

UNIDADE 6

O PAPEL DO ADMINISTRADOR FRENTE ÀS MUDANÇAS NA SOCIEDADE

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Analisar a Administração nos novos tempos marcados pela alta concorrência e tecnologia avançada;
- ▶ Contextualizar os paradigmas tradicionais e os novos paradigmas da Administração, como o foco no cliente e no meio ambiente; e
- ▶ Avaliar o papel dos Administradores a partir de vários estudiosos como Herbert Simon e Chertter Barnard.

ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS

Caro estudante!

Chegamos à última Unidade deste livro, onde vamos estudar a Administração nos novos tempos e os seus reflexos nos novos modelos de gestão exigidos para atender a um mundo globalizado com novas demandas e novos problemas a serem resolvidos de modo eficaz e efetivo. Para tanto, apresentaremos os paradigmas da Administração e o Papel dos Administradores, analisados à luz do pensamento de alguns renomados estudiosos, tais como Simon, Bernard, Stewart e Mintzberg, entre outros.

A partir do fenômeno da globalização é natural haver tanta transformação no mundo dos negócios com vários reflexos na vida em sociedade.

Vamos refletir sobre essa questão?

Vivemos num período em que o ritmo e o alcance das transformações sociais, decorrentes dos mais diversos fatores, são de tal ordem, que a competitividade, o consumo e a confusão dos espíritos constituem baluartes do presente estado de coisas. A competitividade comanda nossas formas de ação. O consumo comanda nossas formas de inação. E a confusão dos espíritos impede o nosso entendimento do mundo, do país, do lugar, da sociedade e de cada um de nós mesmos (SANTOS 1989).

Logo, podemos afirmar que a influência marcante das novas tecnologias nas estruturas sociais tem favorecido novos padrões de interação social no que se refere ao intercâmbio de informações na sociedade globalizada, o que afeta a conduta e as atividades das sociedades e das relações dos indivíduos sociais com as instituições, desde a família, o Estado, até organismos supranacionais.

O homem descobriu um novo modo de se relacionar com o mundo – **a realidade virtual***. Através de dispositivos que transmitem ao usuário as palavras, as imagens, os sons e as sensações dos mundos simulados, é possível atuarmos, movermos e comunicarmos através do computador de forma similar com o que fazemos na vida cotidiana. No entanto, faz-se necessário percebermos que atualmente estamos cercados de instrumentos e conceitos que lhe sustentam e que, muitas vezes, é uma contradição à realidade.

***Realidade virtual** – tecnologia computadorizada que cria uma ilusão muito real de alguma coisa em um mundo artificial. Fonte: Lacombe (2004).

Como futuro Administrador Público é seu dever pensar e formular um novo modelo de sociedade, uma sociedade mais humana e igualitária. Para lhe auxiliar nesta caminhada estudamos na Unidade III os ambientes e abordamos assuntos como a escassez de recursos naturais; o avanço da tecnologia da informação; a globalização econômica e política, causando, por exemplo, o aumento na concorrência; as mudanças nas características demográficas e comportamentais das pessoas; e as leis e regulamentos governamentais.

A partir do final da década de 1990, novas relações entre empresas e alianças estratégicas foram construídas, visando, principalmente o posicionamento no mercado globalizado. Neste cenário tivemos fusões de empresas, como foram os casos Brahma e Antártica, em 1998, e Itaú e Unibanco, mais recentemente, criando grandes corporações.

Quanto às **privatizações***, em agosto de 1990, durante o Governo Collor, foi iniciado o Programa Nacional de Desestatização, com o objetivo de privatizar empresas e órgãos públicos para enxugar a máquina pública. A primeira empresa privatizada no Brasil foi a Usiminas, em outubro de 1991.

***Privatização** – transferência das operações de uma empresa estatal para uma entidade privada sem transferência da propriedade. Fonte: Lacombe (2004).

Diante deste cenário podemos afirmar que o administrador atual deve ser eficaz e efetivo para solucionar ou superar os problemas que se apresentam. Sobre este posicionamento Chiavenato (2006, p. 13) assinala que:

O Administrador é um agente – não só de condução do cotidiano – de mudança e transformação das organizações, levando-as a novos rumos, novos processos, objetivos, estratégias, tecnologias e novos patamares; ele é um agente educador e orientador, pois sua orientação modifica comportamentos e atitudes de pessoas; é um agente cultural, pois com estilo de administração modifica a cultura organizacional.

Nos tópicos a seguir, vamos contextualizar os novos paradigmas e o papel dos gerentes.

PARADIGMAS DA ADMINISTRAÇÃO

Você sabe o que é um paradigma? Sabe qual é o seu significado? É uma palavra que vem do grego, *Parádeigma*, significando a representação de um padrão a ser seguido.

Maximiano (2006a) define paradigmas como modelos ou padrões que servem como marcos de referência para explicar às pessoas como lidar com diferentes situações e ajudá-las nisso. Na Administração, os paradigmas representam premissas, modelos de gerenciamento e o contexto ambiental das organizações.

Nessas premissas ou hipóteses ocorrem explicações que procuram ajudar a compreender as organizações e a forma como devem ser administradas. Por exemplo, a administração da qualidade parte da premissa que as empresas conseguirão conquistar os clientes, uma vez que garantirão a qualidade dos produtos e serviços em toda a cadeia de valor - desde a compra da matéria-prima até o serviço de pós-venda.

Em relação aos modelos, os paradigmas referem-se às técnicas e soluções de problemas complexos que ocorrem na administração das empresas. Por exemplo, o modelo burocrático de administração, que objetiva profissionalizar, formalizar e organizar hierarquicamente uma organização; ou o modelo japonês de gestão, que procura atingir a qualidade total através da **produção enxuta*** e da integração de todos os funcionários.

***Produção enxuta** – produção por meio de trabalhadores qualificados, usando máquinas flexíveis e automatizadas, para produzir em grande quantidade e variedade.
Fonte: Lacombe (2004).

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho no período da Revolução Industrial não lhe parecem semelhantes ao que vem ocorrendo hoje com a Revolução Digital? Você sabe apontar quais as semelhanças e as diferenças?

