

Auxiliar Administrativo



História e evolução da Administração

A história da Administração

A história da Administração iniciou-se num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5.000 a .C, na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Depois no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada.

Em seguida, na China de 500 a.C, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow, com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Apontam-se, ainda, outras raízes históricas. As instituições otomanas, pela forma como eram administrados seus grandes feudos. Os prelados católicos, já na Idade Média, destacando-se como administradores natos. A Alemanha e a Áustria, de 1550 a 1700, através do aparecimento de um grupo de professores e administradores públicos chamados os fiscalistas ou cameralistas. Os mercantilistas ou fisiocratas franceses, que valorizavam a riqueza física e o Estado, pois ao lado das reformas fiscais preconizavam uma administração sistemática, especialmente no setor público.

Na evolução histórica da administração, duas instituições se destacaram: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares.

A Igreja Católica Romana pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos vem mostrando e provando a força de atração de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis.

As Organizações Militares evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas empresas da atualidade.

A revolução industrial

O fenômeno que provocou o aparecimento da empresa e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial.

A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção provocou um enorme surto de industrialização, que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos.

A Revolução Industrial desenvolveu-se em duas fases distintas: a primeira fase de 1780 a 1860. É a revolução do carvão, como principal fonte de energia, e do ferro, como principal matéria-prima. A segunda fase de 1860 a 1914. É a revolução da eletricidade e derivados do petróleo, como as novas fontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima.

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. E a moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial, a saber:

- Crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação;
- Necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Difícil é precisar até que ponto os homens da Antiguidade, da Idade Média e até mesmo do início da Idade Moderna tinham consciência de que estavam praticando a arte de administrar.

Já no século XX, surge Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como Ciência.

Conhecido como o precursor da TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência.

Nas considerações da Administração Científica de Taylor, a organização é comparada com uma máquina, que segue um projeto pré-definido; o salário é importante, mas não é fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira repetitiva e monótona e finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.

A Administração Científica

Em 1911, Taylor publicou o livro considerado como a “bíblia” dos organizadores do trabalho: Princípios da Administração Científica, que tornou-se um best-seller no mundo inteiro.

Reconhece-se hoje que as propostas pioneiras de Taylor deflagaram uma “febre” de racionalização, que prepararam o terreno para o advento do TQC (Total Quality Control), ocorrido ao longo do pós-guerra.

As propostas básicas de Taylor: planejamento, padronização, especialização, controle e remuneração trouxeram decorrências sociais e

culturais da sua aplicação, pois representaram a total alienação das equipes de trabalho e da solidariedade grupal, fortes e vivazes no tempo da produção artesanal. Apesar das decorrências negativas para a massa trabalhadora, que as propostas de Taylor acarretaram, não se pode deixar de admitir que elas representaram um enorme avanço para o processo de produção em massa.



Frederick Winslow Taylor

Paralelamente aos estudos de Taylor, Henri Fayol, que era francês, defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando a mesma foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das idéias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecessem seus princípios. Fayol relacionou 14 (quatorze) princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor.

As 05 (cinco) funções precípuas da gerência administrativa como: planejar, comandar, organizar, controlar e coordenar, o já conhecido e exhaustivamente estudado nas escolas de administração – PCOCC – são os fundamentos da Teoria Clássica defendida por Fayol. Esta Teoria considera: a

obsessão pelo comando, a empresa como sistema fechado e a manipulação dos trabalhadores, que, semelhante à Administração Científica, desenvolvia princípios que buscavam explorar os trabalhadores.

Traçando-se um paralelo entre a Administração Científica e a Administração Clássica, conclui-se que enquanto Taylor estudava a empresa privilegiando as tarefas de produção, Fayol a estudava privilegiando as tarefas da organização. A ênfase dada pelo primeiro era sobre a adoção de métodos racionais e padronizados e máxima divisão de tarefas, enquanto o segundo enfatizava a estrutura formal de empresa e a adoção de princípios administrativos pelos altos escalões.

Na história da evolução da Administração não se pode esquecer a valiosa contribuição de Elton George Mayo, o criador da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos e mais recentemente, com novas idéias, com o nome de Teoria do Comportamento Organizacional. Ela foi, basicamente, o movimento de reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração, com ênfase centrada nas pessoas. Teve como origem: a necessidade de humanizar e democratizar a administração, o desenvolvimento das chamadas ciências humanas (psicologia e sociologia), as idéias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin e as conclusões do Experimento de Hawthorne, já bastante estudado e discutido nas escolas de administração. Em 1932, quando a experiência foi suspensa, estavam delineados os princípios básicos da Escola de Relações Humanas, tais como: o nível de produção como resultante da integração social, o comportamento social do empregado, a formação de grupos informais, as relações interpessoais, a importância do conteúdo do cargo e a ênfase nos aspectos emocionais.

A partir de 1950 foi desenvolvida a Teoria Estruturalista, preocupada em integrar todas as teorias das diferentes escolas acima enumeradas, que teve início com a Teoria da Burocracia de Max Weber, que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins), para que se obtenha o máximo de eficiência.

Convém citar ainda, a Teoria de Sistemas desenvolvida a partir de 1970, que passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve e a Teoria da Contingência, desenvolvida no final da década de 1970. Para essa teoria a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, a medida que o meio ambiente muda, também ocorrem mudanças na empresa e na sua administração como consequência.

Assim sendo, os princípios fundamentais das Teorias de Taylor, Fayol, Mayo e Weber foram e serão sempre os pilares da evolução e do desenvolvimento da ciência da Administração e que têm motivado e impulsionado os estudos, pesquisas, trabalhos e obras dos seus seguidores até os nossos dias.

É importante conhecer a história da Administração no Brasil e os precursores da luta de torná-la reconhecida. A história da Administração iniciou-se em 1931, com a fundação do Instituto da Organização Racional do Trabalho – IDORT, que contava com o Professor Roberto Mange, suíço naturalizado, na sua direção técnica.

Em meados do mesmo ano o Departamento Administrativo do Serviço Público, até hoje conhecido pela sigla DASP, foi fundado pelo Dr. Luiz Simões Lopes. Por este órgão foi criada a Escola de Serviço Público que enviava técnicos de administração aos Estados Unidos para a realização de cursos de aperfeiçoamento, com defesa de tese. Os conhecimentos e as ações desenvolvidas por estes especialistas, no seu retorno ao país, fez deles pioneiros da Administração no Brasil, como profissão. Novamente sob orientação do Dr. Luiz Simões Lopes, em 1944, foi criada a Fundação Getúlio Vargas, mantenedora da EASP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

Junto com o DASP, foi criado um cargo exclusivo de Técnico em Administração (hoje Administrador).

Sentia-se então a necessidade de institucionalização urgente da profissão do Administrador, como forma de preservar o mercado de trabalho para os que já

atuavam na Administração Pública e para os egressos daquelas escolas, bem como, defender a sociedade de pessoas inabilitadas e na maioria despreparadas.

No entanto, institucionalizar uma profissão não é tarefa fácil e a estratégia adotada deveria consistir na fundação da ABTA – Associação Brasileira de Técnicos de Administração, em 19 de Novembro de 1960, que tinha como símbolo o hexágono.

A entidade recém-criada começou a desenvolver esforços com vistas a preparação de um projeto de lei que institucionalizasse a administração. É de inteira justiça salientar aqui a inestimável colaboração do Professor Alberto Guerreiro Ramos, Técnico de Administração do DASP, na época Deputado Federal, para a aprovação do projeto. Guerreiro Ramos foi decisivamente apoiado pela ABTA na luta pela sanção presidencial, já que a reação de poderosas forças contrárias pugnava pelo veto.

Afinal, com o importante apoio do Diretor Geral do DASP, a Lei nº 4769, foi sancionada em 09 de Setembro de 1965, pelo então Presidente da República, Humberto de Alencar Castelo Branco.

Para implantação da citada Lei, o Ministério do Trabalho nomeou uma Junta Federal presidida por Ibany da Cunha Ribeir, aliada à ABTA, presidida por A. Nogueira de Faria, que forneceu sua estrutura e seus recursos materiais e humanos, implantando assim os Conselhos Regionais de Minas Gerais, Ceará, Pernambuco e Bahia.

Entre os que exerceram o cargo de Técnico de Administração no DASP, além dos acima mencionados, podemos citar Celso Furtado e Belmiro Siqueira. Este último ocupou vários cargos naquela repartição pública, dentre eles o de Diretor Geral, em 1967 e 1968.

O Patrono dos Administradores

Belmiro Siqueira é o Patrono dos Administradores, título que lhe foi outorgado “pos-mortem” e dá nome ao concurso nacional anualmente promovido pelo Sistema CFA/CRA's: prêmio “BELMIRO SIQUEIRA DE ADMINISTRAÇÃO”.

Administrador, professor, consultor, assessor governamental, colunista de vários jornais, sempre escrevendo sobre assuntos ligados à sua área de atuação. Autor de vários trabalhos sobre Administração, foi eleito Conselheiro Federal em 1977 e Vice-Presidente do Conselho Federal de Administração – CFA, até 28 de Novembro de 1987, data de seu falecimento. Na ocasião encontrava-se no exercício da Presidência do CFA. Era mineiro de Ubá, nascido a 22 de Outubro de 1921.

Torna-se imperativo, nesta oportunidade, exaltar a valiosa, decisiva e importante contribuição do Administrador Belmiro Siqueira. Cujo talento, profissionalismo e dedicação à nossa categoria ficarão para sempre registrados nos anais da história da Administração, no Brasil.

Os profissionais de administração eram denominados, na época, de Técnicos de Administração, o que transmitia uma conotação de formação escolar de nível médio.

Mais de 02 anos após a publicação dessa Lei ela foi regulamentada através do Decreto 61.934, de 22 de setembro de 1967.

Foi criado então, o órgão responsável pela disciplina e fiscalização do exercício profissional: o CFTA – Conselho Federal de Técnicos de Administração, com a missão de trabalhar pela afirmação da existência e fixação da profissão de Administrador no macro-sistema sócio-jurídico-econômico nacional.

Começaram a ser criados outros Conselhos Regionais nas diversas capitais do país, que hoje compõem o Sistema CFA/CRA's, com a finalidade de difundir e consolidar a missão do órgão maior (CFTA) da categoria, com abrangência e autonomia nas diversas regiões da Unidade Federativa.

