

## **ALGUNS OLHARES SOBRE A FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR E SUA ATUAÇÃO ORGANIZACIONAL**

*Luciana Rodrigues Oliveira\**

### **RESUMO**

A formação do profissional de Administração, bem como seus conhecimentos, habilidades, competências e valores são fatores de extrema importância para o contexto organizacional. Este artigo discute idéias de diferentes autores sobre o assunto, sugerindo práticas inovadoras que podem ser relevantes para a sua capacitação profissional.

**Palavras-chave:** administração; formação superior; perfil profissional e contexto organizacional.

### **ABSTRACT**

The graduates of administration, as well as their knowledge, abilities, competence and values, are factors of extreme importance to the organizational context. This article discusses ideas of some authors about this subject, and suggests new practices that can be relevant to the graduation of these professionals.

**Key words:** administration; higher education; professional profile; organizational context.

Segundo Arantes (1998), a administração sempre foi exigida desde que surgiram as empresas, tendo se tornado um fator fundamental para seu desempenho e competitividade. À medida que elas cresceram, aprenderam a desenvolver e a dominar a tecnologia e, principalmente, à medida que o trabalho manual e a força física foram sendo substituídos por sistemas, automação e informação, o foco de atenção passou para o trabalho intelectual, ou seja, para o conhecimento.

A função básica da administração consiste em estar permanentemente identificando as expectativas externas e internas e dirigindo o empreendimento para obter os resultados que atendam a tais expectativas. Os resultados externos são as utilidades que satisfazem as necessidades dos clientes e aos padrões de conduta aceitos pela sociedade. Já os resultados internos são as realizações que atendem aos motivos e necessidades dos empreendedores e colaboradores e aos estilos de conduta coerentes com suas convicções.

Goffee e Hunt (1999) discutem que o número, a distribuição, os padrões e as

---

\* Psicóloga Clínica e Organizacional, Docente dos Cursos de Graduação / Pós-Graduação da Universidade São Francisco e do Centro Universitário Padre Anchieta. Doutoranda e Mestre em Educação pela Unicamp, Mestre em Ciências Sociais pela Unimarco e Especialista em R.H. pela Unisantana. E-mail: lucianaoli@uol.com.br.

carreiras profissionais dos administradores podem ter mudado em função das transformações contínuas nos cenários internos e externos das organizações, mas os requisitos fundamentais da administração: planejamento, organização, direção e controle ainda estão mantidos, pois é impossível as empresas sobreviverem sem os mesmos. Esses autores ressaltam que alguns princípios universais precisam ser reafirmados apesar das novas concepções, pois os debates contemporâneos não discutem o fato de as funções da administração serem ou não necessárias, mas sim como devem ser desempenhadas.

Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1997) citam que tanto as organizações quanto os profissionais deverão desenvolver novas competências para um novo mundo, onde o ritmo e a complexidade da mudança se tornaram quase esmagadores, embaçando os limites aceitos de tempo, espaço e idioma; dos setores e segmentos de mercado; e dos setores público, privado e social. Para tanto, os profissionais devem abrir mão do controle exagerado, estabelecer novas alianças, compartilhar o conhecimento, desmantelar a burocracia e abandonar métodos tradicionais de trabalho.

A competência organizacional não está mais baseada nos princípios passados de prosperidade, estabilidade e controle, mas em princípios emergentes de interdependência, flexibilidade e parceria. E tais competências abrangem métodos para envolver e inspirar pessoas, estimulando a evolução das equipes e alianças, a fim de uma maior aquisição e utilização do conhecimento.

Para os autores citados, a organização do futuro será um organismo absolutamente adaptável, sendo que seu formato e aparência vão-se modificar conforme o ambiente e as exigências quanto às mudanças. Cinco características fundamentais deverão estar pautadas em sua cultura organizacional: grande flexibilidade, compromisso com o indivíduo, uso assíduo de equipes que se formarão em torno de um problema e se modificarão conforme as necessidades, sólidas competências principais e satisfação com a diversidade.

As empresas que irão prosperar valorizam os seguintes atributos: comprometimento com uma missão e uma visão comuns; eficácia, o foco na escolha da ação correta; capacidade de refletir e aprender; "empowerment" (fortalecimento e energização das pessoas e equipes); papéis multifuncionais; administração do desempenho, não apenas do potencial; pensamento estratégico, ou seja, o processo de identificar abordagens para conquistar uma vantagem competitiva sustentável no futuro; renovação cultural, compreendida como uma mudança sustentada por premissas; busca e aprendizado contínuos.

