

1 INTRODUÇÃO

A formação universitária, no Brasil, ao longo dos anos 70 e 80, foi marcada por um conceito de empresa tradicional, ambiente criado na sociedade pelo Regime Militar; porém, na década de 90, as mudanças começaram a ocorrer, fomentando-se um ambiente altamente competitivo, em que a necessidade de rapidez nas decisões, flexibilidade e criatividade se tornaram primordial para a sobrevivência da dessa organização .

Nestes termos, pode-se definir como função básica de ‘Administração’, o estudo cuidadoso e a definição exata da estrutura organizacional de uma empresa, a fim de que esta possa atender a suas necessidades reais e cumprir seus objetivos, de forma integrada, e de acordo com as estratégias preestabelecidas.

Assim, as organizações que demonstrarem ser capazes de modificar seus sistemas de recursos humanos para atender às realidades do futuro, perderão vantagem competitiva. Aquelas que conseguirem criar um modelo novo e dinâmico de recursos humanos e tecnologia, irão segurar os talentos altamente qualificados, necessários para o sucesso no ambiente futuro de competição global, minimizando custos e administrando melhor o seu tempo.

A Empresa Júnior – Labotur é uma organização inserida no âmbito de outras organizações, quais sejam, a Universidade Federal do Maranhão e sua Coordenação do Curso de Turismo; por isso, se fazem tão necessários o envolvimento e a compreensão de todos dentro de seu processo administrativo. A questão primordial que enfocamos neste trabalho é o seu nível organizacional, sua administração.

O objetivo desta pesquisa foi analisar as disfunções administrativas em que o Labotur se encontra, em detrimento do seu ideal que levou à sua concepção e criação, que consiste em complementar a formação teórica de alunos universitários na área do Turismo, colocando-os em contato com a realidade do mercado. Teve também, este estudo, a finalidade de discutir e identificar fatores fundamentais para a organização do futuro — tecnologia, conhecimento, comportamento e estratégias

— instrumentos importantes para o direcionamento da empresa a um novo

modelo organizacional.

A não definição desses instrumentos, a falta de cultura organizacional, a necessidade um modelo que supra o “*vazio de informação*” que a empresa vem atravessando, são antes vistos como realidade a instigar o aprendizado e fomentar a busca do conhecimento para superar esses entraves.

Nesse contexto é que buscamos o modelo do conhecimento, o “*homem global*”, o homem integrado nessa nova organização, o homem transformado em coletor de informações, e uma organização cujos integrantes são pessoas que, espontaneamente, se consideram em permanente situação de aprendizagem, aplicando o que aprenderam na melhoria da qualidade dos serviços e produtos, criando um ambiente onde aprender seja um valor cultural encarado como vantagem competitiva, e transformando o Labotur em um lugar onde trabalho será sinônimo de trabalho.

Para a elaboração desta pesquisa foram consultadas obras diversas sobre a Administração: trata-se na verdade de um tema amplamente discutido e pesquisado em todo o mundo e a respeito do qual existe uma vasta bibliografia. Foi realizada, através da Internet, pesquisa de comportamento administrativo adotado em outras empresas juniores. Outra forma de obter informação para a pesquisa deu-se através da vivência prática, no Labotur, quando ocupamos cargo na Diretoria da Empresa.; utilizou-se ainda de entrevista semi-estruturada com os atuais diretores da empresa, com o intuito de conhecer a função de cada um e como cada um a desempenha e como são desenvolvidas as suas atividades, e com ex-diretores, com o objetivo de entender os motivos por que abandonaram a empresa.

A monografia encontra-se dividida em quatro capítulos. No desenvolvimento do primeiro, analisamos as teorias da Administração, identificando o enfoque básico de cada uma, sua eventual complexidade, mesmo enfrentando a dificuldade sintetizá-las, nas dimensões estreitas de um estudo como este. Sendo assim, optamos pela utilização de seis teorias que fundamentam o entendimento e análise do próprio processo administrativo.

O segundo capítulo descreve a filosofia do Movimento de Empresas Juniores – MEJ's, destacando a estrutura administrativa desse tipo de empresa.

No terceiro, detemo-nos na Empresa Júnior de Turismo - Labotur, seu ambiente administrativo, analisando o seu papel na formação acadêmica e os fatores que limitam o seu desenvolvimento administrativo.

No quarto capítulo, apresentamos nossa proposta de um novo modelo organizacional para a Empresa Júnior Labotur, caracterizando-o, reestruturando o seu organograma, analisando a necessidade de definição de sua missão, estratégias e objetivos, e, finalmente, destacamos os benefícios esperados da implementação da proposta.

Observa-se que a empresa não tem acompanhado as evoluções administrativas do mercado turístico, tendências e as mudanças comportamentais, provocando um distanciamento da empresa do próprio Curso de Turismo.

Espera-se contribuir com este estudo, para que a empresa repense a sua conduta administrativa, quem sabe, utilizando desta pesquisa que está fundamentada na proximidade com o conhecimento, mercado, tecnologia, mudanças ocorridas na sociedade e o ambiente interno e externo das empresas do gênero, com o intuito de tornar cada vez mais produtivo o conhecimento dentro da E. J. Labotur.

2 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Ao longo de décadas, a administração vem se desenvolvendo, evoluindo, dando origem a novas teorias e técnicas para gestão das organizações. Ano após ano, aperfeiçoaram-se, criam-se novas ferramentas, novas maneiras e novos métodos de apoio ao administrador.

Hoje as organizações são gerenciadas ou administradas mediante a aplicação de modelos de sistemas mais flexíveis e abertos. O ambiente em que estão inseridas pode alterar seu funcionamento. A tecnologia existente nos permite dar maior velocidade aos processos e tirar o máximo de conhecimento.

Os estudos atuais sobre organizações levam a uma nova perspectiva teórica: a estrutura de uma organização e seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. A identificação das variáveis que produzem maior impacto sobre a organização, como o ambiente e a tecnologia, predizem as diferenças na estrutura e no funcionamento das organizações.

A função das organizações é tornar produtivo o conhecimento. Quanto mais especializados forem os conhecimentos, mais eficazes eles serão. O conhecimento, por si só, é estéril e somente se torna produtivo se for moldado em um só conhecimento unificado. Tornar isso possível é a tarefa da organização, sua razão ser, sua função.

Assim, para um máximo de eficácia, diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais. Para cada situação dada, torna-se necessário um modelo apropriado. O fenômeno administrativo é suficientemente complexo e extenso para poder ser alcançado na sua totalidade.

Ao longo de sua história, a Administração tem sido objeto de uma sucessão de movimentos, teorias e abordagens, as mais diversas –

*mecanicista; **behaviorista; sistêmica; burocrática; estratégica – e vários questionamentos se levantaram no sentido de identificar essas abordagens. Aqui faremos uma pequena explanação de 6 (seis) dessas teorias da Administração, e que serviram como base teórica para este estudo e como suporte para a realização desta pesquisa.

2.1 Teoria da Administração Científica ou Clássica

No princípio do século XX, precisamente em 1903, iniciou-se um esforço de reflexão sistemática tendo como objeto a preocupação de melhor conduzir a atividade empresarial. Iniciada em um ambiente politicamente republicano, filosoficamente individualista e religiosamente protestante, a elaboração científica partiu da análise da tarefa do empregado, visto como indivíduo.

As origens da Abordagem Clássica da Administração remontam às consequências geradas pela Revolução Industrial e que poderiam ser resumidas em dois fatos bastante genéricos. O primeiro, revela o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade na sua administração e exigindo uma abordagem científica, mais apurada que substituísse o empirismo e a improvisação, até então dominantes.

O aumento da dimensão das empresas, no segundo momento, leva a uma substituição das teorias de caráter totalizante e global, por teorias microindustriais, de alcance médio e parcial. Com a grande empresa, caracterizada por suas dimensões mais amplas, criam-se as primeiras condições para o planejamento de longo prazo, reduzindo a instabilidade e a improvisação.

O segundo fato corresponde à necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações, no sentido de se obter o melhor rendimento

* mecanicista – ou *homo economicus*, teoria que via o homem motivado exclusivamente pelo salário.

** behaviorista – ou *homo socialis*, teoria que considerava o homem como ser social, também conhecida com abordagem comportamentalista.

possível dos seus recursos e fazer face à concorrência e à competição que se avolumavam entre as empresas. Com a substituição do capitalismo liberal pelos monopólios, instala-se nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias; conseqüentemente, torna-se necessário, cada vez mais, evitar o desperdício e economizar mão-de-obra. Nasce e se consolida a divisão de trabalho, distinguindo e identificando, por suas funções, os que pensam e os que executam, cabendo, aos primeiros, fixar os padrões de produção, descrever os cargos, determinar funções, estudar métodos de Administração e normas de trabalho, criando condições econômicas e técnicas para o surgimento do *taylorismo* nos Estados Unidos e do *fayolismo* na Europa.

O pioneiro desses movimentos, figura que ilustra bem esse modelo, é Frederick Wislow Taylor, que buscava aumentar a produtividade do trabalho por meio da racionalização das tarefas, do estudo de tempos e movimentos e do estímulo salarial para a produção. Segundo TAYLOR (*apud* CHIAVENATO, 1999, p.99):

Administração funcional consiste em dividir o trabalho de maneira que cada homem, desde o assistente até o superintendente, tenha que executar a menor variedade possível de funções. Sempre que possível, o trabalho de cada homem deverá limitar-se à execução de uma única função.

Outro grande nome que se destaca na formulação teórica da administração, na época, foi Henry Lawrence Fayol, que se preocupou com o estabelecimento de princípios científicos na administração, contudo, concentrando o foco do seu interesse nos processos, mais do que nas tarefas individuais.

Na visão administrativa de Fayol, a empresa é tida como um conjunto de vínculos entre os diversos segmentos da empresa. A importância relativa de cada função depende dos diversos níveis de cargos. À medida em que se sobe na escala hierárquica, diminui a importância relativa da capacidade técnica e aumenta a necessidade da capacidade administrativa.

Os clássicos tendem a ver a organização como mecanismos sujeitos unicamente a um esquema unidirecional de estímulo-resposta: é a concepção do *homo oeconomicus*, motivado unicamente por incentivos salariais.

A Teoria Clássica, predominante no início do século, reflete, nas organizações, um período organizacionalmente menos turbulento do que o atual, suprimindo as deficiências daquela situação.

2.2 Teoria das Relações Humanas ou Abordagem Humanística

Com a abordagem humanística, a teoria da Administração sofre uma verdadeira revolução conceitual, com a transferência da ênfase sobre a tarefa e a estrutura organizacional, para a ênfase sobre as pessoas que trabalham nas organizações. Com a abordagem humanística, a preocupação com a máquina, com o método de trabalho, com a organização formal e com os princípios de Administração aplicáveis aos aspectos organizacionais, cedem prioridade para a preocupação com o homem e seu grupo social. Há, portanto, um deslocamento dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos.