Coincidindo com o 20º aniversário da criação da profissão de Administrador, por força da Lei Federal nº735, de 13 de junho de 1985, foi mudada a denominação de Técnico de Administração para ADMINISTRADOR, após uma vibrante campanha em 1983, coordenada pelo CRA-SP, que levou ao Ministério do Trabalho as reivindicações de todas as instituições do País ligadas ao campo da administração: universidades, faculdades, associações profissionais, sindicatos, além de milhares de assinaturas de profissionais e apoio de centena de Câmaras Municipais.

A administração na última década

Inicia-se, assim, um novo tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento da Administração, como Ciência e como Profissão. A tecnologia moderna aliada aos cientistas, pesquisadores e professores, com seus mecanismos, estudos e trabalhos vêm provando que Administrar é necessário, proveitoso e imprescindível em qualquer segmento, contexto ou situação na vida das pessoas, das empresas e das entidades.

Neste ano de 2005 a profissão de Administrador completa, oficialmente, 40 anos de sua criação no Brasil e no decorrer dessas quatro décadas é inegável o crescimento e o aperfeiçoamento das pessoas e instituições que estudam, ensinam, trabalham, dirigem ou fiscalizam a profissão do Administrador, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Atualmente existem mais de 1.700 instituições de ensino superior e de especialização na área de Administração, um contingente de mais de 300.000 profissionais registrados em todo país, 600.000 alunos cursando administração, além da demanda aos vestibulares da área, que só perdem para os dos cursos de medicina.

Rotinas administrativas

Antes de entendermos mais sobre rotinas administrativas devemos entender que rotina administrativa é formada por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico e domínio de

tecnologias. Sendo, que processo é todo conjunto de procedimentos com entradas, processamento e resultados.

Nas rotinas administrativas ocorre que um conjunto de profissionais executa atividades para se obter resultados, essas atividades devem estar em conformidade com o nível de competência dos profissionais, nível de autoridade e responsabilidades.

Dessa forma, tem-se que administradores e gerentes possuem competências distintas no processamento das rotinas administrativas, assim como os profissionais de nível técnico e de apoio também o possuem.

Portanto, os administradores possuem responsabilidades como planejamento, direção, controle, supervisão e outras funções que exigem dos profissionais conhecimento e experiências maiores.

É necessário também distinguir atividades administrativas das atividades gerenciais, pois as atividades gerenciais constitui um processo que originará as atividades administrativas, ou seja, é para apoio gerencial que existem as atividades administrativas.

Deixando mas claro, que as atividades gerenciais têm a função de identificar estratégias, trabalhar as oportunidades, alocação de recursos, compartilhamento de objetivos e outros.

A administração, portanto é algo maior e que exige critério nas atividades gerenciais e rotineiras, de forma ordenada, pois primeiro é necessário planejar, depois se organiza os recursos, dirige a informação e a mão de obra de forma eficiente e depois se controla os resultados alcançados.

Na verdade, a administração é todo conjunto de procedimentos que consome recursos, que requer organização dos recursos, planejamento de alocação e avaliação dos resultados obtidos com esses recursos.

As organizações trabalham com determinados recursos disponíveis e a partir disso, deve estabelecer e avaliar se os recursos estão alinhados aos objetivos e estratégias, se os recursos serão de grande valia para obter objetivos, se os recursos estão ao alcance da empresa e se não estão, como a empresa pode trabalhar com os recursos disponíveis sem desistir de seus objetivos e estratégias traçadas.

Essa problemática acima pertence à capacidade da empresa dirigir o que possui e buscar algo mais. De forma que o principal recurso da empresa capaz de transformar recursos em objetivos são as pessoas. Colocando as pessoas certas para as atividades ideais.

Todo o conjunto de procedimentos acima exige que o profissional tenha nível superior e saiba lidar com o ambiente complexo das organizações.

Abaixo teremos algumas rotinas administrativas que são repetitivas e exige conhecimento técnico dos profissionais.

Técnicas nas rotinas administrativas

As funções básicas de uma empresa são a função comercial, a função técnica, financeira e de contabilidade.

Algumas técnicas administrativas são a construção de organogramas, que identifique os departamentos da empresa e os níveis de hierarquia.

Outros documentos referentes às técnicas administrativas são o manual de rotina e regulamento interno.

Nos manuais de rotina estão descritos quais as normas necessárias para execução de atividades específicas.

Já o regulamento ou regimento interno é um documento com um conjunto de diretrizes que definem a estrutura organizacional e as políticas da empresa.

Outros documentos que auxiliam as atividades administrativas são os relatórios que devem expor fatos e ocorrências para esclarecimento, dúvidas ou informação de problemas e outros documentos propostos para informações do interesse de um quadro de colaboradores são documentos como a CI (circular interna) e o ofício.

Qualidade nas rotinas administrativas

Como vimos a atividade administrativa são compostos de vários processos, processos primários, processos de apoio e processos finalísticos que são os processos que definem a atividade fim da empresa.

Os processos, portanto são fundamentais para que as empresas atinjam seus objetivos e tenham sucesso. Para que tenha um funcionamento eficiente, a empresa deve estruturar e organizar seus processos e sempre que necessário trabalhar a melhoria de processos.

A qualidade nos processos administrativos requer métodos, técnicas, normas e até inovações.

Os métodos são utilizados para que as ações nos processos sejam realizadas e atinjam os objetivos propostos.

Já os objetivos nos processos deve ser sempre o valor agregado e por isso, exige-se qualidade total em todos os processos, para isso faz-se necessário a implantação de metodologias e ferramentas da qualidade para que as organizações atinjam objetivos, conquiste o cliente e se torne competitiva mesmo em longo prazo.

Para isso, temos algumas ferramentas da qualidade que são de simples aplicação, mas rendem até uma certificação ISO, se forem implantadas com sucesso.

Entre as ferramentas da qualidade aplicada aos processos está a ferramenta 5's. O 5's surgiram de uma filosofia japonesa e se solidificou no meio

empresarial como ferramenta da qualidade aplicada aos processos e útil para estruturar, desenhar e evitar desperdícios com maior economia de recursos e tempo. O ideal é que toda a equipe esteja integrada em um trabalho de organização, arrumação, utilização, limpeza, padronização e disciplina.

Organização: organizar poupa tempo e faz com que as atividades sejam desenvolvidas sem atrapalho. Organizar materiais pela frequência de uso elimina retrabalhos e tempo gasto com a distribuição de materiais para as atividades frequentes e segurança contra acidentes ou perda de materiais.

Identificar: o trabalho de identificar materiais por categorias poupa o tempo de procurar o material e acabar perdendo o tempo.

Utilização: o senso de utilização é também ligado á organização e realiza-se o trabalho de separar o material de uso eventual e material necessário às atividades menos constantes, evitando que fiquem espalhados pelo chão material sem uso imediato.

Limpeza: a limpeza é útil para manter o ambiente com uma aparência limpa, organizada e com maior segurança. Criar meios para manter o ambiente limpo, organizado e sempre arrumado é também uma medida para que os colaboradores poupem tempo e trabalho de organizarem e limparem tudo de novo, quando deveriam estar concentrados em outras tarefas.

Padronizar: padronizar é uma solução para manter uma rotina de organização, de limpeza e de eliminação de desperdícios, sendo que a padronização pode auxiliar o trabalho e orientar a equipe para a realização das atividades.

E por fim, para manter a limpeza, a organização e a padronização nas rotinas administrativas deve-se manter o senso de disciplina, portanto é necessário que o programa 5´s tenha a adesão e participação com o comprometimento de todos.

Análise Global das Escolas Administrativas e a Função Pessoal

Dentro do panorama agitado do fim do século passado, dois homens (Fayol e Taylor) conseguiram, em parte, equacionar os problemas da administração da empresa. As soluções que apontaram serviram como referência da empresa de 1900 a 1940.

Henry Fayol

Nasceu em Constantinopla em 29 de julho de 1841. Em 1860, aos 19 anos, colou grau de engenheiro na escola nacional de Saint Etienne. Entrou no mesmo ano para uma empresa de mineração, onde iniciou sua carreira. Em 1866, com 25 anos, tornou-se diretor e, em 1888, foi elevado a diretor-geral. A empresa, nesta época, encontrava-se às portas da falência. A gestão de Fayol, como que por um toque de mágica, prontamente debelou a crise, prosperou e consolidou, graças ao admirável gênio administrativo.

Definição de Administração

Faremos em seguida um resumo das ideias de Fayol conforme apresentada em seu livro “Administração Geral e Industrial”. Segundo explica, o conjunto de todas as operações da empresa pode ser dividido em seis grupos, ou seja, em seis funções essenciais:

- Operações técnicas (produção, fabricação e transformação);
- Operações comerciais (compra, venda e troca ou permuta);
- Operações financeiras (responsável pela obtenção e gerenciamento dos recursos financeiros);
- Operações de segurança (responsável pela proteção de bens materiais e pessoas);
- Operações contábeis (responsável pelo inventário, custo, balanço e estatística);
- Operações administrativas (consiste na previsão, organização, direção, coordenação e controle).

Esses seis grupos de operações ou funções essenciais existem sempre em qualquer empresa, seja ela simples ou complexa, pequena ou grande.

Conceito de Administração

A administração é o ato de governar, exercer autoridade e dispor de um conjunto de bens, de uma instituição ou uma nação. O termo é amplo e pode fazer referência tanto ao uso que alguém faz de suas propriedades e bens (ou inclusive das alheias) até a administração política e econômica de um Estado, passando pela administração organizacional de uma empresa ou entidade.

A administração deve ocorrer no marco de regras pautadas e no consenso, em geral, de forma democrática, já que costuma tratar de uma prática de regulação em prol do progresso comum. No entanto, quando se fala de administrações corruptas ou fraudulentas se refere a casos que ocorrem em determinado lugar por parte de um indivíduo ou organização que faz uso de bens ou recursos alheios na contramão da vontade de seu proprietário.

Existem diversas ciências ou disciplinas derivadas deste conceito, por exemplo, a administração de empresas, que estuda a organização destas instituições e a forma em que se gerenciam seus recursos e processos, a administração pública, referindo-se ao gerenciamento de um Estado ou conjunto político a nível comum, regional, nacional, etc., a administração militar, a financeira, a judicial e outras.