Na Revolução Industrial, iniciada no Século XVIII na Inglaterra, o trabalhador ou artesão passou a atuar em uma produção em larga escala não detendo mais o domínio de todo o processo – iniciando-se a divisão do trabalho. O trabalhador começa a ser substituído pelas máquinas em muitas das operações e a economia deixa de ser eminentemente agrícola, característica do feudalismo, e passa a ser industrial, marcando o início do sistema capitalista.

Agora no início do século XXI, estamos vivendo a Revolução Digital, que vem modificando a estrutura de produção, o contato com o cliente, os relacionamentos com os trabalhadores e a economia. Hoje encontramos uma nova economia, na qual mantém a mesma a lógica de produção em massa só que agora para atender ao planeta. Diante desta realidade os trabalhadores, em sua maioria, vêm sendo substituídos por fábricas totalmente automatizadas e a comercialização passa a ser realizada virtualmente. Por exemplo, a internet possibilita empresas de todo o mundo venderem seus produtos em qualquer parte do planeta e a comunicação *on-line* e interativa permeia o relacionamento entre empresa e público-alvo em tempo real.

Diversos autores têm pesquisado a influência das principais mudanças e quebras de paradigmas na Administração. São eles: Maximiano (2006a), Caravantes *et al.* (2005), Chiavenato (2006) e Silva (2005).

Você sabe quais são as principais mudanças que vêm ocorrendo no mundo dos negócios? Vamos juntos contextualizá-las?

- ▶ **Papel dos administradores e gerentes:** nos anos 1980 a tendência foi a eliminação de níveis hierárquicos de modo a diminuir custos e melhor alocar os recursos. Com isso, o papel dos administradores e gerentes passou a possibilitar a simplificação dos processos, delegando funções e poderes de decisão para funcionários operacionais (*empowerment*).
- ▶ **Interdependência e visão sistêmica mundial:** a globalização não apenas aumentou a concorrência, mas também a interdependência entre os países. Problemas econômicos em países fortes e frágeis deixaram de ser pontuais e passaram a afetar outras partes do planeta. Em 2007 e 2008, nos Estados Unidos, a crise do setor imobiliário naquele país derrubou as bolsas de valores no mundo inteiro. Em outras crises, como a do México (1994), da Ásia (1997), da Rússia (1998/99) e a crise cambial brasileira (1999), os mercados também foram afetados.
- ▶ **Administração informatizada:** a partir de 1990, principalmente, a tecnologia da informação passou a estar presente em todos os processos administrativos, produtivos e operacionais. Operações financeiras, tiragem de pedidos e fabricação de peças passaram a ser executadas por máquinas ou robôs. As grandes estruturas para arquivar papéis e relatórios contábeis e financeiros foram desfeitas, compactando as informações em registros digitais. O suprimento de mercadorias passou a ser automático à medida que os estoques são vendidos e os computadores se comunicam para processar tais atividades.
- ▶ **Empreendedorismo e Administração:** o desemprego aumentou significativamente desde 1990. Esta perda de emprego e a falta de expectativas estimularam muitas pessoas a abrir seus próprios negócios. Mais é

importante destacar que o pensamento voltado para o empreendedorismo não se limita apenas a abrir novos negócios, mas a desenvolver o espírito visionário a cada dia, de modo a procurar inovações e mudanças que tragam resultados para a organização e seus negócios.

- ▶ **Foco no cliente e no mercado:** até os anos 1950, as empresas não precisavam se preocupar com os clientes, porque o que era produzido era vendido, já que a demanda era bem maior que a oferta. A partir da segunda metade do século XX e, principalmente, dos anos 1990 até os dias atuais, o foco no mercado e no cliente passou a ser critério de sobrevivência. Diversas forças contribuíram para essa mudança: a concorrência nacional e internacional, as leis de defesa do consumidor e a informação da sociedade em relação aos seus direitos.
- ▶ **Meio ambiente:** desde a Revolução Industrial identificou-se que a poluição vem destruindo o meio ambiente. Em 1972, na Conferência do Meio Ambiente, em Estocolmo – Suécia foi discutido o impacto que as organizações causavam no meio ambiente. Em 1987, a expressão desenvolvimento sustentável é criada, significando que a economia pode crescer ao mesmo tempo em que preserva os recursos naturais e a vida na sociedade. Mas somente em 1992 quando se realizou a Conferência Mundial do Meio Ambiente, no Rio de Janeiro, foram tratadas de forma mais incisiva, dentre outros pontos, a emissão de gases que causam o efeito estufa e a poluição do ar, dos rios e do solo. As legislações ambientais passaram a considerar o impacto que as embalagens de produtos, a localização de fábricas, a construção de estradas, por exemplo, causam no meio ambiente e no ecossistema.

- ▶ **Qualidade de vida:** as empresas e os administradores modernos têm buscado oferecer não somente as condições materiais, mas também as psicológicas no ambiente de trabalho, de modo a proporcionar a qualidade de vida. Ações como, planos de saúde, educação do empregado e da família, benefícios, participação no resultados e delegação de tarefas, são praticadas nas organizações do século XXI.

PAPEL DOS ADMINISTRADORES

Os gerentes, ou administradores, são agentes ou protagonistas do processo administrativo. Os gerentes são funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações. São também chamados chefes ou dirigentes. No decorrer da história da humanidade, o papel do administrador torna-se cada vez mais crucial para o sucesso das organizações, que são responsáveis por suprir desde as necessidades mais básicas até os desejos mais exigentes da sociedade.

Você já parou para pensar nos diversos papéis que o administrador desempenha? Ele pode ser empreendedor, assessor, consultor, professor, gerente, líder e outros.

Veja a seguir a análise do papel do administrador nas visões de: Chester Barnard (1938), Herbert Simon (1960), Henry Mintzberg (1973), Rosemay Stewart (1982), Andrew Grove (1983) e Fred Luthan (1988). Tais papéis desenvolvidos por esses estudiosos foram abordados no livro *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*, de Maximiano (2006a).



