

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO



- | | |
|---------------|--|
| CAPÍTULO I. | INTRODUÇÃO E EXPECTATIVAS. |
| CAPÍTULO II. | A ARTE DA ADMINISTRAÇÃO – “UMA
FORMA DE PÔR ORDEM AO CAOS”. |
| CAPÍTULO III. | O PROCESSO ADMINISTRATIVO. |
| CAPÍTULO IV. | O ADMINISTRADOR ATUAL. |
| CAPÍTULO V. | COMO FUNCIONA O DINHEIRO? |

CAPÍTULO I:

INTRODUÇÃO E EXPECTATIVAS

"O sucesso não é para aqueles que pensam que podem fazer alguma coisa, mas para aqueles que o fazem" (Anônimo).



Todos nós queremos crescer no nosso negócio, ter cada vez mais sucesso e ir alcançando os nossos objetivos profissionais. Mas, estamos preparados para obter e manejar esse crescimento? Podemos fazer com que o nosso negócio cresça mantendo a qualidade do nosso serviço e assegurando que os nossos clientes estejam cada vez mais satisfeitos?

Para poder enfrentar de forma positiva as perguntas anteriores, devemos melhorar a administração dos nossos negócios. Às vezes, quando pensamos na

Administração, achamos que é algo complexo e difícil de assimilar. No entanto, se pararmos para pensar nisso, perceberemos que em cada uma das decisões que tomamos, por mais simples que estas sejam, estamos desenvolvendo os processos administrativos básicos.

Ao longo do curso veremos como aproveitar esta capacidade natural que todos nós temos de administrar, para obter de uma forma mais ordenada e consciente o desenvolvimento profissional que buscamos.

O presente curso introdutório de administração viabilizará nossa familiarização com os conceitos e as ferramentas básicas para manejar nosso negócio e guiar o seu desenvolvimento. O curso é direcionado a todas as pessoas interessadas em se iniciarem na gestão e administração de empresas e àquelas que querem atualizar ou potencializar os seus conhecimentos. É importante destacar que **NÃO É NECESSÁRIA UMA FORMAÇÃO PRÉVIA DETERMINADA**, já que a metodologia empregada permite que cada aluno enfoque o estudo de forma personalizada, de acordo com o seu nível inicial e, o que é muito importante, as suas necessidades específicas.

O curso nos oferecerá ferramentas para identificar quais são os nossos principais pontos fortes e pontos fracos para desenvolver o nosso negócio, bem como as oportunidades e ameaças que o ambiente nos apresenta e que podem afetar de forma positiva ou negativa a sua evolução.

O material do curso foi elaborado para expor de forma clara e compreensível todos os conceitos, utilizando a metodologia do ensino ativo, no qual os estudantes participam diretamente da construção do conhecimento, de tal modo que seja facilitado o aprendizado e a posterior aplicação dos conhecimentos e das ferramentas que serão trabalhadas no curso.



Finalmente, todos queremos conhecer as respostas às seguintes perguntas:

- O que é administrar?
- O que deve ser administrado?
- Por que é importante administrar?
- Em qual momento administrar?
- Quem deve administrar?
- É importante para mim administrar?
- Há benefícios em administrar?

O presente curso nos ajudará a encontrar as respostas a estas perguntas e nos facilitará empreender o caminho do desenvolvimento profissional, manejando novas ferramentas para organizar da melhor forma o crescimento do nosso negócio.

Um aspecto que devemos ter presente é o referente ao processo que é seguido para a aquisição de conhecimentos. Este processo também se aplica no caso dos conhecimentos administrativos. O mesmo pode ser apresentado da seguinte forma:

Teoria	Aquisição da habilidade para administrar	Prática
<ul style="list-style-type: none">. Definições. Fatos relevantes. Conceitos. Técnicas. Diretrizes. Foros e seminários	<ul style="list-style-type: none">. Integração sistemática da teoria e a prática dentro dos meios significativos e úteis da administração	<ul style="list-style-type: none">. Experiência simulada. Estudos de Caso. Participação em eventos específicos.

Do gráfico, devemos ter presente que, para conseguir incorporar os conhecimentos adquiridos na nossa prática diária, devemos passar pelos 3 passos indicados:

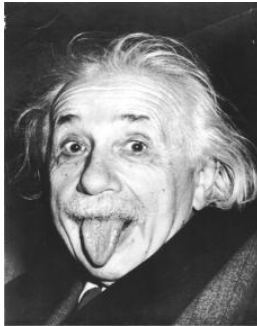
PASSO 1 - INCOPORAR A TEORIA. Esta atividade será desenvolvida por nós através do presente curso.

PASSO 2 – AQUISIÇÃO DA HABILIDADE PARA ADMINISTRAR. Ao voltar a gerir o nosso negócio, uma vez tendo recebido os conhecimentos, estaremos colocando em prática o aprendido nas diferentes circunstâncias que se apresentarem.

PASSO 3 – PRÁTICA. Esta etapa é fundamental para a incorporação dos conhecimentos adquiridos e a obtenção de uma experiência que nos permita crescer cada vez mais.

CAPÍTULO II

A ARTE DA ADMINISTRAÇÃO, UMA FORMA DE PÔR ORDEM NO CAOS



“Se procura resultados diferentes, não faça
sempre o mesmo”

(Einstein)

Antes de iniciar este capítulo, achamos conveniente refletir um pouco sobre as expectativas e/ou conceitos que temos em mente sobre o que é ADMINISTRAR. Para tanto podemos fazer um pequeno exercício prático.

EXERCÍCIO N.º 1

Pensemos um pouco: Por que acho que é necessário administrar o meu negócio?