Recentemente, tem surgido o conceito de 'management' para falar das práticas que têm lugar, com frequência, em instituições privadas por parte da direção para seus empregados, isto inclui: capacidades de liderança, de administração de recursos e finanças, de estruturação organizacional de desenvolvimento de recursos humanos, de trabalho em equipe, unidade de comando e de direção, de investigação e avaliação, e de resolução de conflitos, entre outras coisas. O estudo destas práticas tem a ver com um fim fundamentalmente estratégico em

prol da satisfação das necessidades e desejos dos envolvidos em uma entidade a favor do progresso econômico da mesma.

Administração é um processo que consiste nas atividades de planejamento, organização, direção e controle para alcançar os objetivos utilizando recursos humanos, materiais e técnicos através de ferramentas técnicas sistematizadas. A importância da administração se nota em que esta consolida efetividade aos esforços humanos. A administração ajuda a obter melhorias pessoais, de grupo, de materiais, econômicas e de relações humanas. Mantém-se a frente das condições de mudanças e proporciona previsão e também criatividade. O melhoramento na administração é o seu objetivo constante. Esses aspectos da administração se dão aonde queira que exista um organismo social, é o processo global de tomada de decisões orientadas a conseguir os objetivos organizativos de forma eficaz e eficiente, mediante o planejamento, organização, integração das pessoas envolvidas, direção e controle.

A administração se baseia em técnicas prevendo o futuro, coordenando coisas, pessoas e sistemas para poder conseguir, por meio da comparação e da hierarquia um objetivo com eficiência. As decisões tomadas em uma administração é a principal fonte para lograr boas inversões e resultados ainda melhores.

Para que exista um sentido de satisfação também deve existir um objetivo, o que dá um propósito ao esforço, além do mais o objetivo deve ter um significado e possuir valor, dessa forma o objetivo é um objetivo administrativo é uma meta que se fixa que requer um campo de ação definido e que sugira a orientação para os esforços de um administrador.

Na administração os objetivos são de suma importância para chegar aos resultados que se requer, e a falta de objetivos faz com que a administração seja totalmente desnecessária. Os objetivos básicos da administração são requisitos prévios para determinar qualquer curso de ação e devem ser definidos com clareza para que sejam compreendidos por todos os membros

de uma empresa, neste caso específico.

A administração não somente nasceu com a humanidade senão que se estende ao mesmo tempo a todos os âmbitos geográficos e pelo seu caráter universal, a encontramos presente em todas as partes, ou seja, aonde exista um organismo social, ali também estará presente a administração.

Administração é imprescindível num organismo que queira se desenvolver e crescer. Baseados na organização os resultados desses organismos estão dados ao sucesso.

Administração de Empresas: Profissão e Mercado

Administração de empresas é a gestão de um negócio. Ele inclui todos os aspectos de fiscalizar e supervisionar as operações de negócios e áreas relacionadas, que incluem contabilidade, finanças e marketing.

Visão geral

A administração de uma empresa inclui o desempenho de gestão ou de operações de negócios e tomada de decisão, bem como a organização eficiente de pessoas e outros recursos, para direcionar as atividades para atingir metas e objetivos comuns. Em geral, a administração tem função de gerenciamento em setores como finanças, de pessoal e de tecnologia da informação.

As especificidades das áreas

Falamos rapidamente sobre as grandes áreas da carreira de Administração demandadas pelo mercado, correto? Mas o assunto definitivamente merece um maior detalhamento. E é o que vamos fazer agora:

Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos (também chamada de gestão de pessoas) se encarrega de administrar os comportamentos internos dos colaboradores e direcionar seu potencial. Tem como objetivo selecionar, monitorar e conduzir o capital humano na direção dos objetivos e das metas da empresa.

Finanças

E se o RH é o coração da empresa, a área de finanças é o cérebro. O objetivo desse setor é organizar, captar e aplicar os recursos financeiros da empresa (receitas, despesas, estoques e saldo), sempre prestando contas à diretoria, emitindo pareceres e auxiliando na tomada de decisões.

Logística

Essa área cuida do transporte e do armazenamento de mercadorias, planejando e controlando a entrada e a saída de materiais, de produtos, de serviços e informações da empresa. Atua desde a produção até a entrega ao consumidor.

Gestão Ambiental

Esse é o dedo verde da empresa, campo administrativo que se ocupa da sustentabilidade. Tem como objetivo usar racionalmente os recursos naturais, procurando implantar sistemas de reciclagem, de reutilização da água, de redução a poluição e demais ações que preservem o meio ambiente, gerando economia e ainda melhorando a imagem da empresa.

Princípios da Administração: O Conceito da Administração e suas Funções

Quando pensamos no conceito de administração, lembramos de atividades de planejamento, organização, direção e controle. As informações no âmbito organizacional, são de extrema importância com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância.

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle. Montana e Charnov em 2003 asseveraram que o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

características e suas necessidades, e o sistema de informação se adequa a organização e aos seus propósitos.

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

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

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

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

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

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

Funções Organizacionais;

As funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Segundo Maximiano, as funções mais importantes de qualquer organização são analisadas sucintamente a seguir: produção (ou operações), marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral.

A seguir são apresentadas definições resumidas para cada uma dessas funções:

Produção

O objetivo básico da função de produção é fornecer os produtos ou serviços da organização. Produção é uma palavra genérica, que indica todos os tipos de operações de fornecimento de produtos ou serviços. Há três tipos principais de processos produtivos:

- Produção em massa - fornecimento de grande número de produtos e serviços idênticos, que podem ser simples

EFICIÊNCIA: relação entre os resultados que se conseguiu alcançar e os recursos que foram empregados. É a palavra usada para indicar que a organização utiliza produtivamente, ou de maneira econômica, seus recursos. Quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente é a organização.

Ou complexos. Exemplos: parafusos, automóveis, refeições rápidas em cadeias de lanchonetes, etc.;

- Produção por processo contínuo - fornecimento virtualmente ininterrupto de um único produto ou serviço, como gasolina, corantes, transmissão de programas de televisão, energia elétrica, etc.;

- Produção unitária e em pequenos lotes – fornecimento de produtos e serviços sob encomenda, simples ou complexos. Por exemplo, montagem de aviões, navios de grande porte e de plantas petroquímicas, organização de realização de Jogos Olímpicos e corridas de Fórmula 1, eleições presidenciais, cortes de cabelo, etc.

Marketing

O objetivo básico da função de marketing é estabelecer e manter a ligação entre a organização e seus clientes, consumidores, usuários ou público-alvo. A função de Marketing é muito ampla e abrange as atividades de:

- Pesquisa: identificação de interesses e necessidades e tendências do mercado;
- Desenvolvimento de produtos: criação de produtos e serviços, inclusive seus nomes, marcas e preços, e fornecimento de informações para o desenvolvimento de produtos em laboratórios e oficinas;
- Distribuição: desenvolvimento de canais de distribuição e gestão dos pontos de venda;
- Preço: determinação das políticas comerciais e estratégias de preço no mercado;
- Promoção: comunicação com o público-alvo, por meio de atividades como propaganda e publicidade;
- Vendas: criação de transações com o público-alvo. (Em algumas organizações, vendas é uma função separada de marketing).

Pesquisa e Desenvolvimento

O objetivo básico da função de Pesquisa e desenvolvimento é transformar as informações de marketing, as idéias originais e os avanços da ciência em produtos e serviços.

Finanças

O objetivo básico da função de Finanças é a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros. A função financeira abrange as decisões de:

- Investimento: avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos;
- Financiamento: identificação e escolha de alternativas de fontes de recursos;
- Controle: acompanhamento e avaliação dos resultados financeiros da organização;
- Destinação dos resultados: seleção de alternativas para aplicação dos resultados financeiros da organização.

Recursos Humanos

A função de Recursos Humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. A função de recursos humanos tem como componentes outras funções tais como a de planejamento de mão-de-obra, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de pessoal, Avaliação de desempenho, Remuneração ou compensação, funções pós-emprego como, por exemplo, recolocação profissional, dentre outras.

Eficiência e eficácia

As organizações realizam as funções apresentadas acima, adquirindo e utilizando recursos, para desenvolver e fornecer produtos e serviços, com o objetivo de resolver problemas de seus usuários e das pessoas que as criam.

Neste momento, vamos introduzir dois conceitos fundamentais sobre o desempenho das organizações que são os conceitos de eficiência e eficácia. Quando as organizações resolvem problemas e são eficientes no uso de recursos todos ficam satisfeitos: clientes, usuários, funcionários, acionistas, a sociedade de forma geral.

$$\textit{EFICIÊNCIA} = \frac{\textit{resultados alcançados}}{\textit{recursos utilizados}}$$

EFICÁCIA: comparação entre o que se pretendia fazer e o que efetivamente se conseguiu. É a palavra usada para indicar que a organização realiza seus objetivos. Quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz.

$$\textit{EFICÁCIA} = \frac{\textit{resultados(objetivos realizados)}}{\textit{objetivos(resultados pretendidos)}}$$

História e evolução da Administração

A história da Administração iniciou-se num tempo muito remoto, mais precisamente no ano 5.000 a .C, na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar.

Depois no Egito, Ptolomeu dimensionou um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada.

Em seguida, na China de 500 a.C, a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow, com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Apontam-se, ainda, outras raízes históricas. As instituições otomanas, pela forma como eram administrados seus grandes feudos. Os prelados católicos, já na Idade Média, destacando-se como administradores natos. A Alemanha e a Áustria, de 1550 a 1700, através do aparecimento de um grupo de professores e administradores públicos chamados os fiscalistas ou cameralistas. Os mercantilistas ou fisiocratas franceses, que valorizavam a riqueza física e o Estado, pois ao lado das reformas fiscais preconizavam uma administração sistemática, especialmente no setor público.

Na evolução histórica da administração, duas instituições se destacaram: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares.

A Igreja Católica Romana pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos vem mostrando e provando a força de atração de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis.

As Organizações Militares evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígida e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas empresas da atualidade.

A revolução Industrial

O fenômeno que provocou o aparecimento da empresa e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial.

A Revolução Industrial teve início na Inglaterra, com a invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção provocou um enorme surto de industrialização, que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos.

A Revolução Industrial desenvolveu-se em duas fases distintas: a primeira fase de 1780 a 1860. É a revolução do carvão, como principal fonte de energia, e do ferro, como principal matéria-prima. A segunda fase de 1860 a 1914. É a revolução da eletricidade e derivados do petróleo, como as novas fontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima.

Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. E a moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial, a saber:

- Crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação;
- Necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Difícil é precisar até que ponto os homens da Antiguidade, da Idade Média e até mesmo do início da Idade Moderna tinham consciência de que estavam praticando a arte de administrar.

