

# Os Primeiros Desafios dos Futuros Administradores de Empresas

## Resumo

Tendo em vista que, ao mesmo tempo em que inúmeras obras trabalham a questão relacionada ao diminuto grau de previsibilidade do mundo dos negócios, desconheço estudos que trabalhem as dificuldades de se iniciar uma carreira neste ambiente. Assim, o propósito deste artigo é o de subsidiar o alunado - futuros profissionais de administração, quando da sua atuação nas empresas, informando meios e modos de agir em determinadas situações e, principalmente, a forma pela qual o curso de administração colabora decisivamente neste sentido. Desta forma, se fez uso de um caso hipotético, tendo por base situações usuais vivenciadas pela autora durante sua participação em pesquisas acadêmicas patrocinadas por instituições de ensino, visto que tais experiências proporcionaram ao mesmo tempo momentos simples e complexos no que tange à maneira de se portar profissionalmente na carreira, não sendo poucas as vezes em que o(a) leitor(a) se identificará com a narrativa. Entretanto, tal mecanismo, ou seja, o uso de um caso hipotético, não sugere a utilização única e exclusiva da ferramenta sugerida em cada situação, pois cada caso é um caso e cada organização possui uma forma diferente de operar; logo, este artigo não pode e não deve ser seguido de maneira literal.

**Palavras-chave:** Curso de Administração; Desafios; Futuros Profissionais.

## 1. Preliminares

Muitas são as obras que trabalham a questão que concerne ao diminuto grau de previsibilidade em que está inserido no mundo dos negócios e ao grau elevado de incertezas relativo as decisões dos gestores neste ambiente. Contudo, nenhum estudo trata as dificuldades de se iniciar uma carreira neste tipo de ambiente formado por diferentes culturas organizacionais. Assim, o propósito deste artigo é o de guiar o(a) atual estudante e futuro(a) profissional, dentro da organização, informando meios e modos de agir em determinadas situações e, principalmente, a forma pela qual o curso de administração o(a) auxilia neste sentido.

Para tanto, é feito o posicionamento do futuro profissional na carreira pretendida. Caminho este normalmente iniciado pelo estágio, onde é natural a existência de algumas dificuldades com relação a: soluções de problemas, execução de certas tarefas, consciência do seu grau de autonomia, entre outros esforços a serem desenvolvidos.

Por assim dizer, a idéia é gerar um guia de como se portar diante de determinados acontecimentos, tendo por base situações usuais vivenciadas pela autora durante suas participações em pesquisas acadêmicas patrocinadas por instituições de ensino, visto que tais experiências proporcionaram ao mesmo tempo momentos simples e complexos em se tratando da maneira de se portar profissionalmente na carreira pretendida; logo, não serão poucas às vezes em que o leitor se identificará com o relato. Contudo, é de extrema relevância saber que cada organização possui uma cultura diferente; logo, este guia não deve ser utilizado de maneira literal e nem menos tem a pretensão de abordar todo e qualquer tipo de conjuntura. De qualquer forma, certamente por meio desta leitura o(a) estudante e futuro(a) profissional estará mais bem preparado para adentrar o ambiente organizacional.

Ademais, vale salientar que para a elaboração deste guia que tem por intuito tornar o início da carreira profissional grandiosa, foi utilizada uma forma muito particular de arrumação de texto, a fim de aproximar ao máximo a teoria à prática e mostrar como cada ferramenta administrativa pode colaborar em cada situação. Desta forma, se fez uso de um caso hipotético, apenas para demonstrar um pouco da realidade. Aliás, tal mecanismo não sugere que o leitor deve utilizar única e exclusivamente a ferramenta sugerida em cada caso, pois cada caso é um caso e cada organização possui uma forma diferente de operar; logo, este guia não pode e não deve ser seguido de maneira literal.

## **2. O significado de “administrar”**

Neste momento é importante esclarecer que antes de trabalhar o ambiente organizacional, é fundamental compreender o significado de administrar, conceito este apresentado na disciplina Teoria Geral de Administração (TGA), que é indiscutivelmente fundamental para as pessoas que desejam se tornar administradores competentes. Assim sendo, este conceito ultrapassa a visão simplista de ser uma forma de guiar pessoas para cumprir suas diferentes tarefas em busca de um único objetivo. Segundo o dicionário Aurélio, administração é um “conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar a estrutura e o funcionamento de uma organização (empresa, órgão público, etc.)”. Assim, este conjunto de princípios, normas e funções, não pode ser tratado sem considerar o ativo mais importante de qualquer organização: as pessoas.

Em vista disso, se o ambiente externo guia as organizações, são as pessoas as responsáveis por executar mudanças. Portanto, é o(a) futuro(a) profissional que será, também, responsável pelo dia-a-dia da organização. Além do mais, as organizações são formadas por pessoas, e, independentemente da tecnologia que possua, são estas pessoas que ditam as regras formais e informais (não escritas, nem digitadas em nenhum papel) das empresas fundamentais para o seu progresso e sobrevivência; logo, o tópico a seguir é fundamental.

## **3. A importância de se ter pessoas motivadas**

Se antigamente as pessoas podiam escolher a empresa onde desejavam trabalhar, atualmente há uma grande dificuldade em se conseguir um emprego, de forma que na maioria das vezes esse poder de escolha inexistente. Fato este injusto, pois se a empresa pode escolher seus profissionais, porque as pessoas não podem, da mesma forma, decidir por trabalhar para uma empresa ou outra?

A colocação anterior tem a sua lógica, todavia este fato não é tão rígido como possa parecer. Na verdade as pessoas têm algum poder de escolha, caso contrário, como explicar o fato de que currículos são deixados em uma determinada empresa e não em outra? Então, é necessário entender que este poder diminuiu, mas ainda não acabou.