Saiba mais

Chester Barnard

Nascido em 1886, foi um pensador da escola das Relações Humanas. Barnard, também é tido como um pensador do Behaviorismo. Foi o criador da Teoria da Cooperação, em que estuda a autoridade e a liderança. Para ele, a cooperação é essencial para a sobrevivência da organização que somente existe quando: há pessoas capazes de se comunicarem entre si e com disposição e desejo

Chester Barnard (1886) e as

Funções do Executivo: suas principais idéias sobre as organizações e os gerentes são que:

- ▶ a sobrevivência depende muito mais do equilíbrio com o ambiente externo em contínua mudança do que do ambiente interno;
- ▶ o executivo deve privilegiar a comunicação, como forma de obter a cooperação da Organização informal;
- ▶ a cooperação entre os funcionários e os gerentes pode ser avaliada em termos de eficiência e eficácia. Eficácia como a capacidade de realizar objetivos e eficiência como a capacidade de atender aos objetivos das pessoas;
- ▶ a disposição do funcionário em cooperar depende do esforço que dedica à Organização e dos benefícios que recebe dela;
- ▶ o gerente deve doutrinar o funcionário, inculcando nele um senso de propósito moral;
- ▶ a arte da tomada de decisão é extremamente importante no papel dos gerentes; e
- ▶ os gerentes devem estar conscientes de que dependem dos subordinados para implementar suas decisões. Assim, o conceito tradicional de autoridade deve ser revisto.

Nesse aspecto sobre autoridade, a teoria da aceitação da autoridade destaca uma importante dimensão comportamental da administração e da relação ente administrador e subordinado. Barnard acreditava que os objetivos individuais e organizacionais poderiam ser compatibilizados se os gerentes entendessem a idéia da **região da indiferença**.

Região de indiferença significa aquilo que o empregado aceitaria fazer sem questionar a autoridade do gerente.

De acordo com Bernard, as funções do executivo, são:

- ▶ desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, para alcançar a eficácia na formal;
- ▶ promover a formação e manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação; e
- ▶ formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários, de modo que permaneçam coesos.

É fantástico constatar que o trabalho de Bernard, desenvolvido há 70 anos, ainda continua atual. Você concorda?

Podemos concluir que as idéias defendidas por Barnard, há 70 anos, continuam atuais, pois já contextualizava a influência do ambiente externo nas organizações, como a economia; a importância da tomada de decisão e das informações; a motivação das pessoas no ambiente de trabalho, e a consequente melhoria na qualidade de vida no trabalho; a cooperação de líderes e liderados em busca de objetivos comuns, ao invés de se utilizar de outros métodos, como as ameaças e punições.

HERBERT SIMON E O PROCESSO DECISÓRIO

Para [Simon](#), o processo de tomada de decisões envolve três fases distintas, são elas:



Saiba mais

Herber Simon

Economista norte americano, nasceu em Milwaukee, Wisconsin em 15 de agosto de 1916. Doutorado em Ciências Políticas pela Universidade de Chicago em 1943. Segundo a sua teoria, a empresa deve ser encarada como um sistema de decisões onde o indivíduo é responsável pela tomada das mesmas. Segundo ele, o planejamento é necessário a todos os níveis e é o substrato da racionalidade no comportamento administrativo. Disponível em: <http://www.citi.pt/educacao_final/trab_final_inteligencia_artificial/herbert_simon.html>. Acesso em: 23 jun. 2009.

- ▶ **Intelecção ou prospecção:** análise de um problema ou situação que requer solução.
- ▶ **Concepção:** criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
- ▶ **Decisão:** julgamento e escolha de uma alternativa.

Um exemplo de tomada de decisão com estas três fases pode ser a decisão de lançarmos um produto, de contratarmos funcionários ou uma consultoria etc.

Idealmente, as decisões gerenciais, de acordo com Simon, têm sua base na teoria econômica tradicional, que pressupõe a maximização dos ganhos por meio da racionalidade. O **homem econômico*** seleciona o melhor curso de ação, dentre todas as possibilidades, de modo a aproveitar todas as vantagens.

O modelo simplifica pensamento e ação, já que a racionalidade tem limites e não é possível apreender toda a complexidade do mundo. Simon compartilha com March a criação do conceito de racionalidade limitada, que exprime essa incapacidade. Aqui, as decisões são as satisfatórias, e não as ótimas, do modelo econômico.

Em lugar do homem econômico, Simon propõe o modelo de homem administrativo, que procura tomar as decisões satisfatórias (em lugar das decisões maximizadas). O modelo do homem administrativo é aceito pela abordagem comportamental. As decisões satisfatórias são aquelas que atendem aos requisitos mínimos desejados. As limitações são de ordem humana, de informação, de domínio, de tempo, entre outros.

Nessa linha, Simon, distingue dois tipos de decisões:

- ▶ **Programadas:** são repetitivas e tomadas automaticamente. Por exemplo, hábitos, rotinas, manuais de instruções e operações padronizadas são formas de tomar decisões programadas.
- ▶ **Não programadas:** são aquelas que não dispõem de soluções automáticas. Por exemplo, lançar novos

*Homem econômico – é um ser influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Fonte: Chiavenato, (1997, p. 72).

produtos, reduzir o quadro de funcionários e mudar a sede da empresa são exemplos de decisões não programadas. Para lidar com as decisões não programadas, Simon indica que os gerentes devem desenvolver sua capacidade de julgamento, intuição e criatividade. Estas habilidades permitem lidar com a complexidade de modo eficiente.

O processo de tomada de decisões vincula-se mais estreitamente ao planejamento, uma vez que todo planejamento envolve tomar decisões.

Segundo Caravantes *et al.* (2005) quando um gerente se defronta com uma situação com a qual não está familiarizado e para a qual não há procedimentos preestabelecidos que especifiquem como lidar com o problema ocorre a resolução de problema. Ele pode receber informações de seus chefes, subordinados, clientes ou de outra fonte qualquer indicando que algo não está saindo de acordo com aquilo que foi planejado.

O processo de **tomada de decisão*** e de resolução de problema está representado na Figura 16:

*Tomar decisões – é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas. Fonte: Caravantes *et al.* (2005).

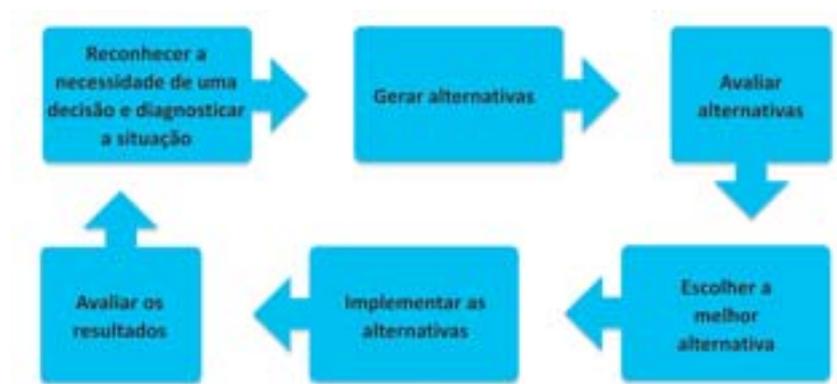


Figura 16: O processo de tomada de decisão
Fonte: Herbert Simon (*apud* Caravantes *et al.*, 2005)

Você entendeu o processo de tomada de decisão representado na Figura 16? Vamos analisar juntos?