Já no século XX, surge Frederick W. Taylor, engenheiro americano, apresentando os princípios da Administração Científica e o estudo da Administração como Ciência.

Conhecido como o precursor da TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA, Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos “de máxima produção a mínimo custo”, seguindo os princípios da seleção científica do trabalhador, do tempo padrão, do trabalho em conjunto, da supervisão e da ênfase na eficiência.

Nas considerações da Administração Científica de Taylor, a organização é comparada com uma máquina, que segue um projeto pré-definido; o salário é importante, mas não é fundamental para a satisfação dos funcionários; a organização é vista de forma fechada, desvinculada de seu mercado; a qualificação do funcionário passa a ser supérflua em consequência da divisão de tarefas que são executadas de maneira repetitiva e monótona e finalmente, a administração científica, faz uso da exploração dos funcionários em prol dos interesses particulares das empresas.

A administração na Última Década

Inicia-se, assim, um novo tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento da Administração, como Ciência e como Profissão. A tecnologia moderna aliada aos cientistas, pesquisadores e professores, com seus mecanismos, estudos e trabalhos vêm provando que Administrar é necessário, proveitoso e imprescindível em qualquer segmento, contexto ou situação na vida das pessoas, das empresas e das entidades.

Neste ano de 2005 a profissão de Administrador completa, oficialmente, 40 anos de sua criação no Brasil e no decorrer dessas quatro décadas é inegável o crescimento e o aperfeiçoamento das pessoas e instituições que estudam, ensinam, trabalham, dirigem ou fiscalizam a profissão do Administrador, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Atualmente existem mais de 1.700 instituições de ensino superior e de especialização na área de Administração, um contingente de mais de 300.000 profissionais registrados em todo país, 600.000 alunos cursando administração, além da demanda aos vestibulares da área, que só perdem para os dos cursos de medicina.

Conceito

Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da Administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos.

Como elo entre os recursos e os objetivos de uma organização, cabe ao profissional da Administração combinar os meios na proporção adequada, sendo, para isso, necessário tomar decisões constantemente num contexto de restrições, pois, nenhuma organização dispõe de todos os recursos e a capacidade de processamento de informações do ser humano é limitada. Administrar envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, arbitragens e laudos, em que é exigida a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de Administração.

Segundo John W. Riegel, "o êxito do desenvolvimento de executivos em uma empresa é resultado, em grande parte, da atuação e da capacidade dos seus Gerentes no seu papel de educadores. Cada superior assume este papel quando ele procura orientar e facilitar os esforços dos seus subordinados para se desenvolverem".

Teoria Geral da Administração

Também conhecida como TGA, a Teoria Geral da Administração é o conjunto de conhecimentos a respeito das organizações e do processo de administrá-las, sendo composta por princípios, proposições e técnicas em permanente elaboração.

A Teoria Geral da Administração começou com a "ênfase nas tarefas", na Administração Científica de Taylor. A seguir, a preocupação básica passou para a "ênfase na estrutura" com a Teoria Clássica de Fayol, e com outros princípios como o Fordismo de Henry Ford e a Teoria Burocrática de Max Weber, seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista.

A Relação Humanística surgiu com a "ênfase nas pessoas", por meio da Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO). A "ênfase no ambiente" surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta, posteriormente, desenvolveu a "ênfase na tecnologia".

Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente e tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TGA. Cada teoria procurou privilegiar ou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou relegando a um plano secundário todas as demais.

Trabalho Administrativo

O trabalho administrativo é a aplicação do esforço físico e mental por um gerente, com a finalidade de garantir os resultados por meios de outras pessoas, seus gerenciados.

Em síntese, o Administrador é a ponte entre os meios (recursos financeiros, tecnológicos e humanos) e os fins (objetivos).

A Administração se divide, modernamente, em cinco áreas: Finanças, Administrativo, Marketing, Vendas ou Produção, Logística e Recursos Humanos.

Administração Financeira: É a disciplina que trata dos assuntos relacionados à administração das finanças de empresas e organizações.

Marketing: "É o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumir relações de troca". (Phillip Kotler).

Produção: "Se refere a qualquer tipo de atividade destinada à fabricação, elaboração ou obtenção de bens e serviços. No entanto, a produção é um processo complexo que exige vários fatores que podem ser divididos em três grandes grupos: a terra, o capital e o trabalho.

Logística: "A definição de logística da Association Française des Logisticiens d'Entreprises é subscrita por Tixier et al.: "A logística é o conjunto de atividades que tem por fim a colocação, com um custo mínimo, duma quantidade de produto no local e no momento em que existe procura. A logística abarca, pois, todas as operações que condicionam o movimento dos produtos, tais como: localização das fábricas e entrepostos, abastecimentos, gestão física de produtos em curso de fabrico, embalagem, formação e gestão de estoques, manutenção e preparação das encomendas, transportes e circuitos de entregas."

Recursos Humanos: TOLEDO (1986) "o ramo de especialização da ciência da Administração que desenvolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade".

Alguns doutrinadores modernos inserem, nessa divisão, a TI (Tecnologia da Informação) e a P&D (Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação). Pelo fato de a Administração ter diversas ciências como base, o Administrador disputa seu espaço com profissionais de diferentes áreas. Em Finanças, disputa espaço com Economistas e Contadores; em Marketing, disputa espaço com Publicitários; em Produção, disputa espaço com Engenheiros; em Recursos Humanos, disputa espaço com Psicólogos, etc.

Pode-se considerar um Executivo toda pessoa encarregada de uma organização ou de uma de suas subunidades, incluindo-se no conceito Administradores de empresas estatais e privadas, Administradores Públicos (como Prefeitos, Governadores e Chefes de repartições públicas), bem como

Administradores de organizações privadas sem fins lucrativos (como clubes e ONGs).

Funções Administrativas

As funções administrativas norteiam os objetivos do administrador em sua rotina.

Atualmente, as principais funções administrativas são:

- Fixar objetivos (planejar);
- Analisar: conhecer os problemas;
- Solucionar problemas;
- Organizar e alocar recursos (recursos financeiros e tecnológicos e as pessoas);
- Comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar);
- Negociar;
- Tomar as decisões (rápidas e precisas);
- Mensurar e avaliar (controlar).

O papel do Administrador

As funções do Administrador foram, num primeiro momento, delimitadas como: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. No entanto, por ser essa classificação bastante difundida, é comum encontrá-la em diversos livros e até mesmo em jornais de forma condensada em quatro categorias, são elas:

Planejar: "definir o futuro da empresa, principalmente, suas metas, como serão alcançadas e quais são seus propósitos e seus objetivos", ou como "método que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório." O planejamento envolve a determinação no presente do que se espera para o futuro da organização, envolvendo quais as decisões deverão ser tomadas, para que as metas e propósitos sejam alcançados

Pirâmide Organizacional com divisões de níveis e áreas da Administração

Organizar: pode-se constatar que [...] se fosse possível sequenciar, diríamos 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, chega a hora de definir o que deve ser feito, por quem deve ser feito, como deve ser feito, a quem a pessoa deve reportar-se, o que é preciso para a realização da tarefa. Logo, "organizar é o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos. O processo organizacional tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas."

Liderar: envolve influenciar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum. "Meta(s) traçada(s), responsabilidades definidas, será preciso neste momento uma competência essencial, qual seja, a de influenciar pessoas de forma que os objetivos planejados sejam alcançados." A chave para tal, está na utilização da sua afetividade, na sua interação com o meio ambiente que atua.

E por último controlar, que "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".

Cada uma das características podem ser definidas separadamente, porém, dentro da organização, são executadas em conjunto, ou seja, não podem ser trabalhadas disjuntas.

Os conceitos de Eficiência e eficácia aplicados na Administração

Uma das principais funções do administrador é cumprir metas, com prazos estabelecidos, da melhor forma possível e com o menor número de erros. Nesse processo estão envolvidos dois critérios para o cumprimento dos objetivos: eficiência e eficácia.

Segundo Peter Drucker, eficiência é fazer certo um processo qualquer. Já segundo Leandre Vieira, ser eficiente é fazer mais com menos. Complementando essas idéias, podemos dizer: eficiência é o meio de fazer certo um processo correto de boa qualidade, em curto prazo, com o menor número de erros. Já a eficácia seria ligada ao objetivo em si, seria a relação

entre os resultados almejados e os previstos, e também o processo de atingimento das metas propostas, aproveitando as oportunidades oferecidas.

Unir os dois conceitos é essencial para o cumprimento desejado, porém nem todo administrador possui as duas qualidades. A eficácia é a mais importante, é indispensável ao administrador apresentar os resultados esperados, pois atualmente são o que as empresas exigem em primeiro lugar. Já a eficácia conciliada com a eficiência é mais difícil de se encontrar nos profissionais atuais, pois, alguém eficaz e eficiente, apresenta os propostos resultados em curto prazo, com qualidade e sem cometer muitos erros, seria o administrador ideal.

O administrador e suas habilidades

O profissional que se utiliza da administração como recurso pode atuar em diversas áreas e níveis dentro de uma organização, seja ela pequena, média ou grande empresa. O sucesso de um administrador tem maior relação com seu desempenho e como lida com as pessoas e situações variáveis do que, propriamente, com a sua personalidade. Ou seja, fazer algo torna-se mais relevante do que o ser algo.

Três habilidades são de suma importância para um administrador, conforme salienta Katz:

- Habilidades conceituais;
- Habilidades humanas;
- Habilidades técnicas.

Habilidades Conceituais

Trata-se da aptidão cognitiva do administrador, ou seja, da sua capacidade de raciocinar, pensar para tomar a decisão correta. Um administrador com esta habilidade é capaz de compreender as diversas funções dentro de uma organização.

Habilidades Humanas

Tem haver com a capacidade de relacionamento com as pessoas. Motivação, liderança, comunicação e administração de conflitos são questões relevantes para desenvolvimento desta habilidade. Referem-se aos esforços, aptidões, capacidade para criar uma atmosfera de segurança e cooperação entre as pessoas em prol de um alcance comum.

Habilidades Técnicas

Diz respeito à capacitação técnica para a realização do trabalho, o uso do conhecimento específico para sua execução. As habilidades técnicas estão relacionadas com o fazer. É a habilidade de fazer coisas concretas e práticas, como desenhar um projeto, compor um cronograma, elaborar um programa de produção, entre outras.

