



Fundação Educacional do Município de Assis
IMESA - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis

DIONE DE MORAIS SILVA

O ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI

Assis
2015

DIONE DE MORAIS SILVA

O ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial de aprovação no curso de Administração, ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA.

Orientado: Dione de Moraes Silva

Orientador: Prof.^a Ms. João Henrique dos Santos

Assis
2015

FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, Dione de Morais

O administrador do século XXI /

Dione de Morais Silva

FEMA: Fundação Educacional do Município de Assis – Assis, 2015.

32 p.

Orientador: Prof^a. Ms. João Henrique dos Santos

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis.

1. Administrador 2. Liderança

CDD 658
Biblioteca da FEMA.

BANCA AVALIADORA

ORIENTADOR: _____

Profª Ms. João Henrique dos Santos

ANALISADOR (1): _____

Profª Ms. Fernando Antônio Soares de Sá Junior

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho as pessoas que estiveram sempre do meu lado em toda a minha jornada acadêmica em especial para minha mãe, minha esposa e minha filha, meus amigos que dividiram comigo esses quatro anos de batalha muito obrigado a todos.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a deus pelas grandiosas conquistas que conquistei nesses quatro anos de faculdade também agradecer pela linda família que construí ao lado de minha esposa que me presenteou com uma linda filha, agradeço também ao meu orientador Prof.^a João Henrique que se fez presente na conclusão de minha monografia.

“O ser humano não pode deixar de cometer erros, são com os erros que os homens de bom senso aprendem a sabedoria para o futuro”.

Plutarco

RESUMO

Nos dias de hoje a liderança é considerada como relação de prática gerencial e educação gerencial. Apesar de existirem diversos mecanismos que apresentam técnicas de aprimoramento gerencial, não se pode deixar de analisar aspectos que evidenciam um novo período onde surgem conceitos e diferentes situações que exigem um novo perfil de liderança. Como é possível reerguer uma empresa? Como implementar métodos para desenvolver a criatividade gerencial e alcançar metas grandiosas? Os Administradores do Século XXI são abertos a novas ideias, criam soluções se arriscam para poder se destacar e se sobressair entre os demais. Em meio a uma era onde quase tudo e todos são vistos como uma oportunidade ou obstáculos para se chegar aos seus fins, o pensamento sobre o gerenciamento é de fundamental importância nessa sociedade moderna. Para desenvolver líderes que produzam resultados de excelência, as empresas se comprometem a investir em educação e desenvolvimento de liderança. Aperfeiçoar a educação é a maneira de se manter competitivo, considerando o ritmo de mudanças, inovações tecnológicas, na economia de modo geral.

Palavras-chave: Administrador; Liderança.

ABSTRACT

Today leadership is considered as relationship management and practice management education. Although there are several mechanisms that present management improvement techniques, one can not fail to analyze aspects that reflect a new period where concepts and different situations arise that require a new leadership profile. How can you rebuild your company? How to implement methods to develop the managerial creativity and achieve lofty goals? The Directors of the XXI century are open to new ideas, create solutions venture in order to stand out and excel among the rest. Amid an era where almost everything and everyone is seen as an opportunity or obstacles to reach their purposes, thinking about the management is of fundamental importance in modern society. To develop leaders who produce excellent results, the companies are committed to investing in education and leadership development. Improve education is the way to stay competitive, considering the pace of change, technological innovations in the broader economy.

Keywords: Administrator; Lead.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Pirâmide de Maslow	18
Ilustração 2 – Análise comparativa entre os administradores do passado e os administradores do terceiro milênio	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO	13
2.1 Características do Administrador.....	16
2.2 Motivação	16
2.3 Comunicação	19
2.4 Desafios á Enfrentar.....	21
2.5 Liderança	22
2.6 Líderes e Subordinados	24
2.7 A tecnologia na Tomada de Decisão do Administrador do Século XXI	27
2.8 Diferenças entre o Administrador do Século XXI e o Administrador do Passado	29
3. O ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	33
3.1 Desempenho desse Novo Administrador.....	34
3.2 Conflitos	35
3.3 Perfil dos Subordinados	37
3.4 Planejamento Estratégico.....	39
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo mostrar como o administrador do XXI deve se comportar no mercado de trabalho. Mas para que isso aconteça o líder deve conhecer desde o surgimento as ferramentas atuais para se portar neste século.

A Administração surgiu na Suméria por volta do ano 5.000 a.c, os antigos sumerianos procuravam entre si uma melhor maneira de resolver seus problemas, colocando em prática assim a arte de administrar.

Um das características do administrador é o fator motivacional aonde ele consegue através das metas os resultados esperados.

Alguns desafios que devemos enfrentar ainda são considerados imprescindíveis para gerir, como ética, planejamento estratégico, dinamismo e capacidade de negociação. Porém, eles devem se unir a características que podem e devem fazer parte do administrador atual, como responsabilidade ambiental e social, visão globalizada e facilidade para trabalhar em equipe.

Alguns escritores relatam sobre liderança, seria um talento natural ou resultado de um árduo aprendizado? Como as mudanças da sociedade influenciam quem está no comando? Essas são algumas questões que, há tempos que intrigam os pesquisadores.

Algumas diferenças do administrador do século do passado e do futuro são os modelos de administradores autocratas e democratas, ambos bem utilizadas mas nos dias de hoje a democrata é a mais utilizada.

Apresentamos uma nova ferramenta denominada por planejamento estratégico, sua finalidade é desenvolver possível diagnóstico que poderá ocorrer no futuro, para o administrador tomar decisões em cima dos resultados previstos. Esta ferramenta é uma grande arma para os administradores desse século, pois o gestor pode prever resultados e tomar as decisões em médio e longo prazo.

Desde a criação há conclusão as informações compostas neste trabalho foi muito bem selecionado, pois o objetivo para quem possa ler ou utilizar, descubra como ser um administrador do século XXI.

2. O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo a revista Administradores a história da Administração surgiu na Suméria por volta do ano 5.000 a.c. os antigos sumerianos procuravam entre si uma melhor maneira de resolver seus problemas, colocando em prática assim a arte de administrar. Alguns fatos podem ser citados como exemplo para o início aplicação da utilização da administração em setores políticos, econômicos, sociais..., tal como no Egito, Ptolomeu adaptou-se um sistema econômico planejado que não poderia ter-se operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada. Na China, sentindo também a necessidade de adotar uma melhor organização para seu império, a Constituição de Chow, com seus oito regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração. E, ainda, as instituições otomanas, pela forma como eram administrados seus grandes feudos. Os prelados católicos, já na Idade Média diziam -se administradores natos. Na evolução histórica da administração, duas instituições se destacaram: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares. A Igreja Católica Romana pode ser considerada a organização formal mais eficiente da civilização ocidental. Através dos séculos vem mostrando e provando a força de atração de seus objetivos, a eficácia de suas técnicas organizacionais e administrativas, espalhando-se por todo mundo e exercendo influência, inclusive sobre os comportamentos das pessoas, seus fiéis.

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

invenção da máquina a vapor, por James Watt, em 1776 e desenvolveu-se em duas fases distintas: a primeira fase de 1780 a 1860. É a revolução do carvão, como principal fonte de energia, e do ferro, como principal matéria-prima. A segunda fase de 1860 a 1914. É a revolução da eletricidade e derivados do petróleo, como as novas fontes de energia, e do aço, como a nova matéria-prima. Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. E a moderna administração surgiu em resposta a duas consequências provocadas pela Revolução Industrial, a saber:

a) crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação;

b) necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado. Difícil é precisar até que ponto os homens da Antiguidade, da Idade Média e até mesmo do início da Idade Moderna tinham consciência de que estavam praticando a arte de administrar.

