



# **Técnicas de Liderança e Negociação**

## em Tecnologia da Informação

# Créditos

## Centro Universitário Senac São Paulo – Educação Superior a Distância

### **Diretor Regional**

Luiz Francisco de Assis Salgado

### **Superintendente Universitário e de Desenvolvimento**

Luiz Carlos Dourado

### **Reitor**

Sidney Zaganin Latorre

### **Diretor de Graduação**

Eduardo Mazzaferro Ehlers

### **Diretor de Pós-Graduação e Extensão**

Daniel Garcia Correa

### **Gerentes de Desenvolvimento**

Claudio Luiz de Souza Silva

Luciana Bon Duarte

Roland Anton Zottele

Sandra Regina Mattos Abreu de Freitas

### **Coordenadora de Desenvolvimento Tecnologias Aplicadas à Educação**

Regina Helena Ribeiro

### **Coordenador de Operação**

#### **Educação a Distância**

Alcir Vilela Junior

### **Professora Autora**

Michelle Digiacomo

### **Revisor Técnico**

Marcelo José Szewczyk

### **Técnico de Desenvolvimento**

Ozeas Vieira Santana Filho

Rodrigo Moura Galhardo

### **Coordenadoras Pedagógicas**

Ariadiny Carolina Brasileiro Silva

Izabella Saadi Cerutti Leal Reis

Nivia Pereira Maseri de Moraes

Otacília da Paz Pereira

### **Equipe de Design Educacional**

Alexsandra Cristiane Santos da Silva

Ana Claudia Neif Sanches Yasuraoka

Angélica Lúcia Kanô

Cristina Yurie Takahashi

Diogo Maxwell Santos Felizardo

Flaviana Neri

Francisco Shoiti Tanaka

Gizele Laranjeira de Oliveira Sepulveda

Hágara Rosa da Cunha Araújo

Janandrea Nelci do Espirito Santo

João Francisco Correia de Souza

Juliana Quitério Lopez Salvaia

Jussara Cristina Cubbo

Kamila Harumi Sakurai Simões

Katya Martinez Almeida

Lilian Brito Santos

Luciana Marcheze Miguel

Mariana Valeria Gulin Melcon

Mônica Maria Penalber de Menezes

Mônica Rodrigues dos Santos

Nathália Barros de Souza Santos

Rivia Lima Garcia

Sueli Brianezi Carvalho

Thiago Martins Navarro

Wallace Roberto Bernardo

### **Equipe de Qualidade**

Ana Paula Pigossi Papalia

Vivian Martins Gonçalves

### **Coordenador Multimídia e Audiovisual**

Adriano Tanganeli

### **Equipe de Design Audiovisual**

Adriana Matsuda

Caio Souza Santos

Camila Lazaresko Madrid

Carlos Eduardo Toshiaki Kokubo

Christian Ratajczyk Puig

Danilo Dos Santos Netto

Hugo Naoto

Inácio de Assis Bento Nehme

Karina de Moraes Vaz Bonna

Marcela Corrente

Marcio Rodrigo dos Reis

Renan Ferreira Alves

Renata Mendes Ribeiro

Thalita de Cassia Mendasoli Gavetti

Thamires Lopes de Castro

Vandré Luiz dos Santos

Victor Giritas Marçon

William Mordoch

### **Equipe de Design Multimídia**

Alexandre Lemes da Silva

Cristiane Marinho de Souza

Elina Naomi Sakurabu

Emília Correa Abreu

Fernando Eduardo Castro da Silva

Mayra Aoki Aniya

Michel Iuiti Navarro Moreno

Renan Carlos Nunes De Souza

Rodrigo Benites Gonçalves da Silva

Wagner Ferri

# Técnicas de Liderança e Negociação em Tecnologia da Informação

## Aula 01

### Administração Geral – conceitos básicos

#### Objetivos Específicos

- Compreender os elementos principais relacionados à administração geral: o que significa uma empresa, o que é administração, gestão, a influência da Era da Informação, perfil e negócio de uma organização.

#### Temas

Introdução

1 Administração

2 Empresas

3 Influência da Era da Informação nas empresas

Considerações finais

Referências

## Introdução

Administrar é uma das principais tarefas de uma organização, pois, sem administração, a empresa não vive.

