

**ADMINISTRATIVE PROFILE OF THE LULA GOVERNMENT: PERCEPTIONS OF
STUDENTS IN ADMINISTRATION OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF PERNAMBUCO,
CAMPUS OF THE WASTELAND***

**PERFIL ADMINISTRATIVO DO GOVERNO LULA: PERCEPÇÃO DOS GRADUANDOS EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO, *CAMPUS DO
AGRESTE***

Marcela Rebecca Pereira¹

Luiz Sebastião dos Santos Júnior²

Antônio de Souza Silva Júnior³

ABSTRACT

Former President Lula is one of the best-known national personalities in public administration (PEREIRA, 2010). Thus, it was considered relevant to the scope of Administrative Science, identifying traits of this administration. Then drew up the administrative profile of the Lula's government perceived by students in administration UFPE, *Campus Acadêmico do Agreste*. The choice of population was due to the expected understanding by these, as the literature of the field, due to graduate in Business Administration and knowledge of public interventions of that management, especially regarding the process of internalization of the federal public universities, the which experience, these reasons that qualify twice for evaluation purposes of the study. This is a descriptive exploratory study that analyzes the management actions considered important in Lula's government. Data collection was done through a structured questionnaire based on administrative roles (according to classical literature in Administration on characteristics of a manager), using survey method. Each item was rated managerial according to two scales: importance / perception. Among the search results, worth mentioning that both the attribution of the perceived importance as

¹ Mestranda em Gestão Pública pela UFPE (Recife, PE/Brasil). Email: marcelarebecca@hotmail.com.

² Doutorando em Administração e Professor Assistente da UFPE (Caruaru, PE/Brasil). Email: luizssjr@hotmail.com.

³ Doutorando em Administração e Professor Assistente da UFPE (Caruaru, PE/Brasil). Email: silvajunior.as@gmail.com.

developed administrative role in managing the Lula government, all items had average more than 3 (range 1-5). This means, in relation to the attribution of importance given that the perception of students in administration is consistent with related theoretical proposals. Regarding the management of the Lula government, it is inferred that the functions were developed satisfactorily analyzed in this administration, and thus can justify the research results released by the Government at the end of the mandate.

Keywords: Administration functions; Managerial roles; Administrative Profile; Lula Government.

RESUMO

O ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva, conhecido como Lula, é uma das personalidades nacionais mais conhecidas na gestão pública (PEREIRA, 2010). Assim, considerou-se relevante ao âmbito da Ciência Administrativa identificar traços de sua gestão. Delineou-se, então, o perfil administrativo do Governo Lula percebido pelos graduandos em administração da UFPE, *Campus Acadêmico do Agreste*. A escolha da população se deu em virtude da esperada compreensão, por parte destes, quanto à literatura da área, em virtude da graduação em Administração e pelo conhecimento de intervenções públicas da referida gestão, especialmente quanto ao processo de interiorização das universidades públicas federais na qual vivenciam, razões estas que a qualificam duplamente para efeitos de avaliação do estudo. Esta é uma pesquisa exploratória-descritiva, que analisa as ações gerenciais consideradas importantes no Governo Lula. A coleta de dados se deu por meio de questionário estruturado baseado nos papéis administrativos (segundo a literatura clássica em Administração sobre características de um gestor), utilizando método *survey*. Cada item gerencial foi avaliado segundo duas escalas: importância/percepção. Dentre os resultados da pesquisa, interessa destacar que tanto na atribuição de importância como na percepção da função administrativa desenvolvida na gestão do Governo Lula, todos os itens obtiveram média superior a 3 (escala 1-5). Isso implica dizer que, com relação à atribuição de importância conferida, a percepção dos graduandos em administração está em consonância às propostas teóricas afins. No tocante à gestão do Governo Lula, infere-se que as funções analisadas foram desenvolvidas satisfatoriamente na gestão, podendo assim justificar os resultados das pesquisas divulgadas pelo Governo no final do mandato.