As principais abordagens que surgiram foram: administração sistemática, administração científica, burocracia, gestão administrativa e relações humanas.

Administração Sistemática: Surgiu a partir dos pensamentos de Adam Smith, que acreditava que a administração das fábricas, o centro do crescimento norte-americano, era caótica e suas ideias ajudariam a sistematizá-las. A abordagem da administração sistemática buscou construir procedimentos e processos específicos nas operações para assegurar a coordenação dos esforços. A administração sistemática enfatizava operações econômicas, assessoria adequada, manutenção de estoques para atender à demanda dos consumidores e ao controle organizacional.

Administração Científica foi Criada por Frederick Taylor, essa abordagem defendia a aplicação de métodos científicos para analisar o trabalho e determinar como completar as tarefas de produção eficientemente. Outro elemento dessa abordagem era o uso de gratificação diferenciada, que consistia no pagamento de quantias adicionais aos trabalhadores quando eles

excedessem níveis-padrão de resultado em cada trabalho. Taylor concluiu q tanto os trabalhadores quanto a administração poderiam se beneficiar disso.

Administração Burocrata foi criada por Max Weber, sociólogo; advogado e historiador alemão, mostra como a administração em si mesma poderia ser mais eficiente. Weber recomendava que os cargos fossem padronizados de modo que a mudança de pessoal não desintegrassem a organização. Ele enfatizava a existência de uma rede estrutural e formal de relacionamentos entre posições especializadas numa organização. As regras e regulamentações padronizaram o comportamento e a autoridade agora era sobre as posições e não sobre os indivíduos. Como resultado a organização não precisaria apoiar-se em apenas um individuo, mas obteria eficiência e sucesso seguindo as regras e regulamentações.

Gestão Administrativa é defendida por Henry Fayol, engenheiro de minas e executivo francês, surgiu através de um livro publicado por ele com suas experiências administrativas. Fayol adicionou uma função básica as quatro já identificadas antes, que são: planejar; organizar; comandar; coordenar e controlar, e também definiu quatorze princípios: divisão do trabalho; autoridade; disciplina; unidade de comando; unidade de direção; subordinação do interesse individual ao interesse geral; remuneração; centralização; hierarquia; ordem; equidade; estabilidade e manutenção do pessoal; iniciativa e espírito de equipe. A abordagem da gestão administrativa enfatizava a perspectiva dos altos administradores dentro da organização e sustentava que a administração era uma profissão e poderia ser ensinada.

Relações Humanas deve muito às escolas de pensamento. As ideias de Gilbreths administração, Barnard e Follet (gestão administrativa) influenciaram o desenvolvimento das relações humanas entre 1930 e 1955. Na verdade, a abordagem surgiu de um projeto de pesquisa que começou com um estudo de administração científica. A abordagem de relações humanas visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho. Relações Humanas foi a primeira grande abordagem a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador.

2.1 CARACTERÍSTICAS DO ADMINISTRADOR

Para se adequar as características de um bom líder, o administrador deve saber trabalhar em equipes, ter humildade, saber reconhecer e ouvir as ideias daqueles que estão ao seu lado, saber gerar novas equipes traçando metas e sendo calculistas nas tomadas de decisões, comandando sempre com segurança para que possa controlar e avaliar planos e resultados alcançados. Manter a calma em momentos difíceis é de suma importância, pois seus liderados saberão que o pilar que esta em sua frente lhe passa uma situação de que tudo esta sobre controle.

2.2 MOTIVAÇÃO

No inicio do século XX, os administradores não olhavam os seus subordinados com uma equipe e sim como ferramenta de produção fazendo uso de força e medo para motiva-los.

Como disse anteriormente a Teoria Clássica da Administração, desenvolvida por Taylor, defende que a motivação era salarial e com a execução de tarefas especificas, as equipes ficariam satisfeitas e mais produtivas.

Não que a teoria estivesse errada, mas ao decorrer dos anos cada pessoa traz suas próprias motivações, e o colaborador deve ser motivado pelas organizações satisfazendo aquilo que se realize. O Administrador deve descobrir a fonte de sinergia no interior de cada pessoa, capaz de motivar não somente a si, mas contaminar todos os colaboradores da organização.

Existe varias formas de incentivos que proporcionem a motivação dos funcionários, por exemplo, as metas impostas pelas empresas, este método é muito eficaz faz com que a empresa ganha com a produtividade do colaborador e consequente o funcionário também é gratificado pelo o abatimento da meta imposta.

[...] Todos trabalhamos olhando para frente, pois o esforço que estamos fazendo vai gerar algum fruto. É preciso ter visão de futuro para dar mais sentido ao trabalho, que não se resume ao salário no final do mês. Quando o líder de uma equipe - ou a direção de uma empresa – confere visão de futuro ao trabalho do dia a dia, estabelecendo metas a serem alcançadas, as tarefas deixam de ser simples rotinas e tornam-se desafio a serem enfrentados e superados. Mas para isso as metas devem ser claras. Precisam ser compreendidas por todos. (GRETZ, 2010 PG 42 - 41).[...]

Compartilhar metas, planejar o trabalho com toda a equipe, estas atitudes haverá um maior entrosamento, são forças positivas que nascem no ambiente de trabalho.

A remuneração de certo modo gera a motivação, prêmios, gratificações aumento de salário, recompensas desse tipo podem fazer com que as pessoas fiquem altamente motivadas.

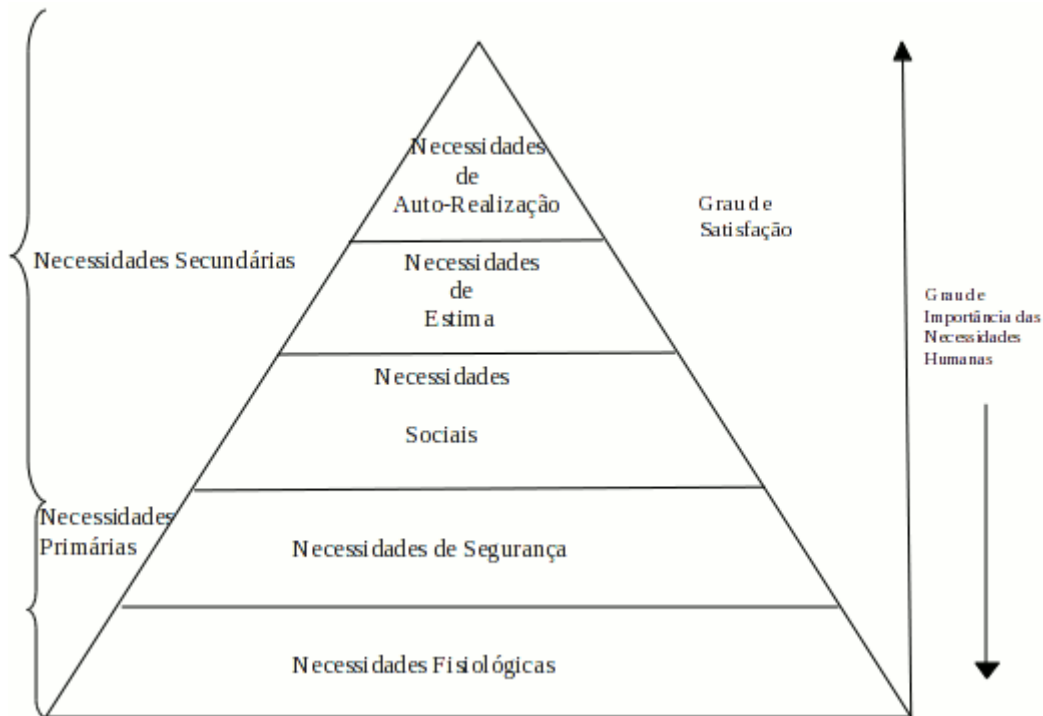
Existem controvérsias, o que todo mundo quer é se sentir bem. Dinheiro é um meio e não um fim, diz (GRETZ PG 43).