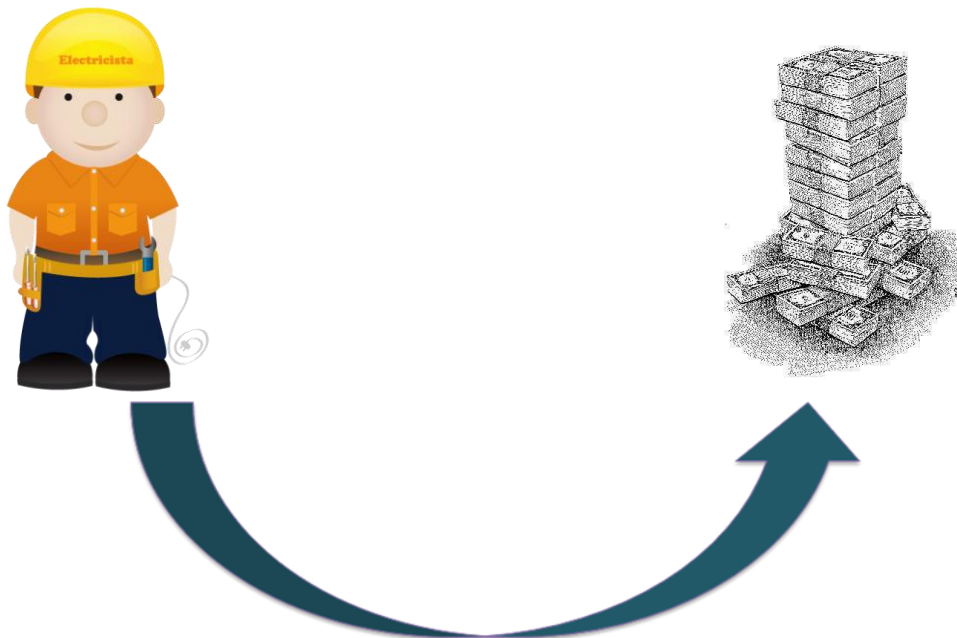
O que tenho hoje?	O que gostaria de ter?

Através da história, o ser humano teve que se organizar para colaborar mutuamente.

As necessidades dos diferentes órgãos sociais que foram sendo formados fizeram com que a administração aparecesse desde que o homem começou a trabalhar em sociedade.

Assim, cada um de vocês, ao ir crescendo no seu negócio e tendo maiores necessidades de avanço, tem cada vez mais a necessidade de se organizar e ADMINISTRAR o seu negócio de modo que este mantenha um crescimento orientado a beneficiá-los e a representar um alto benefício aos que recebem os seus bens e/ou serviços.

Então, por que vocês estão interessados em estudar administração?



Para poder entrar no tema da administração, faremos um pequeno passeio pelos conceitos básicos sobre os quais são construídas as teorias administrativas, de modo que possamos ter claras as fontes e evolução dos conceitos a rever.

Há quase tantos conceitos de administração quanto livros sobre o tema. Não obstante, a grande maioria das definições compartilha uma ideia básica:

Administrar é atingir os objetivos da empresa com o melhor uso dos recursos possíveis.

Assim sendo, vemos que a administração baseia-se em como usamos os recursos humanos, financeiros e materiais para buscar a obtenção dos nossos objetivos.

Para chegar à definição anterior, há uma série de escolas que trabalharam estes temas ao longo da história.

É importante que as conheçamos, pois cada uma delas traz uma contribuição nova que é incorporada à nossa gestão administrativa.

Estas escolas são as seguintes:

1. **A Escola Funcional.** Conforme esta escola, a administração é um processo claro que consiste em planejar, organizar, atuar e controlar com o propósito de determinar e atingir os objetivos da organização mediante o emprego de pessoas e recursos para tanto (G. Terry).

O sociólogo alemão Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organização dirigida a atingir metas e composta por milhares de indivíduos exigia um estreito controle das suas atividades, desenvolveu uma teoria da administração baseada nas funções que cada membro de uma empresa realiza. Nesta teoria, destacava a necessidade de uma hierarquia definida em termos muito estritos e regidos por regulamentos e linhas de autoridade definidos com toda clareza. Considerava que a organização ideal era uma burocracia com uma divisão do trabalho detalhada explicitamente.

Weber também pensava que a capacidade técnica tinha grande importância e que a avaliação dos resultados deveria estar totalmente fundamentada nos méritos. Pensa-se que as burocracias são organizações vastas e impessoais, que dão mais importância à eficiência impessoal do que as necessidades humanas.

Weber, como todos os teóricos da administração científica, pretendia melhorar os resultados de organizações importantes para a sociedade, fazendo com que as suas operações fossem previsíveis e produtivas. Ainda que agora demos tanto valor às inovações e à flexibilidade quanto à eficiência, o modelo da administração funcional de Weber se adiantou, claramente, às corporações gigantescas que existem atualmente. Weber pensava que o padrão particular de relações que apresentava a burocracia era muito promissor.

Podemos pensar agora em exemplos da nossa rotina, onde a aplicação dos princípios da escola funcional é conveniente e nos permitirá ter melhores resultados.

Por exemplo, se somos profissionais dedicados ao ramo elétrico e obtivemos um contrato em uma obra de um edifício de 10 andares onde devem ser colocadas mais de 1000 tomadas (entre outros), será de grande utilidade contar com um profissional especializado na colocação de tomadas, pois, desta forma, o trabalho será mais rápido e eficiente.

2. **A Escola das Relações Humanas.** Considera que a administração é um processo social, pois as ações administrativas se referem principalmente às relações entre pessoas, mais que a dirigir as suas atividades.

A administração é a coordenação das atividades de trabalho de modo que sejam realizadas de forma eficiente e eficaz com outras pessoas e por meio delas (Robins e Coulter).

A Escola das Relações Humanas surgiu, em parte, devido a que o enfoque clássico não obtinha suficiente eficiência produtiva nem harmonia no centro de trabalho. Isso fez com que aumentasse o interesse por ajudar os gerentes a manejar com mais eficácia os recursos humanos das suas organizações.

Vários teóricos procuraram reforçar a teoria clássica da organização com elementos da sociologia e da psicologia. Estes estudiosos chegaram à conclusão de que os funcionários trabalhariam com mais empenho se a gerência se preocupasse com o seu bem-estar e se os supervisores prestassem atenção especial nos mesmos. Os pesquisadores também chegaram à conclusão de que os grupos informais de trabalho (o entorno social dos empregados) têm uma influência positiva na produtividade.