Na primeira etapa (reconhecimento da necessidade) o gerente define o problema e seus parâmetros. A análise das oportunidades e ameaças, e dos pontos fortes e fracos da empresa, auxiliando neste processo e na tomada de decisão.

***Brainstorming** ou “tempestade de idéias”

– é uma técnica que propõe que um grupo de pessoas – de até dez pessoas – se reúnam e se utilizem das diferenças em seus pensamentos e ideias para que possam chegar a um denominador comum eficaz e com qualidade, gerando assim ideias inovadoras que levem o projeto adiante. Fonte: Maximiano (2006a).

Na fase de gerar alternativas (segunda fase), o gerente vai identificar as alternativas através do **brainstorming***, que é uma estratégia muito utilizada e eficaz de se gerar alternativas inovadoras. A pesquisa extensa e meticulosa é outra ação importante para gerar alternativas.

A terceira etapa, avaliando alternativas, é feita depois de formada uma lista de alternativas aceitáveis, e assim o gerente avalia cada um delas. Sendo que cada alternativa é avaliada em termos de sua viabilidade, satisfação e aceitabilidade de suas consequências.

Após a avaliação, o gerente seleciona a melhor alternativa (quarta fase). Aqui o gerente precisa decidir qual alternativa é a melhor solução para o problema ou tira maior proveito da oportunidade. Dependendo das circunstâncias e dos planos contingenciais, o gerente pode separar outras alternativas, caso coloque em ação outro plano no futuro que se adapte melhor ao momento.

Já a quinta fase corresponde à implementação da alternativa. Em alguns casos, ela é relativamente fácil, como telefonar para o candidato X referente a uma vaga na empresa. Em outras situações, entretanto, a implantação pode ser bastante complicada, pois mudanças demandam tempo, estão sujeitas a armadilhas inesperadas e nem sempre funcionam de acordo com o previsto. Os gerentes precisam ter paciência e buscar entendimento durante essa fase.

E a última fase diz respeito à avaliação dos resultados, ou seja, corresponde às consequências da implementação da

alternativa escolhida. Dificilmente as coisas saem tão harmoniosas, então o gerente precisa ter habilidade para acompanhar (*follow-up*) e avaliar os resultados da alternativa levando em conta a situação original.

Analisando o processo de tomada de decisões podemos observar que estas podem ser caracterizadas pela certeza, risco e incerteza. A tomada de decisão sob uma condição de **certeza** ocorre quando o gerente sabe exatamente quais são as alternativas e que cada alternativa está garantida. Já sob uma condição de **risco**, o gerente tem um entendimento básico das opções disponíveis e pode estimar com certo grau de confiança as probabilidades associadas a cada alternativa. Mas a condição de tomada de decisão mais comum que os gerentes enfrentam é a **incerteza**. Nesse caso, não somente as probabilidades são difíceis de avaliar, mas a lista de alternativas disponíveis também. Ou seja, o gerente provavelmente não é capaz de identificar todas as alternativas possíveis que devem ser consideradas. Essa é a situação que os gerentes enfrentam no mutável cenário atual em países como Venezuela, Bolívia e Equador, que apresentam instabilidade política e econômica.

Para estudar o grau de certeza, risco e incerteza, Chester Barnard definiu dois modelos ou abordagens à tomada de decisões:

- ▶ **Modelo racional:** este modelo supõe que os tomadores de decisão sejam objetivos, tenham informações relevantes para a situação e essas são completamente acuradas. Segundo, o tomador de decisão tem conhecimento completo de todas as alternativas. Em seguida, o modelo sustenta que os gerentes sejam sempre racionais, com capacidade de avaliar sistemática e logicamente cada alternativa e suas probabilidades associadas e tomem a melhor decisão para a situação. Por fim podemos afirmar que o modelo racional supõe que o tomador de decisão seja sempre atuante, mesmo que faça sofrer.

► **Modelo comportamental:** reconhece que os gerentes têm informações incompletas a respeito da situação, das alternativas e de sua avaliação, limitando assim seu potencial para tomar a melhor decisão possível. Esse modelo supõe informações incompletas, falta de possíveis alternativas, caracterizando uma racionalidade limitada, onde mesmo os gerentes sendo racionais, são restringidos por seus próprios valores, experiência, reflexos inconscientes, habilidades e hábitos. Por fim, os gerentes podem escolher a primeira alternativa minimamente aceitável não obstante uma pesquisa mais cuidadosa para descobrir alternativas melhores. Nesse sentido, entra o fator tempo.

Observe, por meio do Quadro 2, uma síntese das principais características destas abordagens:

MODELO RACIONAL	MODELO COMPORTAMENTAL
O tomador de decisão tem informações perfeitas (relevantes e acuradas)	O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas)
O tomador de decisões tem uma lista exaustiva de alternativas dentre as quais pode escolher	O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que tem à disposição.
O tomador de decisões é racional	O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiências, hábitos etc.
O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses da Organização	O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa minimamente aceitável.

Quadro 2: Características do modelo racional e modelo comportamental

Fonte: Caravantes *et al.* (2005)

Com base nas informações podemos afirmar que hoje, mais do que nunca, o modelo comportamental é amplamente utilizado pelas organizações e os administradores, uma vez que são muitas

variáveis envolvidas na tomada de decisão, em um grau significativo de complexidade. Podemos exemplificar com a crise econômica mundial, que limita o raio de domínio das empresas para tomar as decisões mais acertadas. Por mais que o governo estimule a produção e consumo, a sociedade fica receosa em se endividar e eventualmente perder o emprego. Por sua vez, as empresas não têm certeza de quando a situação vai mudar, enfim, falta de controle do ambiente.