Aliás, uma prova concreta da existência deste poder é a constante preocupação, normalmente de grandes empresas, em reter grandes talentos. Estas, já constituem um número razoável no Brasil, percebem que o nível de satisfação do seu pessoal não pode ser medido apenas pelo seu salário. Ao invés disso, as pessoas buscam “o reconhecimento público pelo bom desempenho, uma oportunidade obtida, um curso, uma viagem” (JB, 2003), etc. Desta forma, as pessoas têm a possibilidade de escolhê-las, desde que procurem realizar sempre o melhor na busca da excelência.

Em vista disso, as pessoas devem saber exatamente o que cabe a elas; logo, serão citadas, a seguir, de forma breve e clara as funções do(a) gestor(a), com o intuito de que após esta breve leitura a pessoa possa, então, iniciar sua carreira profissional com transparência.

## **4. Funções do(a) gestor(a)**

O uso do termo administrador cedeu lugar ao termo gestor, isto porque no passado as chamadas funções do administrador eram destinadas ao administrador, ou seja, aquela posição que cuidava, em nome da organização do ato de planejar, organizar e assim por diante, funções estas bastante exploradas nas disciplinas introdutórias dos cursos de administração. Hoje essas funções estão presentes nas atribuições de todos os gestores da organização e não como antes, nas mãos apenas do chefe administrativo. Logo, os gestores de finanças, logística, *marketing* e os demais devem cumprir as funções acima.

As funções do gestor foram, num primeiro momento, delimitadas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Contudo, por ser esta classificação bastante difundida em diversos livros e até mesmo em jornais as mesmas foram condensadas em 4

categorias. São elas: planejar, organizar, liderar e controlar, que serão listadas a seguir e que são comumente encontradas na disciplina TGA.

- **Planejar** – Consiste em definir o futuro da empresa, principalmente, as suas metas, como serão alcançadas e quais são os seus propósitos e seus objetivos, ou seja, primeiramente é necessário estabelecer o ponto aonde a empresa deseja chegar, pois somente com meta(s) claramente definida(s) pode-se trabalhar para a excelência empresarial. O estabelecimento de metas será sempre de natureza quantitativa, ou seja, metas são projetadas em números, sempre, pois fornece um excelente subsídio a todas as áreas estratégicas da empresa, já que é passada de uma forma compreendida por todos. Nesse momento, não há alternativas, possibilidades, acasos, imprecisões, há números;
- **Organizar** – Se fosse possível seqüenciar, se poderia dizer que depois de traçada(s) a(s) meta(s) organizacional(ais) é necessário que as atividades sejam adequadas às pessoas e aos recursos da organização, ou seja, é preciso definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve se reportar, o que é preciso para a realização da tarefa. Enfim, a empresa deve se organizar de forma que responsabilidades e graus de autonomia se tornem claros a todos os seus integrantes;
- **Liderar** – Meta(s) traçada(s), responsabilidades definidas. Neste momento é preciso gozar de uma competência essencial: saber influenciar pessoas de forma que os objetivos **planejados** sejam alcançados. E influenciar pessoas abrange motivação, qualidade e tantos outros meios e modos de orientar pessoas e seleção dos canais de comunicação mais eficazes; e
- **Controlar** – Estando a organização devidamente planejada, organizada e liderada, é preciso que haja um acompanhamento das atividades, a fim de se garantir a execução do planejado e a correção de possíveis desvios.

Note que a ordem seqüencial desenvolvida foi apenas uma demonstração, preferencial, de tratamento, no caso de haver turbulências, para melhor ordenar a empresa. Entretanto, em nenhum momento foi sugerida a obrigatoriedade de seguir tal seqüência, ao invés disso, o importante é compreender que todas as funções apontadas são vitais e, modernamente, têm de se articular umas com as outras.

Por conta disso, Araujo (2004) estende as funções do gestor, de forma a adaptá-lo com o a realidade das empresas de hoje. Assim, o autor considera mais 3 funções que devem ser acrescentadas às funções convencionais, tradicionais, na medida em que atualmente a alta e precisa tecnologia fornece verdadeiras armas amplamente utilizadas pelos gestores, armas estas que serão explicadas a seguir. No entanto, é importante compreender que o autor admite a complementaridade destas perspectivas e o fato de estarem presentes nas anteriores, mas destaca a necessidade de um tratamento diferenciado.

- **Visão empresarial** – A agilidade proporcionada pela tecnologia da informação fornece dados que, num dado espaço de tempo, são transformados em informação. Assim, o(a) gestor(a) tem uma idéia mais concreta do que possa vir a acontecer e do que está acontecendo, o que ajuda na sua tomada de decisões. Portanto, a expectativa do futuro da empresa demonstra que o(a) gestor(a) tem uma visão empresarial de longo alcance. Sendo necessária para tanto a análise dos dados que a própria tecnologia fornece. Então, pode-se dizer que esta função está diretamente ligada com o **planejar**, porque para traçar as metas da organização nos dias de hoje, não se pode pensar no curto prazo, ignorando informações que afetam não só a empresa, mas todo um país. Ter visão é uma função do gestor, mas estreitamente ligada à sensibilidade, à emoção e, certamente, à competência;

- **Visão ambiental** – É importante salientar que dificilmente uma empresa consegue sobreviver num mundo de constantes mutações se não é instalado um processo contínuo de acompanhamento; logo, é difícil pensar em se operar uma organização distante das transformações do ambiente. De forma mais clara, como produzir algo se não há consumidor para tal? Como ofertar sem conhecer a demanda? São perguntas simples, mas que acontecem em empresas brasileiras. Empresários e empreendedores correm riscos ao oferecer ao mercado produtos ou serviços tendo pouca ou nenhuma informação originada do ambiente; e
- **Visão interativa** – Esta função engloba todas as anteriores, inclusive a de coordenação (somente a interna) que foi algum tempo depois embutida na função controlar. Assim, cabe ao(a) gestor(a) manter a organização articulada, atenta às naturais e diárias alterações originadas do ambiente interno e externo ou mesmo as do ambiente externo, mas provocadas em certa dimensão pela própria empresa. Nada disso significa que a organização terá pleno conhecimento de todas as influências, de qualquer origem, sobre a organização, mas significa dizer que ela – organização – estará em condições de atuar eficientemente em busca da excelência nos negócios.