Todas as pessoas da organização e todas as organizações, seja qual for o ramo de negócio, precisarão da administração. Aqui, não estamos focando em administração de Recursos Humanos e sim de uma forma geral.

O objetivo é compreender o processo de cima para baixo, ou seja, a administração da empresa como um todo, passando pela administração de setores, processos e pessoas, pois administrar nada mais é do que gerenciar, planejar, organizar e coordenar processos e pessoas.

Lidar com pessoas e processos tornou-se, nos últimos tempos, uma tarefa bastante diferente de como era feito há alguns anos. Além da mudança da visão dos simples funcionários (realizadores de tarefas rotineiras e mecânicas) para colaboradores (parceiros da empresa), é preciso levar em conta a influência da tecnologia nos processos de uma organização.

É preciso aprender a administrar e fazer gestão com as pessoas e não somente das pessoas. É necessário, para isso, aproveitar os recursos tecnológicos para otimizar os processos e não para afastar e burocratizar as relações.

O desafio das empresas e dos gestores da Era da Informação é administrar parceiros das organizações, tendo em vista a mudança de cultura e perfil das empresas com o objetivo de mantê-las competitivas no mercado.

Quem trata seu colaborador como mera mão de obra corre um verdadeiro risco de perder esse recurso humano. E, com isso, perde-se conhecimento, dinheiro e motivação, visto que as organizações estão substituindo serviços mecânicos por máquinas e valorizando o capital intelectual.

Por isso, antes de compreender temas avançados e específicos de liderança e negociação, é preciso ter uma ideia clara dos conceitos gerais em administração e gestão, e como esses conceitos estão organizados na cultura e no perfil das empresas atuais.

A proposta é entender, a partir de um panorama geral, o que significa uma empresa e uma organização, quais são os conceitos de perfil e negócio, o que é administração, gestão e qual é a influência da Era da Informação na administração e gestão atual.

Há elementos importantes nesses conceitos que farão a diferença no processo de aprendizado das competências de um gestor em TI.

# 1 Administração

Segundo Chiavenato (2009, p. 7), administração é o ato de conduzir uma empresa ou organização por meio de tarefas relacionadas ao planejamento, organização, direção e controle da ação empresarial. Ou seja:

todo esse processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recebe o nome de administração. Quando ocorre em uma empresa como um todo, é denominado administração de empresas.

Quando a administração ocorre no setor de TI é denominada Administração de TI e assim por diante, ou seja, administrar é fundamental em qualquer empresa e setor. Segundo Chiavenato (2009, p. 7):

Cada autor conceitua a administração dentro de sua ótica particular, mas quase sempre de maneira simplista como apenas um processo composto de várias atividades. Veja e compare algumas conceituações de administração de vários autores:

- Administração é o alcance de objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficientes por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais (Daft, 1993);
- Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização e utilizar todos os recursos organizacionais disponíveis pra alcançar os objetivos definidos (Stoner et al., 1995);
- Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o uso de recursos para alcançar objetivos de desempenho. (Schermerhorn, 1996);
- Administração é o ato de trabalhar com e por intermédio de outras pessoas para realizar os objetivos da organização, bem como de seus membros. (Montana; Charnov, 2003);
- Administração é o processo de alcançar objetivos pelo trabalho com e por meio de pessoas e outros recursos organizacionais (Certo, 1994).



## Para pensar

Você conseguiria imaginar um time de futebol profissional sem um técnico? Como seria o planejamento e organização dos treinos, dos jogos, da escolha e preparo dos jogadores? Como funcionaria a direção e controle do desempenho dos jogadores?

Seria uma bagunça, certo? Os jogadores ficariam sem orientação e o time sem estratégia.

Assim como uma equipe de futebol precisa de um técnico para administrar seu time, uma empresa precisa de Administradores para gerir seus processos e suas pessoas.

