

1 – OBJETIVOS E DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO

O estudo da administração é bastante recente, datando, basicamente do século XIX e tendo merecido maior destaque apenas a partir do início do século XX, com o trabalho desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor, considerado por muitos o “pai da administração científica”. Comparando-se com a Medicina, a Engenharia, o Direito e outras áreas do saber, que há séculos já eram objeto de investigações científicas, de estudos sistemáticos, constatamos que há muito pouco tempo o mundo convive com as propostas das teorias administrativas. Com isso, ainda existe grande desconhecimento a respeito de que papel cabe à Administração. Muitas vezes, os próprios alunos não possuem, ao ingressar na faculdade, uma noção muito clara do que seja a profissão que pretendem exercer no futuro. Auxiliar na compreensão do que é a administração, de quais seus desafios e formas de atuação é o objetivo central desta obra.

Antes de mais nada, devemos localizar a ação da Administração. Seu campo de atuação são as chamadas "organizações". Numa definição simplificada, podemos dizer que as organizações são entidades criadas para atender às necessidades da sociedade, constituindo-se em sistemas voltados para o alcance de determinados objetivos. As características principais de uma organização são:

- i) Seus membros possuem objetivos comuns a serem atingidos;
- ii) Existem normas que regulam seu funcionamento;
- iii) Há divisão de trabalho e responsabilidades;
- iv) As ações de cada parte são coordenadas por um sistema de planejamento que busca garantir a coerência entre as mesmas e sua fidelidade aos objetivos comuns.

A partir da definição acima, podemos elencar diversos tipos de organizações: das empresas aos grupos familiares, passando por órgãos públicos, escolas, forças armadas, igrejas, organizações não-governamentais, torcidas organizadas, entre tantas outras que poderiam ser citadas. Em toda e qualquer organização encontramos as quatro características básicas antes mencionadas. No entanto, naquelas de configuração mais simples, como as famílias, por exemplo, a manifestação dessas características pode se dar de maneira não explícita, informal. Dificilmente encontraremos, por exemplo, uma família que possua um código de normas e regulamentos próprios escritos, formalmente definidos. Sempre haverá, no entanto, um conjunto de regras de boa convivência a ser seguido, aceito pelos membros de cada família, informalmente pactuado.

Como vimos, é no campo das organizações que a Administração atua. Sua preocupação básica é estudar os fenômenos organizacionais, de modo a propor meios de otimização do desempenho, que facilitem o alcance dos objetivos e tornem a convivência entre os membros e as atividades e processos desenvolvidos mais harmônicos e produtivos.

Algumas pessoas associam a Administração apenas às empresas. Essa idéia é totalmente equivocada, pois todos os tipos de organização precisam ser administradas de maneira adequada para que possam cumprir seus objetivos. Peter Drucker, o mais conhecido autor de Administração de nossa época, destaca a importância de que sejam aplicados os princípios administrativos na gestão das entidades educacionais, dos órgãos públicos e das organizações do chamado “terceiro setor”, que são também conhecidas como ONGs – organizações não-governamentais (DRUCKER, 1999).

É evidente que existe grande diversidade de interesse e de características entre os diversos tipos de organização. Assim, os métodos que funcionam bem em uma empresa não serão sempre os

mais adequados para outros tipos de organização. Ora, mas essa necessidade de adaptação dá-se, também, nos próprios limites da administração de empresas, pois as necessidades de uma indústria diferenciam-se bastante das manifestas por uma loja ou uma firma de prestação de serviços. Tachizawa e Scaico (1999) apresentam, por exemplo, uma série de características peculiares às organizações, de acordo com o tipo de processo produtivo adotado. Portanto, não é pelo fato de serem diferentes das empresas privadas que os outros tipos de organização não podem se beneficiar da Administração.

Os administradores e, em especial, os estudantes de Administração, devem ficar atentos ao importante mercado que está se abrindo, à medida em que crescem as oportunidades de trabalho em organizações não-empresariais. Bateman e Snell (1998) destacam que os governos, hospitais, escolas e igrejas beneficiam-se de uma administração adequada. Ainda que tenham outros nomes (executivos, dirigentes, reitores ou padres), os líderes dessas organizações são administradores e, desta forma, responsáveis diretamente pelo sucesso ou fracasso das mesmas.

1.1 - Como a Administração Contribui para o Sucesso das Organizações

A Administração se faz necessária em qualquer tipo de organização, podendo a aplicação de seus princípios fazer com que os problemas enfrentados sejam minimizados ou até mesmo evitados.

Voltando às características anteriormente listadas, podemos relacionar às mesmas algumas das tarefas primordiais da Administração, das quais trataremos a seguir:

MANTER A ORGANIZAÇÃO INTEGRADA AO SEU AMBIENTE EXTERNO

As organizações são a razão de existir da administração e é nelas que o administrador exerce seu ofício. Isso não significa, no entanto, que administrar seja voltar-se para dentro da organização, cuidando apenas dos seus problemas internos.

Cada organização tem uma missão a cumprir na sociedade. Mesmo as empresas que visam o lucro só vão alcançá-lo se souberem se posicionar corretamente como prestadoras de serviços ou fornecedoras de produtos úteis e necessários à sociedade e o fizerem de forma competitiva.