Essas são as funções para o(a) gestor(a), ou seja, toda e qualquer pessoa que aspira posições de destaque devem ter conhecimento das funções onde é esperado um bom domínio ou domínio total para o exercício de seu trabalho. Da mesma forma que não existem diferenciações entre os sexos. Ambos os sexos têm de ser sensíveis em relação às visões acima. Provavelmente, o sexo feminino tenha a sensibilidade mais presente, mas ainda assim, terá de ter a sua competência nas demais funções e isso independe do sexo.

## 5. Entrando no ambiente organizacional

Tendo conhecimento das funções do(a) gestor(a) eis o momento de conhecer o ambiente organizacional. Para tanto, o primeiro passo é o processo seletivo onde as competências das pessoas fazem com que elas preencham ou não a vaga em aberto. Assim, suponha que uma pessoa chamada Maria (nome fictício de uma aluna que está cursando administração) foi aprovada neste processo e hoje é o seu primeiro dia na organização.

Como primeiro dia, é natural que Maria chegue no horário marcado e se dirija ao local combinado previamente. Assim, depois dos cumprimentos eis a hora de conhecer a empresa em que ela estará atuando a partir daquele momento. Para tanto, o chefe dela ou alguém designado para tal a levará para conhecer as instalações da empresa. Todavia, havendo algum tipo de programa de ambientação, melhor, porque ela verá vídeos da empresa, terá acesso aos produtos ou entenderá os serviços existentes. Mas, caso contrário Maria conhecerá logo as pessoas que trabalharão com ela, sua mesa e as primeiras obrigações funcionais.

Desse modo, é importante perceber que conhecer a localização de cada unidade e seus respectivos andares, facilita o procedimento quando há a necessidade de contatar essa ou aquela unidade, visto que a pessoa sabe para onde deve se dirigir; portanto, nenhuma dúvida deve ser esquecida neste momento. Em contrapartida, Maria, no caso, deve aproveitar o tempo que a pessoa está dedicando a ela e questionar quando achar conveniente. Aliás, vale questionar se empresa possui um manual, ou seja, informações sistematicamente colocadas no papel de forma a serem transformadas em guias orientadores da cultura organizacional, como será visto a seguir.

## 7. Manuais

A definição a seguir sobre manuais vale como referência para compreender a sua importância, visto que consiste em:

*“todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos*

*executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, seja individualmente, seja em conjunto” (OLIVEIRA, 2002)*

Via de consequência, o manual é indicado para as seguintes finalidades:

- **Divulgação.** Desta forma se torna possível conhecer a organização; seus princípios, normas, produtos, serviços que presta etc;
- **Coordenação.** Se elaborados em conformidade com a cultura organizacional, os manuais são considerados ótimos instrumentos de coordenação entre as frações organizacionais e serve também para “uniformizar os procedimentos que devem ser observados nas diversas áreas de atividades” (CURY, 2000);
- **Análise.** Indicador típico do pré-estudo técnico de racionalização do trabalho, com efeitos vigorosos no pós-estudo, desde que os manuais existam e/ou estejam disponíveis para confirmações e/ou confrontações com a realidade. Um exemplo seria a inexistência de manuais criando dificuldades para profissionais responsáveis por estudos organizacionais. Análises organizacionais terão maior êxito se os envolvidos puderem compulsar os manuais existentes na unidade ou organização em estudo; e
- **Treinamento.** O desenvolvimento de programas de treinamento tem como destino a melhor capacitação do recurso organizacional mais importante que são as pessoas que ali exercem algum tipo de atividade, assim a manualização é uma técnica que subsidia o crescimento da organização. Por conseguinte, no caso do iniciante os manuais são muito úteis nos períodos de adaptação, porque um treinamento no trabalho será mais bem desenvolvido se acompanhado de manuais os mais variados.

Portanto, sendo seu objetivo permitir a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada atuando como instrumento facilitador de entendimento e de funcionamento da organização, o manual vale como instrumento de permanente consulta, embora não seja o único no qual executivos e executantes, novos e antigos, devem pautar seu trabalho. Contudo, deve ser bem elaborado e não ter seu conteúdo como limitador da criatividade humana. Ademais, este é apresentado das formas mais diversas, de modo que cada uma tem uma destinação específica.

É interessante notar que os manuais são elaborados para quem não sabe ou para quem tem dúvidas. Quem sabe não precisa de um guia, de uma cartilha, de um manual. Portanto, ninguém é obrigado a saber tudo e a utilização de manuais ajuda a evitar a ocorrência de tomadas de decisões equivocadas. Via de consequência, a constante atualização do mesmo é um pré-requisito básico, de modo que é sempre aconselhável elaborá-lo em folhas soltas, quando impresso, pois facilita o processo de atualização.

Portanto, retomando o caso de Maria, após conhecer as instalações é essencial que ela peça essa excelente ferramenta de trabalho, que funcionará como um dicionário, capaz de oferecer respostas para quase todas as perguntas a auxiliando na execução de suas tarefas.

## **8. Retornando ao ambiente organizacional**

Tendo lido e entendido a construção organizacional, via manual, eis o momento de Maria agir, ou melhor, trabalhar. E, como num princípio de namoro, tudo parece estar perfeito e, certamente, será eterno (enquanto durar).