A Teoria das Relações Humanas, também conhecida como Teoria Behaviorista, surgiu nos Estados Unidos em 1920, como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne*, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à Teoria Clássica da Administração, tentando corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos precisos. O modelo pôde melhor ser entendido depois de algumas constatações da ciência do comportamento, que ensejaram uma nova visão do mundo administrativo e possibilitaram um enfoque comportamentalista, uma visão as relações humanas na organização.

Finda a 2ª Guerra Mundial, Herbert Simon (*apud* ALCANTARA, 1997, p. 25) publicou a obra 'Comportamento Administrativo' (Administrative Behavior), na qual definiu a organização como um “complexo sistema de comunicações e interrelações verificadas num agrupamento humano”. Esse sistema proporciona, a cada membro do grupo, parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes, com abertura para a participação nas decisões.

Na Teoria Behaviorista, a motivação tornou-se tema central para alguns trabalhos, que discutem o comportamento do ser humano quanto à sua satisfação e necessidades, dentro de uma organização.

*Hawthorne (1923-1949) - experiência cujo objetivo era verificar uma hipótese do Taylorismo

A abordagem sobre o comportamento vê o ser humano como um ser social, alguém que se realiza por meio de suas relações com seus semelhantes. Os comportamentalistas não estavam interessados em conceitos administrativos, ou em apontar caminhos para o administrador. O modelo vê o homem mais participativo nas decisões que dão origem à tarefa que ele vai executar. Imaginava-se que o tipo de liderança mais eficaz seria o democrático, em que o subordinado teria ampla possibilidade de opinar sobre o próprio trabalho, contribuindo para o seu aperfeiçoamento, sendo que o controle deveria ser feito mediante a análise dos resultados.

Assim, a Teoria das Relações Humanas nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho, surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam, forçosamente, submeter-se.

2.3 Teoria Burocrática

A Teoria Burocrática desenvolveu-se nos anos 40, principalmente em função dos seguintes aspectos:

- A fragilidade e parcialidade, tanto da Teoria Clássica como da Teoria das Relações Humanas;
- Tornou-se necessário um modelo de organização racional capaz de caracterizar todas as variáveis envolvidas, bem como o comportamento dos membros dela participantes;
- O tamanho e a complexidade sempre crescentes das empresas passaram a exigir modelos organizacionais mais minuciosos e bem mais definidos. Estudiosos dos processos administrativos constataram, nesse período, que a indústria de grande escala depende da sua organização, do sistema de Administração adotado, assim como de um grande número de pessoas com diferentes habilidades.

Para Weber, 1945(*apud* ALCANTARA, 1997, 45) “[...]a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir essa eficiência, tem ela que precisar, antecipadamente e nos mínimos detalhes, como as coisas deverão ser feitas”; por isso, dá grande ênfase a normas e regulamentos; ao formalismo das comunicações; à divisão racional do trabalho; à impessoalidade; à hierarquia da autoridade, e às rotinas padronizadas.

Os pontos positivos e negativos deste modelo encontram-se relacionados no quadro abaixo:

QUADRO 1 - Características e Disfunções da Burocracia

Características da Burocracia	Disfunções da Burocracia
▪ Caráter legal das normas ▪ Caráter formal das comunicações ▪ Divisão do trabalho ▪ Impessoalidade no relacionamento ▪ Hierarquização da autoridade ▪ Rotinas e procedimentos ▪ Competência técnica e mérito ▪ Especialização da administração ▪ Profissionalização ▪ Previsibilidade do funcionamento ▪ Internalização das normas	▪ Excesso de formalismo e papelório ▪ Resistência a mudanças ▪ Despersonalização do relacionamento ▪ Categorização o relacionamento ▪ Superconformidade ▪ Exibição de sinais de autoridade ▪ Dificuldades com clientes ▪ Imprevisibilidade do funcionamento

Fonte: WEBER (1945, p. 51)

2.4 Teoria do Empreendedorismo

Sobre a Teoria Empreendedora observa-se que não há um consenso entre os estudiosos e pesquisadores a respeito da exata definição do conceito de empreendedor. Segundo alguns autores isto se deve às diferentes concepções errôneas postuladas primeiramente pela mídia e pelo senso comum

que, obscurecem e distorcem alguns conceitos. Apesar de que já em 1911, com a publicação da obra Teoria e Desenvolvimento Econômico, de Joseph A. Schumpeter, a conotação de empreendedor adquiriu um novo significado:

O empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos dos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER *apud* DRUCKER, 1993, p.18.).

Nos estudos e pesquisas relacionados com o empreendedor, embora haja diferenças a respeito das exatas definições, pode-se perceber que há um consenso entre os estudiosos, de que, o que distingue o empreendedor das outras pessoas é a maneira como este percebe a mudança e lida com as oportunidades. Segundo Drucker (1993, p.40) : “O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade” .

O eventual sucesso do novo empreendimento dependerá principalmente do comportamento de empreendedor. Nesta perspectiva, McClelland (1961), analisa que:

[...] a necessidade de realização é a necessidade que o indivíduo tem de pôr à prova seus limites, de fazer um bom trabalho. É uma necessidade que o mensura à realização; são pessoas que procuram mudanças em suas vidas, estabelecem metas e colocam-se em situações competitivas, estipulando também, para si , metas que são realizadas e realizáveis.

Seus estudos comprovaram que a necessidade de realização é a primeira das necessidades identificadas entre os empreendedores bem sucedidos; essa é a característica que impulsiona as pessoas a iniciarem e a construírem um empreendimento. Dentre os outros atributos mais importantes que um aspirante a empreendedor tem que ter, destacam-se: habilidade para correr riscos; habilidade para focalizar-se em um objetivo; habilidade para dividir sua visão com os trabalhadores; habilidade para entender que a posse do empreendimento é um estado de espírito e não simplesmente um arranjo financeiro.

2.5 Teoria da Reengenharia

A Teoria da Reengenharia comporta um ponto de vista totalmente diferente dos enfoques inerentes a todas as teorias administrativas até então constituídas. Surgida em meados dos anos 90, ela derruba a organização departamentalizada e funcional e a substitui por uma organização achatada e horizontalizada, voltada para os processos. De acordo com Chiavenato (1995, p.27):

[...] A reengenharia derruba o paradigma existente e abandona o processo antigo. Ela é inovação, é criatividade. Constrói por meio de um grupo de pessoas envolvido, um novo processo, inteiramente novo e diferente, usando a criatividade e não o velho método de análise e solução de problemas.

Como o próprio nome sugere, a Reengenharia representa uma reconstrução, e não simplesmente uma reforma, não é apenas modificar o que já existe. É demolir tudo e começar do zero. Construiremos um exemplo simples, de forma a expressarmos melhor o que este modelo administrativo se propõe. Uma cadeira antiga, que precisa de uma nova pintura, um novo encosto. Aos olhos dos outros modelos o que seria feito? Seu encosto seria trocado, receberia uma nova pintura e a cadeira pareceria nova. Na Reengenharia essa cadeira irá para o lixo e no lugar dela, será colocada uma inteiramente nova, totalmente diferenciada da antiga. Obviamente, este exemplo é ilustrativo, pois essas mudanças não são tão simples.

A Reengenharia procura mudanças drásticas, não apenas a melhoria dos processos já existentes, mas a sua substituição por processos radicalmente novos.

A diferença entre a Melhoria Contínua e Reengenharia reside no método de fazer a mudança. Traçando um paralelo entre os modos de gerenciamento de processos: Melhoria Contínua *versus* Reengenharia, o quadro abaixo nos dá um melhor entendimento de como analisar os processos:

QUADRO 2 - A Melhoria Contínua de Processo *versus* Reengenharia de Processos

Melhoria Contínua	Reengenharia
Tipo de Mudança:	
▪ Gradual, lenta e contínua.	▪ Incremental. Evolutiva, Radical, planejada e drástica. Mudança total. Revolucionária.
Ponto de Partida:	
▪ Processo atualmente existente. Melhorar o que já existe.	▪ Estaca Zero. Reinvento do processo. Começar tudo de novo.
Frequência da Mudança:	
▪ Contínua e cotidiana	▪ Periódica e de uma só vez.
Tempo Necessário:	
▪ Curto prazo de tempo para avaliar o processo atual	▪ Longo prazo de tempo para avaliar e projetar um novo processo.
Envolvimento:	
▪ Participativo e envolvente. De baixo para cima.	▪ Impositivo. De cima para baixo.
Risco:	
▪ Moderado	▪ Elevado
Habilitador Principal:	
▪ Controle Estatístico do Processo	▪ Tecnologia da Informação/Pessoas

Fonte: Chiavenato, 1995, p.26.

A Melhoria Contínua utiliza técnicas analíticas e procura resolver problemas existentes em um determinado processo, buscando melhorá-lo gradativamente, de forma que as pessoas envolvidas colaborem e participem neste trabalho. Já a Reengenharia é radical e drástica, joga o processo antigo pela janela e reinventa outro processo, com base na tecnologia da informação. É necessário destacar que a Reengenharia não tem, definida, uma metodologia específica para cada caso particular; lida diretamente com problemas ligados à estrutura dos processos, não com a estrutura organizacional. Entretanto, o

resultado da Reengenharia acaba por interferir na estrutura organizacional da empresa.

A Reengenharia atualmente ganha mais destaque nas empresas, pelos ganhos que ela possibilita e que costumam situar-se em valores múltiplos. Em contrapartida, os riscos são igualmente elevados e isso se dá pelo caráter revolucionário que a Reengenharia propõe.

2.6 Teoria do Conhecimento

Os economistas clássicos, em suas teorias, não deram muito destaque ao conhecimento. Um dos primeiros personagens da tradição da Economia Neoclássica, Alfred Marshall, foi quem afirmou explicitamente que: “O capital consiste, em grande parte, no conhecimento e na organização (...) O conhecimento é o motor mais poderoso da produção” (MARSHALL, 1965, p.115).

A Teoria do Conhecimento tem sido estudada por diferentes autores como Peter Drucker, Alvin Toffler, James Brian, Quin e Robert Reich; cada qual, ao seu modo, anuncia a chegada de uma nova economia ou sociedade, à qual se referem como “Sociedade do Conhecimento”.

De acordo com Drucker (1993, p.32), “(...) na nova economia, o conhecimento não é apenas mais um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra, mas sim o único recurso significativo atualmente”.