3. **A Escola da Tomada de Decisões.** Contém, principalmente, a visão dos seus mais destacados expoentes, Peter Drucker e Stanley Vance, conforme a qual:

"A administração é simplesmente o processo de tomar decisões e de controlar os atos dos indivíduos, com o propósito manifesto de atingir metas previamente determinadas." (P. Drucker).

A tomada de decisões é uma função importantíssima do administrador e desta função depende o nosso sucesso como empresários. Vejamos, então, o PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES:

O processo de tomar decisões é considerado uma série de etapas que formam uma decisão. A tomada de decisões é um processo que realiza todo administrador e é considerado uma tarefa central da administração. A tomada de decisões define-se como a seleção baseada em certo critério de uma alternativa entre dois ou mais caminhos, cursos de ação e alternativas.

Em todos os aspectos da vida temos que enfrentar todos os dias uma tomada de decisões, quer sejam grandes ou pequenas. No âmbito empresarial, a capacidade para tomar decisões apropriadas diferencia as pessoas sobressalentes das que não o são tanto.

Um dos aspectos mais importantes para tomar decisões adequadas é se basear na objetividade dos dados mais que nos desejos e esperanças para dar uma interpretação adequada.

Em geral, pode-se dizer que existem dois tipos de decisões:

1. **As programadas**, nas quais os dados são adequados e repetitivos, há certeza e as condições em muitas ocasiões são estáticas.
 2. **As não programadas**, nas quais os dados são inadequados, há incerteza e as condições são dinâmicas e utilizam-se técnicas de apresentação e controle.
4. **A Escola dos Sistemas.** Com base na teoria do mesmo nome, esta Escola sustenta que as empresas são sistemas orgânicos e abertos que consistem na interação e interdependência das partes para o alcance dos objetivos comuns.

Os sistemas caracterizam-se por ser um todo organizado e complexo, um conjunto ou combinação de coisas ou partes que formam um todo complexo ou unitário. É um conjunto de objetivos ligados por alguma forma de interação ou independência. Os limites ou fronteiras entre o sistema e o seu ambiente admitem certa arbitrariedade.

5. **A Escola das Contingências.** Afirma que a administração é situacional, pois não existe um modo melhor de projetar as organizações e administrá-las, mas depende da situação na qual se desenvolve cada empresa; os administradores deveriam desenhar as organizações, definir as metas e formular as políticas e as estratégias de acordo com as condições prevalentes no ambiente.

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode ocorrer ou não. Refere-se a uma proposta cuja verdade ou falsidade

somente pode ser conhecida pela experiência ou pela evidência e não pela razão. Em um aspecto mais amplo, o enfoque da contingência destaca que não é alcançada a eficácia organizacional seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, que existe uma única forma que é melhor para se organizar com o fim de atingir os objetivos diferentes das organizações dentro de um ambiente que também muda.



No gráfico anterior podemos perceber que os diferentes ambientes levam as empresas a adotar novas estratégias e as novas estratégias exigem diferentes estruturas organizacionais para poder ser implementadas com eficiência ou eficácia.

A teoria da contingência busca explicar que não há nada absoluto nos princípios de organização. Os aspectos universais e normativos devem ser substituídos pelo critério de ajuste entre organização, ambiente e tecnologia.

Revisemos os conceitos:

AMBIENTE.- É tudo aquilo que envolve externamente uma organização. É o contexto dentro do qual uma organização está imersa. Como a organização é um sistema aberto, mantém transações e intercâmbios com o seu ambiente. Isto faz com que tudo o que ocorre externamente no ambiente tenha influência interna sobre o que ocorre na organização.

TECNOLOGIA.- A tecnologia constitui a outra variável independente que influi poderosamente sobre as características organizacionais. Todas as organizações utilizam alguma forma de tecnologia para executar as suas operações e realizar as suas tarefas.

Então, PARA QUE ADMINISTRAR? Para defini-lo nos remetemos à definição que nos dá Isaac Allen em "La tarea administrativa*.

"ADMINISTRAR PARA ALCANÇAR OS OBJETIVOS DA EMPRESA COM O MELHOR USO DOS RECURSOS".

De tudo o que vimos neste Capítulo, podemos formular a seguinte definição:

"A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e as atividades de trabalho com o propósito de atingir os objetivos ou metas da organização de forma eficiente e eficaz".

Para compreender melhor a definição anterior é necessário que entendamos alguns conceitos contidos na mesma. A seguir, veremos quais tipos de recursos são considerados e o que queremos dizer com

eficácia e eficiência, bem como um terceiro conceito que inseriremos, que se refere à efetividade.

Então, que tipo de recursos temos que manejar?

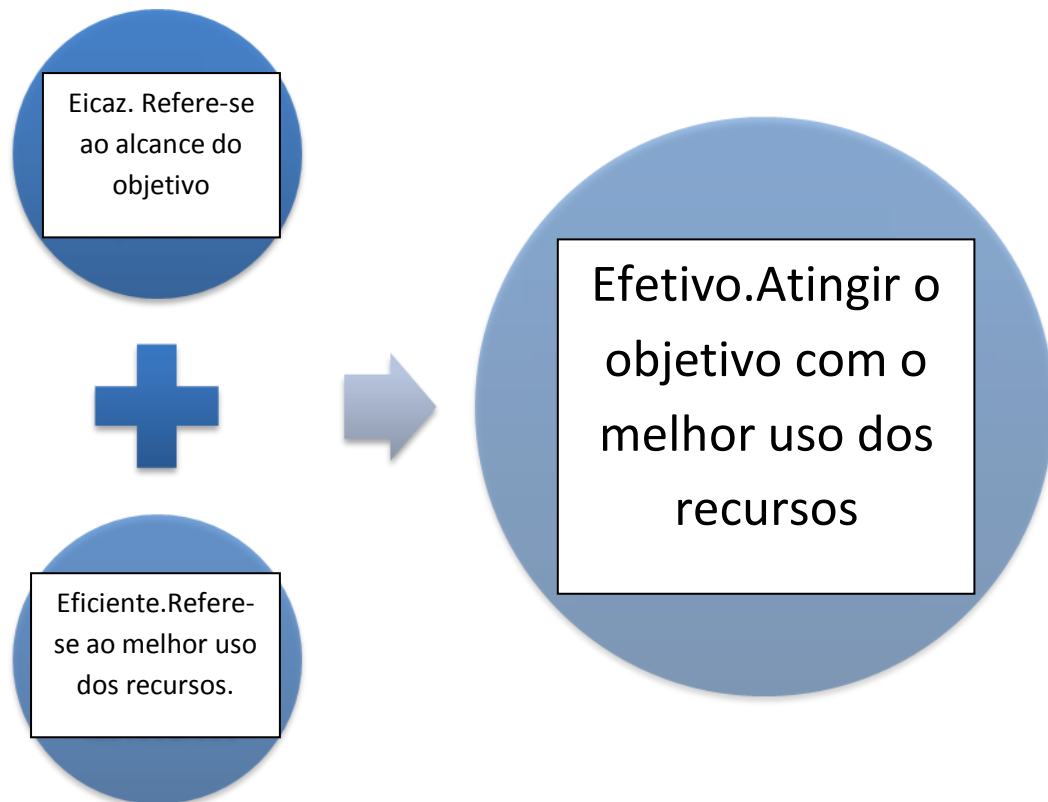
Humanos	Materiais	Financeiros	Tecnológicos
. Pessoal diretivo .Pessoal administrativo . Mão de obra	. Equipamentos . Matérias-primas	. Dinheiro . Tempo	. Conhecimento .Sistemas de informação