As três habilidades básicas do administrador:

- **Habilidades conceituais**

Raciocinar, pensar

- **Habilidades humanas**

Aptidões, comunicação

- **Habilidade técnica**

O conhecimento, Fazer

Teorias da Administração

Até o início do século XX, a administração evoluiu a pequenos passos e de forma muito lenta. O surgimento e a consolidação da economia capitalista industrial ocorreu de forma bem gradual. Iniciou-se com o declínio das bases do sistema feudal, seguido do surgimento da produção de manufaturas e das corporações de ofício que gerou uma consequente

emergência da burguesia mercantil como classe dominante e a consolidação do Estado Absolutista apoiado por ela. Percebendo que o poder real e absoluto dos monarcas emperrava seu crescimento, essa mesma burguesia passou a defender teorias do liberalismo econômico e até conseguir consolidar seu poder.

Progressivamente, as corporações de ofício passaram a ser substituídas pelo trabalho assalariado entre os séculos XVI e XVIII. Foi somente após uma maior modernização da sociedade através da Revolução Industrial que o pensamento administrativo teve início.

Foi nesse contexto entre os séculos XIX e XX que os Estados Unidos se tornaram a principal potência industrial do planeta. Simultaneamente, tornaram-se o berço para o surgimento uma das primeiras Teorias da Administração: a Administração Científica (Taylorismo).

As Teorias da Administração podem ser agrupadas segundo suas ênfases (nas tarefas, na estrutura, nas pessoas, no ambiente e na tecnologia). É importante destacar que as teorias não são contrárias umas às outras, mas antes, se complementam. Pode haver uma crítica aos conceitos defendidos por uma teoria anterior. No entanto, essa crítica vai gerar o desenvolvimento de proposições mais complexas, mas que ainda integram muito o defendido anteriormente, porém de forma mais aperfeiçoada.

Podemos citar como principais teorias administrativas:

- Administração Científica (Taylorismo): com ênfase nas tarefas, buscava a racionalização do trabalho no nível operacional, ou seja, o foco era no empregado. Apesar de apresentar como vantagens a produtividade e a eficiência, não levava em consideração as necessidades sociais dos funcionários.
- Teoria Burocrática (Weber): com ênfase na estrutura, tinha como objetivo a racionalidade organizacional e a organização formal (baseada em regras e normas). Focava na organização inteira. Apresentava muita

rigidez e lentidão, apesar de ter como vantagens a consistência e a eficiência.

- Teoria Clássica (Fayol): também apresentava ênfase na estrutura. No entanto, o foco estava no gerente (visão de cima para baixo). Defendia o planejamento como uma das funções principais do administrador, o qual teve a profissionalização de seu papel como gerente.
- Teoria das Relações Humanas: como o próprio nome já indica, sua ênfase estava nas pessoas. Iniciada a partir da experiência de Hawthorne (análise das relações da produtividade com a iluminação da fábrica de equipamentos eletrônicos de Hawthorne), defendia um enfoque na organização informal, na comunicação, liderança, motivação e dinâmicas de grupo.
- Teoria Estruturalista: apresenta ênfase tanto na estrutura como no ambiente. Sendo assim, ela tem uma abordagem plural que observa a organização, tanto no seu aspecto formal quanto informal, e também o ambiente e como a organização interage e aprende com ele.
- Teoria Neoclássica: ênfase na estrutura. Sustenta-se na prática da Administração, na reafirmação dos princípios da Teoria Clássica e gerais da Administração, porém de forma redimensionada.
- Teoria Comportamental: ênfase nas pessoas. Apresenta um enfoque behaviorista. Apesar dela ser decorrente da Teoria das Relações Humanas, ela oferece uma visão do comportamento inserido no contexto organizacional.
- Teoria Contingencial: ênfase no ambiente e na tecnologia. Defende tanto que não há uma melhor maneira de organizar, como também que uma forma de organizar pode não ser eficaz da mesma forma em todas as situações.

Teoria Clássica da Administração

"Administração Industrial e Geral", editado em 1916. Caracteriza-se pela ênfase na estrutura organizacional, da visão do homem econômico e pela busca da máxima eficiência organizacional. Também é caracterizada pelo olhar sobre todas as esferas (operacionais e gerenciais), bem como na direção de aplicação do topo para baixo (da gerência para a produção). O modo como

Fayol encarava a organização da empresa à Teoria Clássica a impositação de abordagem anatômica e estrutural.^[1]

Paralelamente aos estudos de Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol defendia princípios semelhantes na Europa, baseado em sua experiência na alta administração. Enquanto os métodos de Taylor eram estudados por executivos Europeus, os seguidores da Administração Científica só deixaram de ignorar a obra de Fayol quando foi publicada nos Estados Unidos. O atraso na difusão generalizada das ideias de Fayol fez com que grandes contribuintes do pensamento administrativo desconhecêssem seus princípios.

Sofreu críticas como a manipulação dos trabalhadores através dos incentivos materiais e salariais e a excessiva unidade de comando e responsabilidade.

Fundamentos

Henri era engenheiro de minas e dedicou sua vida a empresas no setor de mineração. Chegou a recuperar a Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville da falência, quando assumiu o seu cargo de diretor geral. Creditava seu sucesso como administrador a um sistema de administração que é descrito em *Administration Industrielle et Générale* (Administração industrial e geral), publicado em 1916. Este sistema repousa sobre uma distinção das funções essenciais da empresa em seis categorias e as funções do administrador em cinco elementos. Além disso, enuncia 14 princípios gerais da administração, que refletem orientações gerais embutidas nele.

Segundo Idalberto Chiavenato, Fayol procurou dividir qualquer empresa em seis funções básicas:

1. técnicas, relacionadas com a produção de bens ou de serviços da empresa
2. comerciais, relacionadas com a compra, venda e permutação
3. financeiras, relacionadas com a procura e gerência
4. segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas.
5. contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas.

6. administrativas, relacionadas com a integração das outras cinco funções. As funções administrativas coordenam as demais funções da empresa.

Elementos da função administrativa

- **Planejar** - Estabelece os objetivos da empresa, especificando a forma como serão alcançados. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir as metas traçadas. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização
- **Organizar** - É a forma de coordenar todos os recursos da empresa, sejam humanos, financeiros ou materiais, alocando-os da melhor forma segundo o planejamento estabelecido.
- **Comandar** - Faz com que os subordinados executem o que deve ser feito. Pressupõe que as relações hierárquicas estejam claramente definidas, ou seja, que a forma como administradores e subordinados se influenciam esteja explícita, assim como o grau de participação e colaboração de cada um para a realização dos objetivos definidos.
- **Coordenar** - A implantação de qualquer planejamento seria inviável sem a coordenação das atitudes e esforços de toda a empresa, almejando as metas traçadas.
- **Controlar** - Controlar é estabelecer padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

Diferente dessas funções, hoje usa-se apenas: Planejar, Organizar, Dirigir ou Executar e Controlar. (no lugar de Comandar e Coordenar) Uniram-se essas duas funções porque o objetivo é o mesmo.

Princípios Básicos

Fayol relacionou 14 princípios básicos que podem ser estudados de forma complementar aos de Taylor:

- Divisão do trabalho - Especialização dos funcionários desde o topo da hierarquia até os operários da fábrica, assim, favorecendo a eficiência da produção aumentando a produtividade.
- Autoridade e responsabilidade - Autoridade é dar ordens que teoricamente serão obedecidas. Responsabilidade é a contrapartida da autoridade. Deve-se levar em conta o direito de dar ordens e exigir obediência, chegando a um bom equilíbrio entre autoridade e responsabilidade.
- Disciplina - Necessidade de estabelecer regras de conduta e de trabalho válidas para todos os funcionários. A ausência de disciplina gera o caos na organização.
- Unidade de comando - Um funcionário deve receber ordens de apenas um chefe, evitando contra-ordens.
- Unidade de direção - O controle único é possibilitado com a aplicação de um plano para grupo de atividades com os mesmos objetivos.
- Subordinação dos interesses individuais ao bem comum - O interesse de todos os funcionários da empresa não deve prevalecer sobre os interesses da organização como um todo.
- Remuneração - Remuneração de trabalho deve ser justa para ambos, empregados e empregadores.
- Centralização - Fayol acreditava que os gerentes devem manter a responsabilidade final, mas eles também precisam de dar autoridade a seus subordinados que eles possam realizar seu trabalho adequadamente. O problema é encontrar o melhor grau de centralização em cada caso.
- Linha de Comando (Hierarquia) - Defesa incondicional da estrutura hierárquica, respeitando à risca uma linha de autoridade fixa.
- Ordem - Deve ser mantida em toda organização, preservando um lugar para cada coisa e cada coisa em seu lugar.
- Equidade - A justiça deve prevalecer em toda organização, justificando a lealdade e a devoção de cada funcionário à empresa. Direitos iguais.
- Estabilidade dos funcionários - Uma rotatividade alta tem consequências negativas sobre desempenho da empresa e o moral dos funcionários.
- Iniciativa - Deve ser entendida como a capacidade de estabelecer um plano e cumpri-lo.

- Espírito de equipe - O trabalho deve ser conjunto, facilitado pela comunicação dentro da equipe. Os integrantes de um mesmo grupo precisam ter consciência de classe, para que defendam seus propósitos.

Críticas sobre a Teoria Clássica

- Obsessão pelo comando → Tendo como ótica a visão da empresa a partir da gerência administrativa, Fayol focou seus estudos na unidade do comando, autoridade e na responsabilidade. Em função disso, é visto como obcecado pelo comando.
- A empresa como sistema fechado → A partir do momento em que o planejamento é definido como sendo a pedra angular da gestão empresarial, é difícil imaginar que a organização seja vista como uma parte isolada do ambiente.
- Manipulação dos trabalhadores → Bem como a Administração Científica, fora tachada de tendenciosa, desenvolvendo princípios que buscavam explorar os trabalhadores.
- A inexistência de fundamentação científica das concepções → Não existe fundamentação experimental dos métodos e técnicas estudados por Fayol. Os princípios que este apresenta carecem de uma efetiva investigação, não resistindo ao teste de aplicação prática.

Áreas da Administração: as Diferenças entre Marketing, Finanças e RH!

Uma característica marcante do curso de administração é a sua abrangência, já que o egresso dessa graduação pode ser responsável pelo gerenciamento de capitais humanos, materiais e financeiros de uma instituição. Entre as várias áreas da administração destacam-se o marketing, as finanças e o Recursos Humanos (RH), esferas fundamentais à atuação do administrador. Que tal entender um pouco mais sobre cada uma delas?