Logicamente, uma pessoa só não daria conta de administrar uma empresa, por menor que ela seja. Por isso, precisa acontecer uma administração integrada e setorizada ao mesmo tempo. Em outras palavras, cada departamento, processo e pessoas terá um administrador, o qual, muitas vezes, poderá ser chamado de Gestor, Líder, Coordenador, Supervisor, Gerente ou Diretor. Essas pessoas serão responsáveis por administrar partes da organização e terão que se comunicar a todo o tempo para integrar as informações.

## 1.1 Administração de recursos

Para administrar uma empresa, é preciso conhecer seus recursos, que são os meios para alcançar os objetivos pretendidos da organização. Chiavenato (2009) cita cinco diferentes tipos de recursos: financeiros, materiais ou físicos, administrativos, humanos e mercadológicos.

Segundo definições do autor, o recurso financeiro está relacionado ao capital da empresa (faturamento, fluxo de caixa, financiamentos). Os recursos materiais ou físicos são todos os meios materiais ou físicos de produção (prédios, máquinas, equipamentos, distribuição de materiais). Envolvem a produção, logística e manutenção dos bens. Recursos administrativos são representados pela direção, gerência e supervisão. Já os recursos humanos são as pessoas que trabalham na empresa. E, por fim, os recursos mercadológicos são os meios pelos quais a empresa se comunica com o mercado.

A importância de conhecer os recursos de uma empresa é para se poder visualizar onde será sua atuação como profissional.



### Na prática

Você, como gestor de TI, consegue visualizar com quais recursos atuaria?  
E de qual recurso você faria parte?

Um gestor de TI terá relação direta com todos os recursos humanos da empresa e fará a gestão, a liderança do seu setor de TI em específico. Você fará parte também dos recursos administrativos, pois poderá estar em uma posição de direção, gerência ou supervisão.

Vale lembrar que, independente do cargo de liderança (Diretor, Gerente ou Supervisor), um gestor é um líder e um líder administra seu setor de forma eficiente, tendo seus colaboradores como seus parceiros.

## 1.2 Gestão

Gestão e administração são praticamente sinônimos. Nos últimos tempos, após mudanças de conceitos relacionados principalmente aos recursos humanos, as organizações têm utilizado mais a palavra gestão do que administração. Da mesma forma acontece a mudança de nomenclatura dos cargos. Há pouco tempo falava-se muito de Supervisor, Gerente, Diretor. Hoje em dia usa-se mais a expressão gestor e líder, por acreditar que a liderança e gestão podem ser feitas independentemente de um nome de cargo.

Além disso, sabemos que há muitos Diretores que não podem ser chamados de líderes. Um líder tem seguidores e admiradores. Consegue resultados por seu conhecimento e poder de persuasão. Um Diretor apenas (que não consegue ser líder) manda nas pessoas e as deixa coagidas, ou seja, administra através do medo.



### Importante

O importante é aprender o que é gestão e aplicá-la na sua gestão de TI. Com certeza, você não administrará somente equipamentos e processos de TI. Você realizará a gestão de uma equipe e, para isso, precisará compreender os conceitos relacionados à empresa como um todo.

## 2 Empresas

“As empresas constituem o cenário no qual a administração acontece, o palco dentro do qual se faz a administração”. (CHIAVENATO, 2011, p. 5).

As empresas são um tipo de organização compostas de pessoas e recursos que visam um objetivo comum, normalmente o lucro. Segundo Chiaveneto (2011), é o lucro que define o grau de sucesso financeiro da empresa, na qual seus proprietários investem um capital e apostam no sucesso.

A partir da descrição de Chiavenato (2011), as empresas podem ser classificadas quanto à propriedade, ao tipo de produção e ao tamanho, conforme segue abaixo.

### 1. Tipo de propriedade:

- privadas: de propriedade particular e com fins lucrativos;
- públicas: do Estado e normalmente sem fins lucrativos.

## 2. Tipo de produção:

- primárias: empresas com foco em extração de matérias primas da natureza. Exemplo: empresas agrícolas e de mineração;
- secundárias: atuam com a transformação da matéria prima em produtos acabados. Exemplo: indústrias;
- terciárias: prestam serviços especializados à sociedade. Exemplo: comércio e empresas de serviços em geral.