Não há dúvidas de que uma boa remuneração é importante no trabalho, mas não é esse o único fator motivacional. Ele precisa ser acompanhado de outros fatores, como um plano de carreira com oportunidades de crescimento profissional e pessoal, infraestrutura da empresa também é importante equipamentos, logística, administração a saúde no trabalho estabilidade, superação de desafios, confiança, reconhecimento, realização compõem essa satisfação pessoal. Por outro lado salário baixo desmotiva, gera revolta insatisfação, cargos iguais com diferenças de salários frustram os demais. Por isso não desmotivar é condição básica para motivar.

A teoria de Maslow retrata bem a questão da motivação e o desejo de suprir as necessidades pessoais de cada indivíduo.

De acordo com Abraham Maslow, assim que o homem supre suas necessidades, ele se motiva, somente quando um nível inferior esta satisfeito, é que um nível imediatamente superior surge no comportamento da pessoa.

Ilustração 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (2000, p. 393)

- Necessidades Fisiológicas (ou básicas): relacionadas ao organismo, como sono, fome, desejo sexual, e dominam o comportamento humano;
- Necessidades de Segurança: busca estabilidade e proteção contra ameaças externas;
- Necessidades Sociais: procura sentir-se parte de um grupo, ser aceito;
- Necessidades de Auto-Estima (ego): como o indivíduo se vê e se avalia - deseja reconhecimento de sua competência;
- Necessidades de Auto-Realização: sucesso pessoal, autossatisfação, concretização das capacidades pessoais.

Essa cadeia não é engessada, mas sim flexível, mas apesar das necessidades fisiológicas serem as primeiras do processo motivacional, vai depender do indivíduo o que ele irá seguir como prioridade.

2.3 COMUNICAÇÃO

A capacidade de falar bem e usar a comunicação como ferramenta para melhorar o diálogo entre as organizações e gestores são uma diferencial dessa nova geração de administradores. A competência comunicativa traz com ela a possibilidade de harmonia e da sinergia entre o falar e agir, favorecendo assim o bem estar pessoal e profissional. Associação entre a sua voz e sua imagem pessoal formam a sua identidade profissional fazendo que seus subordinados te ouçam melhor com atenção e absorva as informações com clareza e as executando corretamente.

A interessante da comunicação para os administradores do século XXI que é uma habilidade possível de ser aprendida podemos aprender a manejar nossos mecanismos pessoais de comunicação, em particular a voz podendo usá-la como uma importante forma de nos conectarmos positivamente com o outro. O uso adequado da comunicação associado da voz as expressões faciais, ás posturas e gestos e a imagem visual promovem uma melhora significativa em seu desempenho comunicativo. Por outro lado mal interpretada, poderão causar sérios prejuízos financeiros, desencontros de execução de tarefas assim como constrangimento pessoal e organizacional.

Nos dias de hoje, podemos observar a importância de ver as pessoas capacitadas exercendo o seu papel e por isso é importante ser um líder que compreenda as situações e saiba se comunicar bem para que não possa ser mal interpretado.

A comunicação esta diretamente ligada à cultura organizacional, com isso deve-se levar em consideração a cultura, os valores, missão visão e objetivos das empresas, o mais importante é que as informações consiga contribuir para as melhorias da organização.

Todos os administradores globalizados possuem um departamento de comunicação em suas empresas, a função desse profissional é fazer com que toda empresas fale a mesma língua, ou seja, fazendo com que consigam medir a eficiência e a eficácia da comunicação empresarial.

A comunicação ajuda a entender a cultura organizacional que é o que vai guiar a empresa no mundo dos negócios, por isso ter uma comunicação correta se tornou essencial para o sucesso futuro. A comunicação é hoje uma das principais preocupações das empresas em um mundo globalizado, pois todas elas para terem sucesso precisam trabalhar em conjunto em equipe. Não existem nas organizações de hoje os funcionários divididos cada um cuidando de seu setor, as empresas hoje trabalham com todos os seus departamentos interagindo entre si, trocando informações todo o tempo ou seja um sistema integrado. Um exemplo de catástrofe na comunicação de uma empresa foi o que aconteceu com a grande indústria paulista JOFEL do Brasil indústria e Comercio Ltda.

Seu departamento de Marketing correu contra o tempo para preparar o lançamento de uma novidade em uma data programada, faltavam poucos dias quando se descobriu que o produto não está pronto devido a alguns componentes da embalagem que estava retido na alfandega. A empresa teve que adiar todo o evento e as campanhas de divulgação, desperdiçou e ainda sofreu arranhões em sua imagem perante aos fornecedores.

A história é real e serve de exemplo de como a falta de comunicação é um problema grave se não for encarada, pois pode impedir as empresas de atingir metas e até leva-las á falência. O enfraquecimento na comunicação numa empresa é provavelmente, indicativo da sua política pessoal, pois é através da comunicação que os subordinados ficam sabendo como tudo está estruturado na empresa, o que se espera deles, e o dirigente põe-se a observar sugestões, informações, queixas e comportamento dos funcionários.

Os líderes ou formadores de opiniões influenciam a forma de absorção das informações dos grupos sobre os quais têm influência, e a comunicação organizacional ou empresarial, assim tem por fim ser o elemento de equilíbrio e transformação nos processos sociais internos das organizações. Trabalhando os diversos públicos prioritariamente interno e externo, a comunicação deve possibilitar a organização e o equilíbrio nas relações do público interno de modo a repercutir nas relações com o público externo, consumidor da imagem da organização, a qual é o reflexo do ambiente organizacional.

2.4 DESAFIOS Á ENFRENTAR

Nos século XXI, alguns princípios ainda são considerados imprescindíveis para gerir, como ética, planejamento estratégico, dinamismo e capacidade de negociação. Porém, eles devem se unir a características que podem e devem fazer parte do administrador atual, como responsabilidade ambiental e social, visão globalizada e facilidade para trabalhar em equipe. A visão técnica precisa se aliar à Humanística

O administrador deve sair dos conceitos e teorias passadas, pois a globalização como um todo exige conceitos novos de liderança, focar na inovação ter uma atitude empreendedora e visionaria dos negócios. As empresas dos dias de hoje valoriza muito o espírito de inovação da juventude, portanto faz com que as portas se abram para os novos administradores que estão com as mentes cheias de ideais novas e inovadoras que possam contribuir para o desempenho das organizações.

O administrador deve ser um profissional que esteja disposto em acreditar em si próprio se alto investir sair um pouco do mundo meramente acadêmico mas sim mas estar antenado em tudo que acontecendo buscar informações antes que o problema acontece por que depois que o problema já esta implantado ai é correr a trás do prejuízo e isso as empresas não querem.

As pessoas dizem que o principal objetivo das empresas é a obtenção de lucro, mas si for analisado, mas a fundo vemos que isso não funciona bem assim, as organizações têm como objetivo de atender as necessidades e os desejos e as expectativas dos seus clientes dos seus consumidores e ai o lucro da empresa vem como consequência.