O autor afirma que o fato de o conhecimento ter-se tornado muito mais do que apenas um recurso, é o que faz com que seja singular a nova sociedade. Toffler corrobora a afirmação de Drucker, dizendo que “o conhecimento é a fonte de poder de mais alta qualidade e a chave para a futura mudança de poder”.(TOFFLER, 1990, p. 48) .

Para Toffler o conhecimento passou, de auxiliar de poder monetário e da força física, à sua própria essência, e é por isso que a batalha pelo controle

do conhecimento e pelos meios de comunicação está se acirrando no mundo inteiro.

“Gestão do conhecimento”, “capital intelectual”, “inteligência competitiva” e vários outros termos têm surgido para tentar caracterizar uma nova área de interesse na administração das organizações.

Durante a primeira década da informática, a ênfase concentrou-se no gerenciamento de dados. A tecnologia, as ferramentas, os métodos, os sistemas e as abordagens sempre enfatizaram os dados. Até hoje, ao longo da história, tem sido assim: estrutura de dados, arquiteturas de dados, banco de dados, e assim por diante; mas, para transformar dados em informação, precisamos de ferramentas e, para transformar informação em conhecimento, precisamos de tempo. O conhecimento seria então um conjunto formado por experiências, valores, informações de contexto, criatividade aplicada e avaliação de novas experiências e informações.

Segundo os principais pensadores da área, na próxima era os setores de produção, serviços e informação basear-se-ão no conhecimento e as organizações evoluirão, transformando-se em criadoras de conhecimento de muitas formas. Nas organizações, o conhecimento se encontra não apenas nos documentos, bases de dados e sistemas, mas também nos processos de negócio, nas práticas de grupo e na experiência acumulada pelas pessoas.

2.7 Novos ambientes, Diferentes Cenários

Este é um momento complexo no ambiente de negócios e na sociedade. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente de negócios. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade da qual não se consegue escapar. No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. O administrador de empresas enfrenta desafios totalmente novos, seja pelas mudanças introduzidas internamente, ou pelas transformações do cenário externo. As teorias administrativas desenvolvidas ao longo dos anos têm ajudado as empresas a repensar suas práticas, processos, a forma de

resolver os problemas pelos quais tem passado tanto na esfera privada quanto na pública. O profissional seja ele um diretor executivo, um gerente de projetos ou um coordenador de equipes, está mais do que nunca no centro dessa turbulência, independente do ramo de atividade, nível hierárquico ou área de especialidade.

Essas transformações atingem todas as áreas. Na educação em nível superior vários são os métodos ou meios utilizados pelas universidades para colocar o aluno em contato com o mercado de trabalho; um deles é através da Empresa Júnior, ela serve como um incremento à formação profissional. Assim surge o MEJ'S (Movimento de Empresa Juniores). O Movimento de Empresas Juniores surge exatamente como uma oportunidade de mudança, fazendo com que as instituições repensem e analisem novos elementos que incrementem o ensino. Como sugere o nome busca-se contribuir para a formação de um verdadeiro empresário júnior, visto que o aprimoramento técnico ainda em âmbito acadêmico está sendo de fundamental importância para que aja sincronia com o mercado atual, uma vez que o movimento se propõe a estreitar os laços do mundo da ação (o mundo dos negócios), com o mundo da reflexão (o mundo acadêmico).

3 MOVIMENTO DAS EMPRESAS JUNIORES

3.1 Compreendendo a Filosofia do Movimento

O Movimento das Empresas Juniores no Brasil teve início no ano de 1987, através da Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira. As primeiras empresas juniores a despontarem no Brasil foram : Escola Politécnica , Fundação Getúlio Vargas e a Universidade Mackenzie, todas situadas em São Paulo. Atualmente cerca de 380 EJ's no país. A maior concentração destas, se da nas regiões sudeste e sul (LEANE, 2001, p.21) .

Segundo o Estatuto da Federação de Empresas Juniores do Maranhão a Empresa Júnior é definida como:

Uma associação civil sem fins lucrativos, constituída e gerida exclusivamente por alunos de graduação do estabelecimento de ensino superior à qual a Empresa Júnior está vinculada, que propicia as condições necessárias à aplicação prática de conhecimentos teóricos relativos a área de formação profissional e intensifica o intercâmbio empresa – escola, facilitando a absorção dos futuros profissionais no mercado de trabalho. (FEJEMA, 1999, p.1) .

Trata-se de uma empresa onde o acadêmico atua como agente de qualidade no processo de formação, permitindo a experiência de gerenciar uma organização, pois são os acadêmicos que dirigem a empresa e realizam projetos específicos de sua área, com assessoria de professores e/ou técnicos do mercado.

A Empresa Júnior oferece ao estudante uma oportunidade única, pois este pode participar, enquanto universitário, da direção de uma empresa real, através de projetos concretos, possibilitando um ambiente prático de aprendizagem. O aluno faz uma grande troca de conhecimentos, leva suas experiências para dentro da sala de aula, de forma a ampliar por meio de debate o aprofundamento do seu conhecimento, e sai da sala de aula com mais idéias a desenvolver na empresa. Assim o ensino superior passa a ter muito mais qualidade, formando profissionais capazes de gerar desenvolvimento.

A Empresa Júnior vem contribuindo, decisivamente, com micros e pequenas empresas. Os dirigentes dos pequenos negócios podem ter uma consultoria de qualidade com preços acessíveis. De acordo com o SEBRAE (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) foram feitas comparações com outras empresas tradicionais, e a Empresa Júnior chega a atingir 40% abaixo dos preços praticados no mercado.

A vantagem para o aluno é a possibilidade de utilizar um conhecimento adquirido dentro da Universidade para mais tarde desenvolver o seu próprio negócio. As micro e pequenas empresas terão serviços de qualidade com baixo custo, podendo as mesmas obterem uma economia substancial.

A Empresa Júnior é de fundamental importância para o aperfeiçoamento profissional, uma vez que permite aos seus membros colocarem em prática a teoria apreendida em sala de aula, fazendo com que estes estreitem seu relacionamento com o mercado de trabalho, proporcionando também noções de gestão empresarial. Uma vez que vivemos em um mundo competitivo e globalizado, onde a exigência do mercado é por profissionais cada vez mais capacitados e qualificados, a Empresa Júnior vem dar suporte para realização e concretização desses atributos para possibilitar melhor atuação no mercado.

3.2 A Estrutura Administrativa das Empresas Juniores

As Empresas Juniores são associações sem fins lucrativos, que necessitam de um regulamento específico para reger suas atividades, sem ferir a sua missão ou objetivo a que se destina. Obedece a um conjunto de normas que orientam sua atuação e definem desde o seu modo de funcionamento até os pré-requisitos necessários para o ingresso de seus membros.

A estrutura administrativa das Empresas Juniores é basicamente assim: convoca-se uma Assembléia Geral, onde são apresentados o Conselho Administrativo e a Diretoria Executiva, sendo que todos estes são compostos por membros efetivos, acadêmicos da Instituição inscritos na Empresa Júnior, devidamente matriculados nos cursos de graduação. O Conselho Administrativo

e a Diretoria Executiva são escolhidos através de eleição por meio de voto direto e secreto. O organograma das diretorias varia de acordo com a Empresa, sua área de atuação ou seu foco administrativo.

Algumas Empresas possuem docentes nos seus quadros de Conselho Administrativo, porém, tal inclusão deve constar em Estatuto e só pode existir se por vontade dos membros fundadores da Empresa Júnior ou da Assembléia Geral.

Fazem parte também do quadro social da Empresa, além dos membros efetivos, os membros honorários e os membros associados, pessoas físicas ou jurídicas, que tenham prestado ou venham prestando relevantes serviços para o desenvolvimento da Empresa Júnior, ou que, interessados na integração da Universidade/Empresa e na difusão dos serviços prestados pela Empresa Júnior, contribuam com aportes financeiros para a condução de suas atividades e consecução de suas finalidades (LABOTUR,1995, p.5.).

4 A EMPRESA JÚNIOR - LABOTUR

O Labotur foi a primeira experiência de Empresa Júnior na área de turismo no Brasil. Nasceu do desejo compartilhado por professores e alunos de oferecer serviços tanto para a universidade quanto para o público externo (a comunidade em geral). A Empresa Júnior de Turismo - Labotur nasceu em um momento em que se debatia na Universidade Federal do Maranhão-UFMA, uma maior contribuição para a formação do bacharel em turismo.

O trabalho do Curso de Turismo da UFMA para a instalação do Labotur teve início em 1993. Para buscar experiência que coincidisse com os objetivos do Curso a professora Maria do Socorro Araújo, na época Coordenadora do Curso, descobriu que existia na Universidade Federal do Paraná uma agência-escola.

Segundo Socorro Araújo (2000) em depoimento a peça prática da estudante de comunicação Lucienne Santos:

Eu viajei para Curitiba, através da Universidade. Chegando lá constatei que experiência deles era muito tímida. O Curso de Turismo da Universidade do Paraná trabalhava como uma agência, mas não prestava serviços para a comunidade. A idéia só foi se concretizar depois que o SEBRAE passou a difundir a filosofia das juniores no Maranhão (SANTOS, 2000).

Somente em outubro de 1993 o Projeto do LABOTUR identificou-se com as idéias do movimento de Empresas Juniores, que estava começando a ser difundido no Maranhão através do SEBRAE. Este respaldou a busca da Universidade por uma melhor formação profissional, permitindo a agilidade necessária para que a formação teórica correspondesse à necessidade do mercado turístico.

Depois de identificar o Projeto Labotur com o movimento de Empresas Juniores, passou-se para o processo de legalização da Empresa com a denominação Empresa Júnior de Turismo - LABOTUR, A Empresa Júnior de Turismo – Labotur é definida no seu Regimento Interno (1995, p.1) como:

Uma associação civil sem fins lucrativos, constituída por alunos de graduação do Curso de Turismo da Universidade Federal do Maranhão, que presta serviços para micro, pequenas e médias empresas e para a comunidade em geral através de estudos desenvolvimento de projetos na área de Turismo.