Para Drucker (1998), um bom administrador deve assumir mais responsabilidades para si mesmo, ao invés de depender das empresas, que estão terceirizando seus serviços e também se tornando organizações temporárias. Nesse contexto, o profissional precisa aprender a gerenciar sua própria carreira, assumindo responsabilidade individual pela sua trajetória profissional. Assim, precisa assumir a responsabilidade de conhecer a si mesmo, para que possa encontrar os cargos certos à

medida que se desenvolve. Também deve desenvolver fortemente sua capacidade de percepção, pois atualmente ela é mais importante do que a capacidade de análise. Além disso, é preciso que saiba se comunicar eficazmente pelos diversos meios existentes, gerenciando e se responsabilizando pelas informações, pois elas constituem sua principal ferramenta de trabalho.

Em relação ao conhecimento, ele significa poder, que provém da transmissão das informações para torná-las produtivas. Em qualquer nível, os profissionais devem ser capazes de se fazer entender e paralelamente entender os demais, para trabalhar produtivamente nas equipes, que devem ser formadas pelos tipos certos em relação às características dos trabalhos a serem desenvolvidos. Drucker ainda afirma que para se obter produtividade em relação ao conhecimento, é preciso que se dê importância à dimensão qualitativa e não à quantitativa, pois os bons profissionais precisam saber sintetizar conhecimentos de diferentes campos, mesmo sendo especialistas em uma determinada área do saber.

Segundo Caravantes (1998), um administrador excelente é aquele capaz de transformar idéias e desejos em realidade concreta, sendo suas características fundamentais:

- uma postura centrada na eficácia, ou seja, no alcance dos resultados através da consecução dos objetivos e metas propostos;
- sensibilidade ao ambiente externo, aí incluída a responsabilidade tanto em relação à clientela de sua organização, como a outras instituições ou pessoas que fazem parte da ecologia maior;
- capacidade de identificar e solucionar problemas;
- motivação para utilizar recursos políticos, tecnológicos, financeiros, humanos e materiais para alcançar os objetivos traçados;
- competência interpessoal, desenvolvendo sua capacidade de empatia, para ser capaz de se colocar no lugar dos outros, superiores, pares, subordinados ou clientes;
- competência técnica, ou seja, conhecer e saber utilizar adequadamente técnicas, equipamentos e instrumentos inerentes à função de administrar;
- alta tolerância à mudança e à ambigüidade, mantendo sua capacidade de avaliar os resultados obtidos e de corrigir os rumos sempre que necessário;
- capacidade de “refletir em ação”, confiando não apenas em teorias e modelos pré-elaborados, mas também em sua própria sensibilidade;
- atitude parentética, isto é, a capacidade psicológica inerente ao indivíduo de separar a si mesmo de seu ambiente interno e externo, alcançando um nível de pensamento conceptual e, portanto, de liberdade;
- concepção do caos como algo administrável, compreendendo e aceitando a idéia de que, embora todos os sistemas tendam à entropia, à desagregação, sempre é possível administrá-los mantendo, dentro de certos limites, ordem no caos.

Goffee e Hunt (1999) se inspiraram nos modelos de competências de Boyatzis, Kotter, Schroder e Cockerill e sugeriram que os administradores devem possuir, de

forma imprescindível, quatro tipos de capacidades: cognitivas/perceptivas, interpessoais, expositivas e motivadoras.

As capacidades cognitivas pressupõem a observação e a coleta de informações por diversos meios, a fim de se anteciparem às ocorrências. Também é importante que sejam capazes de sistematizar grandes volumes de informações para que as mesmas sejam apresentadas de forma simples, tendo flexibilidade de mudar as estratégias utilizadas quando necessário.

Em termos interpessoais, os administradores devem ter consciência de que seus resultados dependem também dos outros. Assim, devem possuir condições para desenvolverem boas equipes, utilizando também sua capacidade intuitiva e empática para gerar bons resultados. Devem ainda possuir capacidades expositivas, sejam orais ou escritas, para que possam apresentar seus pontos de vista e possam argumentar sobre assuntos variados de forma profissional. Pesquisas diversas mostram que os administradores passam cerca de 80% de seu tempo se comunicando com os outros.