Desta forma, passados três dias, Maria, já mais ambientada às pessoas da empresa, começa a questionar qual é a inter-relação entre essas pessoas. Ela pergunta como interagem todas as unidades que lhe foram apresentadas no primeiro dia somadas àquelas que conheceu durante este pequeno período em que se encontra inserida na organização. Seguramente algumas dessas unidades ela teve a oportunidade de conhecer durante o próprio processo de ambientação, de modo a ter uma pequena compreensão das atividades dessas unidades. Mas a grande dificuldade que surge, em suma, é conseguir enxergar a organização como um todo, de forma holística, sistêmica.

Portanto, eis o momento de Maria iniciar a busca por respostas às suas indagações, inquietações. Para tanto, ela precisa questionar pessoas que se encontram na organização há mais tempo do que ela. Aliás, é natural que Maria procure aquelas pessoas com quem ela mais se identificou após o efetivo ingresso, o que não é errado, mas o importante é que essas pessoas sejam capazes de responder aos seus questionamentos.

Assim sendo, as pessoas requisitadas lhe mostram uma folha, provavelmente, enorme com vários retângulos (às vezes, quadrados) e uns traços que interligam alguns destes retângulos e Maria, que ainda não cursou disciplinas direcionadas à prática organizacional, como, por exemplo, Organização, Sistemas e Métodos (OSM), fica meio confusa. No entanto, a fim de se evitar naturais dificuldades no melhor entendimento deste gráfico, o mesmo será detalhado a seguir tendo em vista a sua real importância.

## 9. Organograma

Gráfico representativo da estrutura organizacional formal num dado momento, o organograma tem como objetivo demonstrar, por meio do gráfico:

- A divisão do trabalho, mediante o fracionamento da organização, em unidades de direção, conselhos, gerências, superintendências, departamentos, divisões, seções, serviços, setores etc. Cargos e funções estes, que são representados no interior do retângulo ou, eventualmente, quadrados ou, ainda muito eventualmente, circulares, ou mesmo sem nenhuma figura geométrica;
- A relação superior-subordinado, que é representada através das ligações entre os diversos retângulos, quadrados, círculos, ou algo semelhante. Note que a ligação poderá ser feita de diversas formas, ou seja, linha contínua, tracejada, enfim, o importante é verificar na legenda (local onde são colocadas informações que ajudam a compreender o gráfico, geralmente, colocada no canto inferior direito do gráfico) o que cada caso significa; e
- Dependendo do tipo de organograma, aparecem descrições das funções mais relevantes de uma, algumas ou todas as unidades.

Desta forma, o organograma permite conhecer, entender e analisar a organização, na medida em que a pessoa consegue visualizar cada unidade, suas respectivas funções e interações com o todo. Conseqüentemente, similarmente ao manual, o organograma deve possibilitar uma leitura fácil, de maneira a se obter uma interpretação dos componentes da organização. Ademais, o organograma não pode ser utilizado como um produto acabado, ao invés disso, é necessário que uma análise seja feita acerca deste gráfico, na medida em que representa importantes relações intra-organizacionais.

Um detalhe importante de se notar é que, caso as dúvidas persistam, próximo ao título da organização, no alto do organograma, a pessoa pode saber, via legenda, quem o elaborou, a unidade a que pertence e a data da elaboração; logo, terá a chance de recorrer ao próprio autor para esclarecer eventuais dúvidas. Ainda assim, convém ressaltar que existe uma organização informal que não consta no organograma, mas que está presente na organização e tem impactos diretos em sua estrutura; logo, esta organização que não aparece no organograma, pois não é palpável, mas existe entre as pessoas da organização, independentemente das unidades onde trabalham, necessita de maiores atenções.

Em vista disso, é fundamental entender que o organograma não é rígido, ou seja, a organização o utiliza como um guia para suas ações e não como algo definitivo que deve ser cumprido com rigidez. Para esclarecer vale pensar em duas aulas ministradas por dois professores distintos, mas que adotam a mesma referência bibliográfica. Assim, apesar das referências serem as mesmas, as duas aulas certamente não serão iguais.

## 10. Retornando ao ambiente organizacional

Retornando à organização, após compreender a importância do organograma, Maria prossegue em seu trabalho e após o primeiro mês chega, juntamente com o seu primeiro salário, más notícias acerca da empresa. Há problemas. Note: tudo isso é apenas uma hipótese que tem o propósito de dar maior transparência aos possíveis passos de um futuro profissional na organização.

O problema ainda não tem o seu foco, sendo assim Maria é designada para fazer um estudo organizacional de forma a descobrir o foco e encaminhar soluções. Por mais surpresa que tenha ficado ao ser designada para tal tarefa, existe uma explicação simples para este procedimento. Na verdade, ela foi a última pessoa a ser contratada; portanto, ainda não está enraizada na cultura da organização, ou seja, Maria, muito provavelmente, trará soluções plausíveis para a organização, por ter (ainda) uma visão externa. Sendo assim, como uma consultora interna, ela será capaz de investigar de forma clara e objetiva o problema, sem envolvimento emocional que podem desviar o rumo das investigações e, conseqüentemente, o foco do problema. Além do mais, por ser nova na organização, pressupõe-se que ela queira provar a sua capacidade, o que torna um momento propício para tal.

Tarefa designada e a satisfação de Maria com a possibilidade de poder mostrar o seu trabalho é enorme. No entanto, um obstáculo deve ser enfrentado, visto que ela não sabe qual deve ser o seu primeiro passo. Via de conseqüência, momentaneamente desorientada, Maria começa a ficar preocupada, pois sabe que da mesma forma que esta oportunidade pode alavancar a sua carreira, um andamento irregular pode destruí-la, ao menos na empresa onde ela está emprestando sua competência profissional. Por conta disso, o curso de administração minimiza tal sentimento de preocupação, na medida em que, não só trabalha as etapas a serem seguidas a fim de se obter sucesso neste tipo de estudo, mas como também possibilita a alavancagem da carreira da pessoa designada para tal esforço.

