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

ORGANIZAÇÃO

Após a elaboração do planejamento, entramos na fase da organização, que basicamente consiste em reunir, estruturar e integrar todos os recursos necessários para poder atingir os objetivos de uma organização. Esses recursos podem ser humanos, financeiros, materiais, técnicos ou organizacionais. É nesta fase que se determina quem deve fazer, quando fazer e como fazer, ou seja, estabelece as regras do trabalho a ser executado, bem como o correto uso de seus recursos.

E quais são esses recursos de que a empresa vai necessitar para alcançar seus objetivos? Vejamos a seguir:

1. **Recursos Humanos:** são os recursos compostos de colaboradores (funcionários) da organização.
2. **Recursos Financeiros:** é o capital financeiro empregado para a produção de bens e/ou serviços da empresa, na forma de dinheiro em caixa, bancos, investimentos etc.
3. **Recursos Materiais:** são os recursos físicos que compõem a empresa, tais como: prédios, galpões, maquinários, instalações, veículos, computadores, estoques, dentre outros.
4. **Recursos Técnicos:** são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes necessários para executar os processos e as tomadas de decisões. Dentre eles: execução de processos produtivos, estratégias de criação de novos produtos, implantação de filiais, implantação de um sistema de gestão empresarial etc. Lembrando que isso só é possível por meio de colaboradores bem treinados.
5. **Recursos Organizacionais:** consiste em documentos e registros da organização, ou seja, contrato ou estatuto social, regimento interno, organograma, desenho dos processos internos, dentre outros.

Portanto, a organização, como segunda função administrativa, consiste em determinar as atividades necessárias ao alcance dos objetivos e também em agrupar em uma estrutura lógica todas as suas etapas e, por fim, definir as pessoas específicas para a realização dessas tarefas.



DICA

A organização deve estar bem conectada à fase do planejamento, em todas as suas linhas gerais, para que obtenha sucesso.

DIREÇÃO

A direção constitui na terceira função da Administração, e uma vez definidos o planejamento e a organização, entramos nesta fase, a qual consiste no comando e na liderança.

Agora é o momento da ação, quando tudo o que foi planejado e devidamente organizado deve andar e acontecer. Lembre-se que todas as ações devem atender aos objetivos traçados no planejamento, ou seja, não podem ser diferentes do que foi pensado anteriormente. Por isso, entra aqui a importante figura do líder, pois, por meio de sua formação, postura e seu perfil, levará seus comandados a uma ação conjunta em prol dos objetivos das empresas.



DICA

Na fase de execução e direção dos trabalhos, os objetivos traçados no planejamento devem ser rigorosamente seguidos, mas, diante de novas situações que possam surgir e que não foram previstas no planejamento inicial, podem haver mudanças; portanto, outra importante característica do administrador é ser flexível.

Note que quando falamos do ser humano, cada um de nós temos nossos próprios objetivos, mas, neste caso, todos devem estar alinhados aos mesmos objetivos traçados pela organização na fase do planejamento. Essa é, sem dúvida, uma das tarefas mais difíceis do administrador, por isso, ele deve ter uma grande capacidade de liderança, ser movido pela motivação e ter elevado grau de persuasão, para convencer e envolver a todos.

CONTROLE

O controle consiste na quarta função da Administração. Nesta última etapa das funções, podemos reiterar o que já foi dito. Afinal, do que adianta fazer um ótimo planejamento, uma ótima organização da divisão das atividades e uma ótima ação na direção, se ninguém fizer um acompanhamento? Sabemos que imprevistos ocorrem a todo instante, não é mesmo? Nas organizações não é diferente. Não é simplesmente dar ordem para que se faça algo, mas acompanhar se de fato está sendo executado de acordo com o que foi planejado. Esta é a função do controle, para fazer os ajustes e correções quando for necessário, ou seja, quando algo estiver fora dos padrões que foram pensados ou planejados.

A função de controle pode ser aplicada tanto para objetos quanto para pessoas. Esse processo ocorre em quatro fases:

1. Estabelecimento de padrões ou critérios.
2. Observação do desempenho das atividades.
3. Comparação do desempenho com o padrão planejado.
4. Promoção de ações corretivas.

A função de controle pode ser tanto como um fator restritivo e coercitivo no que se refere ao controle de pessoas, limitando e coibindo certas atitudes e comportamentos não estabelecidos no planejamento, como pode ser interpretado também como um fator de regulação e ajustamento de sistemas no sentido de controlar, detectar desvios e promover ações corretivas quando necessário (um exemplo: uma válvula de controle de temperatura).