Conforme veremos no capítulo 2, que trata do planejamento, as definições básicas que devem nortear as ações organizacionais estão fora de seu domínio interno. Drucker (1999) destaca com muita propriedade a necessidade de se “colocar o mundo dentro da organização”. No seu entendimento, há uma falsa premissa de que o principal trabalho da administração é gerir a organização. Esta premissa, quando incorporada pelos administradores, leva à desconsideração de alguns dos principais fatores para o sucesso de uma organização. Na verdade, as forças que exercem maior influência sobre esse sucesso estão do lado de fora e não debaixo do controle dos executivos.

A administração precisa buscar instituir uma profunda interação entre a organização e a sociedade, considerando-se as necessidades dos clientes, a conjuntura econômica, a situação do mercado e dos concorrentes, a ação dos órgãos governamentais e entidades sociais, como sindicatos e ONGs e o relacionamento com os fornecedores, dentre outros fatores.

Para cumprir adequadamente essa função, o administrador precisa ser um agente de mudança, disposto a evitar que os arranjos organizacionais se solidifiquem a ponto de tornar a organização

obsoleta, incapaz de responder às demandas externas. Se a sociedade está mudando em um ritmo alucinante, é preciso que as organizações acompanhem essas mudanças, reposicionando-se a todo momento, de modo a manterem-se úteis e necessárias. Quantas organizações que fizeram sucesso no passado acabaram fechando suas portas ou reduzindo drasticamente sua importância justamente porque não souberam evoluir, acomodando-se com o sucesso alcançado. Mudar, evoluir sempre é um imperativo da moderna administração.

Promover mudanças não é tarefa das mais simples e agradáveis. O ser humano possui uma tendência natural a apegar-se às maneiras de agir a que está acostumado, tendendo a ficar inseguro diante de novas situações. Todos nós construímos nossos paradigmas e analisamos o mundo a partir dos mesmos. Thomas Khun (1982) expôs com muita propriedade esse problema. Conforme por ele definido, os paradigmas são regras e regulamentos informais que adotamos como padrões do que é certo e o que é errado. Os paradigmas funcionam como filtros, que selecionam, dentre as informações que recebemos, o que deve ser aceito e o que não merece crédito. Sempre que recebemos uma informação que combina com nossos paradigmas, tendemos a compreendê-la com facilidade e aceitá-la prontamente. Quando, porém, recebemos alguma informação que contraria nossos paradigmas, tendemos a rejeitá-la, a não crer em sua propriedade e adequação. Não à toa Einstein declarou, certa vez, que vivemos em uma época triste, na qual é mais difícil quebrar um preconceito do que um átomo.

Se na vida pessoal, os paradigmas impõem limites por vezes rígidos, impedindo-nos de evoluir e acompanhar as mudanças, o mesmo acontece nas organizações. A Revista Exame publicou uma série de exemplos de erros de avaliação cometidos por pessoas de sucesso no meio empresarial, denominada de "mancadas históricas" (1996), algumas das quais destacamos a seguir. Harry Warner, da Warner Bros, declarou, em 1927, quando estava sendo lançado o cinema falado: "Quem, diabos, vai querer ouvir atores falarem?". Em 1939, um editorial do New York Times afirmou que: "A televisão nunca será concorrente do rádio, porque as pessoas precisam sentar e fixar seus olhos na tela. A família americana não tem tempo para isso". Thomas Watson, presidente do Conselho de Administração da IBM afirmou, em 1943: "Acho que no mercado mundial há lugar, talvez, para uns cinco computadores". Ken Olsen, fundador da Digital, disse em 1977 que "Não há motivo para alguém ter um computador em casa". Dá para imaginar as oportunidades de negócios que foram desperdiçadas pelas companhias citadas devido à rigidez de paradigmas demonstrada por seus líderes?

O administrador precisa combater a rigidez dos paradigmas organizacionais, ou seja, não permitir que a maneira de organizar-se, as rotinas, os valores, os padrões e desempenho e outras definições se transformem em obstáculos à mudança e à evolução. Tradicionalmente, os dirigentes eram vistos como tendo a tarefa de manter o equilíbrio das organizações. Hoje, sabemos que faz-se necessária, por vezes, uma ação em sentido oposto. Conforme destacam Ghoshal e Bartlett (1995), o processo de renovação tem de desafiar continuamente a estratégia da companhia. Para facilitar esse processo, a cúpula deve assumir um novo papel: o de perturbadora do equilíbrio organizacional.

Dados bibliográficos:

SOUZA, Agamêmnom Rocha, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Introdução à Administração: Uma Iniciação ao Mundo das Organizações. 7 ed. Rio de Janeiro: Pontal Editora, 2006.

Sumário do livro:

PARTE I: Introdução ao conceito de administração

Cap. 1 – Objetivos e desafios da administração

Cap. 2 – Antecedentes da administração científica

PARTE II: Abordagens básicas do pensamento administrativo

Cap. 3 – Abordagem Clássica

Cap. 4 – Abordagem Humanística

Cap. 5 – Abordagem Sistêmica e Contingencial

PARTE III: Elementos do processo administrativo

Cap. 6 – Planejamento

Cap. 7 – Organização

Cap. 8 – Direção e Liderança

Cap. 9 – Controle

PARTE IV: Principais áreas da administração

Cap. 10 – Gestão com Pessoas

Cap. 11 – Marketing

Cap. 12 – Administração da produção e logística

Cap. 13 – Administração financeira