HENRY MINTZBERG E OS PAPÉIS GERENCIAIS

No início dos anos 70 contamos com uma grande contribuição, ao entendimento do papel dos gerentes, oferecida pelo professor canadense [Henry Mintzberg](#). Com base em seus estudos, em sua tese, que se tornou um livro clássico para o estudo da Administração, Mintzberg questiona a idéia de Henry Fayol de que os administradores apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Os gerentes têm outras responsabilidades além do desempenho das funções do processo administrativo.

Mintzberg estudou um pequeno grupo de altos executivos, por meio da técnica da observação direta e registro exaustivo de suas atividades em diários concentrando-se nas atividades que realizadas pelos gerentes: o que fazem, com quem conversam, como se comunicam, quanto tempo trabalham sozinhos, e assim por diante. Esta pesquisa deu-lhe a base para fazer a proposição de que as atividades dos gerentes classificam-se em dez papéis.



Saiba mais

Henry Mintzberg

É um renomado acadêmico e autor na área de administração. Atualmente é professor na Universidade McGill, em Montreal, onde leciona desde 1968. É autor de materiais sobre estratégia de Gerência e de Negócio. Uma de suas obras mais difundida refere-se ao livro *A Ascensão e a queda do Planejamento Estratégico (PE)* que critica algumas das práticas de hoje de PE, e é considerada leitura essencial para quem queira fazer parte do processo de tomada de decisão dentro de uma organização. Fonte: <<http://www.henrymintzberg.com/about.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

Mintzberg (1973 *apud* MAXIMIANO, 2006a) definiu papel “como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável”. Ele agrupou os dez papéis gerenciais em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Observe a Figura 17.

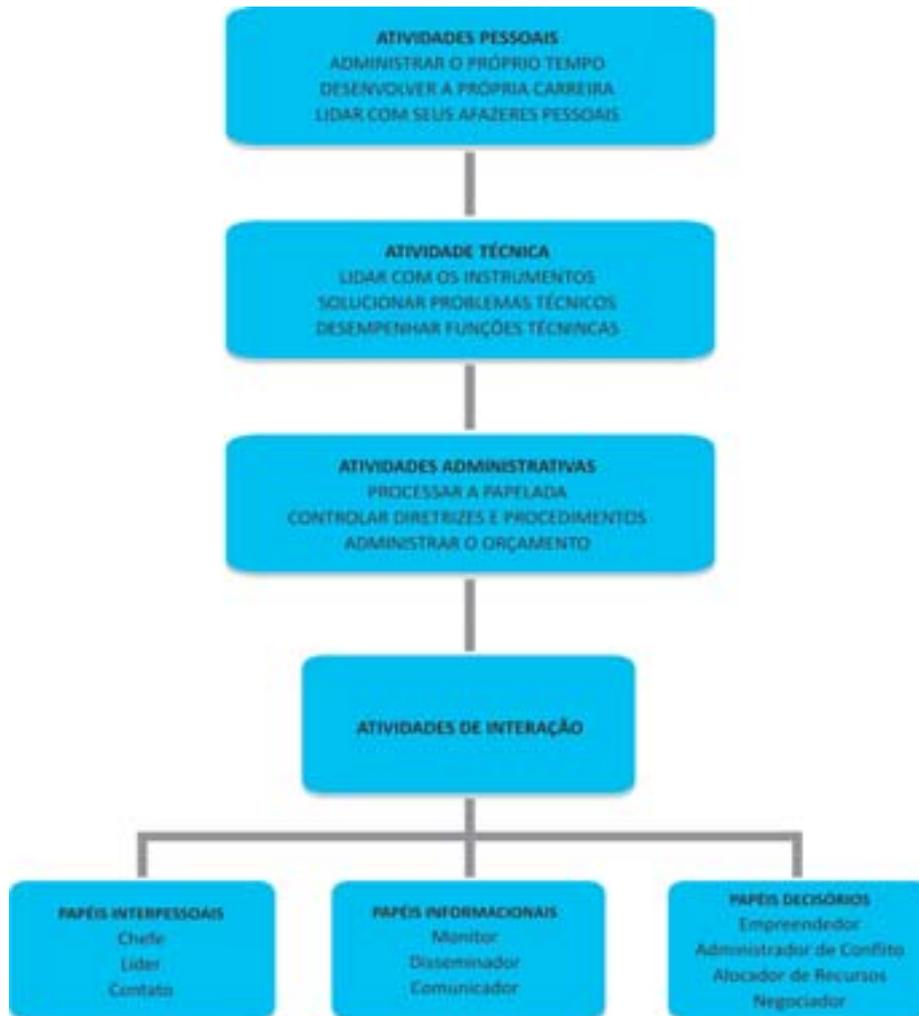


Figura 17: Atividades do Administrador

Fonte: Adaptada de Mintzberg (1973 *apud* MEGGINSON *et al.*, (1998), Maximiano (2006a), Chiavenatto (2006)

Observando a Figura 17 como você define as três famílias que simplificam os dez papéis gerenciais? Vamos ver juntos?

- ▶ **Papéis interpessoais:** onde os gerentes agem como um símbolo e representante (relações públicas) da organização. Aqui a liderança permeia todas as atividades do gerente. A liderança envolve todas as atividades interpessoais nas quais há alguma forma de influência, seja com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas. O papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares. Ela vincula sua equipe com outra, faz intercâmbio de informações e recursos necessários ao trabalho.
- ▶ **Papéis de informação:** aqui no papel de monitor, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente. As informações podem vir da literatura técnica e até das conversas informais dos funcionários. O papel de monitor tem o complemento da disseminação, que está relacionado com a transmissão de fora para dentro, enquanto o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para o meio ambiente da organização. Além disso, a informação externa para dentro da organização, e da informação interna de um subordinado para outro.
- ▶ **Papéis de decisão:** aqui como *entrepreneur**, o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização, que podem ser melhoramentos, identificação e aproveitamento de oportunidades de novos negócios.

***Entrepreneur** – palavra francesa para designar aquele que organiza os fatores de produção e assume o risco de um negócio. Empreendedor. Fonte: Lacombe (2004).

O gerente é quem lidera os representantes de sua organização em negociações. É quem pode lidar com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais, entre outras atividades.