4.1 O Labotur e sua Situação Atual

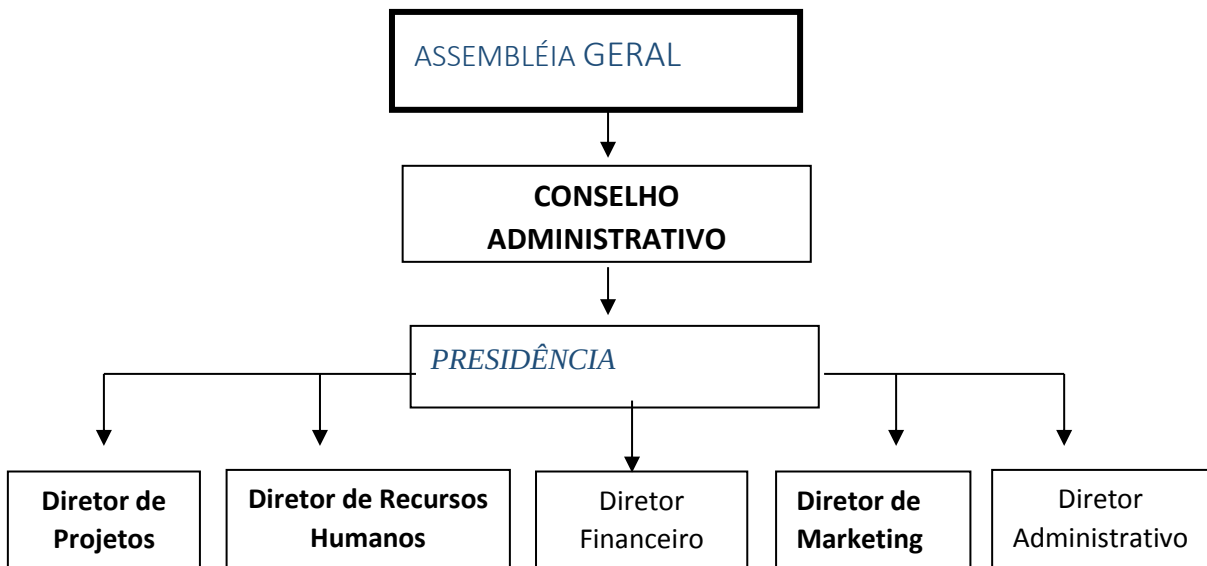
A Empresa de Turismo da UFMA – Labotur, a exemplo de outras empresas juniores, foi fundada com objetivo de proporcionar ao aluno as condições necessárias à aplicação de conhecimentos teóricos, valorizando a instituição e desenvolvendo o espírito empreendedor, facilitando o contato do aluno diretamente com o mercado de trabalho através de seus projetos.

A estrutura organizacional do Labotur foi baseada em informações de outras Empresas Juniores já estabelecidas. Com ajuda dos professores do Curso de Turismo foram feitas algumas modificações para adequar-se a realidade do Laboratório de Turismo, buscando assim conseguir melhor desempenho para a Empresa.

A primeira formação organizacional se deu de maneira horizontal, exatamente como estabelecida no Estatuto (ver Anexo), onde o órgão deliberativo é a Assembléia Geral, sendo o processo gerencial coordenado por um Conselho Administrativo, composto por dois representantes de cada turma do Curso de Turismo, num total de oito membros, e pela Diretoria Executiva, que na sua primeira formação tinha um Diretor Presidente, um Diretor Administrativo-Financeiro, um Diretor de Projetos e Diretor de Recursos Humanos.

Já na segunda formação, em 1994, decidida também em Assembléia Geral, sentiu-se a necessidade de uma reestruturação no organograma do Labotur, resultando na estrutura que se encontra atualmente, assim disposta:

ORGANOGRAMA - LABOTUR



Fonte: Regimento Interno (1999)

As atribuições da Diretoria Executiva encontram-se definidas no Regimento Interno da Empresa (Ver Anexo). Essas diretorias atuam com autonomia, porém de maneira interdependente.

A E. J. Labotur dentro das especificações de seus exercícios, atualmente desenvolve atividades de assessoria, consultoria, agenciamento e organização de eventos, estas últimas têm sido as atividades mais procuradas na Empresa, automaticamente as mais desenvolvidas.

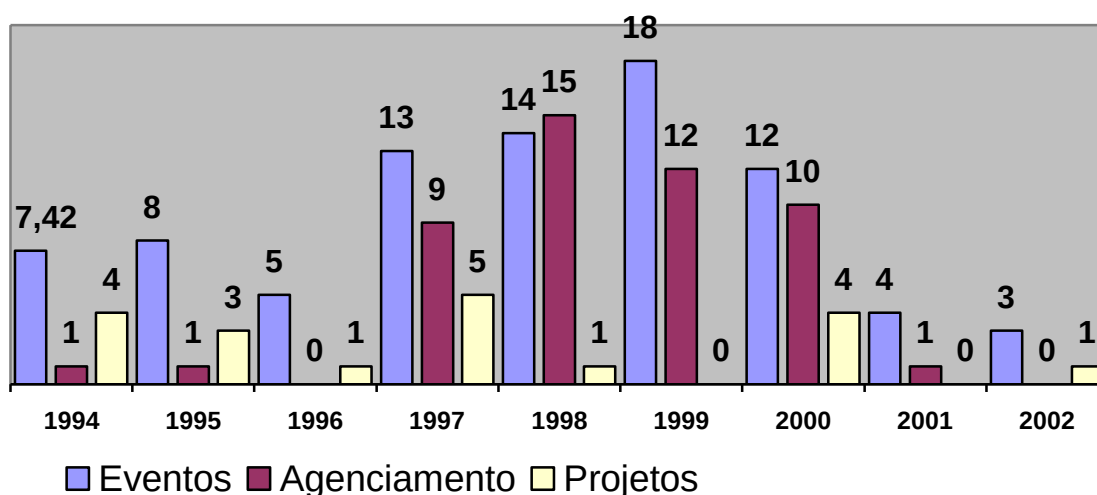
Analisando cada setor percebemos que, de acordo com relatórios existentes no Labotur, não se tem dado de serviços prestado na área de consultoria. Quanto ao agenciamento em sua maioria os serviços foram solicitados por estudantes das Instituições de Ensino Superior, sendo mais da metade da UFMA e somente uma pequena parcela por outros segmentos de públicos.

Mas, de todos os setores de atuação do Labotur, o que mais tem crescido desde sua fundação é a área de organização de eventos. A Empresa nos últimos anos vem adquirindo Know-how nessa atividade turística, que tem muita diversificação dentro de sua organização desde o pré-evento, secretaria,

receptivo, cerimonial e relatório final. Até o ano de 2000, essa foi a área mais explorada pela empresa, de acordo com o gráfico abaixo. Já em 2001 e 2002 a empresa pouco atuou no mercado de eventos.

Demonstramos através de um gráfico baseado em dados registrados na monografia Brasil Júnior, de José Leane de Pinho Borges, o desenvolvimento das atividades na área de agenciamento, eventos e projetos.

GRÁFICO 1 - Demonstrativo do Desenvolvimento das Atividades: Eventos, Agenciamento e Projetos, no período de 1994 a 2002



Fonte: BORGES, 2000.

Fazendo uma análise do gráfico acima, os dados revelam a instabilidade das atividades do Labotur, como foi o seu desenvolvimento desde sua criação. Na área de eventos, teve um crescimento substancial e se propagando até o ano de 1998, com um pequeno declínio em 1999 e 2000. Já em agenciamento seu crescimento foi gradual, caindo em 2000 e despencando em 2001. Em projetos a empresa atuou de forma muito irregular, aparece em algumas gestões mais muito incipiente.

O gráfico vem explicitar de forma mais visível às condições em que se encontra o Labotur e a concretizar que sua administração ou a falta dela tem sido um fator crucial para a continuidade da Empresa.

4.2 O Modelo Administrativo adotado atualmente pelo Labotur

A Empresa Júnior – Labotur, como a maioria das EJ's, adota o modelo empreendedor. Essa afirmação que o Labotur desenvolve suas atividades aos moldes do modelo Empreendedor baseia-se no fato de está inserido no movimento das empresas juniores e devido aos procedimentos internos levam o aluno a ter um comportamento autônomo e criativo. No Labotur não existem dados que comprovem que a organização tenha sido planejada para atender este modelo, mas essa informação é passada de maneira informal e as gestões são orientadas e tentam desenvolver características e comportamento que se enquadrem no perfil do empreendedor.

Difícilmente consegue-se afirmar com precisão quais são as características e aspectos comportamentais comuns a todo empreendedor. Entretanto, pesquisando na literatura pode-se encontrar alguns pontos que são ressaltados, pela maioria dos estudiosos, em relação as variáveis e os aspectos comportamentais relacionados ao êxito de empreendimentos. Citam-se, como alguns deles, criatividade, habilidade pessoal, liderança, visão de futuro para inovar e criar condições para ocupar o seu próprio espaço no mercado.

Os estudos e pesquisas realizados em relação ao comportamento e à personalidade do empreendedor, fundamentam-se na crença de que o eventual sucesso do novo empreendimento dependerá principalmente do comportamento do empreendedor. Especialistas concordam que a capacidade de empreender não é apenas uma habilidade pessoal, inerente à personalidade de cada um, e acreditam que a maioria dos jovens, se estimulados, podem desenvolver uma mentalidade empreendedora.

Um grande incentivador do empreendedorismo é o Instituto Euvaldo Lodi - IEL que tem entre as suas prioridades disseminar a cultura empreendedora e incentivar a formação de novos empresários, com capacidade de gerar mais empregos, tecnologia e ganhos de produtividade. O instituto incentiva projetos em âmbito acadêmico, principalmente em apoio a micro e pequenas empresas. O jornal do Instituto, chamado INTERAÇÃO, traz mensalmente informações do

mudo empreendedor e todos os projetos em diversos campos de atividades que possuem o apoio do IEL.

4.3 Fatores que limitam o processo administrativo da Empresa Júnior Labotur

A simples existência de uma empresa independe de ter fins lucrativos, ou não, como é o caso do Labotur; pressupõe que ela tenha um mercado, um produto ou serviço a oferecer e, claro, meios de produzir e transformar sua atividade.

Qualquer membro, em qualquer instância, deve saber definir a empresa onde atua, o que ela faz; para quem faz; quanto faz. São questionamentos que podem ajudar nessa definição, mas, para respondê-los, é necessário que todos os envolvidos saibam o porquê de estarem ali.

Através da vivência prática, de entrevistas informais com alunos que atuaram no Labotur, principalmente com aqueles que abandonaram os cargos durante o exercício de suas funções, é que pudemos levantar e relacionar alguns problemas, que vêm ocorrendo no Labotur, talvez desde o seu início, para cuja solução nada tem sido feito. Estudar e avaliar esses problemas é de fundamental importância para que o Labotur se enquadre no perfil das organizações do gênero e comece a repensar seu comportamento junto a seu mercado, que é tão competitivo.