PERFIL DO ADMINISTRADOR

O administrador é o profissional que tem como premissa ser o elo entre os colaboradores e os gestores de uma organização. Cabe a este profissional alinhar os interesses de ambos em busca do alcance de metas e objetivos da organização, os quais são definidos previamente na fase do planejamento.

Para obter bom desempenho em suas funções, o administrador deverá possuir algumas competências, habilidades e atitudes, que vamos detalhar mais adiante.

O trabalho do administrador não é ser um mero executor de tarefas ou de “saber fazer” determinadas atividades. Não cabe a este profissional desenvolver as atividades práticas, mesmo que o saiba fazê-lo com perfeição. De fato, suas funções são muito mais amplas e são focadas nas atividades administrativas, dentre as quais destacamos:

1. Elaborar planejamentos: estratégico, tático e/ou operacional.
2. Elaborar orçamentos e relatórios técnicos e gerenciais.

3. Organizar os recursos disponíveis pela organização.
4. Liderar os colaboradores na execução dos trabalhos.
5. Motivar os colaboradores no sentido de alcançar os objetivos definidos.
6. Tomar decisões.
7. Realizar diagnóstico de situações.
8. Definir ações estratégicas.
9. Solucionar situações problemáticas e complexas.
10. Corrigir ações quando necessário.

Como visto, suas funções são de extrema importância em qualquer tipo de organização e visa assegurar a busca da excelência e do sucesso da organização.

O administrador é, efetivamente, um agente de mudança que sabe fazer uma leitura da situação do momento, de fazer um diagnóstico correto e agir propondo soluções para o desenvolvimento e crescimento da organização nos mais variados segmentos.

No Brasil, a atividade de Administração e a profissão do administrador foram regulamentadas na Lei nº 4769, no dia 9 de setembro de 1965, e, desde então, o dia do administrador é comemorado anualmente nesta data.

A profissão é representada pelo Conselho Regional de Administração (CRA) que concede o registro ao profissional formado em nível de graduação.

CAMPOS DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

O trabalho do administrador e seu campo de atuação são bem amplos, o que garante uma grande oportunidade e uma infinidade de caminhos de atuação devido à permanente necessidade de demanda deste profissional pelas organizações.

Por ser de natureza ampla e diversa, o profissional pode atuar nos setores:

- a. Setor Privado.
- b. Setor Público.
- c. Terceiro Setor.
- d. Setor do Agronegócio.

Vejam agora, com maiores detalhes, a atuação do profissional administrador nesses setores:

Setor Privado – Administração de Empresas

Segmento mais comum, envolvendo empresas de vários segmentos e tamanhos. As empresas dividem-se basicamente em três modalidades:

- a. **Indústria:** de qualquer tamanho, nos mais variados segmentos, tais como: indústria de móveis, vestuário, alimentos, veículos etc.

- b. **Comércio:** de qualquer tamanho, nos mais variados segmentos, tais como: calçados, brinquedos etc.
- c. **Prestação de Serviços:** igualmente de qualquer tamanho, nos mais variados segmentos, tais como: consertos de equipamentos diversos, serviços de engenharia, advocacia, dentre outros. Esse segmento ainda abrange outras empresas como: bancos, hotéis, hospitais, escolas etc.

Setor Público – Administração Pública

Envolve os vários órgãos dos três poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, nos níveis Federal, Estadual/Distrital e Municipal. Incluem-se também as autarquias e as empresas de economia mista, em que parte do capital é público e outra parte é privado.

Terceiro Setor – Administração do Terceiro Setor

Conhecidas como Organizações Não Governamentais (ONGs), de qualquer tamanho, atuando em projetos nas áreas ambiental, educacional, profissionalizante, sociais e comunitárias, são representadas por fundações, associações, instituições, clubes e outros. Diferentemente das empresas privadas, em que os objetivos se fundamentam na obtenção de lucros; em ONGs seus objetivos são sociais, e mesmo que venham a obter lucros, eles são, por força da lei, destinados à própria instituição.

Setor do Agronegócio – Administração Rural

Esta é uma modalidade que vem crescendo de forma consistente e se aperfeiçoando cada vez mais. Por isso mesmo é que necessita de profissionais administradores. Este setor é composto de fazendas, cooperativas rurais, dentre outros, e atuam na exploração, de forma sustentável, da fauna e da flora, nas mais diversas culturas.