Todos e cada um dos recursos mencionados previamente são importantes para o bom desempenho do negócio.

Se não há um manejo adequado dos mesmos, não é possível atingir os objetivos e metas da empresa. É comum que ao pensar em recursos tenhamos presente os recursos materiais e os financeiros. Isto é normal, pois eles são tangíveis, podem ser vistos e tocados.

O que costuma acontecer é que não damos a devida importância aos recursos chamados tecnológicos, onde está o conhecimento, aspecto-chave e fundamental para o sucesso do negócio. Costuma ser comum, ainda, não prestar atenção nos recursos humanos. Isso tem consequências importantes na organização ou negócio, pois o processo de capacitação, treinamento e vínculo de um novo pessoal leva a custos que não podem ser medidos em toda a sua magnitude.

Repassemos agora os conceitos de **EFICAZ, EFICIENTE E EFETIVO**:



Como podemos ver no gráfico anterior, a **EFICÁCIA** refere-se ao alcance dos objetivos esperados, mas para alcançar estes objetivos não necessariamente estamos usando os recursos da melhor forma.

A **EFICIÊNCIA** refere-se ao uso mais adequado dos recursos, mas não necessariamente estaremos alcançando os nossos objetivos.

Um terceiro conceito que liga os dois anteriores e que é o objetivo final do bom administrador é a **EFETIVIDADE**. Se somos Efetivos, atingimos os nossos objetivos usando os recursos que temos à mão da melhor forma possível. Ou seja, a efetividade é a soma da Eficiência e Eficácia.

Exercício N.º 2.

A seguir apresenta-se uma série de afirmações. Para cada uma das situações apresentadas devemos indicar se a situação foi EFICAZ, EFICIENTE OU EFETIVA.

N.º	Afirmação	Resposta
1	Um técnico eletricitista tem que trocar alguns fusíveis em um escritório, mas esqueceu as suas ferramentas. Tem que voltar para procurá-las na sua oficina. Demora 1 hora de viagem, volta e conclui o trabalho no dobro do tempo que tinha planejado.	
2	Encomendaram a iluminação de uma vitrine por um orçamento máximo de \$ 2.000. A empresa encarregada concluiu com sucesso a iluminação, no tempo previsto e gastando somente \$ 1.500.	
3	Instalam-se todas as tomadas para computador em uma biblioteca moderna, mas, ao testar a instalação, entram em curto 20% dos circuitos instalados. Os empreiteiros solucionam o problema e entregam o trabalho no tempo, mas com uma perda de \$ 200.	
4	Encomendaram a Manuel que fizesse 100 bolos para o final de semana. O seu pessoal é de 2 empregados e \$ 500 em materiais. Somente comparece um dos empregados. Consegue se organizar para cumprir o trabalho e entrega o pedido a tempo. Obtém uma economia de \$ 200.	
5	Juan deve instalar os sanitários em um apartamento. Entrega o trabalho a tempo e gastando em materiais o previsto. No entanto, poucos dias depois de fazer a entrega do trabalho, todos os sanitários têm vazamento.	
6	Miguel deve comprar um rolo de fio de cobre. Vê na loja uma oferta de transformadores pela metade do preço e gasta nisso todo o dinheiro que tinha.	
7	A esposa de Roberto tem \$ 40 para fazer as compras da semana. Vai a um mercado longe da sua casa, mas que vende a preços muito mais baixos. Gasta \$ 5 em transporte, mas economiza \$ 15. No entanto, demora 2 horas mais que o comum e não chega a tempo para preparar o almoço para os seus filhos.	
8	Carlos consegue um contrato para fazer as instalações elétricas de um edifício de seis andares. É o maior contrato que obteve até agora. Contrata cinco operários adicionais, se organiza para fazer todas as compras no atacado para diminuir os custos e consegue entregar a obra a tempo e obtém um bom lucro.	
9	Andrés deve instalar 10 portas em uma casa em dois dias. As instala corretamente e com muito bom acabamento, mas demora um dia mais que o previsto.	
10	José tem um pedido para fazer uma mesa de jantar de madeira. O cliente precisa deste conjunto em duas semanas, para uma festa que vai dar. José se organiza bem e acaba e entrega a tempo o trabalho, mas as cadeiras do jogo ficam muito fracas e se quebram com o uso.	