Citamos e comentamos alguns dos fatores que entendemos que levaram o Labotur à situação em que se encontra:

a) A alta rotatividade dos gestores e abandono da empresa antes do término do mandato. O mandato dos diretores é de um ano, mas as atividades da diretoria somente se iniciam no segundo mês do início do mandato. A não identificação com a empresa e novas propostas de trabalho faz com que diretores escolhidos abandonem seus cargos em meio à sua gestão. Quando ocorre tal abandono, a empresa se desestrutura, e

geralmente é o Diretor Presidente que assume os cargos abandonados, abalando todo o processo administrativo da empresa.

b) **Necessidade de maior tempo de adaptação das novas diretorias.** Não existe a entrega dos cargos nas trocas de diretorias. Quando ocorre a transição das diretorias, informações, experiências e conclusões sobre a sua administração deveriam ser repassadas mesmo que de maneira informal, infelizmente isso não acontece. A maioria dos diretores já se encontra desmotivada e sem interesse pela empresa. Outro agravante da adaptação é que, nos últimos anos, os diretores, em sua maioria, não chegam a estagiar na empresa, desconhecendo o ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas pela empresa, dificultando a execução, a qualidade e a eficiência das atividades.

c) **Indefinição do Responsável Técnico.** Um novo critério adotado pela Coordenação do Curso de Turismo, é a supervisão das atividades da empresa, a ser exercida por um Professor. A permanência do supervisor dentro da empresa pode agregar conhecimento/segurança às atividades realizadas pelos alunos, além de impulsionar a agilidade dos serviços prestados. Por outro lado, o conhecimento mais profundo das atividades desenvolvidas pela empresa, é de suma importância para o professor poder desenvolver melhor sua supervisão. A falta de planejamento por parte das diretorias, é um dos maiores entraves ao cumprimento das atribuições desse Supervisor.

d) **Registro deficiente das atividades.** Notam-se a falta de um banco de dados e de conexão; a escrituração restrita, e em papel, em sua maior parte; a ausência de um catálogo de clientes ou empresas a que tenha sido prestado serviço; o pouco uso da Internet, hoje o mais eficiente meio de interligação com mundo, no qual, o acesso às informações acontece em tempo real, permitindo a exploração de um universo ilimitado, com enorme economia. O uso dessa ferramenta tão preciosa para os novos tempos, ainda é mínimo, resumindo-se ao envio e recebimento de correio eletrônico (e-mail), de nenhum modo como instrumento de pesquisa. Muitos diretores e mesmo estagiários nunca tiveram contato com o computador nem acesso à Internet.

d) **Deficiente comunicação interna e externa.** Neste processo não pode haver ruídos, que se entendem como o “disse me disse” popular,

palavras soltas, não comprovadas que acabam por transmitir a imagem negativa da empresa, dificultando a interação da empresa com seus membros. O que deve haver é comunicação eficaz com a direção superior da UFMA, com a Coordenação do Curso de Turismo, com os alunos, diretores, com os fornecedores e com o público externo. Por isso a comunicação mais ampla e completa tem que ser alcançada de todas as maneiras e sempre.

f) Falta de motivação da diretoria, dos assessores e membros.

A falta de motivação e o despreparo inibem a criatividade e causam o descompromisso e o desinteresse pelo trabalho e pela empresa, fazendo com que os diretores sejam meros cumpridores de tarefas e limitando suas perspectivas, desviando-as do processo de gestão.

g) Falta de *Feedback*. A troca de informações permite que a empresa e as pessoas saibam que os trabalhos estão sendo bem executados, que precisam, ou não, ser aprimorados, melhorados ou reformulados. Sem o *feedback*, as pessoas ficam no escuro não têm idéia da avaliação de seu trabalho, e qualquer problema que eventualmente exista só tende a se agravar com o passar do tempo. O *feedback* é possibilidade de evitar a entropia*.

h) Pouca utilização de métodos de pesquisa. Além da utilização da Internet como ferramenta, é preciso implementar a cultura da pesquisa e difundi-la continuamente no ambiente organizacional. Isso não ocorre na empresa.

i) Pouca importância dada ao planejamento das atividades. Ao ingressarem na E. J. Labotur, os diretores não dispõem de um planejamento estratégico e poucos são os que sabem quanto é importante para a empresa esse mecanismo administrativo. O planejamento é um dos fundamentos da administração; um bom planejamento contribui e é condição para a melhoria dos resultados.

j) Missão não definida. O Labotur não possui missão estabelecida. Para a empresa a missão tem que ser muito clara, precisa ter uma só finalidade, caso contrário seus membros ficarão confusos em relação ao processo administrativo, seguirão o que acharem, em vez de aplicá-la a tarefa comum. Uma missão clara pode manter unida a organização e capacitá-la a

* Entropia: medida da quantidade de desordem de um sistema.

produzir resultados. Sem uma missão bem definida, a organização em pouco tempo perde seu horizonte.

k) **Imagem institucional abalada.** O reflexo de todos esses problemas é a causa do desgaste da imagem da empresa perante a comunidade acadêmica e a população local. A consequência é o questionamento sobre a qualidade e credibilidade dos serviços oferecidos e sobre a filosofia do Movimento de Empresa Juniores.

Estes fatores desestabilizadores impedem, cada vez mais, que a E. J. Labotur alcance seus propósitos, o que significa dizer que a empresa precisa rever seu comportamento administrativo: terá de planejar estrategicamente as suas atividades, definir sua missão e precisa cuidar de seus membros tanto quanto ou mais do que cuida da comercialização dos seus produtos e serviços. Especialmente, precisa embutir em sua própria estrutura a importância do conhecimento, o aperfeiçoamento permanente de tudo o que faz (Aprendizado Contínuo), e também terá que aprender a explorar e desenvolver novas aplicações a partir de seus próprios insucessos.

Analisando as características que atualmente ditam o perfil das novas organizações e o seu comportamento no mercado — conhecimento, inovação, conectividade, virtualidade, capacidade de adaptação, rapidez, emoção — é que percebemos quão a Empresa Júnior de Turismo Labotur se encontra distante dessa realidade. Apesar de estar inserida no Movimento de Empresas Juniores, de cujos objetivos, um dos principais é propiciar ao aluno as condições necessárias para que possa atuar no mercado, nos moldes, e de acordo com as exigências e rapidez com que se move, infelizmente o Labotur está andando em caminhos opostos aos propósitos a que se destina.

Entendemos que toda mudança é difícil, mas necessária. Antes as mudanças aconteciam de geração para geração, o que mudou? O tempo. Agora elas surgem de um ano para outro.

4.4 Um Novo Momento

Em tempos de grandes mudanças, a falta de sincronia produz um desencontro entre milhares de pessoas procurando empregos melhores e várias empresas com cargos que não conseguem preencher. Não há solução mágica para esse problema: só uma mudança de mentalidade, tanto das pessoas quanto das empresas. Isso demonstra a insatisfação das empresas com os recursos humanos despreparados para preencher as exigências do mercado atual. A Empresa Júnior de Turismo torna-se um mecanismo de análise dentro desse contexto, pois é uma ferramenta importantíssima para a formação acadêmica. Através do Labotur muitos alunos são buscados por pequenas e médias empresas para fazerem parte do seu quadro, então mas do que nunca a empresa precisa perceber o mercado e saber como melhor atua nele. Terá de cuidar do seu bem mais valioso a *inteligência*. Não que a inteligência não seja utilizada, mas o foco deve está centrado na mente humana.

Isso faz parte de uma nova lógica e as empresas bem-sucedidas deste milênio vão ter que lidar obrigatoriamente com essa lógica. As mudanças podem parecer com as do passado, mas sua natureza é diferente. Robbins (2000) disse: “Quem se recusa a enxergar essa nova lógica , não estará perdendo o bonde da história, estará amarrado aos trilhos à sua espera”. O Labotur talvez não esteja preso aos trilhos, mas certamente está deixando o bonde passar, por não saber que direção seguir, o que nos leva a acreditar na necessidade de mudar de mentalidade.

Mudar de mentalidade é uma questão crucial para as empresas, pois terão que trabalhar essa mentalidade diretamente com os recursos humanos, ou seja, adotar um novo relacionamento com seus funcionários. De acordo com Handy (1998), “a nova mentalidade deverá ser em parte baseada em tecnologia, em parte em serviços para o cliente e em parte numa escola de aprendizado”.

Na nova economia jogar a favor dos seus funcionários é o melhor meio de obter retornos. “Quando as pessoas estão engajadas em projetos criativos ou de solução de problemas, tendem a aparecer todas as horas, pensar no projeto em suas horas de folga, investir vastas somas de energia física e mental nele” (KANTER¹,2001). No Labotur, o engajamento dos diretores com

¹ Professora de Gestão da Harvard Business School.

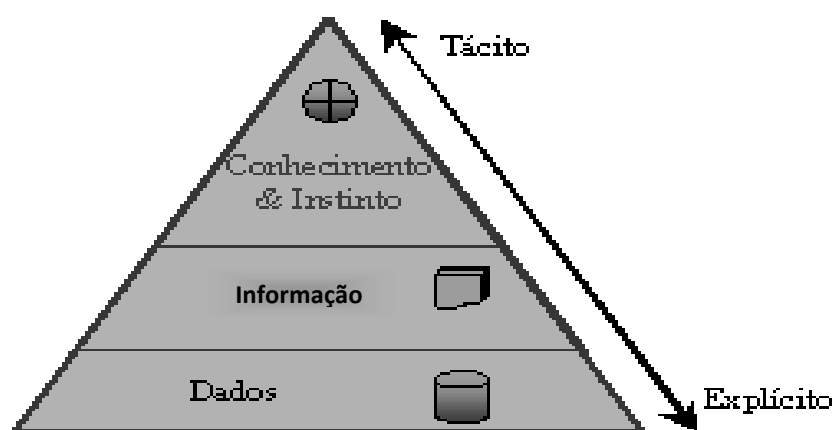
a empresa tem sido pouco trabalhado, causando um certo desconforto e insegurança para inovar, criar, diminuindo a auto-estima da equipe. Com os membros e a Coordenação do Curso de Turismo essa prática não existe, esses laços não são muito estreitos. Essa dificuldade de interação prejudica o intercâmbio de idéias e conhecimentos necessários à geração de um novo comportamento e ações criativas.

5 MODELO BASEADO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM ÊNFASE NOS RECURSOS HUMANOS E NA ERA DA INFORMATIZAÇÃO

Para ir ao encontro dos seus objetivos, as organizações devem gerir eficazmente os seus recursos de informação e conhecimento. Gestão da informação e do conhecimento focam diferentes partes da mesma cadeia de valor. A gestão do conhecimento foca os processos e as pessoas envolvidas em criar, partilhar, disponibilizar e influenciar o conhecimento na organização para dar suporte às estratégias desenvolvidas. Uma definição mais curta, mas porventura mais rica, vê a gestão do conhecimento como a **reutilização** da informação e experiência para aumentar a velocidade da inovação e resposta.

Existem dois tipos de conhecimento. O conhecimento explícito que aquele que facilmente se codifica e se transmite, e o conhecimento tácito, que é o conhecimento experimental, subjetivo e mais difícil de transmitir. Mesmo que mais complicado de gerir, o conhecimento tácito é o principal alvo na maioria dos esforços em Gestão do Conhecimento, isto porque representa o conhecimento mais valioso e estratégico da organização.