## 11. Etapas do estudo organizacional

Com o auxílio dos livros de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), serão trabalhadas as etapas de um estudo organizacional a fim de orientar a pessoa designada, no caso, Maria, neste tipo de estudo. Além do mais, estas etapas podem ser utilizadas para qualquer trabalho que envolva alguma análise organizacional e, apesar de serem apresentadas de formas distintas em cada obra, a seqüência é basicamente a mesma. No entanto, é importante esclarecer que as etapas de um estudo organizacional não são etapas de um projeto, visto que as fases de um projeto exigem muito mais do que um estudo organizacional, como será visto mais adiante.

- 1ª etapa: **Definir o objeto de estudo.** É fundamental que se saiba exatamente o que será estudado. Incertezas podem provocar desvios de caminho, fato indesejável;
- 2ª etapa: **Sensibilização.** Sensibilizar é a palavra-chave. Sensibilizar é tornar o indivíduo integrante de um processo de mudança, é permitir o sim e o não, a crença e a descrença. É fazê-lo entender as razões e os porquês da mudança. Exige enorme competência do responsável pelo estudo, pois o coloca frente a frente com os indivíduos objeto da mudança. Pode-se afirmar que essa etapa é, com freqüência, esquecida por muitos que, supostamente, têm condições excepcionais de desenvolver um estudo e chegar a bom termo;
- 3ª etapa: **Promover a pesquisa preliminar.** Esta etapa não está diretamente relacionada com o resultado final do estudo, mas sim em confirmar o objeto de estudo acordado na primeira etapa e, eventualmente, corrigir e ajustar o objeto de estudo. Além do mais essa não é uma etapa de resolução de problemas, mas de identificação, de mapeamento; logo, não pode ser confundida com a etapa em que falhas existentes serão indicadas e as possíveis alternativas de solução daí decorrentes. Ademais, nesta

etapa, o responsável pelo estudo (no caso, Maria) é exatamente aquele que sabe menos do objeto de estudo e análise; portanto, não se encontra capacitado para dar andamento final ao estudo;

- 4ª etapa: **Planejamento da ação.** Consiste no momento em que se define quem estará envolvido com o estudo, quem vai fazer o quê, qual o prazo que deverá ser cumprido, qual a seqüência em que o trabalho será estudado. Em outras palavras, pode-se dizer que é imprescindível que se elabore um plano de ação, conforme explicitado acima. Sendo assim o responsável pelo estudo, estará pronto para agir, metodicamente, organizadamente e cuidadosamente preparado para iniciar a ação;
- 5ª etapa: **Execução.** Trata da projeção do trabalho no campo, via um, dois ou três instrumentos: a entrevista, o questionário ou a observação pessoal ou direta. Note que qualquer um desses instrumentos exige o maior cuidado na aplicação, pois uma má aplicação pode gerar dúvidas e incertezas que por sua vez podem desviar o objeto definido na primeira etapa. Dessa forma, vale ler atentamente a tabela 1, onde são expostas as vantagens e desvantagens da utilização de cada um deles;

	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<b>Entrevista</b>	<p>Obter críticas e sugestões;</p> <p>Exposição oral de pontos de vista;</p> <p>Obter um maior conhecimento da unidade (seção, setor) ou cargo em análise;</p> <p>Obter informações que estão "guardadas" apenas na memória do entrevistado;</p> <p>Alternativa de análise (não conclusiva) da atitude e capacitação profissional do entrevistado; e</p> <p>Estimula o raciocínio de ambos: entrevistador e entrevistado.</p>	<p>Dificuldade de fazer anotações ao longo da entrevista;</p> <p>Frequência de palpites e adivinhações; e</p> <p>Possíveis envolvimento de natureza emocional.</p>
<b>Questionário</b>	<p>Você poderá obter informações ao mesmo tempo em que exerce outras atribuições de seu cargo;</p> <p>Período quase sempre elástico para respostas; e</p> <p>Melhor e/ou maior detalhamento das respostas.</p>	<p>Inibe críticas e sugestões;</p> <p>Resistência ao preenchimento;</p> <p>Emissão de informações não confiáveis;</p> <p>Dupla-interpretação de uma mesma pergunta; e</p> <p>Lentidão na tomada de informações.</p>
<b>Observação pessoal</b>	<p>Forma de comparar as informações de entrevistas e questionários com a realidade;</p> <p>Melhor receptividade às sugestões do responsável pelo estudo; e</p> <p>Conhecimento técnico e prático do assunto estudado;</p>	<p>Processo demorado.</p> <p>Impressões errôneas;</p> <p>Perturbação dos trabalhos regulares;</p> <p>Falta de tempo para entrevista; e</p> <p>Não pode ser um instrumento único de tomada de informações, nunca mesmo.</p>

Tabela 1 - Instrumentos de levantamento de informações

- 6ª etapa: **Identificação dos principais problemas e demandas.** Definido o instrumento a ser utilizado e executado o que foi pré-definido, o estudo alcança o instante da identificação global dos problemas e necessidades. Desta forma, ao contrário da 3ª etapa, onde se promove à pesquisa preliminar, nesta etapa, o profissional já tem conhecimento profundo dos prós e contras acerca do seu objeto de estudo, sendo capaz não só de ajudar na formulação de críticas, mas como também utilizar a ferramenta escolhida para desenvolver o estudo e visualizar as perspectivas de mudança e o conveniente acompanhamento;
- 7ª etapa: **Formular (e escolher) alternativas de ação.** Descobertas as falhas deve-se buscar caminhos e escolher o melhor para a solução dos problemas encontrados. Para

tanto, é exigida de Maria a competência, o saber, pois ela estará formulando e escolhendo o melhor caminho, porém sem o poder de decidir sozinha pelo que considera ser a melhor opção;

- 8ª etapa: **Implementação**. Como todo estudo, há sempre um instante em que ocorre a mudança, mas não basta mudar, é preciso que se acompanhe esse processo de forma a corrigir seus desvios, já que nenhum estudo é tão excepcional que não necessite de pequenos - ou mesmo grandes - ajustes. Por isso, é importante o *follow-up* (acompanhamento), qualquer que seja o estudo; e
- 9ª etapa: **Reavaliar**. É a última fase e, provavelmente, a mais difícil, já que há uma certa dificuldade em se estimar o momento adequado para executá-la. Cada estudo terá o momento certo para o retorno e reavaliação. Em alguns casos, um ou dois meses é um tempo considerado médio para este último esforço, mas isso não consiste numa regra.