CAPÍTULO III

O PROCESSO ADMINISTRATIVO



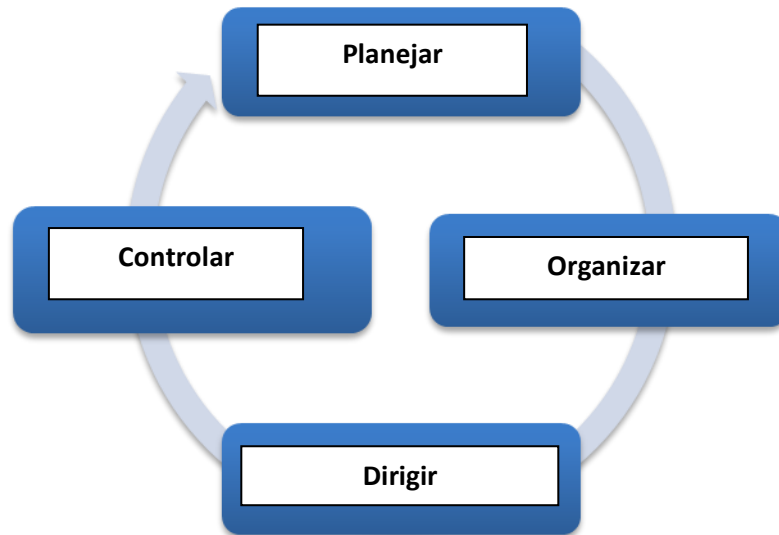
“O futuro pertence aos que encontram beleza nos seus sonhos”.

Eleanor Roosevelt.

Repassemos a definição de administração que nos guiará nos seguintes capítulos:

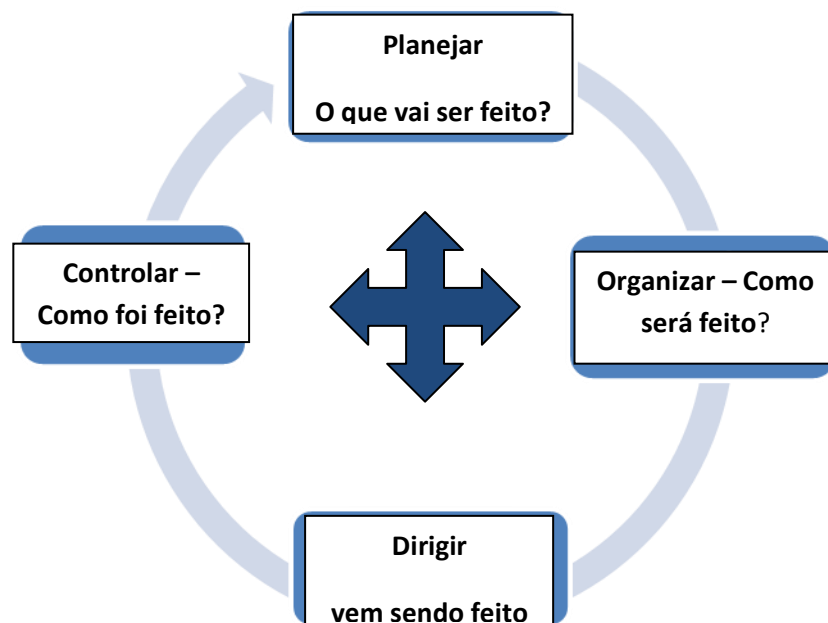
“A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e as atividades de trabalho com o propósito de atingir os objetivos ou metas da organização de forma eficiente e eficaz”.

Da definição prévia podemos extrair que a atividade central do trabalho administrativo consiste no PROCESSO ADMINISTRATIVO, o qual compreende a gestão de Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar, como mostrado na figura a seguir.



Desenhemos os quatro componentes do processo administrativo de forma circular, não por uma questão casual, mas porque este é um ciclo que se repete permanentemente, que se alimenta da experiência e permite ir melhorando pouco a pouco a qualidade da nossa empresa.

Mas, o que significam esses conceitos de planejamento, organização, direção e controle? Vejamos essas palavras a partir de uma nova óptica:



Como podemos ver, a Administração é o processo contínuo de dizer o que será feito, como será feito, dispor que seja feito e controlar a execução para, com base na análise do realizado, planejar novamente; ou seja, dizer o que será feito. E o processo assim recomeça.

DEFINIÇÃO

"A Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades dos membros da organização e o emprego de todos os demais recursos com que contamos, com o propósito de atingir as metas estabelecidas para a organização."

O processo é uma forma organizada de fazer as coisas. Fala-se da administração como um processo para destacar que o trabalho que desempenha cada um dos membros da organização, por maior ou menor que seja, é realizado de forma coordenada, de tal modo que a soma dos esforços de todos conseguirá atingir as metas apresentadas.

Para entender melhor o processo administrativo, a seguir veremos em detalhe cada um dos quatro componentes: PLANEJAR, ORGANIZAR, DIRIGIR E CONTROLAR.

PLANEJAMENTO

O planejamento busca responder à pergunta: O QUE VAMOS FAZER?

Nesta fase, o pequeno empresário deve saber:



- ☛ Aonde se quer chegar?
- ☛ Onde estou?
- ☛ O que devo fazer para chegar aonde quero?
- ☛ Como fazer para chegar aonde quero?
- ☛ Como saber que estou chegando?

O planejamento é um aspecto de extrema importância no manejo do nosso negócio, pois, graças a este processo, decidimos o caminho que seguiremos para atingir as nossas metas.

O planejamento dá um objetivo comum a todos os membros de uma organização e determina o caminho a seguir para obtê-lo. Desta forma, o planejamento é o primeiro passo em qualquer empresa, pois nos ajuda a estabelecer antes de mais nada as nossas metas e determinar como esperamos atingi-las, para depois nos Organizar, Dirigir esta organização pelo caminho indicado e Controlar o seu desenvolvimento.

ORGANIZAÇÃO

Nesta fase, o pequeno empresário deve saber:



- ☛ O que é feito em cada atividade?
- ☛ Como é feito esse trabalho? (passo a passo)
- ☛ Com o que é feito esse trabalho? (materiais, equipamento, ferramentas, acessórios...)
- ☛ Onde é feito o trabalho?

A Organização nos ajuda a responder a seguinte pergunta:

DE QUAIS RECURSOS PRECISAMOS E QUAIS ATIVIDADES DEVEMOS REALIZAR PARA ATINGIR AS NOSSAS METAS?

A Organização se encarrega de distribuir as Tarefas, os Recursos e o Pessoal para atingir as metas da nossa organização.