FIGURA 1 - Conhecimento Explícito e Conhecimento Tácito



Fonte: Teixeira Filho, 2000.

A maioria das soluções de gestão do conhecimento, hoje e no futuro, envolve também soluções tecnológicas. A vontade em experimentar aproximações baseadas em SI/TI (Sistema de Informação e Tecnologia de Informação) reflete o largo reconhecimento que o arquivo em papel, o correio interno e todas as ferramentas manuais já não satisfazem as necessidades das organizações, tomadas pela pressão da crescente competição e globalização do mercado.

A tecnologia tem um papel importante na gestão do conhecimento explícito, enquanto o seu papel na gestão do conhecimento tácito vai recair no suporte ao intercâmbio de conhecimento entre pessoas. Adicionalmente, a tecnologia vai assumir a maioria do trabalho de rotina, libertando pessoas para atividades orientadas ao conhecimento que naturalmente requerem inteligência humana.

A informação e o conhecimento são as armas competitivas de nossa era. O conhecimento é mais valioso e poderoso do que os recursos naturais, grandes indústrias ou polpudas contas bancárias. O capital intelectual, consiste na soma do conhecimento de todos em uma empresa, o que lhe proporciona vantagem competitiva. Ele constitui a matéria intelectual – conhecimento, informação, experiência – que pode ser utilizada para gerar riqueza ou agregar valor ao patrimônio organizacional. No Labotur esse comportamento é muito distorcido e se concentra principalmente na figura do Diretor Presidente, como único responsável por todo o processo dentro da E. J. Labotur.

A definição de material intelectual consiste em tudo aquilo que foi “formalizado, capturado e alavancado a fim de produzir um ativo de maior valor” (Teixeira Filho (2000, p. 47). Para os estudiosos da área, a inteligência torna-se um ativo quando se cria uma ordem útil a partir da capacidade intelectual geral, ou seja, quando assume uma forma coerente (uma mala direta, um banco de dados, uma agenda para uma reunião, a descrição de um processo); quando capturada de uma forma que permite que seja descrita, compartilhada e explorada; e quando pode ser aplicada a algo que não poderia ser realizado se continuasse fragmentado. O capital intelectual passa a ser o conhecimento útil em nova embalagem.

Para STEWART (1998, p. 42), “a idéia de que uma nova economia baseada no conhecimento está surgindo é como uma nova bola de tênis – felpuda, mas capaz de quicar alto”. Para ele, os ativos intelectuais sempre tiveram sua importância, embora nunca tanto quanto agora. A novidade está simplesmente no fato de o diretor e a gerência (ativos intelectuais) terem se tornado a peça mais importante da produção, e isso nem sempre foi assim.

No final do século XIX, Buckmininster Fuller (1998, p. 28) mostrou que a melhor forma de medir a atividade econômica era observar a utilização de matérias-primas (quanto carvão se extraía, quanto aço se produzia). Em 1940, as medidas que realmente mostravam força da economia envolviam a utilização de energia, por exemplo, a quantidade da gasolina consumida. Hoje em dia, o poder da força muscular, o poder das máquinas e até o poder da eletricidade estão sendo substituídos pelo poder do cérebro.

As pessoas que tentam gerenciar o conhecimento das empresas muitas vezes se vêem presas à questão de decidir se o conhecimento é importante ou não. Portanto, administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo, e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países. Existe uma grande necessidade de imbuir esse estímulo e busca ao capital intelectual na E. J. Labotur e em todos que interferem em seu ambiente interno e externo. Na verdade o processo deveria ser inverso, partindo da Universidade para a Coordenação e desta para o Labotur.

A ascensão do trabalhador do conhecimento na Empresa Júnior – Labotur poderá alterar fundamentalmente a natureza do trabalho e a agenda das diretorias. Os diretores passariam a atuar como guardiões, protegendo e cuidando dos ativos da empresa. O capital intelectual, ou seja, os profissionais do conhecimento seriam avaliados não pelas tarefas que realizassem, mas pelos resultados alcançados. Eles, sozinhos ou em equipes, planejariam, organizariam e executariam muitos aspectos de seu próprio trabalho.

Na opinião dos caçadores de talento, mudar de emprego a cada três ou quatro anos tornou-se absolutamente necessário para o tipo de currículo que

será considerado atraente pela empresa moderna, laços prolongados e ininterruptos com uma única corporação sinalizam experiência limitada e falta de ambição. O fato é que, reter os colaboradores na empresa pode implicar em ações mais complexas, mas, muito mais trabalhoso é reter os talentos iminentes, no Labotur, tem sido um desafio reter esses talentos.

A receita nesse caso, de acordo com STEWART (1998, p. 57) é a seguinte: trate bem seus membros. Ofereça a eles um ambiente no qual possam aprender e crescer. Mas há um porém: todas essas técnicas de recursos humanos para reter talentos não vão funcionar se não houver uma filosofia abrangente, ou seja, um meio através do qual seja possível conectar, de forma coerente, as diferentes práticas individuais com o todo. Se não houver uma profunda compreensão por parte de todos, sobretudo das lideranças, do que elas representam e de porquê são importantes para a organização, não agregarão nada além de resultados medíocres.

Nesse novo modelo traçado para Empresa Júnior – Labotur, todos são importantes dentro desta nova conduta. Assegurar o desenvolvimento humano contínuo e a motivação talvez seja a maneira mais eficaz de reter esses talentos, mesmo não sendo os únicos meios. Dois motivos justificam essa afirmativa: primeiro, porque os talentos sempre terão opções e as conhecerão, mais cedo ou mais tarde e, portanto, não seguirão quem não puder lhes proporcionar essas ferramentas e isso é totalmente perceptível dentro dos fatores que limitam a E. J. Labotur. A segunda razão é que o modelo do conhecimento serve para descrever as principais dimensões da credibilidade de uma organização, ou seja, o caráter, a competência, a responsabilidade social, todos aplicáveis na tentativa de demonstrar a seus membros a importância de participar de uma organização que além de cuidar dos seus recursos humanos e motivá-los também tem preocupação com a comunidade. Para o Labotur, terá um grande impacto visto que a empresa não tem praticado essa característica.

Percebe-se, assim, que o que está em jogo, ao fim, não é apenas o destino de cada membro, de cada diretor do Labotur. O que está em jogo, acima de tudo, é o destino da Empresa Júnior de Turismo da UFMA, o Labotur. A

empresa precisar rever seu capital humano, transformá-lo em Gestores do Conhecimento.

O que nos propomos não é questionar o modelo empreendedor, onde que é hoje aplicado na maioria das empresas brasileiras (Revista Exame 2001); a nossa intenção é mostrar que, para este momento, o Labotur precisa mudar o seu foco. Vivemos em tempo de mudança. Para Silva (1996, p. 145)

É preciso estar também preparado a aprender e a difundir este conceito, a partir de sua internalização e focar sua atuação na sua missão, nos objetivos da empresa, montar estratégias e táticas para alcançá-los; estar impregnado pelo social e ser um tradutor fiel, em sua melhor expressão, do que ocorre fora da organização para poder contribuir em seu planejamento, são funções que se agregam às novas atribuições dessa nova gestão.

Essa transformação das pessoas – de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento – é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isto decorre de uma nova cultura e de uma nova estrutura organizacional, onde são privilegiados o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas e motivadas para tanto.

Para atender a esse novo modelo organizacional, faz-se necessário algumas mudanças no organograma do Labotur o que implica em uma redistribuição de tarefas para a diretoria executiva.

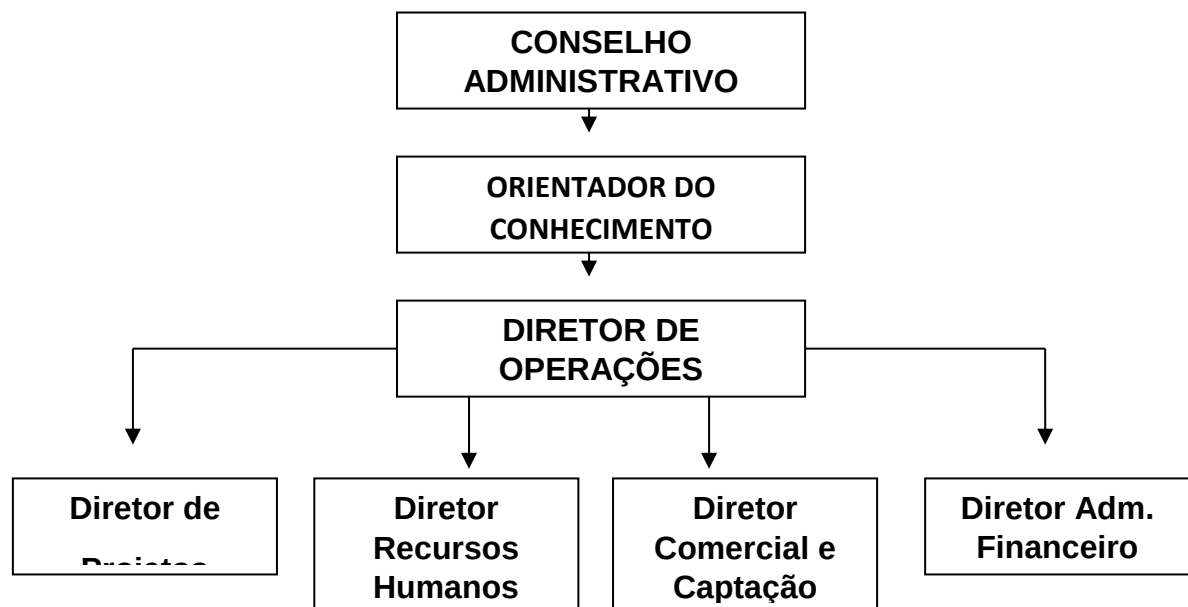
5.1 Reestruturação do organograma e delineamento de aspectos que contribuirá para a implementação deste novo modelo.

O delineamento da estrutura organizacional é a atividade que tem por objetivo criar uma estrutura para uma empresa, ou então, aprimorar a existente. Naturalmente, a estrutura organizacional não é estática, o que poderia ser deduzido a partir de um estudo simples de sua representação gráfica: o organograma. A estrutura organizacional é bastante dinâmica, principalmente quando são considerados os seus aspectos informais provenientes da caracterização das pessoas que fazem parte de seu esquema.

A estrutura organizacional deve ser delineada, considerando as funções de administração como um instrumento para facilitar o alcance dos objetivos estabelecidos.