A capacidade de tratar as pessoas tem que ser enfrentada mais firmemente pelo os lideres, pois cada ser humano tem reações diferentes em tempos diferentes se comportam de maneiras diferentes uma das outras. Por isso devemos entender o próximo saber trabalhar com os defeitos e qualidades alheiras para que todos possam alcançar o mesmo resultado.

Analisando as organizações em termos mundiais tem uma series de desafios. Há a tendência de formação de blocos econômicos que esta levando as empresas pública ou privada a se preparar para a livre concorrência, não se importando si ela seja justa ou injusta, evidenciando cada vez mais a “lei do mais forte” o capitalismo tende a se fixar cada vez mais.

Sabe-se que a organização sem problemas está fadada ao fracasso, pois não esta sabendo ler seu ambiente, nem possui uma missão e o objetivos declarados. Por isso o administrador deve supera os obstáculos a fim de alcançar as soluções dos problemas organizacionais.

O maior desafio do Gestor é entender os futuros problemas e projetar tendências futuras, e operacionalizar estratégias de sobrevivência, para que não seja pego de surpresa.

Cabe, portanto, ao administrador, assumir o papel de estrategista, planejador e tomador de decisões, seja como pivô das decisões ou como alimentador do processo decisório nas organizações, bem como se relacionar o máximo possível com os demais setores para que possa buscar as soluções.

2.5 LIDERANÇA

Segundo a matéria “Desvendando o código da Liderança” escrito por Michelle Veronese em 26/05/2012 a ciência tenta desvendar os mistérios da liderança desde que a palavra líder (do inglês to lead, que significa guiar, conduzir) entrou em nosso vocabulário na segunda metade do século XIX neurologistas, psicólogos e sociólogos tentam entender a tal capacidade que algumas pessoas tem de ser guiar outras, influenciando-as com suas ideias. A liderança seria um talento natural ou resultado de um árduo aprendizado? Como as mudanças da sociedade influenciam quem esta no comando? Essas são algumas questões que, há tempos que intrigam os pesquisadores.

Michelle afirma que as opiniões sobre a liderança nunca foram unânimes. Por exemplo, o sociólogo alemão Max Weber afirmava que alguns indivíduos eram dotados de uma personalidade extraordinária, com qualidades incomuns, que

diferenciava dos demais, eram chamados de líderes carismáticos, donos de uma espécie de conhecimento mágico. Entre eles, Weber destacava os heróis de guerra, profetas e feiticeiros. Já Sigmund Freud avaliou o papel do líder nas relações humanas. Para o austríaco, esse ocupa o papel do pai, enquanto os liderados são os filhos. Sua grande missão é organizar as vidas em busca de sentidos.

No século XIX, os estudos sobre liderança defendiam que essa era uma qualidade natural e que jamais poderia ser aprendida. Tal linha de pensamento ficou conhecida como Teoria do Grande Homem e citava os reis e príncipes como exemplos de líderes natos. O dom da liderança, segundo essa visão, era transmitido de geração a geração, por laços de sangue, sendo comum em famílias de aristocratas. Assim, indivíduos com talento para liderar raramente seriam encontrados nas camadas baixas da sociedade.

Mais tarde, psicólogos partiriam para outra abordagem da liderança. Dedicaram-se a analisar o perfil dos grandes líderes a fim de encontrar características comuns entre eles. Essas pesquisas deram origem às teorias dos traços de personalidades, que se empenhavam em listar as características que podem levar alguém a ocupar um posto de comando. Entre as principais, está tolerância ao estresse, autoconfiança, bom relacionamento interpessoal e capacidade de aprendizado.

Com o tempo, a crença de que só existem líderes natos ficou para trás. Ganhou, então, espaço a ideia de que é possível, sim, forjar um líder. Para isso, bastaria observar as atitudes de quem sabe liderar e aprender com elas. Hoje, não faltam livros, manuais, cursos e treinamentos que tentam ensinar aos candidatos a líder o passo a passo para comandar com sucesso. E cada autor tem uma fórmula. Peter Northouse, em seu livro *Leadership: Theory and Practice*, (Teoria e prática da liderança) explica que, para ter sucesso nesse papel, é preciso aprimorar as capacidades de resolver problemas, de julgamento social e o conhecimento. “Juntas, essas habilidades formam o coração da liderança efetiva” diz o autor.

Já David Ulrich, professor de management na Ross School of Business da Universidad de Miching e autor de código de liderança, enumera quatro atitudes que considera fundamental para os líderes de sucesso: Proficiência

pessoal (ser capaz de controlar o próprio estresse e de conhecer-se), Estratégia (planejar o futuro e compartilhar sua visão com os demais), Execução (fazer as mudanças acontecerem) Gerenciar talentos (cuidar dos empregados, comunicar-se com eles e orienta-los), Desenvolver o capital humano (construir talentos que, no futuro, beneficiem a organização) “Entre 60 a 70 por cento das características que fazem alguém um líder de sucesso podem ser grupadas nessas cinco áreas”, diz, ele, em entrevista á revista Administradores.

2.6 LÍDERES E SUBORDINADOS

O entrosamento do gestor e sua equipe é um dos pontos chaves para o sucesso de toda organização, pois é a partir dos seus funcionários, os resultados serão alcançados, sem eles a empresa não progride. Nos tempos de hoje existe muitos jovens entrando no mercado de trabalho e que não estão nem ligando para o trabalho leva o trabalho na marra muito das vezes se desligando da empresa em menos de um mês. Há também suas exceções uma parte dessa juventude se dedica faz seu trabalho bem feito só precisa ser lapidado seus comportamentos, atitudes devido sua maturidade.

Para ter um ótimo clima organizacional dentro das empresas os lideres e subordinados deve ter respeito múltiplos entre ambas as partes sem excesso de bajulação entre patrão e funcionário, portanto a educação e a etiqueta profissional devem prevalecer acima de tudo. É de suma importância o diálogo aberto, e a opiniões e sugestões devem ser ouvidas entre os dois lados um bom líder deve saber ouvir os seus liderados.

Uma comunicação transparente é ferramenta essencial para essa relação, muitos subordinados cria uma barreira entre o empregador um paradigma que deve ser quebrado nos dias atuais. Devido a um diálogo regado de senso e postura profissional podem gerar excelentes resultados, melhorando o relacionamento e a confiança. Segundo a psicóloga Priscila Azevedo relata que um dos principais motivadores de boas performances dos colaboradores de uma empresa é a qualidade de relacionamento com o líder imediato, ela

ressalta não há melhor contexto de trabalho para o desenvolvimento profissional de um colaborador. O interessante é que o líder possa proporcionar um ambiente de facilitação para o diálogo, de forma que seus colaboradores sintam – se á vontade para interagir, perguntar, dividir e confiar.

Priscila diz que para o colaborador, o melhor é não se isolar e compartilhar ideias e iniciativas de valor agregado para a equipe ou para o trabalho com seu superior. Dando esta liberdade, o líder aumentara sua credibilidade e força, e os colaboradores não se sentirão acuados ou negativamente pressionados.

O que era conhecido como relação chefe-empregado deve ser visto hoje como uma convivência líder-colaborador. Mais do que uma mudança conceitual, o subordinado, que antes estava fadado a apenas obedecer ao líder, atualmente se sente à vontade para colocar suas ideias e opiniões, e mesmo estipular limites e dizer “não” ao seu superior. A relação é muito mais de construção em conjunto e menos ‘manda quem pode e obedece quem tem juízo’. Além disso, tem sido cobrado dos líderes atuais a competência de saber dar feedback é muito importante dar esse retorno para o seu funcionário tanto quando positivo quanto negativo.