DIREÇÃO

Nesta fase, o pequeno empresário deve saber:



- ☞ O que será feito?
- ☞ A quem indicar como será feito?
- ☞ Como indicar o que será feito?
- ☞ Como motivar aqueles que vão colaborar?
- ☞ A quem delegar as tarefas?

Podemos dizer que a Direção, dentro do processo administrativo, é o processo de guiar as atividades dos membros da organização no caminho adequado.

Dirigir e corrigir a ação, o qual implica que devemos nos assegurar de que as coisas sejam feitas bem por quem deve.

CONTROLE

Nesta fase o pequeno empresário deve saber:



- ☛ Aonde se quer chegar?
- ☛ Como se está avançando?
- ☛ Quais situações estão mudando com relação ao esperado?
- ☛ Quais correções é necessário realizar para atingir a meta?

O controle é a quarta e última função no processo administrativo. Igual ao planejamento, o controle é exercido continuamente.

Portanto, há processos de controle que devem sempre estar funcionando em uma empresa.

O controle é exercido através da avaliação pessoal, os relatórios periódicos de desempenho (ou de resultados reais, como também são denominados) e relatórios especiais.

Para poder controlar algo, o primeiro passo a seguir é fixar onde queremos chegar, e este objetivo deve ser mensurável.

Estes pontos, que posteriormente chamam-se pontos de controle, denominam-se padrões de medição. A determinação dos padrões nos permitirá ter um controle que, por sua vez, será a ferramenta fundamental para detectar os pontos de melhora e tomar as medidas corretivas necessárias.

Finalmente, é muito importante que lembremos os principais aspectos considerados para cada uma das etapas do processo administrativo. Vejamos então este RESUMO:

Planejamento

- . Decisão sobre os objetivos
- . Definição dos planos para atingi-los
- . Programação de atividades

Organização

- . Recursos e atividades para atingir os objetivos
- . Responsáveis e cargos
- . Atribuição de autoridade e responsabilidade

Direção

- . Designação de cargos e responsabilidades
- . Comunicação, liderança e motivação do pessoal
- . Direção para atingir os objetivos

Controle

- . Definição de padrões para medir o desempenho
- . Corrigir desvios e garantir que seja realizado o planejamento

CAPÍTULO IV

O ADMINISTRADOR ATUAL



"Quando você se compromete profundamente com o que está fazendo, quando as suas ações são gratas para você e, ao mesmo tempo, úteis para outros, quando não se cansa de buscar a doce satisfação da sua vida e do seu trabalho, está fazendo aquilo para o qual você nasceu".

Gary Zuka.

Hoje em dia, a velocidade da mudança, os avanços tecnológicos, a agressividade da concorrência, as grandes transformações em muitas disciplinas e outros fatores que nos rodeiam obrigam os administradores atuais a enfrentar desafios cada vez mais complexos e maiores exigências do seu próprio desempenho.

A seguir tentaremos compartilhar algumas diretrizes que ajudam o novo administrador a se preparar para o entorno competitivo no qual devem atuar.

Reflitamos sobre uma frase que talvez muitos de vocês tenham escutado em algum momento...

É comum pensar como gerente ou proprietário de uma empresa que:

“Tenho a minha forma de administrar o meu negócio e todos têm que se adaptar a esta forma”, ou “como sou o dono ou gerente, tudo o que faço está bom.”

Esta é uma reação bastante normal no Empresário que iniciou o seu negócio de forma unipessoal, foi crescendo com base no seu próprio sucesso e não foi preparado para um crescimento futuro em longo prazo.

Hoje em dia, levar em conta que podemos cair neste papel narcisista do Empresário Inventor e empreendedor pode nos ajudar a ter uma visão mais de acordo com as condições atuais. Vejamos, então, uma definição do Administrador Atual:

O “administrador” atual deve ser associado ao Capital do navio no meio de uma violenta tormenta, onde, além de lidar com a problemática interna do seu negócio, deve avaliar o contexto e tomar decisões que levem o seu navio ao porto (objetivo) desejado.

Nenhuma função dentro do negócio tem a importância como a do “administrador”. É o único responsável por levar a empresa ao destino.

E, por outro lado, O QUE SE ESPERA DO ADMINISTRADOR ATUAL?

- ☛ Um profissional empreendedor que solucione problemas.
- ☛ Que saiba interpretar e agir frente aos cenários econômicos do presente.
- ☛ Que seja inovador, de grande criatividade.
- ☛ Que use eficientemente os recursos.
- ☛ Que propicie a capacitação e o desenvolvimento dos membros do seu negócio.
- ☛ Que fomente a integração, a motivação, eficiência e produtividade da sua equipe.
- ☛ Que conte com conhecimentos administrativos atualizados.
- ☛ Que seja um líder.

Vimos que foi incorporado o conceito de Líder. Mas qual é a definição de Líder?

Líder: É uma pessoa que tem capacidade de conduzir os outros em um processo que permitirá atingir um determinado objetivo, meta ou propósito.

Analisando esta definição podemos dividir várias características específicas que deveria ter uma pessoa que se considera Líder:

- 1.- Tem a Capacidade de Conduzir os Outros.
- 2.- Conduz os outros em um processo.
- 3.- Conduz os outros para atingir um propósito definido.

Toda pessoa que está comprometida com a liderança da sua organização deve levar em conta estes fatores.

Deve ter a capacidade de conduzir os demais funcionários. Esta capacidade deve ser desenvolvida de forma contínua, a medida que decorre o processo, até atingir um determinado fim.

Deve estar consciente de qual deveria ser o processo que precisa para atingir o objetivo que está propondo atingir a companhia.

Deve conhecer os verdadeiros propósitos que deseja atingir a companhia e, com base nisso, trabalhar na obtenção dos seus objetivos.

Se um líder não tem a convicção destes três aspectos primordiais, não está claro, com a visão da sua liderança.

Ao longo do tempo e estudando os líderes que mais se destacaram na história do mundo, temos algumas características comuns que levaram a determinar estilos de liderança.

Vemos a seguir as definições de líder acordadas pelos estudiosos da Administração. Estas são 5:

Estilo Autoritário

- . Centrado em uma pessoa.
- . Não leva em conta opiniões de outros.