Áreas da Administração

Antes de ver as diferenças entre marketing, finanças e RH, é importante lembrar que há outras áreas da administração — como o serviço público, a logística e o comércio exterior, por exemplo —, que possuem a sua devida importância. Todos esses campos estão interligados e permitem um conhecimento amplo dos processos administrativos, ainda que as áreas de marketing, finanças e RH possam também ser estudadas separadamente.

O que você pode fazer

Administração de empresas: cuidar de todas as operações de uma empresa, pública ou privada, desde a organização de seus recursos humanos, materiais e financeiros até o desenvolvimento de estratégias de venda e marketing.

Administração esportiva: gerenciar equipes, promover competições e cuidar do marketing esportivo de uma associação, clube ou equipe esportiva. Definir e gerir políticas esportivas para prefeituras, governos estaduais e órgãos federais.

Administração financeira: organizar e coordenar as atividades financeiras de uma empresa ou instituição, lidando com patrimônio, capital de giro, análise de orçamentos e fluxo de caixa.

Administração hoteleira: gerenciar hotéis, pousadas, resorts, spas e parques temáticos. Supervisionar o funcionamento do estabelecimento, a área financeira, seus serviços, sua manutenção, as reservas e a limpeza.

Administração hospitalar: gerenciar hospitais, prontos-socorros e empresas de convênio médico ou seguro-saúde.

Administração de produção: coordenar o processo produtivo em indústrias, da análise, aquisição e estocagem da matéria-prima à qualidade e distribuição do produto final.

Administração pública: planejar, promover e gerenciar instituições públicas.

Administração de recursos humanos: cuidar das relações entre funcionários e empresa, coordenando a seleção e a admissão, os planos de carreira e de salários, os programas de incentivo, de treinamento e de capacitação da mão de obra.

Administração rural: dirigir empresas rurais e agroindustriais, controlando as finanças, o processo de produção, a distribuição e a comercialização de produtos.

Administração do terceiro setor: planejar e coordenar as operações de ONGs, gerindo a captação de recursos e sua aplicação em projetos ambientais, educacionais, profissionalizantes ou comunitários.

Comércio exterior: administrar negociações de compra e venda com companhias do exterior e auxiliar a empresa a se expandir fora do país.

Controladoria: planejar e gerenciar o orçamento de uma empresa, fazendo o controle dos custos e a auditoria interna.

Empreendedorismo: definir as estratégias de criação e direção de um negócio, avaliando as oportunidades, a concorrência e a gestão de recursos humanos.

Gestão ambiental: planejar, criar e executar projetos para a preservação do meio ambiente.

Gestão de qualidade: gerenciar e supervisionar os processos industriais e de venda ou compra de serviços ou mercadorias a fim de garantir um padrão de qualidade.

Logística: implantar e administrar o fluxo produtivo de uma empresa, da compra e estocagem da matéria-prima à distribuição da mercadoria nos pontos de venda.

Marketing: definir as estratégias de atuação de uma empresa, estudar as necessidades dos clientes, desenvolver produtos e serviços para atendê-los e planejar as vendas.

Peritagem: elaborar exames periciais em assuntos relacionados ao dia a dia de uma empresa, como na administração financeira ou de recursos humanos.

Sistemas de informação: gerenciar os sistemas de tecnologia de informação em uma empresa, atualizando seus equipamentos e programas necessários ao negócio. Garantir o fluxo correto de informação.

Vendas: planejar e otimizar as vendas de uma empresa, negociando preços, condições de pagamentos e prazos de entrega. Abrir novos mercados para ampliar a clientela.

Empreendedorismo: A Importância do Plano de Negócios

No Brasil ainda existe a falta de entendimento que todo negócio precisa ser planejado detalhadamente antes de efetivamente abri-lo para o mercado.

O plano de negócios é uma ferramenta que relaciona todos os detalhes relevantes para a implantação do negócio, assim será possível avaliar a viabilidade de um empreendimento.

Os tópicos básicos que não podem faltar em um plano de negócios são:

- Escolher qual é área geográfica que pretende atingir com seu produto ou serviço;
- Definir exatamente qual será o seu produto e serviço e como pretende oferta-lo;
- Definir quem será o seu público-alvo;

- Quem são seus concorrentes;
- Qual é a expectativa de crescimento da empresa dentro de um determinado período;
- Qual o investimento que será preciso para implantação e de onde será a captação deste recurso;
- Definir colaboradores e fornecedores.

Este planejamento permite definir claramente o seu negócios, antecipar-se aos problemas, enxergar oportunidades e as falhas.

O plano de negócios também pode encoraja-lo a se posicionar no mercado diante dos seus concorrentes.

Debruçado neste trabalho, é comum aparecer possíveis fragilidades em seu modelo de negócio. Dai a oportunidade de alterar neste documento o que havia sido planejado inicialmente. Afinal, modificar as ideias enquanto ainda estão no papel é muito mais fácil do que depois de implantadas em seu estabelecimento.

O Plano de Negócios também pode ser muito útil para empresas que já atuam no mercado, mas que precisam se reposicionar ou pretendem lançar um novo produto ou serviço no mercado.

Fique atento aos erros mais comuns nos Plano de Negócios:

- Não entender a sua real finalidade. O importante é planejar suas ideias, estabelecer objetivos e medidas para alcança-los. O plano é um documento vivo que precisa ser revisto e atualizado periodicamente, o mercado é dinâmico e necessita de constante acompanhamento.
- Alegar que não tem tempo suficiente para fazer o Plano de Negócios. Todo o esforço vale a pena diante da sua utilidade. Não adianta se precipitar achando que está ganhando tempo agindo de forma rápida e impensada.
- Não compartilhar com sua equipe os objetivos e prioridades do seu Plano de Negócios. É óbvio que alguns dados do Plano são sigilosos e

não devem ser divulgados, porém, como será possível desenvolver o espírito de equipe sem envolver seus colaboradores?

- Diluir as prioridades numa lista extensa. É preciso entender e focar em três ou quatro prioridades para o seu Plano de Negócios.
- Nenhuma ideia vale por si simplesmente. O que a dá valor é o negócio que se desenvolve à sua volta.
- Toda a informação é importante, mas convém ser realista, não faça previsões absurdas. Um plano de negócios valerá zero se não levar isso em conta.

Plano de Negócio, a Ferramenta de todo o Empreendedor

O plano de negócio é uma ferramenta da administração, usada para planejar um negócio ou um determinado produto. Seu objetivo é estruturar a formação de uma organização e diminuir o alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas.

Um plano de negócio bem estruturado, deve conter alguns elementos que facilitarão o lançamento do negócio ou produto no mercado, além de servir de análise para possíveis riscos que aquele negócio poderá correr. Certos dados da empresa, como sua estrutura organizacional ou qual o público alvo o produto a ser lançado irá atingir, são fundamentais para viabilizar o processo.

Tais informações, devem estar interligadas para que ocorra uma coerência no planejamento estratégico e introdução do novo negócio no mercado consumidor.

São elaboradas análises a respeito do desenvolvimento do novo negócio, a definição de sua marca, e uma integração do marketing, recursos humanos, finanças, juntamente com a equipe responsável pela introdução do negócio no mercado.

Um plano de negócio deve conter entre outras informações:

- O perfil da organização: nome da empresa, missão, visão, valores, objetivos e desenvolvimento da marca;
- Principais produtos e composição da força de trabalho: quais os produtos aquele negócio irá oferecer e quantas pessoas serão necessárias para colocar o trabalho em prática;
- Análise do mercado: qual o público o seu produto/negócio irá atingir, quem são seus concorrentes?
- Estratégia empresarial: qual a estratégia será utilizada para adentrar no mercado consumidor, quais os pontos fortes e fracos do seu negócio.

Apesar de ser pouco praticado pelas empresas no Brasil, o plano de negócio é sem dúvida, um excelente ferramenta que auxilia o empreendedor a ter uma visão futura do seu negócio, até onde ele irá chegar, quais as possíveis melhorias podem ser implantadas e quais os riscos o seu negócio pode vir a enfrentar.

Existem atualmente, empresas especializadas nesse tipo de consultoria como por exemplo, o SEBRAE que auxilia o empreendedor na elaboração do seu plano de negócio.

Ter uma visão clara do seu negócio, saber onde é preciso investir e melhorar, quais são suas vantagens perante a concorrência, é essencial para a sobrevivência de pequenas empresas e, aplicando ferramentas como o plano de negócio que auxiliam nesse processo, torna-se algo fundamental.

A Evolução e mercado de trabalho

Estudar, fazer um curso superior, pegar o diploma, arrumar um bom emprego, trabalhar por algumas décadas, se aposentar e curtir a vida. Esqueça tudo isso. Este era o cenário para o trabalhador de antigamente e muitas coisas mudaram e estão em contínua evolução.

O diploma de um curso superior já foi garantia de emprego, até meados da década de 70; hoje não é mais. Pensar que após o término da faculdade você está "livre" dos estudos é simplesmente assinar a morte da sua carreira profissional. Hoje

precisamos estar sempre estudando, sempre nos atualizando. Estamos vivendo a "Era da informação, da velocidade e da orientação para resultados". Muitas vezes, ficamos espantados com a rapidez com que as mudanças acontecem.

Já não basta mais sermos especialistas em uma única área: Engenharia, Administração, Economia, Direito, etc. Precisamos "entender do negócio", isto é, conhecer todos os aspectos relacionados com o ramo da empresa onde trabalhamos, senão como poderemos aplicar nossos conhecimentos em benefício da empresa, ou em outras palavras: GERAR RESULTADOS.

Muitos consultores e autores bem-sucedidos de livros de negócios e carreira dizem que estamos vivendo a era dos multi-especialistas. Precisamos entender de muitos assuntos: administração, finanças, informática, outros idiomas, pessoas (esta talvez seja a aptidão mais importante e mais difícil), trabalho em equipe, etc. Eles estão certos. Precisamos entender de muitos assuntos e a única maneira de dominá-los é através do estudo e aprendizado contínuos.

Relações trabalhistas

Relações Trabalhistas referem-se ao relacionamento entre a organização, os seus membros e os sindicatos que os representam.

As políticas de relações trabalhistas podem ser de cunho maternal, paternalista, autocrático, e material, de reciprocidade ou particular, que envolve a co-responsabilidade do sindicato na manutenção do clima organizacional sadio. As relações trabalhistas são influenciadas pelo estágio do sindicalismo. Existem meios de ação sindical legítimos e legais, como a greve, bem como meios ilícitos de pressão, como a greve simbólica, a greve de advertência, a greve de zelo, a operação tartaruga, a paralisação relâmpago, etc. Em contrapartida, existem meios de pressão patronal, como o locaute e a lista negra.