O significado do feedback “retorno, opinião” existe dois tipos de feedback mais conhecido que são: Apreciativo e depreciativo. Apreciativo é quando você elogia seus funcionários devido ao seu alto desempenho e qualidade de determinada tarefa realizada. Depreciativo é quando o funcionário não realiza a tarefa de acordo como o gestor pediu deixando a desejar em alguns pontos. Mas para aplicar esse tipo de feedback primeiramente o gestor deve elogiar mesmo que seja mínimo o que o colaborador fez e logo em seguida dizer que ele precisava melhor em alguns aspectos, nunca deixando ele pra baixo você elogia e ao mesmo tempo chama atenção de uma forma mais agradável e aceitável da parte do subordinado.

De “acordo com o artigo “Todo chefe tem de ser bruto” da revista Época mencionado na página “Meu Artigo” do site Brasil Escola”

O chefe pode:

- Criticar o trabalho do Funcionário numa conversa respeitosa e privada;
- Exigir o cumprimento de metas e objetivos da empresa e da área;
- Cobrar maior envolvimento do subordinado no trabalho;
- Determinar a forma como sua equipe deve se comportar no trabalho;
- Demitir aqueles funcionários que não alcançaram os resultados esperados;
- Alimentar dúvidas em algumas ocasiões, como escolher demitir numa crise;
- Valorizar aqueles que têm bons desempenhos;
- Fazer avaliações formais ou informais para ajudar os subordinados a corrigir erros;
- Ter um relacionamento amigável com sua equipe.

O chefe não pode:

- Fazer críticas em público, faltar com o respeito e gritar;
- Cobrar resultados em que o funcionário tenha os recursos para alcançá-lo;
- Exigir envolvimento sem motivá-lo;
- Agir de forma diferente daquilo que ele prega;
- Demitir sem ter dado oportunidades de melhora do desempenho;
- Continuar com dúvidas depois da tomada de decisão;
- Valorizar igualmente tanto aqueles que atingiram suas metas quanto os que não;
- “Fritar” os subordinados de que não gosta pouco a pouco minando sua alta estima;
- Ter uma relação paternalista e super protetora com a equipe.

Vale a pena ressaltar que um bom envolvimento do subordinado o interesse nos objetivos deles as quais os líderes propõem irá mostrar que o subordinado em um futuro próximo dependendo das oportunidades de cada empresa o crescimento profissional deste individuo será compensatório.

2.7 A TECNOLOGIA NA TOMADA DE DECISÃO DO ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI

A Tecnologia é uma ferramenta que tende a gerar qualidade e agilidade, diminuindo as incertezas no processo de tomada de decisão. Quando dizemos tecnologias não falamos somente em apenas em equipamentos sofisticados falamos também da conhecida (TI) Tecnologia da informação criada a fim minimizar as complexidades dos planejamentos das empresas ocasionadas pela globalização da economia, viram-se necessários investimentos em tecnologia, para conduzir com maior precisão os planos traçados pelas organizações.

O mundo esta longe de estar parado as mudanças ocorre muito rapidamente, estratégias que hoje parecem ser altamente eficazes, no entanto ,podem ser ultrapassadas. O desenvolvimento de novas tecnologias também evolui na velocidade do pensamento, isto obriga as empresas estarem atentas aos cenários globais e utilizar desses meios para facilitar as tomadas de decisões.

Antigamente as organizações não tinham ferramentas tecnológicas que previam futuras situações de crise, analisar a concorrência mais a fundo hoje a tecnologia da informação oferece esses benefícios para contribuir com administrador de empresas tomar as decisões mais coerentes no momento certo e no tempo certo.

A utilização da tecnologia é parte do processo de transformação das organizações, sendo necessário investir em inovações tecnológicas. Utilizar sistemas de informações gerenciais, implementar o processo de mudança organizacional, utilizar o conhecimento como recurso estratégico e capacitar as pessoas para adaptação á nova realidade.

Para Oliveira (2007), os sistemas de informação Gerenciais são importantes ferramentas para otimização da comunicação e da tomada de decisão nas empresas, visto que estes são problemas sérios para a eficiência e eficácia nos processos produtivos. Assim os sistemas tendem a melhorar a qualidade das informações e do processo decisório.

Novos canais de comunicação como as redes WI-FI sem fio de alta velocidade, as redes celulares e os serviços de telecomunicação de alta velocidade para microempresas, em conjunto com plataformas de hardware inteiramente novas como telefones inteligentes, assistentes digitais pessoais, laptop notebook extremamente potentes, estão alterando o modo como as pessoas trabalham (LAUDON;LAUDON,2007,p.9).

O sucesso empresarial passa a depender, fundamentalmente, da capacidade da organização em administrar a sua base informacional e aproveitar as oportunidades de diferenciação que as novas tecnologias lhe oferecem.

Segundo Luciano Fernandes gerente de desenvolvimento de negócios de uma empresa de software, relata em sua matéria no site (administradores.com) grande parte das organizações usa a tecnologia da informação de forma essencialmente transacional aliada aos seus processos operacionais básicos - como sistemas administrativos, financeiros, recursos humanos, produção; enfim, sistemas que melhoram de forma significativa o processo operacional. No momento, as organizações estão à procura de transformar os seus dados em informações para apoio ao processo decisório, com o objetivo de maximizar os resultados de seu negócio. Através destas tecnologias proporcionam uma análise detalhada nos processos da empresa, a organização poderá identificar onde estão os problemas e corrigi-los de acordo com a estratégia adotada.

Depois de diagnosticado o problema, a organização escolherá qual a melhor solução tecnológica para apoiá-la na gestão e tomada de decisões. Com esse planejamento, a empresa não corre o risco de investir mais do que o previsto e outras séries de benefício em prol do empresário.

2.8 DIFERENÇAS ENTRE O ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI E O ADMINISTRADOR DO PASSADO

Essa nova era de mudança exige diferenças notórias do administrador do passado para o administrador do século XXI, as organizações observam muito isso nos perfis desses novos gestores.

No passado as características dos líderes era considerada autocrática aonde somente eles fixavam as ordens sem qualquer participação do grupo eles escolhiam as técnicas para a melhor execução das tarefas, poucas ou nenhuma das vezes consultava a opinião dos membros dos grupos. Esse tipo de liderança também traz alguns pontos positivos como, por exemplo, as decisões podem ser tomadas mais rapidamente (não precisa consultar ninguém para avançar com a tarefa), os funcionários têm tendência de ser mais rápidos e produtivos (na presença do líder), já os processos burocráticos ficam mais simplificados, menos pessoas envolvidas nas tomadas de decisões.

Este modelo de liderança apresentam alguns pontos negativos, pois ele pode ser visto na visão dos subordinados como um ditador centralizador, (mandão), também pode reduzir o autoestima e a moral de sua equipe onde o autocrata não dá ouvidos a suas ideias fazendo que reduza sua eficiência no trabalho, e na ausência do seu líder sua equipe poderá ter uma menor rendimento no trabalho pois não sentirá confiante para tomar suas próprias decisões.

Este modelo deve ser usado quando o trabalho exigir pouca margem de erro ou curtos prazos para cumprir, é usado também em subordinados que obtiver pouca experiência no cargo ou em locais de trabalho, e também onde existem muitas pessoas e o gestor possui pouco tempo para dedicar a cada uma delas.