## 12. Projetos

Para entender a importância acerca dos projetos basta recordar a maneira como se procedeu a construção de grandes templos, catedrais, onde o objetivo era a qualidade, perfeição e durabilidade sem importar o tempo necessário para a construção (KEELING, 2002), ou seja, a despreocupação pelos prazos era regra geral. Entretanto, atualmente não é possível imaginar que um autor de administração, demore anos e anos para escrever um livro. Pelo contrário, o mundo dos negócios moderno é formado por mudanças freqüentes, de modo que longos prazos tornam, muitas vezes, o produto obsoleto.

Por conta disso, os projetos, com datas e prazos bem definidos, passam a ser de extrema importância, principalmente, para o mundo dos negócios. Além do mais, elaborar um projeto significa elaborar:

*“um empreendimento não repetitivo caracterizado por uma seqüência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade” (VARGAS, 2002).*

Em vista disso, é importante salientar que a palavra empreendimento, neste caso, está ligada a um conjunto de ações. Portanto, o projeto é um somatório de ações realizadas por pessoas, dentro de padrões e procedimentos pré-estabelecidos, onde há uma grande preocupação quanto a prazos e objetivos. Fato este que torna o projeto um grande aliado, pois ao contradizer o passado, onde as mudanças eram lentas e gradativas, o que tornava o tempo um grande aliado, o tempo deixou de ser aliado e passou a ser um extraordinário complicador nas ações cotidianas deste presente de mudanças contínuas.

Desta forma, se o projeto, grande aliado do mundo moderno, é capaz de dar “forma a idéia de executar ou realizar algo, no futuro, para atender a necessidades ou aproveitar oportunidades” (CLEMENTE, 1998), vale conhecer as fases para a sua elaboração.

## 13. Elaboração específica de projetos

Primeiramente é importante entender que, ao contrário das etapas do estudo organizacional, onde, como o próprio rótulo sugere, estuda-se a organização, ou melhor, algo que já existe, onde o tempo não é, necessariamente, um limitador, onde os vários recursos (humanos, financeiros, materiais e informacionais) são recursos já alocados a uma ou mais unidades da própria organização e só existe, então, a necessidade do estabelecimento de etapas seqüências para o estudo. No caso de um “projeto” (leia-se: detalhamento de um “plano, de um empreendimento a ser realizado dentro de determinado esquema”, segundo o dicionário Aurélio) tem-se algo que ainda não existe.

Tendo compreendido tal distinção se torna simples compreender a importância das fases desta “organização transitória, que compreende uma seqüência de atividades dirigidas à

geração de um produto ou serviço singular em um dado tempo” (THIRY-CHERQUES, 2002), ou seja, o projeto. Assim, seguem as 5 fases descritas por Vargas (2002).

- 1ª fase: **Iniciação** – se define a missão e o objetivo do projeto;
- 2ª fase: **Planejamento** – se identifica e há a seleção das melhores estratégias de abordagem do projeto;
- 3ª fase: **Execução** – materializa o que foi planejado;
- 4ª fase: **Controle** – acontece paralelamente à 2ª e 3ª etapas de forma a controlar e acompanhar o que está sendo realizado; e
- 5ª fase: **Finalização** – avalia-se a execução dos trabalhos.

Entendido como se elabora um projeto, muito comumente conhecido pelo alunado que têm a oportunidade de participar de projetos de iniciação científica, onde projetos de pesquisas são elaborados e aprovados por instituições de fomento, cabe entender o porquê de sua utilização. Para tanto, a seguir serão trabalhadas algumas vantagens.

- **Ágil:** em relação às ações, visto que tais ações estão previamente estabelecidas no próprio projeto;
- **Mutável:**, ou seja, o fato de se tratar de uma idéia ainda não implementada facilita caso queira fazer acertos e/ou mudanças sem maiores desgastes tanto para a organização, como para as pessoas envolvidas;
- **Previsível:** além de oferecer uma grande facilidade em nível de acompanhamento, fornece uma planilha de valores antes mesmo de sua implementação, podendo desta forma ser viabilizado ou não;
- **Sucinto:** em relação às metas e ao próprio projeto, ou seja, a idéia é ir direto ao objeto, ser simples e ao mesmo tempo claro; e
- **Temporário:** à medida que possui um tempo de duração pré-definido. Essa é uma característica de todo e qualquer projeto: tem início e fim determinados. Não fora isso, seria apenas mais uma atividade da empresa.

Desta forma, ele facilita a visualização das idéias propostas, à medida que as mesmas serão colocadas no papel e previamente analisadas de forma a viabilizá-las. Portanto, sabendo o que é um projeto, é importante entender as vantagens de sua aplicação, pois que é um instrumento capaz de tornar qualquer proposta confusa em algo simples de ser entendido. E, como toda ferramenta administrativa, é preciso saber utilizá-lo na hora adequada. Ademais, o modelo de elaboração de projeto trabalhado anteriormente é suficiente para um primeiro entendimento, no entanto a bibliografia é vasta e há *sites* na *internet* excelentes. Para sugerir um excelente e um dos mais acessados no mundo por se tratar de instituição de excelência em projetos: [www.pmi.org/](http://www.pmi.org/) e o nome da instituição é *Project Management Institute* e que tem representações no Brasil. Afora isso, há professores por todo o país especializados na modelagem de projetosos modelos de elaboração de projetos.