A representação dos trabalhadores na organização pode ser direta (ou anti-sindical) como no caso dos conselhos de fábrica e comitês de empresa, ou sindical, quando há engajamento dos trabalhadores nos seus respectivos sindicatos.

Os conflitos entre as pessoas e as organizações são gerados por condições antecedentes (como a diferenciação de atividades, os recursos compartilhados e a interdependência) que, quando somadas a condições desencadeantes (como percepção da incompatibilidade de objetivos e da oportunidade de interferência), produzem o comportamento de conflito, que exige uma resolução a fim de evitar sequelas. O conflito pode ter resultados construtivos e destrutivos. Os conflitos trabalhistas são aqueles que envolvem organizações e sindicatos representativos de seus empregados. Sua resolução é feita por meio de convenções coletivas ou acordos coletivos de trabalho, estabelecidos nas negociações coletivas.

Rotinas Trabalhistas

A Consolidação das Leis do Trabalho - CLT (Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943) é o compêndio no qual estão relacionadas as normas que regulamentam as relações trabalhistas, seja no âmbito individual ou coletivo, figurando, de um lado, o empregador, que assumindo os riscos de uma atividade econômica contrata e passa a ter, sob sua responsabilidade, pessoas envolvidas na prestação de serviços.

Empregador e Empregado

São também considerados empregadores, para fins de relações de emprego, os profissionais liberais, as instituições de beneficência, as associações recreativas ou outras instituições sem fins lucrativos, que vierem a admitir trabalhadores como empregados (CLT art. 1º, 2º, § 1º). De outro lado, é considerado empregado toda pessoa física prestadora de serviços a empregador, estando sob sua dependência e mediante o pagamento de salário (CLT art. 3º).

Ações Trabalhistas

Quando um empregado sentir-se injustiçado em relação a créditos a serem concedidos ao término de um período de prestação de serviços, deverá

observar os prazos legais concernentes à prescrição do direito da imposição de ações trabalhistas:

I – 5 (cinco) anos para o trabalhador urbano, até o limite de 2 (dois) anos após a extinção do contrato;

II – 2 (dois) anos, após a extinção do contrato de trabalho, para o trabalhador rural (CLT art. 11).

Registro de Empregado

Em todas as atividades, é obrigatório o registro de empregados em livros ou fichas, sendo extensivas aos empregados rurais. Os empregados domésticos são excluídos dessa obrigação. Esse livro (ou ficha) deverá ser autenticado pela Delegacia Regional do Trabalho, dentro de 30 dias, contados da data em que comprovadamente a empresa se tornou empregadora (art. 41 e 42 da CLT e § 2º do art. 2º Portaria nº 3.626/91).

Documentos Necessários no Ato da Admissão

- Carteira de trabalho e Previdência Social – CTPS;
- Exame médico admissional;
- Foto 3 x 4 – recente;
- Título eleitoral;
- RG e CPF;
- Certidão de nascimento dos filhos menores de 14 anos e, de qualquer idade, para filhos deficientes;
- Cartão de vacinação dos filhos menores de 7 anos de idade, para efeito de salário-família;
- Comprovante de frequência escolar para filhos de 7 a 14 anos de idade, para efeito de salário-família;
- Cartão de reservista ou certificado de alistamento militar para homens;
- Documento de cadastro no PIS;
- Identidade de habilitação profissional (CRC; CRA etc.)
- Carteira nacional de habilitação (quando motorista profissional);

- Atestado de antecedentes;
- Carta de referência, caso a empresa solicite.

Exame Médico

O médico, ao realizar o exame, emitirá o atestado de saúde, que ficará no setor pessoal na pasta do empregado, para fins de fiscalização. Esse exame deve ser renovado anualmente sem ônus para o colaborador. Nas atividades insalubres, deverá ser repetido a cada seis meses. Existem dois programas no que se refere à proteção do empregado, que são:

- **PCMSO** – (Programa de controle Médico de Saúde Ocupacional), realizado na empresa por médicos de serviço especializados em medicina do trabalho. Este programa tem caráter de prevenção, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde relacionados ao trabalho, inclusive de natureza subclínica, além de constatar a existência de doenças profissionais ou danos irreversíveis à saúde do trabalhador.

- **PPRA** – (Programa de Proteção de Riscos Ambientais), visa à prevenção da saúde e da integridade dos trabalhadores através da antecipação, reconhecimento, avaliação e consequente controle da ocorrência de riscos ambientais existentes ou que venham a existir no ambiente de trabalho, tendo em consideração a proteção do meio ambiente e dos recursos naturais. É realizado diretamente no ambiente de trabalho por engenheiros e técnicos de segurança no trabalho.

- **PPP** – (Perfil Profissiográfico Previdenciário), é um formulário que possui campos para serem preenchidos com todas as informações relativas ao empregado, como por exemplo: a atividade que exerce, o agente nocivo no qual é exposto, a intensidade e a concentração do agente, exames médicos clínicos, além de dados referentes à empresa. As empresas que exercem atividades que exponham seus empregados a agentes nocivos químicos, físicos, biológicos ou associados de agentes prejudiciais à saúde ou à

integridade física, origem da concessão de aposentadoria especial após 15, 20 ou 25 anos de contribuição. Além disso, todos os empregadores e instituições que admitem trabalhadores como empregadores, o Programa de Prevenção de Riscos ambientais e do Programa de Controle Médicos de saúde ocupacional, de acordo com Norma Regulamentadora nº 9 da Portaria nº 3.214/78 do TEM, deverão preencher o formulário para a comprovação da efetiva exposição dos empregados a agentes nocivos, para o conhecimento de todos os ambientes e para o controle de saúde ocupacional de todos os trabalhadores. Assim sendo, é necessário o preenchimento do PPP, pelas empresas para todos os empregados.

Carteira de Trabalho e Previdência Social

É o documento obrigatório para o exercício de qualquer emprego, inclusive de natureza rural, ainda que em caráter temporário e, ainda, para o exercício por conta própria, de atividade profissional remunerada (art. 13 da CLT).

Documentos para Cadastro no PIS

PIS – Programa de Integração Social: As pessoas jurídicas do setor privado só poderão contratar seus funcionários caso os mesmos possuam o cadastro do PIS, devidamente inscritos.

PASEP – Programa de Formação do Patrimônio do Serviço Público: O trabalhador passa a fazer parte do Programa no momento da sua admissão em seu primeiro emprego em instituição pública no Brasil.

A Utilização do Fluxo de Caixa nas Empresas

Na atual conjuntura econômica há uma tendência natural no sentido de adotar-se a Demonstração de Fluxo de Caixa em substituição à Demonstração de Origens e Aplicações. Isto se deve fundamentalmente a sua menor complexidade o que facilita sobremaneira o entendimento, principalmente pelos usuários externos pouco habituados a termos técnicos.

O fluxo de caixa nada mais é do que a distribuição no tempo de todas as entradas e saídas de numerário geradas pelas atividades da empresa, lida portanto, com conceito de fácil assimilação, a disponibilidade financeira, facilitando o entendimento por todos.

O escopo do presente artigo demonstra a importância da Demonstração do Fluxo de Caixa quer seja apresentada juntamente com as demais Demonstrações Contábeis ou isoladamente, especialmente no universo das pequenas e médias empresas, apresentando-se um modelo específico onde se propõe que o mesmo seja utilizado como instrumento de controle gerencial.

Introdução

Embora ainda não exigida pela lei das sociedades anônimas a demonstração de fluxo de caixa é de grande importância. Havendo necessidade de concentrar-se em um demonstrativo para análise de uma Embora ainda não exigida pela lei das sociedades anônimas a demonstração de fluxo de caixa é de grande importância. Havendo necessidade de concentrar-se em um demonstrativo para análise de uma empresa certamente a escolha recairia sobre a projeção do fluxo de caixa . Para empresas novas ou em fase de expansão pode significar a diferença entre sucesso e fracasso, já para as demais mostra o seu comportamento oportunizando detectar se está em crescimento ou estagnada.

O fluxo de caixa é uma demonstração dinâmica, que oferece ao gerente financeiro uma bagagem de informações que o ajudará na tomada de decisões. Representa a previsão, o controle e o registro de entradas e saídas financeiras durante um determinado período, contendo informações sobre a vida financeira da empresa. Através dele, obtêm-se as informações sobre o estado de liquidez da empresa; como utilizar seus recursos por um determinado período; se há capacidade da empresa aplicar recursos e/ou se há necessidade de buscar um empréstimo.

Apesar disto, poucas são as empresas que preocupam-se com o fluxo de caixa o que é paradoxal, pois na atual conjuntura econômica em que a competitividade no mercado está cada vez mais acirrada o mínimo que espera de uma empresa é controle do seu fluxo de caixa.

Este artigo objetiva demonstrar a importância da utilização do fluxo de caixa nas empresas, como instrumento gerencial da tomada de decisões principalmente nas pequenas empresas. Apresentar-se-á um modelo específico de fluxo de caixa para pequena empresa, demonstrando a sua utilidade e importância como ferramenta gerencial.

O Fluxo de Caixa e a Pequena Empresa

Na pequena empresa, devido à simplicidade de sua estrutura, que muitas vezes prescinde de áreas, departamentos e seções, a principal contribuição do fluxo de caixa é exatamente na compreensão dos efeitos das decisões tomadas, com relação às disponibilidades da empresa. O empreendedor, ao conceder prazo para pagamento ou descontos aos clientes, pode gerar a necessidade de captação de recursos para pagamento das obrigações e, conseqüentemente, implicar na incorrência de despesas financeiras. E isso deve ser considerado o custo da operação, ao calcular-se, por exemplo, os preços praticados para vendas a prazo. A contribuição do fluxo de caixa é portanto, fundamental no entendimento do funcionamento da própria empresa e das implicações das decisões tomadas. Além disso podemos citar outros aspectos da atividade que a manutenção de um fluxo de caixa pode ajudar a perceber e compreender:

- Existência de concentração de pagamentos/recebimentos;
- Sazonalidade nas vendas;
- Necessidade e resultados das políticas de marketing e promoções;
- Estrutura de custos/despesas fixa;
- Necessidade da separação dos controles pessoais e da empresa;
- Necessidade de uma remuneração pelo trabalho do empreendedor;
- Efeitos dos tributos;
- A noção de passivos/obrigações.