## 3. Tamanho:

- grande: grandes instalações com grande número de empregados;
- média: médias instalações e médio número de empregados;
- pequena: instalações pequenas e com menor número de empregados.

De acordo com Chiavenato (2011), passamos a maior parte do tempo nas organizações e é lá que ocorre a maior parte dos processos produtivos. As organizações satisfazem um grande número de necessidades humanas e surgem a partir da necessidade de cooperação das pessoas. Somos melhores juntos do que sozinhos.

Para que um gestor realize uma boa administração do seu setor, precisa levar em conta que seus instrumentos de trabalho são as pessoas e que se não fossem elas, as empresas sequer existiriam.

Por fim, todos estão em busca de um mesmo objetivo: crescimento. Aliás, “as empresas são como organismos vivos: elas nascem, crescem, desenvolvem-se, passam por transformações contínuas e até morrem”. (CHIAVENATO, 2011, p. 51).

## 2.1 Perfil e negócio das empresas

Perfil de uma empresa é sua descrição, um resumo de sua história, produtos e serviços, missão, visão, valores/princípios e negócio. O perfil da empresa é, normalmente, aquela aba no site que diz “sobre nós” ou “quem somos”. O perfil vai além do negócio da empresa. Ele contempla mais informações, como as citadas acima, incluindo dados do negócio.

Negócio de uma empresa é o foco de atuação que ela terá no mercado e que trabalhará para se consolidar e crescer. O negócio é algo dinâmico e que acompanha o mercado. As empresas podem e devem mudar seus negócios quantas vezes for preciso, pois é através dessa flexibilidade que se manterão competitivas no mercado.





### Para saber mais

A IBM, uma das maiores e mais conhecidas empresas de TI do mundo, mudou sua estratégia de negócio diversas vezes. No passado foi uma empresa com um grande foco em fabricação de computadores (*hardware*) e hoje seu maior foco é desenvolver soluções de acordo com a necessidade do cliente. Conheça mais da história da IBM no *link* disponibilizado em nossa Mideca.

O negócio vai além do serviço ou produto oferecido em si. Se definirmos o negócio apenas pelos serviços e produtos oferecidos, teremos uma visão míope da organização e não conseguiremos atacar o desejo real do cliente. É importante ter em mente o que o cliente ganhará tendo o produto da sua empresa. Qual é o benefício que ele terá em adquirir seu serviço? Logo, para definir seu negócio, é fundamental ter em vista qual é a satisfação que seu cliente terá.

Quando uma empresa oferece uma casa como produto, o que realmente ela está oferecendo? O que de fato o cliente quer com aquilo? Podemos responder: segurança, estabilidade, ou seja, benefícios que o consumidor terá ao comprar seu produto. Exemplo: Qual é o negócio da Apple? Se você responder apenas celulares ou computadores, está limitando o negócio, pois, na realidade, a Apple vende inovação.



### Para pensar

E como identificar o negócio da empresa onde você atua? Qual é o negócio dessa organização? Caso não trabalhe, tente visualizar qual seria o negócio de uma empresa que você tenha contato. Pode ser desde uma pequena empresa, como a padaria do seu bairro, até uma grande empresa, como a que lhe fornece energia ou internet.

O primeiro passo é se colocar em um outro ponto de visão, ou seja, analise de fora da organização, isto é, do ponto de vista do cliente, do consumidor, do mercado de atuação e do mercado concorrente. Chiavenato (2011, p. 36) sugere três perguntas de reflexão:

1. Qual é realmente o negócio da minha empresa?
2. Quem é o meu cliente? Quais são suas necessidades e expectativas?
3. O que é de valor para meu cliente? Como agregar-lhe valor?

Para desempenhar um papel profissional de qualidade, você precisa conhecer muito bem sua empresa. Precisa saber qual é o seu negócio e compreender qual o tipo de serviço ou produto que oferece ao mercado. E, ainda mais, precisa saber como está o mercado do seu negócio.

É fundamental que seja feita uma análise da missão, da visão, dos valores, dos pontos fortes e fracos, das vantagens competitivas, das oportunidades, das concorrências e das ameaças dessa empresa. Com todo esse conhecimento, você atuará com propriedade e excelência na organização.