Estilo Burocrático

- . Importam mais os métodos e procedimentos que o propósito que perseguem.
- . Desmotiva a iniciativa.

Estilo Diplomático

- . Promove as reuniões de trabalho.
- . As opiniões são levadas em conta.

Estilo participativo

- . Leva em conta as boas opiniões
- . Cada membro do negócio é importante

Estilo Liberal

- . Baseado na confiança nos membros do negócio.
- . Deixa-se trabalhar os membros do negócio.

Conhecer os diferentes estilos de líder que há pode nos ajudar a refletir sobre nós mesmos e detectar características que podem se assemelhar a um ou mais deles.

Vejamos agora alguns aspectos a destacar do que o BOM LÍDER DEVE:

Inovar, mostrar melhoras e criar um ambiente que impulsiona a criatividade.

Gerar a conectividade com os funcionários e escutar as suas necessidades.

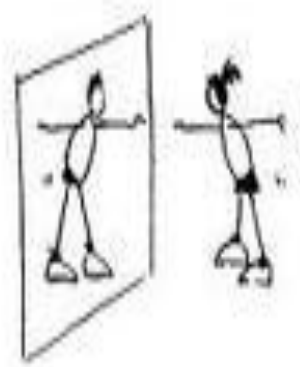
Oferecer segurança, que todos os que se relacionam com ele se sintam protegidos e seguros.

Saber reconhecer as necessidades de recompensa e fazer a pessoa sentir que é necessária.

Identificar – Oferecer um sentido de pertença e criar laços com aqueles que o rodeiam.

Valorizar, oferecer experiências significativas e dar oportunidade de crescimento.

Outrossim, há alguns aspectos pessoais que também devem ser considerados por todo bom líder. Estes são:



ambiente.

- ☛ Conhecer-se.
- ☛ Agir com inteligência emocional.
- ☛ Motivar-se.
- ☛ Transmitir o que deseja.
- ☛ Ser empático.
- ☛ Transmitir suas habilidades ao seu

Levando em conta a importância deste fato, encerraremos este capítulo do curso com um exercício de autoconhecimento.

Exercício N.º 4

Exercício sobre autoconhecimento

A seguir veremos uma lista de qualidades que correspondem ao líder.

Cada participante deve se autoavaliar em cada aspecto. Considerar uma escala de 1 a 5, onde:

1. Grande oportunidade de melhoria
2. Requer melhoria
3. Normal
4. Desenvolvimento
5. Muito desenvolvimento

A seguir, responder para cada um dos aspectos apresentados qual é a avaliação que você se daria:

N.º	Aspecto a avaliar	Avaliação
1	Criativo.	
2	Empreendedor.	
3	Ético, Responsabilidade Social.	
4	Inovador.	
5	Conhecimento Administrativo.	
6	Agente de mudança.	
7	Pró-ativo, motivador.	
8	Persuasivo, carismático.	
9	Cordial.	
10	Imparcial, justo.	
11	Agilidade mental.	
12	Capacidade para manter a calma em situações de crise.	

Los líderes efectivos se reinventan a sí mismos a medida que avanzan.

TMMV

Os líderes efetivos reinventam-se a si mesmos à medida que avançam.



CAPÍTULO V

COMO FUNCIONA O DINHEIRO?



“O tempo é a medida dos negócios, como dinheiro o é das mercadorias”.

Estamos acostumados desde sempre ao dinheiro. O usamos com frequência nas nossas atividades diárias e estamos conformes quando o temos e nos preocupa a sua falta. Todos nós dedicamos muito tempo a consegui-lo e desejamos tê-lo em abundância. Mas, o que é o dinheiro, como é criado, como nasce e qual é a sua história, como atua e como podemos utilizá-lo de forma útil para nós? Neste Capítulo abordaremos estas e outras perguntas sobre O Dinheiro.

Chegou o momento de abordar o estudo do dinheiro e compreender como é criado, como atua o seu mágico poder e como pode ser canalizada a sua força criativa de forma útil e benéfica.

DEFINIÇÃO



- ☛ A palavra Dinheiro é derivada do latim *denarium*, que era uma moeda utilizada pelos romanos para realizar as suas atividades comerciais.
- ☛ O surgimento do dinheiro constitui um dos grandes avanços da civilização humana em toda a sua história.

Então, o que é o dinheiro?

- ☛ Dinheiro é qualquer meio de troca geralmente aceito para o pagamento de **bens** e **serviços** e a amortização de **dívidas**.
- ☛ O dinheiro também serve como medida do valor para taxar o **preço** econômico relativo dos diferentes bens e serviços.
- ☛ O número de unidades monetárias requeridas para comprar um **bem** denomina-se **preço** do **bem**.

Nos itens anteriores mencionam-se alguns conceitos como bens, serviços, preço e dívida. O que significam realmente estes conceitos?

Bens

- . São os bens escassos que se adquirem em um mercado após pagar um determinado preço.
- . Podem ser materiais ou imateriais, mas todos possuem um valor.

Serviços

- . Os serviços são um bem não material, são atividades, benefícios ou satisfações que são oferecidos em venda ou para a venda e que são essencialmente intangíveis e não têm como resultado a propriedade de algo.

Dívida

- . Obrigação que contraiu e costuma consentir em um pagamento; o que moralmente deve-se a outra pessoa.

Preço

- . É o valor monetário atribuído a alguma coisa.

Para que o dinheiro funcione como tal deve ter as seguintes características:

- **Aceitação universal.** O dinheiro tem que ser uma mercadoria desejável por todos.
- **Fácil de transportar.** Que acumule muito valor em pouco peso e que não requeira recipientes frágeis. Não vale, portanto, óleo ou vinho.
- **Divisível.** Que sirva para adquirir mercadorias caras e baratas. Que possa ser fracionado sem perda do seu valor.
- **Incorruptível.** A característica que resultou ser mais difícil de conseguir: que não perca valor com o passar do tempo.