Outra razão para se considerar com administração das disponibilidades é característica especial da pequena empresa de dispor escassos recursos de caixa, pelo menos durante os primeiros anos de operação e ficam vulneráveis a qualquer mudança repentina tanto dentro da empresa quanto no ambiente geral do negócio.

Muitas empresas pequenas, por escassez de caixa, fracassam exatamente no momento que na verdade estão tendo lucro.

A sobrevivência antecede o sucesso. A única pré-condição para a sobrevivência da empresa é a disponibilidade de dinheiro na mão quando você realmente precisar. Ficar sem dinheiro significa ficar fora do negócio. A administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa.

Vantagens do fluxo de caixa

Através do conhecimento do passado (o que ocorreu) se poderá fazer uma boa projeção do fluxo de caixa para o futuro (próxima semana, próximo mês, próximo trimestre, etc.). A comparação do fluxo projetado com o real indica as variações que, quase sempre, demonstram as deficiências nas projeções. Estas variações são excelentes subsídios para aperfeiçoamento de novas projeções de fluxos de caixa.

O objetivo básico é a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa em operações rentáveis para a empresa, proporcionando um fluxo de caixa equilibrado, otimizando a aplicação, de recursos próprios e de terceiros nas atividades mais rentáveis pela empresa.

Outros objetivos:

- saldar as obrigações da empresa nas datas de vencimento;
 - planejar pagamentos em datas certas para não incorrer em inadimplemento;
 - ter um fundo com saldo de caixa para eventuais despesas;
 - quando tem caixa elevado programar para uma melhor aplicação e pelo tempo que depois de analisado o fluxo pode se deixar;
 - buscar perfeito equilíbrio entre ingressos e desembolsos de caixa da empresa;
 - analisar fontes de crédito que oferecem empréstimos menos onerosos
- em caso de necessidade – com tempo já previsto.

O fluxo de caixa é de vital importância para a eficácia econômico-técnico-financeira e administrativa das empresas, sejam elas micro, pequenas, médias ou grandes, a tal ponto, que muitas instituições de crédito exigem a sua apresentação antes de concederem empréstimos ou financiamentos a seus clientes. As empresas que o utilizam dificilmente fracassam, o mesmo não ocorre com aqueles que dele não fazem uso para planejar e controlar as suas atividades. Através do fluxo de caixa a empresa poderá saber antecipadamente (no início de um período) o que ela terá de necessidade ou de excedentes de recursos financeiros, podendo com isso tomar as decisões mais adequadas para solucionar seus impasses. A sua adoção como ferramenta gerencial proporciona ainda que a empresa tenha:

- Um auto planejamento utilizando-se de dados estatísticos;
- Uma visão de curto e médio prazo sobre o seu desempenho ;
- Um planejamento de investimentos, quando os dados, mês a mês, apresentarem índices de crescimento acentuado;
- Capacidade de tomar decisões rápidas, fundamentadas diante do surgimento de dificuldades financeiras.

Dentre as inúmeras vantagens decorrentes do uso do fluxo de caixa, destacam-se:

- **Visão integrada do caixa:** sabendo-se o saldo verdadeiro do caixa, busca-se a sua otimização, através do aumento de entradas e/ou redução de saídas.
- **Alta preocupação com competitividade e desempenho:** ao se projetar um fluxo de caixa, definem-se os parâmetros de desempenho. Ex.: Se uma empresa vender X, sua atuação será modesta no mercado, sem influenciar a concorrência. Se vender X + Y sua atuação será satisfatória e equiparada aos dos concorrentes; mas caso ela venda X + Y + Z, sua atuação passa a ser ótima e supera a condição dos concorrentes. Com isso, esses indicadores de desempenho norteiam a empresa quanto aos seus objetivos e metas a serem alcançadas.
- **Equilíbrio financeiro de caixa:** Permite à empresa conhecer seu ponto de equilíbrio com relação ao caixa, ou seja, determinar qual o volume de capital que precisa estar presente, ao mínimo, para que a empresa possa arcar com

seus custos dia-a-dia. Este procedimento evita situações prejudiciais à empresa como a falta de caixa, o que pode gerar dívidas com empréstimos e o excesso de caixa, situação esta referente a uma reserva muito alta de capital no caixa e que poderia ser tranqüilamente reaplicada em outros investimentos (custo de capital).

- Para que a empresa possa atingir resultados significativos, é necessário que todos os membros e departamentos estejam envolvidos com o processo, de maneira a alcançar a sinergia e otimizar o desempenho da empresa.

Tipos de fluxo de caixa

Os fluxos operacionais são os fluxos de caixa – entradas e saídas – diretamente relacionado à produção e venda dos produtos e serviços da empresa. Esses fluxos captam a demonstração do resultado e as transações das contas circulantes (excluindo os títulos a pagar) ocorridas durante o período.

As principais modalidades de ingressos operacionais são as vendas à vista; recebimento, desconto, caução e cobrança das duplicatas de vendas a prazo realizadas pela empresa.

Quanto aos desembolsos operacionais podem ser relacionados com as compras de matérias-primas à vista e a prazo, salários e ordenados com os encargos sociais pertinentes, custos indiretos de fabricação, despesas administrativas, despesas com vendas, despesas financeiras e despesas tributárias.

Nesse caso o fluxo que resulta da atividade econômica da empresa deve ser superior ao lucro líquido após o imposto de renda, devido a dois fatores:

- a) o montante de despesas não desembolsadas atribuídas ao período, principalmente a depreciação que é um custo, porém não representa uma saída de caixa;
- b) desembolsos com investimentos não capitalizados, porém considerados como despesas do período.

Os fluxos de investimento são fluxos de caixa associados com a compra e venda de ativos imobilizados, e participações societárias. Obviamente, as operações de compra resultam em saídas de caixa, enquanto que as operações de venda geram entradas de caixa.

Os fluxos de financiamento resultam de operações de empréstimo e capital próprio. Tomando ou quitando empréstimos tanto de curto prazo (títulos a pagar) quanto de longo prazo resultará numa correspondente entrada ou saída de caixa. Do mesmo modo, a venda de ações pode resultar numa entrada de caixa, enquanto que a recompra de ações ou o pagamento de dividendos pode resultar em saída financeira.

O fluxo de caixa extra-operacional compreende os ingressos e os desembolsos de itens não relacionados à atividade principal da empresa, como: imobilizações, vendas do ativo permanente, receitas financeiras, aluguéis, recebidos ou pagos, amortizações de empréstimos ou de financiamentos, pagamento de contraprestações (*leasing*).

Elaboração do Fluxo de Caixa

A projeção do fluxo de caixa depende de vários fatores como o tipo de atividade econômica, o porte da empresa, o processo de produção e/ou comercialização se é contínuo ou não, etc.

O fluxo de caixa é um dos instrumentos mais eficientes de planejamento e de controle financeiro, o qual poderá ser elaborado de diferentes maneiras, conforme as necessidades ou conveniências de cada empresa, a fim de permitir que se visualize os ingressos de recursos e os respectivos desembolsos.

O período ideal para um planejamento de pelo fluxo de caixa é um mínimo de três meses, segundo Zdanowicz, (1995). O fluxo de caixa mensal deverá, posteriormente, transformar-se em semanal e este em diário. Onde o modelo diário fornecerá a posição dos recursos em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa, e constitui-se em poderoso instrumento de planejamento e de controle financeiro para a empresa.

Elabora-se o fluxo de caixa a partir das informações recebidas dos diversos

departamentos, setores, seções da empresa, de acordo com o cronograma anual ou mensal de ingressos e de desembolsos, remetidos ao departamento ou gerência financeira.

As seguintes informações ou estimativas, segundo os períodos de tempo, são úteis para a elaboração do fluxo de caixa:

- a) projeção de vendas, considerando-se as prováveis proporções entre as vendas à vista e a prazo da empresa;
- b) estimativa das compras e as respectivas condições oferecidas pelos fornecedores;
- c) levantamento das cobranças efetivas com os créditos a receber de clientes;
- d) determinação da periodicidade do fluxo de caixa, de acordo com as necessidades, tamanho, organização da empresa e ramo de atividade;
- e) orçamento dos demais ingressos e desembolsos de caixa para o período.

Os dados deverão ser os mais corretos possíveis, onde os seus responsáveis estejam conscientes da exatidão, clareza e confiabilidade dos dados prestados.

Para se fazer um fluxo de caixa, deve-se conhecer todas as receitas (com datas de entrada) e todas despesas (com datas de vencimento).

As principais receitas são: vendas à vista, recebimento de vendas a prazo, aumento de capital social, vendas dos itens do Ativo Permanente, receita de aluguéis e resgate de aplicações no mercado financeiro.

As principais despesas são: custos para financiar o ciclo operacional da empresa (aluguel, mão-de-obra, matéria-prima, luz, telefone, água, ...), amortizar os empréstimos e/ou financiamentos.

Na elaboração do fluxo de caixa utiliza-se mapa auxiliar que são muito úteis, eis alguns: mapa auxiliar de recebimento de vendas a prazo; de recebimento de vendas a prazo com atraso; de pagamentos das compras a prazo; planilha de recebimentos; planilha de projeção das compras, planilha de pagamentos, planilha de despesas administrativas.

As principais transações que afetam o caixa são:

a) Transações que aumentam o caixa (disponível)

- integralização do capital pelos sócios ou acionistas;
- empréstimos bancários e financeiros;
- venda de itens do Ativo Permanente;
- vendas à vista e recebimento de duplicatas a receber;
- outras entradas, como: juros recebidos, dividendos recebidos, indenizações de seguros, etc.

Transações que diminuem o caixa (disponível)

- pagamento de dividendos aos acionistas;
- pagamento de juros, correção monetária da dívida e amortização da dívida;
- aquisição de itens do Ativo Permanente;
- compras à vista e pagamento de fornecedores;
- pagamento de despesa/custo, contas a pagar e outros.

Transações que não afetam o caixa

- depreciação, amortização e exaustão. São meras reduções de Ativo, sem afetar o caixa;
- provisão para devedores duvidosos. Estimativa de prováveis perdas com clientes que não representa o desembolso ou encaixa;
- acréscimo (ou diminuição) de itens de investimentos pelo método de equivalência patrimonial. Assim como correção monetária, poderá haver aumentos ou diminuições em itens de investimentos sem significar que houve vendas ou novas aquisições.