Lembrando que não estamos propondo uma reengenharia onde se abandona os processo antigos e cria-se novos em lugar destes. Neste caso a nossa intenção é melhorar os já existentes e atribuir novos procedimento quando necessário, a atender a este novo modelo. Desta maneira, propomos a reestruturação do organograma do Labotur, conforme a figura abaixo.

ORGANOGRAMA PROPOSTO



5.1.1 Atribuições das Diretorias

a) Conselho Administrativo

No Artigo 21º do Estatuto do Labotur a formação do Conselho Administrativo é composto por 02 (dois) representantes de cada turma, eleitos para um mandato de 1 (um) ano, podendo ser reeleito para novo mandato de mais de 1 (um) ano. O Conselho é de suma importância principalmente por estabelecer diretrizes para condução da empresa. Para essa nova fase propomos que o Conselho seja composto por 1 (um) membro que tenha

participado da diretoria da empresa, por um professor do Curso de Turismo, e a partir do terceiro período 01 (um) representante de cada turma.

A inclusão de um professor e de um ex-diretor, incentivaria a troca de informação e experiência. A delimitação da participação do representante do alunos a partir do terceiro período é para dar maior velocidade ao processo, pois esse alunos já estariam mais engajados no Curso e com maior poder de discussão e discernimento a respeito das atividades da Empresa Júnior.

b) Orientador do Conhecimento

Denominado pelo Regimento Interno de Responsável Técnico. Nessa nova fase, além de supervisionar as tarefas da empresa, o vemos como um “maestro” que controle a “partitura”, devendo concentrar a organização em sua missão. Dentre suas atividades, além das já descritas no Regimento Interno (Ver Anexo), devem constar:

- 1 Orientar e Avaliar as atividades desenvolvidas pela organização;
- 2 Fazer um planejamento de como irá conduzir a sua orientação dentro da Empresa Júnior;
- 3 Propor junto aos diretores a estratégia (anual ou semestral) da empresa;
- 4 Divulgar a Empresa Júnior de Turismo – Labotur em todo o meio acadêmico e no *trade* turístico;
- 5 Fazer um calendário anual, onde a cada mês seja desenvolvida alguma atividade de cunho educacional ligada à área de turismo, podendo ser de abrangência interna, acadêmica, municipal/estadual ou regional.

c) Diretor de Operações

É responsável por fazer o controle operacional da empresa, destacando-se as seguintes atribuições:

1. Coordenar ações estratégicas da empresa;
2. Criar novos produtos;

3. Planejar ações de marketing juntamente com todas as Diretorias para posicionar a empresa no mercado;
4. Fazer atendimento a clientes e empresas;
5. Negociar com os fornecedores estabelecendo prazos de pagamentos (Hotéis, Empresas de Ônibus, Buffet etc.);
6. Participar de eventos ligados ao mercado turístico;
7. Fazer um calendário anual, onde a cada mês seja desenvolvida alguma atividade de cunho educacional ligada à área de turismo, podendo ser de abrangência interna, acadêmica, municipal/estadual ou regional.

d) Diretor de Projetos

Para essa diretoria permanecerá a atribuição já descrita no Regimento Interno (Ver Anexo) uma vez que dentro deste novo modelo não sentimos a necessidades de fazer alterações.

e) Diretor de Recursos Humanos ou Gestor de Pessoas

No novo modelo organizacional, o papel do diretor de Recursos Humanos vem sofrendo uma constante transformação. A concepção das pessoas mudou radicalmente. As pessoas da empresa passaram a ser *colaboradores*, principais responsáveis pela produtividade da organização. Compete a esse diretor:

1. Promover a comunicação do Labotur com a Universidade, Coordenação, Diretores, alunos e com o público externo;
2. Propor critérios e elaborar instrumentos para a seleção de estagiários curriculares e extracurriculares para a empresa, acompanhando as atividades desse estagiários;
3. Definir padrões e construir instrumentos para a avaliação do desempenho de equipes;
4. Avaliar o comportamento e as necessidades dos diretores dentro das funções da empresa e fora deste ambiente;
5. Promover a integração da Coordenação/Diretores/Alunos;
6. Adequar horários de cada diretor dentro da empresa;

7. Reduzir as deficiências técnicas da mão-de-obra;
8. Analisar as atitudes dos funcionários em relação à empresa;
9. Fornecer assessoria à direção da empresa, e demais especificações do Regimento Interno

f) Diretor Comercial e Captação

Essa Diretoria irá substituir a Diretoria de Marketing, pois entendemos que o Marketing da empresa deverá ser feito por todos envolvidos, e por cada diretoria individualmente.

A esta diretoria deverá caber, principalmente, planejar e desenvolver estratégias comerciais da empresa, além das seguintes responsabilidades:

1. Elaborar estratégias comerciais para efetivar as vendas de pacotes turísticos;
2. Fazer captação de novos clientes;
3. Cadastrar todos os contatos de Instituições de Ensino (Públicas e Privadas) empresas, Associações, Prefeituras, Gerências e Sub-Gerências, Fundações e demais órgãos;
4. Estabelecer contatos com outras empresas juniores;
5. Estabelecer verbas juntamente com a diretoria administrativo-financeira, para fazer promoções e propaganda, e demais especificações da diretoria de marketing (Ver Anexo).

g) Diretor Administrativo Financeiro

O setor administrativo-financeiro é um dos pilares mais importantes das organizações, merecendo ser analisado e tratado de maneira especial. Não se pode deixar que fuja o seu controle, tem-se que estar consciente do estado das finanças, para que se possa tomar as decisões corretas nos momentos adequados.

O Diretor Administrativo-Financeiro deverá:

1. Melhorar a capacidade financeira e estabelecer fontes de recursos econômicos;

2. Manter um rígido controle de fluxo de caixa;
3. Estabelecer as fontes de recursos mais econômicas;
4. Avaliar a posição de endividamento;
5. Estabelecer um sistema contábil adequado e útil;
6. Manter controles sistemáticos e rígidos sobre o caixa, contas a receber, a pagar, empréstimos e investimentos;
7. Estabelecer um sistema de custeio que permita melhores informações para decisões de produção e da administração;
8. Manter um sistema adequado de auditoria interna;
9. Estabelecer um planejamento de pessoal;
10. Planejar as futuras necessidades de pessoal;
11. Emitir notas fiscais ou faturas;
12. Fazer pagamento de fornecedores;
13. Providenciar conserto e manutenção de equipamentos; e demais atribuições descritas no Regimento Interno.

5.2 Definir a Missão do Labotur

A **missão** é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual é o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda quais tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui procura-se responder à pergunta básica: Onde se quer chegar com a empresa?

Na realidade, a missão da empresa como já havíamos destacado anteriormente, representa um *horizonte* no qual a empresa decide atuar, desde que seja viável sobre os vários aspectos considerados. O Labotur não possui uma missão definida que norteie os seus colaboradores; é preciso estabelecê-la para melhor orientar o desenvolvimento de suas atividades.

5.3 Desenvolver seu Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico poderia ser definido como um processo de gestão que apresenta, de maneira integrada, o aspecto futuro das decisões institucionais, a partir da formulação da filosofia da instituição, sua missão, sua

orientação, seus objetivos, suas metas, seus programas e as estratégias a serem utilizadas para assegurar sua implementação.

É a identificação de fatores competitivos de mercado e potencial interno, para atingir metas e planos de ação que resultem em vantagem competitiva, com base na análise sistemática de mudanças ambientais previstas para um determinado período.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

Quando se considera a metodologia para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, têm-se duas possibilidades, que se definem em termos da empresa como um todo, "onde se quer chegar", e depois, "como a empresa está para se chegar na situação desejada"; ou, em termos da empresa como um todo, "como se está" e depois, "onde se quer chegar".

Cada uma dessas possibilidades tem a sua principal vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo pela não-existência de grandes restrições. No segundo, enfatiza-se a grande vantagem de colocar o executivo com o pé no chão quando inicia o processo de planejamento estratégico.

No atual ritmo de mudanças, é fundamental que o Labotur elabore anual ou semestralmente seu planejamento estratégico com a finalidade de evitar que o desafio estratégico surja num momento em que a empresa está despreparada para enfrentá-lo. A diretoria deve estar permanentemente alerta para identificar o estímulo inicial ou, talvez mesmo, até provocá-lo em determinadas situações. Nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente, tais como a obsolescência do produto ou a saturação do mercado. Por essa razão, a empresa Junior – Labotur também deverá fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto-mercado e outras atividades dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas.

5.4 Estabelecimento de objetivos a Curto e Longo Prazo

Os objetivos representam o compromisso gerencial de produzir resultados específicos por um determinado tempo. Eles são os alvos ou situações que se pretendem atingir.

Geralmente, as empresas cujos diretores estabelecem objetivos para cada área e buscam ações calculadas para atingir suas metas de desempenho, superam as empresas cujos os diretores que são cheios de boas intenções, tentam, persistem e aguardam o sucesso.

O Labotur necessita estabelecer seus objetivos, pois uma empresa demonstra propósito estratégico quando ela persegue incansavelmente seu objetivo específico.

5.5 Reorganizar as Instalações Físicas

Reorganizar o espaço físico da sede do Labotur é de extremamente importância devendo-se preocupar, principalmente, com a funcionalidade e a praticidade que o espaço físico deve promover aos membros. Assim, deve-se:

- ⇒ Deixar salas reservadas para reuniões;
- ⇒ Preparar a empresa para aquisição de novos computadores para dar maior agilidade às tarefas.
- ⇒ Deixar uma pequena uma área para café, ou bombons, próximo da entrada;
- ⇒ Estabelecer espaço, estantes para que cada diretor possa criar seu ambiente;
- ⇒ Trabalhar com uma iluminação adequada, nada de ambiente escuros;
- ⇒ Eliminar o papelório não mais necessário.

5.6 Qualidade Centrada no Cliente

A qualidade é julgada pelo cliente a partir da sua própria percepção. A qualidade compreende as características e atributos dos produtos que

adicionam valor para o cliente, intensificam sua satisfação, determinam sua preferência e o tornam fiel à marca, ao produto ou à organização. A qualidade centrada no cliente é, pois, um conceito estratégico, voltado para a retenção e conquista de clientes.

O Labotur precisa conhecer as necessidades do cliente, atuais e futuras; é o ponto de partida na busca da excelência do desempenho da qualidade. As estratégias, planos e processos orientam-se em função da promoção da satisfação e da conquista da fidelidade dos clientes.

5.7 Aprendizado Contínuo

O atingimento de níveis de desempenho excelentes, requer uma atenção permanente ao aprendizado. Esse mecanismo é essencial para o desenvolvimento do sistema de gestão proposta e, por conseguinte, da própria organização.