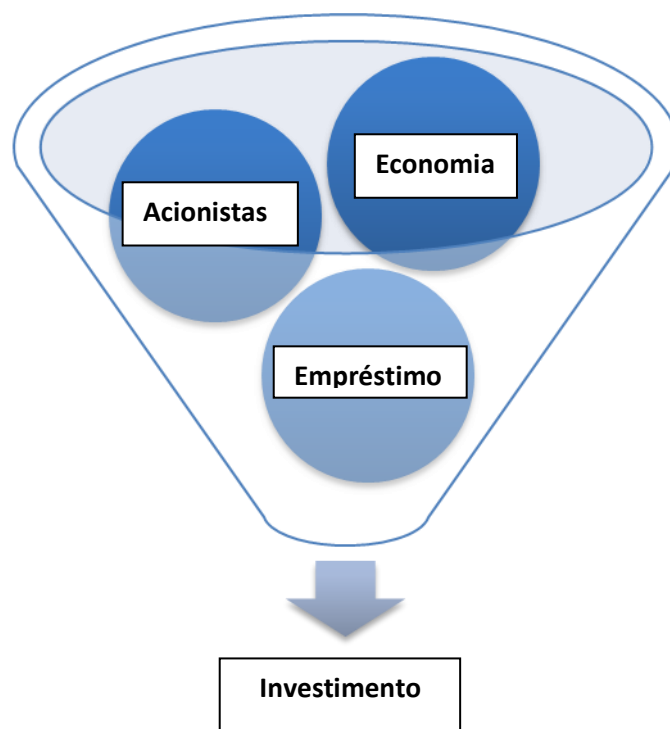
A principal característica do dinheiro é que serve como meio de troca. Ou seja, é um meio que nos permite adquirir bens ou serviços dando como pagamento uma promessa de troca por outro bem ou serviço.

Mas quando estamos planejando um crescimento da Empresa, temos necessidades a cobrir e o dinheiro é quem nos vai permitir consegui-las. Então, quais seriam os caminhos que poderiam ser seguidos para obter o dinheiro de que se necessita? Vejamos um pouco sobre este tema.

Como obtenho dinheiro?

Chega um momento nas nossas empresas em que para poder crescer precisamos fazer um investimento em maquinário, equipamentos, infraestrutura ou pessoal.

Para poder contar com o dinheiro necessário para permitir este crescimento temos as seguintes possibilidades:



Analisemos cada um destes conceitos:

Economia

- . Gerada pela própria empresa
- . O tempo de obtenção costuma ser longo
- . Não gera encargos financeiros nem coloca em risco a operação do negócio.

Novo Acionista

- . Contribuição externa que facilita o crescimento do negócio e dilui o risco
- . Requer um negócio sólido e rentável ou uma ideia inovadora
- . Facilita a obtenção de recursos em curto prazo, mas dilui o lucro em mais sócios.

Empréstimo

- . Facilita a obtenção de recursos
- . Tem um custo no tempo e um risco a cobrir

O custo de utilizar crédito

Quando é utilizado um crédito está se tomando dinheiro emprestado de outra pessoa. Você aceita pagar o dinheiro em um certo tempo ou de acordo com um programa de pagamentos determinado. Pela conveniência de ter o dinheiro rapidamente de outra pessoa para quando você precisa dele, você paga uma parcela.

Esta parcela é conhecida como juros e geralmente cobra-se como uma porcentagem do que se pediu emprestado. Isso significa que quanto mais pedir emprestado, mais pagará de juros. O custo do empréstimo também se verá afetado pelo tempo que leve em pagar o dinheiro.

Este caminho costuma ser o mais comumente aceito e adotado para gerar os recursos que se deseja para o crescimento.

A seguir veremos algumas das alternativas que podemos encontrar no mercado para obter tais financiamentos. Outrossim, para cada caso é feita uma análise das vantagens e desvantagens de recorrer a estas fontes de financiamento.

Tipos de fontes financeiras, vantagens e desvantagens

Banco comercial ou tradicional

- ✓ Amplamente disponível.
- ✓ Podem oferecer melhores taxas de juros para clientes existentes.
- ✗ Precisa ter uma boa qualificação creditícia.
- ✗ Podem não oferecer as mais baixas taxas de juros possíveis.

Associação de economia e empréstimos

- ✓ Pode oferecer taxas de juros mais baixas que os bancos comerciais.
- ✗ Precisa ter uma boa qualificação creditícia.
- ✗ Podem não existir em alguns estados.

Bancos de economia

- ✓ Podem oferecer taxas de juros mais baixas que os bancos comerciais.
- ✗ Precisa ter uma boa qualificação creditícia.
- ✗ Podem não existir em alguns lugares.

Cooperativas de crédito

- ✓ Pode ser fácil obter um empréstimo se você for membro.
- ✗ Precisa ser membro da organização ou grupo.

Companhias de financiamento para o consumidor

- ✓ Pode ser que você não precise de um histórico de crédito sem problemas.

- × As taxas de juros podem ser mais altas devido ao risco adicional enfrentado por quem empresta.

Companhias de financiamento de vendas

- ✓ Pode ser fácil solicitar o empréstimo.
- ✓ Pode oferecer termos favoráveis durante períodos promocionais.
- × As taxas de juros podem ser mais altas devido ao risco adicional enfrentado por quem empresta.
- × Deixa-se de cumprir com o pagamento ou termos do empréstimo, pode perder o artigo que comprou, bem como os pagamentos que realizou.

Companhias pequenas de empréstimo

- ✓ Pode ser fácil solicitar o empréstimo.
- ✓ Pode não precisar de uma boa qualificação creditícia.
- × Geralmente oferecem taxas de juros mais altas.
- × Podem requerer um coassinante.

Companhias de seguros

- ✓ Pode ser que possa pedir emprestado até 95% do valor em dinheiro da apólice.
- × Deve ser proprietário da apólice.
- × Reduz os benefícios de herdeiros.

Companhias de corretagem

- ✓ Pode ser fácil solicitar o empréstimo.
- ✓ Pode oferecer taxas de juros mais baixas e condições flexíveis de pagamento.

- × Se se modifica o valor dos investimentos, talvez tenha que pagar mais.
- × Os requisitos de margem podem mudar.

*“Creer posible
algo es
hacerlo
cierto”*

“Acreditar que algo é possível é fazê-lo certo”.