Os estudos de Mintzberg permitem concluir que:

- ▶ existem três aspectos básicos no trabalho de qualquer gerente: decisões, relações humanas e processamento de informações;
- ▶ o trabalho dos gerentes varia de acordo com o nível hierárquico, especialidade, tamanho da empresa, conjuntura econômica, e também a personalidade e os valores pessoais; e
- ▶ além das funções administrativas de Fayol, o trabalho do gerente ainda inclui a administração de recursos e a tomada de decisão.

ROSEMARY STEWART E AS ESCOLHAS GERENCIAIS

Outra contribuição acadêmica importante para a compreensão do papel dos gerentes foi feita pela professora inglesa Rosemary Stewart, de Oxford, em 1982.

Um dos pontos principais do esquema desenvolvido pela professora Stewart é a noção de que os cargos diferem entre si tanto pela sua natureza intrínseca quanto pelo fato de que, ao desempenhá-los, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de fazer.

A autora, Stewart, destaca que os cargos gerenciais apresentam três dimensões:

- ▶ **Escolhas:** envolve as atividades que o ocupante do cargo pode realizar, mas não é obrigado a realizar. As escolhas relacionam-se tanto ao tipo de trabalho quanto à forma de desempenhá-lo. Em síntese podemos afirmar que as escolhas são as decisões que o gerente toma. Por exemplo, tarefas que o gerente pode delegar a subordinados, as habilidades que ele prefere aprimorar etc.

- ▶ **Exigências:** refere-se às tarefas que o ocupante de qualquer cargo gerencial deve necessariamente desempenhar, porque fazem parte intrínseca de sua natureza ou constam de sua descrição. Por exemplo, atingir certos padrões de desempenho, manter certos contatos, participar de certos tipos de reuniões, ou cumprir determinadas obrigações burocráticas ou legais.
- ▶ **Restrições:** faz referência aos fatores internos ou externos à organização, que limitam o que o ocupante do cargo pode fazer. Podem originar da legislação, da limitação de recursos, das instalações, do ritmo de trabalho de outras unidades, entre outros.

A atuação do administrador na atualidade já era pensada por Stewart nos início da década de 1980, quando ela enfatizou que as decisões são afetadas ou limitadas pelo ambiente, como uma legislação governamental. Atualmente, temos a exigência de alguns setores, como o bancário, de manterem 24 horas por dia, sete dias por semana, as centrais de atendimento ao cliente funcionando.

ANDREW GROVE E OS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO DE ALTA PERFORMANCE

Em 1983, [Grove](#) afirmou que há três idéias básicas que orientam a administração de alta performance: produção, trabalho em equipe e desempenho individual.

Produção: todos “produzem” de alguma forma. Por exemplo, numa indústria enquanto uns funcionários fabricam chips, outros emitem fatura, ou criam anúncios publicitários. Bem,



Saiba mais

Andrew Grove

Nascido na Hungria, formado em Engenharia Química e PhD na Universidade da Califórnia. É consultor Sênior de gerenciamento Executivo. De maio de 1997 a maio de 2005 foi presidente do Conselho de Administração da Intel Corporation. De 1987 a 1998 atuou como CEO da empresa, e de 1979 a 1997 atuou como Presidente. Disponível em: <<http://www.intel.com/pressroom/kits/bios/grove.htm>>. Acesso em: 25 jun. 2009.

produção, para Grove, é a palavra que define os resultados do administrador. O encarregado da fabricação de bolachas de silício, das quais se cortam os chips, produz bolachas bem acabadas e processadas, e de alta qualidade. O supervisor de um grupo de projetos produz projetos completos, que funcionem e estejam prontos para entrar em produção.

- ▶ **Trabalho em equipe:** Grove considera que para o resultado do administrador é necessário os resultados das unidades organizacionais sob sua supervisão direta ou influência - os resultados de sua equipe e de outras equipes. Se o administrador tem um grupo de pessoas que se reporta a ele, ou um círculo de pessoas sob sua influência, seu produto deve ser avaliado pelo produto criado por essas pessoas.

Grove resume essa idéia conforme a Figura 18:

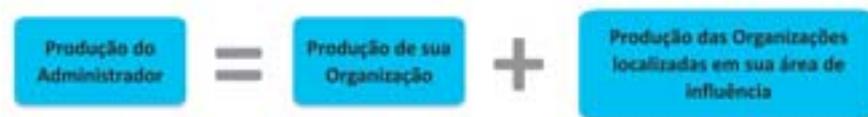


Figura 18: Produção do Administrador

Fonte: Elaborada pelos autores

Com base na Figura 18 podemos observar que a produtividade elevada do administrador depende da escolha de atividades de alta alavancagem administrativa e das atividades que maximizam a produção.

Grove recomenda aos administradores que se concentrem nas atividades com maior potencial de alavancagem, tais como:

- ▶ dedicação com antecedência para as atividades de planejamento;
- ▶ envolvimento pessoalmente em problemas sérios, como reclamação de clientes;
- ▶ realização de reuniões sem o devido preparo ou transmissão de informações negativas;

- ▶ divisão do conhecimento com os outros; e
- ▶ delegação e acompanhamento.

O papel do gerente, baseado no pensamento de Grove, é norteado pelos resultados em grupo. O autor enfatiza ainda que o gerente deva acompanhar o desempenho das pessoas as quais foram confiadas a realização de atividades importantes, para que o seu desempenho e de toda a equipe tenha êxito.

O sucesso de um processo depende do envolvimento direto do gerente e das pessoas que atuam com ele. Cada indivíduo é responsável pelo todo integrado, que culmina nos produtos ou serviços produzidos por aquela organização.

- ▶ **Desempenho individual:** segundo Grove, uma equipe só trabalha bem quando cada um de seus integrantes se empenha ao máximo. O empenho, ou desempenho, de uma pessoa na realização de seu trabalho depende de suas capacidades e sua motivação. Há duas formas de o administrador obter o máximo desempenho da equipe e alcançar alta produtividade: o **treinamento*** e a **motivação***. Vários novos temas tem sido inseridos nos estudos de Grove, tais como: delegação, foco no cliente e no mercado, interdependência, motivação e qualidade de vida no trabalho.

***Treinamento** – toda e qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer uma nova função ou tarefa, ou ainda para aumentar a capacidade da pessoa em exercer melhor as funções ou tarefas já exercidas. Fonte: Lacombe (2004).