Um exemplo prático de liderança autocrata é o executivo, publicitário e apresentador Roberto Justus é considerado por muitos um líder exigente e perfeccionista. No programa “Aprendiz” apresentado por ele, mostrou sua autocracia, pois ele mandava seus aprendizes realizar certas tarefas em um determinado tempo sem auxiliar e dar dicas como fazer apenas comandava as equipes.

O modelo de gestão democrata é mais utilizada e recomendada para os administradores desse novo milênio. Seus pontos positivos mostram em que suas decisões existem democracia, não é apenas sua opinião, mas vale a opinião de todos que compõem sua equipe. O líder participa da evolução das tarefas nas organizações interagindo com os setores da organização e tem a coerência e a percepção de ouvir seus subordinados, pois isso acontecendo melhores soluções apareceram. O líder democrata procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem se sobrecarregar-se muito das tarefas, mas sempre extraindo o melhor de sua equipe.

A desvantagem desse líder é que alguns subordinados podem misturar a ideia de querer dar sua opinião e querer que ela sempre seja sempre e aplicada na tomada de decisão, por isso o administrador deve treinar e capacitar sua equipe, pois o excesso de democracia em uma equipe inexperiente tende a prejudicar os resultados.

Um exemplo prático de liderança democrata foi Louis Gerstner, responsável por reintegrar as divisões da IBM (International Business Machines) nos anos 90. Segundo a revista *Época* lançada no dia 01/10/2013 de acordo com relatos internos, a IBM entrou no negócio eletrônico porque um programador levou a ideia a um gerente, e este juntou um grupo que a implementou. “Qual o papel de Gerstner?”, escreveu Mintzberg. “Quando ele finalmente ouviu sobre a iniciativa, encorajou-a. Isso foi tudo. Em vez de dar direção, apoiou a direção de outros.”

Esses administradores estão utilizando condutas mais concretas para buscar a maior eficiência de sua equipe, utilizando técnicas de bonificação, premiação e reconhecimento, isso faz com que o funcionário se motive e busque alcançar ainda mais seus resultados..

A empresa McDonald's foca fortemente enquanto se fala a questão incentivar e motivar seus funcionários, através de várias formas de reconhecimento e bonificação tais como: entrega de pins com objetivo de reconhecer o melhor da área em que atua, destaque do mês aonde o funcionário que mais se destacar no mês ganha um percentual à mais em seu salário, competições entre os demais restaurantes aonde o campeão ganha bolsa de estudo entre outros prêmios.

A empresa Sapattu Mania localizada na cidade de Assis também incentiva seus funcionários com metas impostas pelos líderes e onde os funcionários forem atingindo ganho um acréscimo em seu salário ou premiações em produtos da loja.

A empresa hinode que atua no mercado de cosméticos e marketing multinível também premia os seus consultores com premiações conforme forem se graduando em sua rede, prêmios como: viagem em cruzeiros, carros importados e premiações em dinheiro também.

O administrador deve analisar que os funcionários são vitais para sua empresa, fornece incentivos que pode aumentar a produtividade e confiança no trabalho, especialmente em uma economia mais pobre, escreve Sharon McLoone no The Washington Post. Site eHow matéria escrita por Kristy King traduzida por Morgana Nunes. Crie um programa de incentivo que ofereça recompensas justas e atenciosas para contribuições e realizações dos funcionários.

Ilustração 2 – Análise comparativa entre os Administradores do passado e os Administradores do terceiro milênio.

ADMINISTRADORES DO PASSADO	OS ADMINISTRADORES DO TERCEIRO MILÊNIO
Aprendiam quando alguém lhes ensinava	Procuram deliberadamente aprender
Achavam que o aprendizado ocorria principalmente na sala de aula	Reconhecem o poder do aprendizado decorrente da experiência de trabalho
Responsabilizavam o chefe pela carreira	Sentem-se responsáveis pela sua própria carreira
Não eram considerados responsáveis pelo próprio desenvolvimento	Assumem a responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento
Acreditavam que sua educação estava completa ou só precisava de pequenas reciclagens	Encaram a educação como uma atividade permanente para a vida toda
Não percebiam a ligação entre o que aprendiam e os resultados profissionais	Percebem como o aprendizado afeta os negócios
Deixavam o aprendizado a cargo da instituição	Decidem intencionalmente o que aprender

Fonte: Wick & León(1997)

A ilustração 2 demonstra que os administradores devem se responsabilizar pelo seu próprio aprendizado e estar conscientes que seu desenvolvimento

pessoal e profissional depende muito mais das suas ações pessoais na busca de novos conhecimentos.

Daí poder-se citar o caso de diferenças etárias nas organizações, onde ainda hoje é visto como um problema. Veem-se pessoas jovens bem sucedidas e outras, de maior idade, que não conseguem atingir os objetivos que traçaram há anos. Isso pode ser perfeitamente explicado pelo quadro acima, tendo em vista a grande concorrência no mercado de trabalho, onde os jovens estão buscando com mais ansiedade seus objetivos, tendo maior poder de decisão sobre suas atitudes, poder de escolha entre o que fazer ou não, aprender ou não, se responsabilizando pelos seus próprios atos.

De fato, sem se atualizar, qualquer profissional será descartado, tenha ele 70 ou 25 anos de idade. As pessoas têm a capacidade de surpreender, de se atualizar, de virar o jogo. Portanto, ainda não inventaram nada melhor do que a experiência; sendo assim, está sendo muito utilizado em grandes empresas, se colocar jovens empreendedores, cheios de novos conceitos e idéias junto com veteranos para trabalharem como incentivo à troca constante de experiências.

Dessa forma, as empresas devem contar com a experiência dos veteranos que conhecem muito sobre ela e a força dos jovens, cheios de idéias e ideais. Ambos se completam.

É sempre bom lembrar que liderar é promover um ambiente saudável para que os resultados dos trabalhos a serem cumpridos tenham êxito.

3. O ADMINISTRADOR DO SÉCULO XXI NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

As mudanças no ambiente organizacional vêm exigindo uma série de mudanças devidas ao ambiente que cada vez vem sendo dinâmico e mutante. Devido a essas mudanças os líderes deveriam se adaptar as novas condições.

Segundo o autor do livro Fundamentos do comportamento organizacional Stephen P. Robbins relata que essa nova condição é adquirida através de forças que empresas e gestores precisam se adequar para se sobressair neste século. Alguns exemplos que o autor ressalta são natureza da força de trabalho onde existe maior diversidade cultural, um aumento de profissionais e muitos deles recém-contratados com habilidades inadequadas; a tecnologia computadores cada vez mais rápidos, baratos e portáteis, código genético humano decifrado; os choques econômicos; ascensão e queda das empresas “ponto com” e aumento dos preços de moveis durante crise econômica; competição uma grande concorrência globalizada, fusões e consolidações, crescimento do comércio eletrônico; tendências sociais salas de bate papo na internet, aposentadoria da geração pós-guerra e crescente interesse na vida urbana; por último política internacional onde há um aumento das hostilidades no Oriente médio, abertura dos mercados da China e guerra ao terrorismo após o ataque ao World Trade Center. Em diversos pontos do livro Robbins menciona a natureza mutante da força de trabalho. Por exemplo, quase todas as organizações estão tendo que se ajustar a um ambiente multicultural, o que seria isso?