AMBIENTE INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

No ambiente interno das organizações, isto é, dentro de suas estruturas, existem diversas áreas específicas em que o administrador pode atuar. Vejamos alguns exemplos:

- Administração de Recursos Humanos.
- Administração Financeira.
- Administração Comercial.
- Administração de Marketing.
- Administração da Produção.
- Administração de Materiais.
- Administração da Logística.
- Administração de Sistemas da Informação.
- Administração em Comércio Exterior.

Observamos como é extenso o campo de atuação do profissional em Administração, e quantos diferentes ramos a serem explorados. Uma vez que inicia seus estudos e sua jornada no mercado de trabalho, cabe ao profissional, em um primeiro momento, obter uma visão global da organização e algum tempo depois buscar uma especialização, por meio de cursos de formação ao longo da sua carreira.

Hoje as instituições de ensino oferecem diversos cursos para áreas específicas da Administração. Seguem exemplos a seguir:

- Especialização em Administração de Recursos Humanos.
- Especialização em Administração Financeira.
- Especialização em Administração Pública.
- Especialização em Administração em Comércio Exterior.
- Especialização em Administração de Marketing.
- Especialização em Administração da Produção.
- Especialização em Logística.
- Especialização em Controladoria.

OUTRAS ÁREAS DE ATUAÇÃO

Ainda existem outras opções ao profissional que escolhe a área de Administração, em que ele pode seguir e se especializar. Vejamos os exemplos a seguir:

- Empreendedorismo.
- Auditoria (interna e/ou externa).
- Consultoria Empresarial.
- Docência.

Como podemos observar, a Administração oferece uma infinidade de opções para que você possa escolher e se especializar ao longo da carreira.

Perceba que estudar Administração lhe permitirá obter conhecimentos gerais em várias áreas, tais como: finanças, psicologia, sociologia, direito, contabilidade, marketing, comércio exterior, dentre muitas outras, o que agrega ao profissional um amplo leque de competências.

O QUE AS EMPRESAS DESEJAM DO ADMINISTRADOR

A cada dia, as organizações precisam de mais pessoas com determinadas habilidades e competências a fim de liderar outras para atingir seus objetivos. Isso passa pelo gerenciamento de recursos e dentre eles está o próprio ser humano.

Hoje em dia não é mais cabível que um ser obrigue a outros a fazer e pensar do seu jeito, pelo contrário, um excelente administrador deve antes **“conquistar”** as pessoas para o seu modo de fazer e pensar, para que **“juntos”** alcancem os objetivos da

organização. Sendo assim, o administrador deve tornar-se um verdadeiro líder. Para isso deve aprender, dominar e vivenciar experiências ao longo de sua vida e carreira e, dessa forma, ir conquistando seu espaço, reconhecimento e valor não só nas organizações, mas na sociedade como um todo.

Dessa forma, as organizações necessitam cada vez mais de pessoas que reúnam algumas habilidades, principalmente as relacionadas à liderança. Elas não só precisam, como estão dispostas inclusive a pagar um bom preço para ter pessoas com estas capacidades. Quem sabe uma delas possa ser você!

Vejam o que diz um famoso administrador, Peter Drucker (1909–2005), sobre a Administração: “A essência da Administração é o ser humano. Seu objetivo é tornar as pessoas capazes do desempenho em conjunto, tornar suas forças eficazes e suas fraquezas irrelevantes. Isso é a organização, e a Administração é o fator determinante.”

COMPETÊNCIAS: CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES

Nas últimas décadas, a sociedade vem passando por constantes transformações (sociais, políticas, econômicas, tecnológicas, dentre outras) e, por consequência, as organizações precisam adaptar-se às mudanças, no sentido de oferecer à sociedade produtos e serviços que atendam a seus anseios. Nesse contexto, a organização também precisa se atualizar e, mais do que nunca, necessita de profissionais que a auxiliem neste desafio.

Por isso, o profissional que deseja seguir a carreira de administrar, precisa estar atento às necessidades das organizações, saber o que elas esperam e desejam do profissional, em suma, que reúna os requisitos necessários em torno das competências.

Para definir o conceito de competência, vejamos o que afirma Picchiali, em seu artigo *Estratégia, estrutura e competências*:

Podemos definir competência como as características demonstráveis de um indivíduo que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente à performance; um conjunto de capacidades humanas que justificam uma alta performance (Picchiali, 2010, p. 134).