***Motivação** – aquilo que faz uma pessoa agir ou se comportar de determinada maneira. Fonte: Lacombe (2004).

FRED LUTHANS E O DESEMPENHO DOS GERENTES

Uma pequena pesquisa fundamental sobre a questão do desempenho dos gerentes foi realizada por Fred Luthans, da

Universidade de Nebraska, no ano de 1988 analisou “O que gerentes bem-sucedidos – aqueles que foram promovidos relativamente rápido – têm em comum com gerentes eficientes - os que têm subordinados satisfeitos, comprometidos e unidades de alto desempenho?”.

Para você existe algo em comum entre gerentes bem-sucedidos e gerentes eficientes?

Surpreendentemente, a resposta parece ser que eles têm pouco em comum. Porém Fred Luthans concluiu que as atividades dos gerentes podem ser classificadas em quatro categorias:

- ▶ **Funções gerenciais:** tomar decisões, planejar e controlar.
- ▶ **Comunicação:** trocar e processar informações, processar documentação.
- ▶ **Administração de recursos humanos:** motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar.
- ▶ **Relacionamentos (*networking*):** manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas de fora da Organização.

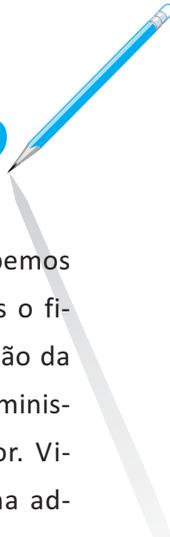
Os autores – Mintzberg, Simon, Barnard, Luthans, Grove, Stewart – enfatizam que a atuação do gerente e a tomada de decisões dependem das pessoas de fora e de dentro das organizações; dos relacionamentos internos e externos; da comunicação entre as pessoas na organização, entre as pessoas e os públicos externos (clientes, fornecedores, governo, comunidade); dos ambientes das organizações, que restringem a atuação do gerente, como os regulamentos; e por tudo isso, das escolhas feitas na condução da organização.

Complementando.....

Amplie seus conhecimentos através das leituras propostas a seguir:

- 📌 *Papel dos gerentes no século 21* – de Gustavo Rocha Rodrigues disponível em: <http://www.uj.com.br/publicacoes/doutrinas/5191/Informacao_Tecnologia_da_Informacao_e_Administracao_A_Visao_do_Gerente_do_Seculo__XXI>. Acesso em: 23 jun. 2009.
- 📌 Portal Oficina da Net – onde você tem acesso a informações e artigos sobre como administrar empresas na era digital. Para saber mais acesse <http://www.oficinadanaet.com.br/artigo/732/administracao_da_empresa_digital>.
- 📌 Portal Rumo ao sucesso – neste portal você encontra diferentes artigos que mostram a importância do cliente na administração atual. Acesse: <<http://www.rumoaosuccesso.com.br/foconocliente.htm>>.

Resumindo



Com o estudo desta Unidade foi possível percebermos que os acontecimentos ocorridos, principalmente após o final dos anos 80, consolidaram o processo de globalização da economia, o que provocou mudanças na forma de administrar as empresas públicas, privadas e do terceiro setor. Vimos ainda que novos paradigmas se estabeleceram na administração, tais como: foco no cliente, qualidade total, qualidade de vida, mundo digital, preservação ou conservação do meio ambiente, visão holística e sistêmica em oposição aos paradigmas tradicionais que privilegiam a divisão, fragmentação e visão linear, característicos do cartesianismo. Neste cenário novos papéis dos administradores foram identificados por estudiosos como Chester Barnard, Herbert Simon e Henry Mintzberg e hoje, mais do que nunca, estão em plena utilização. São papéis que evidenciam a comunicação, a informação, o respeito ao ser humano e ao que está ao seu redor, o envolvimento na tomada de decisão. É a Administração Participativa que envolve as pessoas no planejamento e ação, e estimula ao pensamento de forma estratégica e sistêmica.



Atividades de aprendizagem

Você finalizou o estudo da disciplina Teorias da Administração I. Para verificarmos se você entendeu os assuntos propostos separamos algumas questões para você. Se precisar de auxílio, não hesite em fazer contato com seu tutor.

- 1) Analise os papéis dos Administradores instituídos por Henri Mintzberg e contextualize se as organizações estudadas na Unidade I desenvolvem tais papéis.
- 2) Explique os modelos racional e comportamental na tomada de decisão. Cite exemplos.
- 3) Quais os fundamentos das funções do executivo definidas por Chester Barnard? Nas organizações estudadas na Unidade I, é possível identificar tais funções? Justifique.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Parabéns!

Você chegou ao final da disciplina Teorias da Administração I! Daqui a pouco estaremos iniciando Teorias da Administração II, completando os conhecimentos previstos no Projeto Pedagógico do Curso de Bacharelado em Administração Pública no que diz respeito aos conhecimentos das teorias que fundamentam toda a Administração como uma ciência.

Mas lembre-se: este é apenas o início do curso de Administração Pública a Distância! Aproveite muito bem cada uma das disciplinas e progrida ao máximo. O seu Município, Estado, Região enfim, o Brasil todo, espera pelas suas contribuições como profissional para realmente transformar este país no maior exemplo de competência em Gestão Pública do mundo!

Estudamos também os fundamentos da Administração através dos conceitos e das teorias de Administração e das Organizações. Conhecemos como se forma um Administrador e a sua importância no contexto de um mundo globalizado e de organizações.

Esta disciplina foi responsável ainda por lhe mostrar que há funções do administrador e funções das organizações e que tanto em uma como na outra há que se observar os níveis administrativos onde se inserem, bem como quais as habilidades necessárias em cada um desses níveis.

Além disso, observamos que há uma ambiência organizacional interna e externa, que interage continuamente refletindo e recebendo reflexos das transformações ocorridas nesses ambientes. E são essas interações que exigem uma integração entre

todas as partes da organização para possibilitar tomadas de decisão apoiadas em informações confiáveis.

Foi possível ainda, aprender que as estruturas organizacionais definem os tipos de organização e indicam a sua estrutura de poder e níveis de centralização e descentralização existentes.

Por fim, a disciplina apontou o papel dos administradores frente às mudanças na sociedade na perspectiva de manter a sintonia com o macro ambiente para ir além de apenas observar as transformações. Mas, principalmente, ser um dos criadores de soluções!