## 14. Retornando ao ambiente organizacional

Más notícias à parte, sofrimento diminuído, eis o momento de Maria trabalhar; logo, ela deverá fazer as etapas do estudo organizacional ou as fases da construção e execução do projeto sem tomar a decisão sozinha, pois uma conclusão infundada poderá ser fatal. Em suma, Maria será a líder destes trabalhos profissionais e terá a sua competência questionada, porém não os executará sozinha.

Além disso, as ferramentas estarão sempre disponíveis para ela de modo a facilitar e flexibilizar o seu trabalho, visto que serão orientadoras e não as respostas ao seu esforço. Como exemplos de ferramentas tem-se o fluxograma, formulários e o quadro de distribuição do trabalho, que serão apresentados a seguir.

## 15. Fluxogramas

“Fluxograma é a representação gráfica que apresenta a seqüência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis e/ou unidades organizacionais envolvidos no processo” (OLIVEIRA, 2002). Em outras palavras, trata-se de todo e qualquer gráfico que demonstra algum fluxo, de modo a apresentar um determinado processo passo a passo, ação por ação.

Também conhecido como gráfico de procedimentos, gráfico de seqüências, fluxo de pessoas e papéis, fluxo de documentos, *flow-chart*, etc. o fluxograma, segundo Cury (2000), permite algumas vantagens, como ter uma visão clara e objetiva dos processos da organização, de forma a facilitar a localização de seus pontos críticos. Além disso, não só pode ser aplicada a qualquer sistema, mas como também permite um rápido entendimento das alterações produzidas na empresa.

Desta forma, se torna simples compreender que o objetivo do estudo de processos é o de assegurar a fluidez dessa movimentação e manter os limites de decisão dentro de princípios que não permitam a ineficiência e ineficácia de todo o processo. No entanto, é Harry Miller (1988) quem considera que existem vários objetivos (secundários) que responderiam a um objetivo mais amplo, ligado a todo o trabalho operacional da organização. Esses objetivos secundários seriam: identificar a utilidade de cada etapa do processo; verificar as vantagens em alterar a seqüência das operações; procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as executam; e identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo.

Portanto, é necessário entender a importância do registro de cada passo, pois a omissão de passos pode acarretar prejuízo no resultado final do estudo. Além do mais, um sistema é formado por diferentes processos que não podem ser estudados de forma isolada, pois interagem.

Assim, o responsável tem três alternativas de simplificação de processos, a saber: eliminar passos, criar passos e/ou alterar a seqüência dos passos e combinar passos. Portanto, cabe ao designado para tal atividade uma análise adequada que leva a melhor solução do problema. Para tanto, esta pessoa pode formular as seguintes perguntas na análise de processos: Por que? Para que? Que? Quando? Quem? Quais? Contudo todas as questões devem ser dirigidas a cada passo do processo, de modo que, nenhum passo deixe de ser realizado, por ser considerado desnecessário, mesmo sem um amplo questionamento.

## 16. Formulários

Outra opção de ferramenta é o formulário. Este é considerado “um excelente veículo de transmissão das informações que se tornam indispensáveis para o planejamento, execução e controle das diferentes atividades desenvolvidas” (CURY, 2000), ou seja, um veículo que transporta informações de uma pessoa para outra, de uma unidade para outra, ou de uma empresa para outra, via processo convencional ou informatizado. É a materialização do dado, da informação, armazenada ou disseminada, veiculada por pouco período de tempo ou não.

Em suma, trata-se de um documento que deverá percorrer a empresa de maneira que alguns problemas poderão aparecer gerando a demanda de um interesse maior pela sua elaboração e uso. Problemas estes como, por exemplo, dificuldade na compreensão e preenchimento, que pode ser minimizado com uma redação clara, objetiva e acessível a quem responde, e não a quem pergunta.

Portanto, é importante esclarecer que esta ferramenta busca cessar tais problemas provendo a empresa de uma maneira desejada de transmissão, assimilação e armazenamento da informação. Sendo importante salientar, entendidas as vantagens da utilização de formulários, muito comuns em se tratando de formulários simples, como fichas de inscrição de concursos, ou mesmo de formulários complexos que exigem competência adicional, como

um formulário para aplicação de pesquisas, que ao utilizar qualquer ferramenta apresentada neste artigo ou em qualquer outro trabalho, deve-se agir cuidadosamente.

## 17. Quadro de Distribuição do Trabalho (QDT)

Apesar de ter sido uma ferramenta de intensa utilização no passado, o quadro de distribuição do trabalho já não é mais aplicado de forma plena nas organizações, visto que o trabalho tem uma outra divisão em face de ampla utilização dos microcomputadores, hoje, praticamente, na mesa de cada pessoa da organização. Contudo, para uma pessoa iniciar o seu trabalho no campo das empresas, o QDT é uma ferramenta excelente que serve para não só conhecer, tecnicamente, a empresa onde se está trabalhando, mas como também aplicar e auferir resultados positivos.

Como o próprio rótulo sugere, o QDT é:

*“o instrumento utilizado com o objetivo de se analisar as diversas atividades atribuídas a cada uma das unidades orgânicas existentes numa dada empresa, por meio do diagnóstico das tarefas executadas por seus empregados, visando aferir a carga de trabalho e a racionalidade de sua distribuição” (CURY, 2000).*

Em outras palavras, este instrumento permite analisar quem é responsável, por que e como são processadas as atividades da unidade como um todo. Assim, não basta saber as tarefas de cada pessoa da unidade, sendo necessário ter uma visão holística de como estas tarefas interagem. Ademais, por ter alternativas de análise amplas, é possível se saber até mesmo o custo de determinada tarefa, se isso for importante para o estudo.