As empresas deverão ser multifuncionais naquilo que ela produz ter mais variedades, opções em cima do produto que ela fabrica. Por isso as empresas vêm investindo muito em treinamento para melhorar as habilidades de seus funcionários, dentre elas leituras, cálculos e computação. O responsável pela administração das atividades de mudanças dentro da organização seria os “Agentes de mudanças” eles podem ser administradores ou não, funcionários da organização ou consultores externos. Os dirigentes das empresas

geralmente contratam serviços de consultores externos para obterem uma perspectiva mais objetiva do que daqueles dentro da organização. Eles se mostram mais dispostos para iniciar mudanças radicais o que pode ser um benefício ou uma desvantagem, pois não conviverão com as repercussões do processo.

Em contra partida os administradores ou especialistas internos, quando atuam como agentes de mudanças, costumam mostrar-se mais cautelosos, pois caso algo de errado terão que conviver com as consequências de suas ações.

3.1 DESEMPENHO DESSE NOVO ADMINISTRADO

Segundo a matéria “O perfil do Administrador no século XXI” escrito por Edilene Couto com a globalização econômica, a prioridade na área empresarial passou a ser a competitividade e os administradores reduzem cada vez mais os cargos objetivando o máximo de autonomia com o mínimo de intervenção humana.

Como resposta a estas mudanças surge à necessidade de um novo perfil profissional, que estejam mais voltadas para os processos de interpretação, elaboração e transformação de informações. O profissional de sucesso não é mais aquele especializado em determinado assunto, atualmente é preciso ter uma visão globalizada para atender a um consumidor exigente. Para atender a esta nova expectativa, o administrador deve desenvolver algumas habilidades como:

- Habilidades Técnicas - são as habilidades ligadas à execução do trabalho, e ao domínio do conhecimento específico para executar seu trabalho operacional.
- Habilidades Humanas - são as habilidades necessárias para um bom relacionamento. Administradores com boas habilidades humanas se desenvolvem bem em equipes e atuam de maneira eficiente e eficaz como líderes. São imprescindíveis para o bom exercício da liderança organizacional.

- Habilidades Conceituais - São essas habilidades que possibilitam a visão da organização como um todo, influenciando diretamente no direcionamento e no gerenciamento da empresa.

Algumas características são consideradas fundamentais ao bom Administrador moderno, por exemplo, capacidade de identificar prioridades, de operacionalizar ideias; saber delegar funções; habilidade para identificar oportunidades; liderança; disposição para correr riscos, domínio de métodos e técnicas de trabalho;

Devemos entender que atualmente, o administrador, além de ter uma boa formação profissional, necessita possuir “um lado humano” bem desenvolvido e compreender que o maior patrimônio da empresa é o colaborador, acreditando e investindo nas pessoas, pois o conhecimento, a tecnologia e as informações estão disponíveis a todos, porém o capital intelectual somente o ser humano possui. Com isso notamos que quanto mais o gestor esteja preparado mais resultados satisfatórios ele terá.

3.2 CONFLITOS

Organizações são compostas por pessoas com interesses, culturas e regras diferentes isso é bom, a diversidade de pensamentos resulta em soluções criativas para problemas, além de contribuir para o crescimento social dentro da empresa. Apesar deste benefício a diversidade de pensamentos pode gerar conflitos dentro das empresas ego, opiniões opostas ou até mesmo fofocas poderá criar situações desagradável no ambiente de trabalho aonde o líder deverá interferir.

Confrontar ideias é saudável para as empresas, mas quando há um consenso entre ambas as partes. Isso gera um conflito que irá atingir não só os indivíduos envolvidos, como também toda a equipe. Além desse problema, outras questões podem gerar conflitos no ambiente corporativo como estresse, pressão, falta de reconhecimento profissional, intrigas e egoísmo. Para que o problema seja resolvido e não contamine o restante da equipe, cabe ao administrador tomar algumas atitudes.

Segundo José Roberto Marques escritor da matéria Administração e resolução de conflitos nas empresas, relata que o líder deve identificar o problema, nem sempre os funcionários chegarão em você para dizer exatamente o que está acontecendo. Quanto o conflito é gerado por duas pessoas ou dois grupos, é necessário escutar o que os dois lados tem a dizer e então identificar o que está causando toda a confusão. Identifique se o problema é profissional ou se é algo pessoal. Quanto mais rápido o conflito for resolvido, melhor, pois demorar muito para tomar uma atitude poderá resultar em um problema ainda maior envolvendo mais pessoas dentro da empresa.

José diz em seu artigo que após identificar o motivo do conflito, sugira algumas soluções que podem ser tomadas e peça auxílio da equipe nessa tarefa. Conversar com o grupo e permitir que cada um exponha sua visão podendo ajudar para que todos possam se entender melhor facilitará na criação de soluções eficazes para seus conflitos. Os conflitos podem se tornar oportunidades positivas.

Ao unir seu grupo para resolver um problema ajudará com que todos possam entender o lado de seus colegas e será um exercício para que eles pensem em conjunto visando o bem-estar corporativo. Além disso, discutir os problemas internos pode ser uma porta para que seus colaboradores possam exercer sua criatividade, aprendam a trabalhar em equipe e ainda te dará uma visão do que está acontecendo dentro da empresa.

O diferencial do administrador será desenvolver treinamentos e criar atividades para que o grupo possa interagir. A administração de conflitos é necessária em qualquer corporação, pois evitará que pequenas questões se tornem grandes problemas para a empresa e o desenvolvimento de seus funcionários. Uma alternativa para a prevenção de conflitos é fazer treinamentos ou criar atividades que não envolvam as tarefas diárias. Sempre que possível, promova programas ou eventos para que seus colaboradores possam interagir entre si, se conhecerem melhor e estreitem seus laços. Esse tipo de atividade faz com que uns tenham confiança nos outros e se tornem mais empáticos, evitando assim conflitos no futuro.

3.3 PERFIL DOS SUBORDINADOS

Para o sucesso, e objetivos sejam alcançado em uma organização o administrador deve saber identificar o perfil de seus funcionários, que por trás daqueles uniformes existe uma pessoa que tem sentimentos, por mais que um funcionário seja bom, ele também passa por seus momentos difíceis que descontrolam o psicológico do ser humano, mas para quem vivencia a situação é diferente, o corpo libera adrenalina ao extremo, o que deixa o funcionário inquieto e com a "cabeça na lua".

Algumas pessoas são calmas e passivas, enquanto outras são agitadas e agressivas. Quando descrevemos as características como calma, passividade, agitação, agressividade estamos classificando-as de acordo com os traços de personalidades de cada um.

A terceira idade (a partir dos 58) tem um comportamento diferente das pessoas de meia idade (35 a 58 anos), assim como os de meia idade são totalmente diferentes para os jovens (15 a 35 anos). Fonte: retirada da revista veja.com em 16/03/2010. As pessoas da terceira idade geralmente são pessoas não muito amigáveis, são exigentes, tem uma grande rejeição a mudança mais obtém uma grande experiência que faz a diferença nas empresas. Já os de meia idade são pessoas mais ecléticas, mais seguras, pesquisam antes de realizar qualquer escolha e se comunicam muito bem, além do grande poder de barganha.