As capacidades motivadoras se referem à definição de metas ambiciosas e à concentração de todos os esforços para a sua concretização. É preciso que os profissionais sejam pró-ativos e não simplesmente reativos, tendo um desejo ardente de fazer com que as coisas aconteçam, a fim de alcançar os resultados. Força de caráter, competência no trabalho, facilidade de se aproximar das pessoas, flexibilidade e convicções éticas são diferenciais importantes na composição do perfil de um administrador eficaz, pois o mesmo terá que se orientar pelos projetos a serem desenvolvidos, direcionando as equipes de uma forma flexível e criativa.

Caravantes (1993) também cita que o pesquisador Garfield, que se dedica desde o início da década de 70 a aumentar sua compreensão sobre a produtividade humana em níveis máximos, entrevistou mais de 300 executivos bem-sucedidos nas várias áreas do conhecimento, para verificar pontos similares em seus perfis e contextos. Baseado nesses estudos, apresenta seis itens importantes que fazem a diferença:

1. Missões que motivam – para o autor, é preciso que exista algo que “acenda” as pessoas, uma tarefa significativa, algo que implique desafio, que exija um esforço adicional, que as pessoas possam se orgulhar quando os resultados forem atingidos, que sintam que deixarão sua marca, sua contribuição pessoal;
2. A missão é o norte orientador, que capta e agrega as pessoas. É a idéia capaz de mobilizar, mas é fundamental o estabelecimento de objetivos e metas, marcos quantitativos e temporais que garantam e demonstrem, a cada momento, que os indivíduos estão caminhando na direção da concretude da missão;
3. Autogerência, ou seja, indivíduos que se autopulsionam dentro dos limites de comum acordo estabelecidos junto às suas chefias. Implica que o profissional entenda de sua área, de sua especialização, mantendo a visão do todo organizacional, decidindo e agindo.

4. É importante que o profissional saiba lidar com pessoas, motivando-as, orientando-as e apoiando-as para o desempenho de suas tarefas, com gosto e competência.

5. Habilidade para corrigir o curso, tendo flexibilidade em seus comportamentos e nas estratégias de ação, mantendo seu foco nos resultados.

6. Capacidade para administrar as mudanças, procurando compreender sua complexidade e não reagindo a elas, com uma profunda crença em si mesmos, predisposição para uma grande utilização de seu potencial, verificando o que querem fazer e cultivando cuidadosamente suas habilidades num processo de contínuo aprimoramento.

Há ainda quem argumente que os administradores devem possuir sete papéis distintos e relacionados: ser capaz de estabelecer o propósito e a direção mediante sua liderança; escolher a estratégia correta, diversificando ou aumentando seu foco; fazer escolhas que levem aos resultados; desenvolver capacidades múltiplas; orquestrar todos os recursos organizacionais; assegurar a sobrevivência da empresa através da busca de contínuas oportunidades, gerindo as relações tanto internas quanto externas.

Enfim, vários autores definem perfis ideais para administradores, levando em conta as necessidades pontuais e contextuais dos cenários sociais, políticos e organizacionais. Assim, cabe às instituições de ensino superior buscar uma direção criativa e inovadora para o atendimento a tais expectativas, aceitando e desenvolvendo estratégias para o empreendimento desse grande desafio.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ARANTES, N. *Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas*. São Paulo: Atlas, 1998.

BRASIL. Conselho Federal de Administração. *Perfil, formação e oportunidade de trabalho do administrador profissional: pesquisa nacional*. São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing, 1999.

CARAVANTES, G.R. *Teoria geral da administração: pensando e fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.

DRUCKER, P.F. *A profissão de administrador*. São Paulo: Pioneira, 1998.

GARLAND, R. *Administração e gerenciamento na nova era: novos tempos, novas técnicas*; tradução Roseli Accorsi de Campos Bicudo. São Paulo: Saraiva, 1993.

GOFFE, R. e outros. *Dominando administração: financial times*. São Paulo: Makron Books, 1999.

HESSELBEIN, F.; MARSHALL, G.; BECKHARD, R. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.

KOTTER, J.P. *As novas regras*. Tradução José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1996.