Sendo uma ferramenta de análise de atividades e tarefas e sabendo que não é suficiente:

*“saber, simplesmente, que existem atividades que devem ser executadas para que a empresa atinja seus objetivos”, mas sim “é necessário estudar suas naturezas, características, similaridade, complementaridade e relação antecedente/subseqüente com as demais atividades executadas” (CURY, 2000).*

Neste sentido o QDT se torna uma importante ferramenta na medida em que permite: **diagnosticar demoras** na transmissão de dados, na entrega de documentos ou informações; além de **verificar a coerência na distribuição das tarefas**, evitando desta maneira conflitos internos e/ou sobrecarga de seu pessoal; **diagnosticar a qualidade do trabalho** fazendo uma relação custo/benefício a fim de se descobrir se é necessária alguma intervenção no sentido de racionalizá-la ou de simplificá-la; e **analisar a veracidade dos dados dispostos na rede da organização**.

Neste momento se tornam claros os dois grandes objetivos daquele que utiliza o QDT: um de natureza funcional, isto é, voltado essencialmente para a unidade e para a organização, vista de uma forma sistêmica, ou seja, como um todo integrado; e outro, de natureza comportamental, onde, através dos artifícios permitidos pela técnica, os conflitos possam ser minimizados ou até eliminados.

Desta forma, as etapas para este específico estudo organizacional, ou seja, o quadro de distribuição do trabalho acompanha a seqüência apresentada anteriormente. Entretanto, definir o objeto de estudo consiste, neste caso, em **relacionar as atividades individuais**, de modo que se faz necessária uma investigação dentro da unidade a fim de descobrir as tarefas desempenhadas por cada membro num período de tempo.

Na seqüência devem-se **agrupar as tarefas semelhantes em atividades ou serviços** mediante a ordem de importância, de forma que as de pequena importância, ou sem relação direta com a unidade, não são desconsideradas, mas sim agrupadas no item denominado Diversos, para então **confeccionar o Quadro de Distribuição do Trabalho**.

Por fim, mas não menos importante, deve-se **analisar o Quadro de Distribuição do Trabalho**. Assim sendo, alguns pontos devem ser questionados, como por exemplo:

- **Nível de capacitação profissional do pessoal analisado**, ou seja, deve-se saber se há uma coerência entre as atividades desempenhadas pelas pessoas e suas aptidões. Saber se esta falta de coerência está trazendo prejuízos à unidade, ou mesmo se há a necessidade de um treinamento;
- **Tempo de duração das tarefas e atividades em análise**, note que maior tempo não é sinônimo de maior importância; portanto, é preciso que haja uma coerência entre as atividades e tarefas e seus respectivos tempos de execução. Aliás, uma solução encontrada em alguns casos é agrupar ou subdividir atividades; e
- **Equilíbrio no volume de trabalho das pessoas envolvidas no estudo**. Este ponto é de extrema importância, porque não se deve dar carga de trabalho demasiada (sobrecarregar) a uma pessoa eficiente e dar carga de trabalho menor a uma pessoa não tão eficiente assim.

Ainda assim, muitas vezes a elaboração do quadro não é suficiente para a melhor distribuição do trabalho, havendo necessidade da adoção de outras técnicas complementares ao estudo. No entanto, é importante perceber que o quadro possibilita a simplificação do trabalho, seja remanejando pessoas ou questionando o tempo de duração de certas atividades, o fato é que o QDT oferece uma visão clara e objetiva quanto à divisão de tarefas e atividades de modo que proporciona uma análise racional, simplificada do trabalho da unidade, porém exigindo uma atuação a nível individual de uma forma bastante objetiva.

Por fim, é fundamental entender que a capacidade de percepção do responsável (no caso, Maria) é crucial neste processo, pois considerando os prós e contras e as informações essenciais para o estudo, é ela quem irá elaborar o Quadro de Distribuição do Trabalho de modo que lhe traga uma maior coerência para com as suas decisões.

## 18. Considerações finais

Trabalho cumprido, problemas sanados e passado o teste da iniciação a carreira de Maria progrediu consideravelmente. Ela está nos seus melhores momentos na empresa e até recebeu elogios (ou prêmios) pelo seu trabalho. Todavia, foi o curso de administração que proporcionou um aprendizado rico para a sua vida profissional.

Aliás, o reconhecimento de tal fato se deve, principalmente, às unidades, praticamente extintas, de organização, sistemas e métodos, pois foram elas que, no passado, apresentaram esta diversidade de ferramentas a fim de facilitar estudos e análises organizacionais. Ferramentas estas que são amplamente utilizadas até hoje e na maioria das vezes com muito êxito.

Todavia, poderia ocorrer da análise de Maria ser equivocada, pois apesar das ferramentas utilizadas, faltava experiência, ponto este que nenhum curso consegue explorar devidamente em sala de aula. Ainda assim, é preciso entender que as pessoas não nascem prontas e a vida não é feita só de vitórias; então, encarar o insucesso como um aprendizado e não tentar responsabilizar ninguém por frustrações particulares é um ótimo caminho. Ademais, se inglês e conhecimentos de informática são fundamentais para o sucesso no mundo globalizado, compreender a prática da teoria da administração é também essencial para quem deseja obter sucesso no mundo dos negócios.

## 19. Referências bibliográficas

- ARAUJO, Luis César G. de. *Teoria geral da administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2004.

- CURY, Antonio. *O&M: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. São Paulo: Atlas, 2000.
- JORNAL DO BRASIL. *Empresas revelam o perfil do estagiário ideal*. Rio de Janeiro. 15 set. 2003.
- \_\_\_\_\_. *Funcionários motivados, produção garantida*. Rio de Janeiro. 29 set. 2003.
- MILLER, Harry. *Organização e métodos*. Rio de Janeiro: FGV, 1988.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- POPPER, Rudolf. *A elaboração de manuais na empresa*. São Paulo: Pioneira, 1981.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. *Modelagem de projetos*. São Paulo: Atlas, 2002.
- VARGAS, Ricardo Viana. *Análise de valor agregado em projetos*. Rio de Janeiro: Brasport, 2002.