Como vimos, às competências são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, analisemos, portanto, cada uma destas particularidades:

1. **Conhecimentos:** estão relacionados ao “saber”, ou seja, os conhecimentos de uma área do saber que uma pessoa adquire por meio dos estudos, leituras e pesquisas.
2. **Habilidades:** estão relacionadas ao “fazer”, ou seja, ter as habilidades necessárias para executar uma determinada atividade. Exemplo: habilidade em montar um motor de carro. No exercício da atividade do administrador, temos os seguintes tipos de habilidades:

- **Habilidades Técnicas:** capacidade de aplicar conhecimentos específicos, ou ainda, consiste no uso de métodos e técnicas adquiridos por meio de estudos e experiências.
 - **Habilidades Humanas:** capacidade de trabalhar com pessoas, compreendendo suas atitudes, motivações e reações, com a finalidade de ouvi-las e motivá-las, mediante uma liderança positiva.
 - **Habilidades Conceituais:** capacidade para compreender, analisar e diagnosticar o ambiente empresarial. Consiste em compreender as diversidades e as complexidades das organizações, bem como o ajustamento de comportamento e atitudes das pessoas, propondo soluções adequadas.
3. **Atitudes:** estão relacionadas ao “ser/agir”, ou seja, perceber as situações diárias nas organizações e as atitudes adequadas a serem tomadas. Não se trata somente de agir executando um trabalho adicional ou tomando uma decisão, mas significa saber agir na hora e no momento certos.

As organizações esperam que o profissional reúna uma série de competências, que são: competências intelectuais; de comunicação; sociais e comportamentais, dentre outras.



DICA

Ninguém consegue reunir todas as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes ao mesmo tempo. Trata-se, na verdade, de um exercício ao longo do tempo, por meio da dedicação, dos estudos e das experiências profissionais vividas. Dessa forma, o profissional vai adquirindo-os e reunindo-os com o tempo.

PERSPECTIVAS ATUAIS E FUTURAS DO ADMINISTRADOR

Com as constantes modificações ocorridas nas organizações devido a fatores externos, como a globalização, a sofisticação da tecnologia, as mudanças nos perfis dos mercados consumidores e concorrentes, para elas não resta alternativa senão se adaptarem às novas mudanças impostas com este cenário, para, dessa forma, manterem-se no mercado.

Assim sendo, essas empresas necessitarão que seus profissionais adquiram cada vez mais um conjunto de novas competências, especialmente na área da tecnologia da informação, na leitura e interpretação das novas demandas por parte dos consumidores e ainda continuar com a evolução na gestão de pessoas.

O administrador deve ser um profissional completo e ter uma visão interna e externa da organização, deve possuir competências múltiplas das áreas do conhecimen-

to, pois é a referência para as demais pessoas, e possui a importante e nobre missão de liderá-las para o sucesso pessoal e organizacional.

Recomenda-se, portanto, aos profissionais que reservem um tempo para constantes atualizações de estudos de cenários, leituras especializadas, participação em congressos e palestras, bem como participação em cursos e capacitações. Pois, é certo que essas mudanças provocarão um novo cenário na Administração e, por consequência, o surgimento de novas teorias administrativas.

HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Ao longo da história, a Administração sempre foi muito praticada, sofrendo várias influências, até chegar no seu conceito atual. No entanto, no início das hierarquias sociais, sem se utilizar desta nomenclatura, já se realizava a atividade de Administração. Vejamos alguns exemplos:

1. **Impérios:** os grandes impérios eram formados pelo rei, palácio, corte, exército e súditos. Ora, para que toda essa estrutura fosse bem organizada, a fim de proporcionar proteção aos súditos e progresso ao império, eram necessárias pessoas-chave para administrar tudo isso. A começar pela figura do rei, o qual tinha o papel de administrar o império e de tomar muitas decisões; por exemplo, se seu reino entraria em guerra com outro ou se faria um acordo de paz.

Notem que também havia outras pessoas que exerciam a função de administrar, além do rei; como os generais, elaborando táticas de guerra, ou aqueles que exerciam a função de recolher os tributos aos cofres do palácio; e aquelas que exerciam a função de organizar festas etc.

2. **Igreja Católica:** outro exemplo de quem exerceu uma forte influência na Administração, pois a igreja construiu sua estrutura e suas regras por meio de um único líder, no caso, o Papa, e que consegue, até os dias de hoje, administrar mundialmente todas as igrejas, por meio de órgãos de assessoria e da sua hierarquia formada por: bispos, padres, freiras e demais auxiliares.

Com o uso de uma cartilha de regras e, acima de tudo, da obediência, a igreja, com sua sede em Roma, comanda e controla todas as demais igrejas espalhadas pelos continentes.