O Labotur deverá incorporar a seus membros a melhoria continuada, que leva a estágios superiores de excelência. As melhorias contínuas implementadas abrangem ações corretivas, preventivas ou inovadoras, o que dependerá das necessidades específicas da organização.

O aprendizado na Empresa Júnior Labotur deve ser internalizado e externalizado e tornar-se um traço da cultura organizacional. Esta ocorrência faz parte do trabalho em quaisquer de suas atividades, na constante busca da eliminação de problemas na origem e na motivação das pessoas pela própria satisfação de executarem suas atividades sempre da melhor maneira possível.

5.8 Reconhecimento da Responsabilidade Social

A responsabilidade social pressupõe o reconhecimento da comunidade e da sociedade como partes interessadas da organização, com necessidades que precisam ser atendidas. Significa, ainda, a responsabilidade pública, ou seja, o cumprimento e a superação das obrigações legais decorrentes das próprias atividades e produtos da organização. Por outro lado, é também o exercício da sua consciência moral e cívica, advinda da ampla

compreensão do seu papel no desenvolvimento da sociedade. Trata-se, portanto, do conceito de cidadania aplicado às organizações.

O planejamento, no tocante à segurança e saúde públicas e à proteção ambiental, deve prever os impactos adversos que podem decorrer das instalações, produção, distribuição, transporte, uso, descarte ou reciclagem final de produtos.

A Empresa Júnior de Turismo Labotur, no desenvolvimento as suas atividades de cidadania, deve pressupor o apoio aos interesses sociais. Tais objetivos podem incluir a melhoria na educação, assistência médica, proteção ambiental, conservação de recursos naturais, serviços comunitários, promoção da cultura, do esporte e do lazer, e ainda do desenvolvimento nacional, regional ou setorial. O Labotur tem que procurar parceiros para estes propósitos e também estimular as pessoas para o engajamento em atividades sociais. Assim, o Labotur deverá ter uma postura pró-ativa no atendimento das solicitações da comunidade.

5.9 Seleção de Candidatos para os Cargos de Diretor, na Empresa Júnior Labotur

A seleção para o Labotur visará a escolher o candidato certo para o cargo certo, para que possamos aumentar a eficiência e o desempenho de pessoal, bem como a eficácia da empresa. Devemos através da seleção solucionar também a adequação do membro ao cargo, como também a eficiência dele no cargo. Entendemos que se todos os recrutados fossem iguais e tivessem as mesmas condições para aprender a trabalhar não haveria necessidade de se efetuar a seleção, mas na realidade temos várias diferenças físicas e psicológicas.

Tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar. As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos para com eles e por meio deles alcançarem objetivos organizacionais. Os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir e, muitas vezes servem-se da organização para consegui-los. O membro de uma organização faz uma contribuição vital, sem a qual não poderá haver

resultados. Mas nenhum deles por si só produz esses resultados. Devido a este fato ser um pré-requisito absoluto para o desempenho de uma organização é que sua tarefa e sua missão devem ser mais claramente definidas.

A posição de cada um é determinada por sua contribuição para a tarefa comum e não por uma superioridade ou inferioridade inerente. Mas é preciso que esses novos membros saibam tomar decisões ou nada será feito. É preciso haver pessoas que respondam pela missão da organização, pelo seu espírito, seu desempenho, seus resultados.

Assim surgiu a necessidade de elaborarmos esse questionário que deverá ser aplicado aos candidatos que desejarem se candidatar à eleição para a empresa Júnior de Turismo – Labotur, pois é o momento de conversarmos com os candidatos, de conhecê-los e de dar-lhes oportunidade de se expressarem. Para isso, temos de estudar, minuciosamente, as etapas da entrevista.

QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

Entrevista
Título: Entrevista Dirigida
Reporta-se ao: Orientador e ao Coordenador do Curso de Turismo
1) O que mais o atrai o no cargo para o qual está se candidatando? 2) O que você sabe sobre o movimento de empresas juniores? 3) O que você mais gosta na empresa júnior de Turismo - Labotur? 4) Qual a avaliação que você faz da empresa no mercado, hoje? 5) Fale das atividades que gostaria de desenvolver na empresa. 6) Faça um relato das atividades desenvolvidas extra sala de aula. 7) O que você considera importante na empresa para um bom desempenho profissional? 8) O que você pode fazer pelo Labotur? 9) Como você manteria sua equipe motivada e produtiva? 10) Qual o livro, filme ou peça que você assistiu e que mais gostou? 11) Quais as matérias escolares que você mais gostava? 12) Descreva como é seu relacionamento com seus colegas? 13) Quais suas características mais positivas?

5.10 Benefícios Esperados

Não é possível transformar uma organização sem revitalizar seus membros; é preciso influir em seu comportamento e em sua maneira de pensar. Mas não é esse o grande desafio. É preciso deixar as pessoas trabalharem em condições que lhes sejam favoráveis e que atendam as mudanças do ambiente. E por essa razão o desafio é criar um ambiente próprio para cada organização. Dentro do modelo que propomos, a organização é um grupo de pessoas sujeitas a regras e relacionamentos estabelecidos, mas tais regras e relacionamentos não podem nem devem ser rígidos.

O principal papel a ser desempenhado por esse novo modelo é incutir nos membros do Labortur a busca pelo conhecimento, e dentro do processo que descrevemos servirão como ferramentas administrativas à definição de sua missão, planejamento estratégico e objetivos, o que atrairá, melhor posição competitiva de mercado, inovação e criatividade para novos produtos, maior produtividade e índices de eficiência, qualidade na administração e maior desenvolvimento tecnológico.

O impacto desse modelo do conhecimento também será notado nos processos burocráticos da empresa, quando isto acontece viabiliza-se o desenvolvimento das inovações sistemáticas proporcionando resultados econômicos substanciais para a empresa .

6 CONCLUSÃO

Globalização e Competitividade. Duas palavras que deixam intranquila qualquer pessoa que necessite de emprego, ou faça parte de grandes empreendimentos. Desde os cargos mais baixos das empresas até a diretoria, todos os profissionais estão fazendo e vivendo um momento como o da Revolução Industrial do começo de século. Há quem diga que esta é a Revolução Industrial parte 2, porém, esta revolução não atinge só as empresas particularmente, mas todos os indivíduos do nosso planeta direta ou indiretamente.

Muitos fatores são hoje considerados indispensáveis e determinantes para o sucesso de cada um, e muitas barreiras foram quebradas com estes fatores, possibilitando a qualquer pessoa a aquisição de qualquer produto, na hora em que ela desejar e do jeito que melhor lhe satisfazer. É aí que mora a competitividade. Quem puder oferecer o melhor estará bem.

Através disto, os administradores tomam contato com novas situações de negócios e necessitam de tomadas de decisões rápidas, precisas, eficientes e eficazes. Dedicação, sacrifício, versatilidade, senso para oportunidades, persistência, poder de comunicação, honestidade, rapidez de raciocínio, capacidade de concentração e curiosidade são apenas alguns quesitos necessários para este tão almejado sucesso.

Ferramentas são criadas constantemente para que tomadas de decisão, e o uso de sistemas cooperativos de gestão administrativa, gestão produtiva e gestão do conhecimento facilitem a vida das organizações e as incorporem no mercado mundial de maneira tão rápida e eficiente, que o retorno pelo investimento destas ferramentas são considerados relâmpagos pôr conseguirem colocar as empresas no lugar certo, na hora certa e do jeito certo. A revolução nos meios de comunicação permite que os dados das empresas sejam consultados em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora e com atualização dos dados em tempo real. É muito mais fácil fechar negócios sem a necessidade de locomoção das diretorias de suas empresas, podendo estabelecer contatos com qualquer indivíduo no mundo em questão de minutos.

Os relacionamentos entre gerentes, diretores e empregados em geral, foram mudados de tal maneira que as oportunidades surgem para aqueles que dão idéias benéficas para as empresas, mostrando que os que se interessam pelo crescimento de sua corporação são peças fundamentais para o sucesso dos negócios.

A competitividade é tão grande e a globalização é tão envolvente, que quem não obtiver experiências e vivências, treinamento e preparo, suficientes para preencher o papel necessário nas empresas, estará fora do mercado. Dentro deste contexto, é que a nossa proposta vem como uma ferramenta de mudança organizacional a fim de contribuir com as novas tendências exigente por este mercado tão selecionador e competitivo.

A tendência dos administradores do próximo milênio, é de que sejam pessoas com intelecto muito alto, pois todas as exigências impostas hoje, fazem com que o homem como ser humano cresça intelectualmente e na sociedade em que vive, aprendendo mais um com o outro, preservando o meio ambiente em que vive e se interagindo dos fatos e acontecimentos do mundo todo para auxílio e benefício de toda a humanidade.

REFERÊNCIAS

ALCANTARA, Luciano. **Administração: tempo e modo**. São Paulo: Coleção Idéias, 1997.

BRASIL, SEBRAE-PR - **Como implantar a ISO 9000**. Paraná, 1994.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Introdução Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DENTON, D. Keith. **Qualidade em serviços** : o atendimento ao cliente como fator de vantagem competitiva. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991. 222p.

DRUCKER, Peter Ferdinand, **A nova realidade**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1993.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 44. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, , 1995.

HANDY, Charles. A era do paradoxo. **Revista Exame** . nº 14 - Julho/1998.

KALIL, Mariana. A profissão 5 Estrelas. **Revista Época**. São Paulo ,p. 54- 60, ago. 2000.

KANTER, Rosabeth. Harvard business school. **Fortune**. Nº. 55, ano 2001.

LABOTUR, **Regimento interno**. São Luís, dez, 1999.

MARSHALL, Goldsmith et al. **A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, 1997.

McCLELLAND,1961, **Empreendedorismo**. <http://www.administração.com>. Acesso em 10 de setembro de 2002.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade** : maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992. 179p.

MOTTA, Fernando C. Pertes. **Teoria Geral da Administração** 20. ed. São Paulo: Pioneira, 1996, 212 p.

MOURA, Reinaldo A. **Kanban**: a simplicidade do controle da produção. Imam, 1996

ROBBINS, Samuel. **A era do conhecimento**. Http: www.informal.com.br
Acesso: 30 de setembro de 2002.

SANTOS, Lucienne. **Uma peça prática apresentada para o Curso de Comunicação – habilitação Jornalismo** São Luís, 2000.

SILVA, Fernando Antônio da. **Administrando pessoas**: reflexões do cotidiano de um executivo de recursos humanos. São Paulo: Negócio, 1996.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEXEIRA FILHO. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000..

TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

VASCONCELOS, E. **Estrutura das Organizações**. São Paulo: Pioneira, 2000.

WEBER. Marx. **A burocracia nas organizações**. Rio de Janeiro: campus, 1945.

ANEXOS