### 3 Influência da Era da Informação nas empresas

Conforme apresentado por Chiavenato (2008), a Era da Informação surgiu nos anos 90 através do impacto provocado pelo desenvolvimento da Tecnologia da Informação.

Essa nova Era influenciou diretamente a forma de organização de todas as pessoas, tanto dentro como fora das empresas. Agora, as pessoas têm maior facilidade de acesso às informações e isso reflete em sua vida pessoal e profissional.

Na Era da Informação, esta é o fator mais importante da gestão. O conhecimento é o recurso mais valioso da organização.

Por meio da análise de Chiavenato (2008), é possível notar as mudanças. A Era da Informação trouxe o conceito de escritório virtual, arquivos eletrônicos; as empresas e pessoas são conectadas através da internet e deu-se espaço ao teletrabalho<sup>1</sup>. Com essa influência, as empresas diminuem seus custos, pois não precisam de escritórios grandes e centralizados. As pessoas podem trabalhar de casa (*home-office*) e se comunicar através de tecnologia, economizando também ligações telefônicas.

A TI otimiza todos os processos de uma organização, criando acesso mais rápido às informações, agiliza burocracias e diminui custos. Diminui também, em contrapartida, o contato físico entre as pessoas.



#### Para pensar

Você já parou para pensar em como seria sua vida sem a internet? Sem o *Google*? Aonde você procuraria informações e respostas para suas dúvidas? Além disso, você já pensou em como a Tecnologia da Informação pode ajudar na sua gestão? Sabia que existem diversos softwares para gerir processos e atividades de um setor e dos colaboradores? Aproveite, a tecnologia está aí para nos ajudar cada vez mais.

1 Teletrabalho é um termo relativamente novo e que teve influência direta com a Era da Informação. É utilizado para situações nas quais as pessoas trabalham juntas, comunicando-se através da internet, porém estão fisicamente separadas. A teleconferência e tele-reunião são exemplos de teletrabalho.

## Considerações finais

Ao conhecer conceitos básicos de Administração e Gestão, é possível compreender os aspectos da organização e aonde podemos atuar nela.

Sem administração uma empresa não existe. E sem pessoas uma administração não existe. Porém, as pessoas precisam ser geridas e orientadas por alguém. Vale lembrar que um time de futebol jamais funcionaria sem um técnico, sem alguém para dar as coordenadas de todo o processo.

As empresas possuem diversos recursos administráveis e você, como gestor, terá maior ou menor contato e influência. Importante relembrar também que nos tempos atuais os colaboradores de uma organização realmente colaboram e não realizam mais suas funções alienados do restante do processo. Hoje as pessoas atuam como parceiros e seu conhecimento é muito valorizado.

Com a influência da Era da Informação, esse conceito é cada vez mais defendido. O diferencial de uma empresa é seu conhecimento e as pessoas que contribuem para seu crescimento.

Nesta Era, os contatos virtuais foram facilitados, através da internet e intranet (uma rede aberta somente para os colaboradores da empresa), porém, perdeu-se o contato presencial. As empresas podem diminuir seus custos e melhorar a eficácia na comunicação e trocas de ideias. As pessoas se comunicam a qualquer momento e de forma gratuita. As informações ficam registradas através de e-mails ou gravações de ligações e o acesso às informações ficou muito mais fácil e rápido.

É preciso ter uma visão crítica para saber usar a tecnologia ao seu favor. Além disso, é importante aproveitar as pessoas e seus capitais intelectuais a favor da empresa, valorizando os recursos humanos e não os utilizando como mera mão de obra.

## Referências

IBM. **História**. Disponível em: <[www.ibm.com/br/ibm/history/?lnk=fsi-hdib-brpt](http://www.ibm.com/br/ibm/history/?lnk=fsi-hdib-brpt)>. Acesso em: 30 ago.2014.

ALMEIDA JUNIOR, S. de. **Negociação – técnica e arte**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SUGO, A. I. **Liderança uma questão de competência**. Editora Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração Geral e Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à Administração Geral**. 3. ed. Barueri: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Administração para não administradores** - a gestão de negócios ao alcance de todos. 2. ed. Barueri: Manole, 2011.