Este exemplo de estrutura e regras serviu de inspiração para as estruturas da Administração usadas pelas empresas até hoje, a saber: o princípio do comando e da hierarquia que estudaremos melhor mais adiante.

3. **Exército:** nos exércitos, seu pleno funcionamento se dá pela cadeia de comando, em que há uma unidade de comando, na qual o soldado recebe ordens do seu superior imediato, pois há uma escala de hierarquia, que é composta de diversos cargos e patentes e sua linha direta de comando. É com a obediência ao seu superior, que o soldado dá

seguimento estrito das ordens recebidas e deve executá-las. Como exemplo, vemos no filme *Tropa de Elite* a famosa frase do personagem Capitão Nascimento, interpretado pelo ator Wagner Moura: “Missão dada é missão cumprida.”

Vejam que essa divisão de níveis hierárquicos possibilita as ordens de comando e faz com que uma determinada missão seja cumprida pelos seus executores, no caso, os soldados. Isso se deve principalmente ao planejamento e à organização, para, em seguida, caminhar para a ação, que se executa com a direção e, por último, na etapa de controle da situação para que tudo saia conforme planejado. “Missão dada é missão cumprida.”

Vamos lembrar que a Administração vai incorporar a influência do comando e da hierarquia, mas não necessariamente da mesma forma como é executada pelos exércitos.

Com os exemplos citados e ao longo dos séculos, a Administração foi incorporando essas experiências advindas dos grandes impérios, da Igreja católica, das formações dos Estados e inclusive dos exércitos.

AS REVOLUÇÕES INDUSTRIAIS

Outra etapa marcante ao longo da história, que transformou a Administração, a qual merece análise, é a era da **Revolução Industrial**, que basicamente envolve quatro grandes fases:

a. Primeira Fase: 1776 a 1860

- Uso crescente da energia a vapor (invenção da máquina a vapor).
- Substituição da madeira pelo uso do carvão.
- Novos processos de produção do ferro.
- Mecanização da indústria e da agricultura.
- Surgimento das fábricas e dos operários em substituição a oficinas e artesãos.

b. Segunda Fase: 1860 a 1940

- Era de grandes descobertas e invenções (rádio, telefone, energia elétrica, automóvel, avião).
- Descoberta do emprego do aço nas fábricas em substituição ao ferro.
- Utilização da energia elétrica nas fábricas.
- Desenvolvimento de novos produtos químicos.
- Introdução da linha de montagem.

c. Terceira Fase: 1940–2000

- Avanço da eletrônica, nas comunicações e suas aplicações.
- Sistemas computadorizados, computadores no chão de fábrica.

- Transição de trabalhos mecânicos (homem) para trabalhos computadorizados (robôs).
- Introdução da internet e suas aplicações.
- Processo de globalização econômica.

d. Quarta Fase: Atual

- Fábricas inteligentes: terão autonomia para prever falhas e mudar processos produtivos.
- Internet das Coisas: conexão em rede de objetos, veículos e maquinários.
- *Big Data Analytics*: estruturas de dados extensas e complexas, que utilizam novas abordagens para a captura, análise e gerenciamento de informações.
- Manufatura aditiva (produção de peças por meio da impressão 3D).

Em todas as fases, as formas de produção e as relações de trabalho ganharam um novo impulso, pois não se faziam mais produções artesanais e limitadas, mas se pensa agora em produções em larga escala, com a introdução das linhas de produção, robotização e outros aspectos tecnológicos; sendo assim, a Administração sofreu, e ainda sofre, fortes influências no sentido de se adaptar às novas situações e atingir melhores resultados com a introdução dos avanços tecnológicos, e essa realidade continuará ocorrendo.

QUADRO 1.2: AS SEIS FASES DA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO NAS EMPRESAS

As seis fases da história da Administração nas empresas			
No.	Fase	Fatores/Elementos	Período
1ª	Artesanal	Antiguidade – Pré-revolução Industrial (Produção artesanal)	Até 1780
2ª	Industrialização	1ª Revolução Industrial (Surgimento do carvão e do ferro)	1780 a 1860
3ª	Desenvolvimento Industrial	2ª Revolução Industrial – (Surgimento do aço e da eletricidade)	1860 a 1940
4ª	Gigantismo Industrial	Pós-guerra	1940 a 1970
5ª	Sistemas Industriais	3ª Revolução Industrial – Sistemas Computadorizados.	1970 a 2010
6ª	Fábricas Inteligentes	4ª Revolução Industrial Manufatura Aditiva – Internet das Coisas	Após 2010

Fonte: Elaborado pelos autores (2020).