Os jovens contem grande agilidade porem, existe muita malandragem para poder enganar o tempo, são pessoas desafiadoras e não tem medo de se arriscar aonde se destacam e muitos líderes preferem esse público. A personalidade do subordinado sofre influência do meio em que vive e com essas influencias são habituais determinados tipos barreiras ou impedimentos à satisfação de uma causa. "Segundo a matéria de um blog chamado Psicologia em Ação", Itarlson aponta três tipos centrais de barreiras:

- Barreiras situacionais podem ser físicas, a exemplo uma enorme pedra no meio do caminho ou a ambiguidade, caracterizada por falta de indicadores claros que impossibilita ao indivíduo atingir seus objetivos.
- Barreiras Interpessoais, esse tipo de barreira é formado num relacionamento por pessoa ou um grupo de pessoas que coíbem a satisfação do indivíduo.
- Barreiras Intrapessoais compreendem dois tipos: a deficiência física, mental ou as barreiras subjetivas que consiste na ausência de uma desenvoltura específica impossibilita o indivíduo de atingir seus objetivos. O segundo é devido à existência de razões conflitantes do próprio indivíduo.

As empresas devem capacitar bem seus gestores para trabalhar na retenção dos funcionários e saber extrair da melhor forma suas qualidades para que colabore com a organização.

Itarlson diz que uma das formas mais simplificada de obter informações sobre uma pessoa é a entrevistas. As entrevistas psicológicas são mais flexíveis comparados a outros tipos de avaliação de personalidade, possibilitando assim uma relação de maior confiança entre o entrevistador e o entrevistado. Os questionários também são boas ferramentas de avaliação de personalidade em que a pessoa responde questões sobre si mesmo.

Um bom gestor deve saber se comunicar com seus liderados Tiago pinho em sua matéria no site Artigos cita algumas regras para conversar com seus subordinados:

- Não fale alto, você deve impor respeito pelo seu cargo e não por sua voz;
- Jamais fale que o seu trabalho é um fracasso, pois assim você só estará desmotivando o mesmo, peça resultados, e não advertências;

- Diga a ele que você depende dele para que o resultado seja satisfatório, e que se ele não resolver determinada situação a responsabilidade será sua, e que acredita no potencial dele para reverter a mesma;
- Use exemplos motivadores, que trabalhem com a mente dele, esses exemplos podem estar situados em sua própria rotina pessoal, procure fazê-lo entender isso.

Cada subordinado tem sua personalidade sua característica, e isso influenciam uns aos outros no ambiente organizacional, cabe ao administrador ter a compreensão dessas diferenças e conquistar melhor os resultados de seus subordinados.

3.4 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

A função do planejamento é desenvolver possível diagnostico que poderá ocorrer no futuro, para o administrador tomar decisões em cima dos resultados previstos. Esta ferramenta é uma grande arma para os administradores desse século, pois o gestor pode prever resultados e tomar as decisões em médio e longo prazo.

Muitas empresas quebram, pois não adquirem um bom planejamento estratégico, esse diagnostico serve para posicionar corretamente uma empresa no mercado e definir as principais atividades do negócio. Segundo Peter Drucker e Michael Porter, uma boa estratégia deve responder a quatro questões fundamentais:

- Em que negócio você está? (Segmento)
- O que você realmente vende? (Produto ou Serviço)
- Qual é o seu público-alvo (Foco)
- Qual é o seu diferencial competitivo? (Vantagem Competitiva)

Considerando que a estratégica sela o caminho a ser seguido quantos mais corretas forem as respostas dessas questões resultados melhores obterão.

Um líder que faz uso do planejamento estratégico reforça os seus pontos fortes, a ponto torna-los uma vantagem competitiva, reduzir os seus pontos

fracos, a fim de reduzir a vulnerabilidade do seu negócio, aproveita as boas oportunidades para se tornar ainda mais rentável e finalmente, precaver-se contra as ameaças que surgem todos os dias.

A inovação e expansão de produtos é uma das estratégias fundamentais para o sucesso de uma empresa, pois nessa escolha a empresa avaliará se o melhor passo, no momento de obter crescimento e expandir nicho de mercado, é através do aumento de vendas provocando pela expansão por produto, isto é, com lançamento de novos produtos, aperfeiçoamento de produtos já existentes ou ainda mudanças na apresentação do produto.

Os clientes são a base dos negócios aonde as estratégias de crescimento das empresas são ampliar seu nicho de mercado oferecendo produtos /serviços que agradem aos clientes de diferentes idades, as classes sociais, assim a empresa não mudará seu foco de clientes, continuando o mesmo, só ampliará a base de clientes. Por exemplo, a empresa pode adequar produtos/serviços para clientes da classe C ou o inverso para a classe A e B, ou ainda oferecer serviços que sejam mais rápidos.

Contudo para o administrador obter os resultados tão sonhados ele deve fazer uso do planejamento estratégico, isso permitirá a melhor tomada de decisão, pois as melhores decisões são tomadas na medida em que dados, informações e conhecimento estejam disponíveis para as análises adequadas quando necessárias.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtudes dos capítulos expostos pelo presente trabalho entendemos que o papel de um bom administrador do XXI se relaciona em suas atitudes diárias, isto significa um aprendizado contínuo onde o líder deve estar preparado para situações inesperadas, tomar decisões diariamente e conquistando o mercado de trabalho onde atua. Saber notar que sua equipe é parceira crucial no sucesso da empresa e valorizar e recompensá-los pelos seus esforços, pois todos têm parte no desenvolvimento da organização.

É necessário para o administrador se preocupar e se preparar para os desafios que ele possa encontrar em seu caminho, se adaptar as tecnologias que o mercado oferece e usufruir da mesma em favor da empresa, utilizar um bom planejamento estratégico para se precaver de frustrações que possa lhe atingir e se empenhar ao máximo as constantes mudanças do mercado globalizado. Diante disso com foco e determinação e respeito, o administrador terá a chave para o sucesso em sua carreira profissional.

REFERÊNCIAS

ANTONIO, Tiago. O processo de comunicação dentro da empresa. Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa/56412/>> Acesso em: 03/03/2015.

Couto, Edilene: O perfil do administrador no século XXI Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/o-perfil-do-administrador-no-seculo-xxi/75176/> Acesso em 01/06/2015.

Edmundi Yuri: Estratégias de crescimento de empresas Disponíveis em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategias-de-crescimento-da-empresa/70596/> Acesso: 22/06/2015.

FERNANDES, Luciano. Tecnologia, estratégia e tomada de decisões. Administradore.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/tecnologia-estrategia-e-tomada-de-decisoes/1915/>> Acesso em: 16/03/2015.

Kristy King | Traduzido por Morgana Nunes Disponível em: http://www.ehow.com.br/exemplos-incentivos-trabalhadores-lista_72217/ Acesso em: 26/05/2015.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 7. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

LOPES, Daniel. O administrador no século XXI. Administradores.com. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/administracao-no-seculo-xxi/2896/>> Acesso em: 02/03/2015.

Ltarlson A personalidade nas organizações Disponível em: <http://psicologiaufersa.blogspot.com.br/2011/06/personalidade-nas-organizacoes.html> Acesso: 15/06/2015

Marques José Roberto: Administração e resolução de conflitos nas empresas Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/rh-e->

[gestao-de-pessoas/resolucao-e-administracao-de-conflitos-no-trabalho/](#)

Acesso :em 01/06/2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais.**

11. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Pinho Thiago: Como tratar um subordinado Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/como-tratar-um->

[subordinado/21142/](#) Acesso: 15/06/2015.

Robbins, Stephen. Livro: Fundamentos dos Comportamentos Organizacionais

8° Edição Capítulo 16 PG: 260 e 261.

ROSA, Fernanda. Liderança. Disponível em:

<<http://meuartigo.brasilecola.com/administracao/lideranca-2.htm>> Acesso em:

01/03/2015

Veronese, Michelle: Desvendando o código da liderança Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/desvendando-o-codigo->

[da-lideranca/53661](#)>/ Acesso em 19/05/2015.