Agradecemos a sua participação nesta aventura de ser um estudante a distância, desejando-lhe todo o sucesso nos próximos aprendizados!

Professores Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro e Neiva de Araújo Marques

Referências



ANDRADE, Rui Otavio Bernardes e AMBONI, Nerio. *Gestão de Cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares*. São Paulo: Prentice Hall, 2004

AQUECIMENTO GLOBAL. *O Brasileiro e o Aquecimento Global*. São Paulo: Editora On Line, nº 3, Ano I, p. 3

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. *Sociologia Aplicada à Administração*. 6 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

BIAGGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. *Plano de Negócios: estratégias para micro e pequenas empresas*. Barueri, SP: Manole, 2005.

BOETTINGER, Henry M. *A Administração é Realmente uma Arte?* Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, v. 12, São Paulo: Nova Cultural, 1978, p.10-17, 19.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo*. Porto Alegre: AGE, 1998.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti. *et al. Administração: teorias e processos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARDOSO, Fernando Henrique; IANNI, Otavio. *Homem e Sociedade: leituras básicas de sociologia geral*. 14 ed. São Paulo: Nacional, 1984.

CARTA CAPITAL. *Administração Pública: prefeito terá olheiros*. São Paulo: Editora Confiança, nº 484, Ano XIV, p. 15, 27 de fevereiro de 2008.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CAVALCANTI, Manuel. (org.). *Gestão Estratégica de Negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

- _____. *Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7 ed. São Paulo: Campus, 2004.
- _____. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- _____; SAPIRO, Arao. *Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHURCHILL, Gilbert A.; PETER J. Paul. *Marketing: criando valor para o cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COVEY, Stephen R. *Os sete hábitos das pessoas muito eficazes*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- DELFIN NETO, A. Sobre Jeunos e Neoclássicos. *Revista Carta Capital*. São Paulo: Editora Confiança, nº 484, Ano XIV, p. 17, 27 de fevereiro de 2008.
- DICIONÁRIO AURÉLIO BUARQUE DE HOLANDA. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Gerente Eficaz*. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1990.
- EMBALAGEMMARCA. *Número da Reciclagem de Alumínios no Brasil*. São Paulo: Bloco de Comunicação Ltda., nº 44, Ano IX, p. 44, Setembro de 2008.
- EXAME. *O Retrato dos Novos Consumidores Brasileiros*. São Paulo: Editora Abril, nº 7, Ano 42, Edição 916, 23 de abril de 2008.
- FARIA, José Carlos. *Administração: introdução ao estudo*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FERNANDES, Rubens Cesar. *Privado Porém Público: O terceiro Setor na América Latina*. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume - Dumaré, 1994.
- GESTÃO E NEGÓCIOS. *Capitalismo Verde-Amarelo*. São Paulo: Editora Escala, nº 23, p. 13, Fevereiro de 2008.

- GOHN, Maria da Glória. *Movimentos e Lutas Sociais na História do Brasil*. São Paulo: Loyola, 1995.
- GREMAUD et al. Amauri Patrick. *Manual de Economia*. 5 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.
- KERLINGER, Fred N. *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1973.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Administração de Marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LAPLANTINE, François. *Aprender Antropologia*. São Paulo: Brasiliense, 2005.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane L. *Sistemas de Informação Gerenciais*. 7 ed. Pearson Prentice Hall, 2007.
- LEVITT, Theodore. *A imaginação de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1985.
- MARKETING. O Estudo – *Cidadania Sustentável: um chamado para a ação*. São Paulo: Editora Referência, nº 428, Ano 42, p. 99, Setembro de 2008.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital - 4ª ed.* São Paulo, Atlas, 2006a.
- _____. *Administração para Empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006b.
- MEGGINSON, Leon C; MOSLEY, Donald C; PIETRI JUNIOR, Paul H. SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Cristine; HARRISON, Alan; JHONSTON, Robert. *Administração: conceitos e aplicações*. 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MELO, M. A. *Ingovernabilidade: desagregando o argumento*, in Lícia Valladares e Magda Coelho (orgs.) *Governabilidade e Pobreza no Brasil*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 2005.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 33 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2007.

O ORIGINAL. *Jornal do Sindicato dos Trabalhadores em Editoras de Livros de São Paulo*, ed. abr/mai/jun 2001 - no. 50.

PENTEADO, Jose Roberto Whitaker. *Técnica de Chefia e Liderança*. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

PEREIRA, José Matias. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, Boaventura de Souza. *Introdução a uma ciência pós-moderna*. Rio de Janeiro: Graal, 1989.

SILVA, Edson Cordeiro. *Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração*. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, P. G. *Levantamento da Percepção quanto às habilidades necessárias ao gerente de projeto: uma aplicação a organizações governamentais de pesquisa e desenvolvimento no setor aeroespacial brasileiro*. 1995. 172 f. Tese (Mestrado), São José dos Campos - SP, Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, 1995.

SILVA, Reinaldo O. *Teorias da Administração*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

SIMON, Herbert. A. *Administrative Behaviour*. 1965;

_____. *A Razão nas Coisas Humanas*. Lisboa: Gradiva Publicações. 1989.

SLACK et al, N. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

SORJ, Bernardo. *A nova sociedade brasileira*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TRICHES, Divanildo; CALDART, Wilson Luis. *As Teorias da Estrutura a Termo das Taxas da Economia Brasileira: uma análise da causalidade de setembro de 1999 a setembro de 2004*. Caxias do Sul-RS: IPES/UCS, 2004.

VOLPI, Alexandre. *A História do Consumo no Brasil: do mercantilismo à era do foco no cliente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

MINICURRÍCULO

Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2001) e mestrado em Administração pela Universidade Federal da Paraíba (2005). Atualmente é professor da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis do Departamento de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT). Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Administração de Marketing, atuando principalmente nos seguintes temas: composto de marketing, marketing de varejo, comunicação integrada de marketing, merchandising e promoção de vendas, gerência de vendas e promoção, marketing de relacionamento, marketing internacional, e teoria das organizações.



Neiva de Araújo Marques

Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso (1979), especialização em Organização e Métodos pela Universidade Federal de Mato Grosso (1984), mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (1992) e doutorado em Economia Rural pela Universidade Federal de Viçosa (2004). Atualmente é Professor Adjunto Nível I da Universidade Federal de Mato Grosso. Tem experiência na área de Administração.