Palavras-chave: Funções de administração; Papéis gerenciais; Perfil administrativo; Governo Lula.

1. INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta o problema e os objetivos – geral e específico – da pesquisa, assim como suas justificativas teóricas e práticas.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

Estudos da administração tentam traçar habilidades e comportamentos inerentes aos gestores de sucesso, analisando e diagnosticando aptidões que conduzam a um desempenho administrativo avaliado como positivo. Percebe-se a importância de identificar não só: “como fazer”, mas também: “o que fazer”, relevando a necessidade de explorar habilidades gerais, como um macro-consenso em linhas administrativas, e em seguida, uma abordagem de habilidades específicas que direcionem à eficácia da administração. Para Drucker (2002, p. 3), “*o que fazer está, cada vez mais, se tornando o desafio central enfrentado pelos dirigentes*”.

As habilidades do gestor influenciarão no efetivo desempenho das funções correspondentes ao papel gerencial desenvolvido. Entende-se que “não basta conhecer a administração de organizações e pessoas, é preciso estar preparado para praticá-la” (ROBBINS, 2005, p. 34).

Pesquisadores desta temática estudam casos pontuais de personalidades executoras de gerências de destaque, vinculando comportamentos coincidentes identificados à proveniência dos resultados administrativos. Outrossim, a paradigmação de traços comportamentais relevantes ao desempenho da função está atrelada, em linhas gerais, à análise das características análogas aos gestores bem-sucedidos, propondo-as como basilares aos administradores como um todo.

O ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva, de acordo Pereira (2010), é uma das personalidades nacionais mais conhecidas na gestão pública, sendo assim, independente de alusões partidárias, considerou-se relevante ao âmbito de estudo da Administração identificar traços da personalidade administrativa do dirigente em apreço durante sua atuação presidencial.

Segundo Boni e Silva (2005), já em 1979, Lula surge como presidente do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC, em São Paulo, lutando por melhores condições de trabalho para a classe representada. Foi candidato à Presidência da República nas eleições dos anos de 1989, 1994, 1998, 2002, 2006. Conforme Entidades de representação dos economistas do Rio de Janeiro (2010), foi eleito democraticamente em 2002 e liderou o Governo Federal do Brasil a partir de 2003, sendo reeleito em 2006, assumindo o cargo até 2010. Ao término dos oito anos de mandato, sua gestão obteve elevada aprovação popular, com a consagração de características que permearam sua gestão.

Todavia, esclarecemos que a “Academia” enviesa o endosso de perfis gerenciais embasados em características de gestores que deram certo, sem, contudo, apreciar distinções contextuais relacionadas às peculiaridades ambientais, temporais e pessoais. A definição das funções do administrador, por exemplo, “não derivou de um estudo cuidadoso de milhares de gerentes em centenas de organizações. Pelo contrário, ela simplesmente representava as observações de sua experiência na indústria de mineração” (ROBBINS, 2004, p. 41). Destarte, a implementação de comportamentos considerados adequados aos dirigentes, resultará da ponderação e atribuição de relevância aos procedimentos em epígrafe, provenientes da percepção do administrador agente com relação ao demandado pela situação vivenciada.

No entanto, há muitos fatores internos e externos que influenciam na percepção analítica individual, como postulam Bowditch e Buono (1992, p. 62-63),

as pessoas tendem a interpretar essas informações de um modo congruente, com seus conjuntos de crenças, valores e atitudes, moldados por experiências culturais e ambientais mais amplas. Assim, a percepção é determinada pela interação entre esses fatores físicos e psicológicos.

Nessa perspectiva, buscou-se, empiricamente, traçar o perfil administrativo do Governo Lula, percebido pelos graduandos em administração da Universidade Federal de Pernambuco, *Campus Acadêmico do Agreste*. A escolha do público amostral se deu em virtude da sua compreensão da literatura em questão, pela sua inserção em processo de graduação para a área supramencionada, consubstanciada à sua esperada intimidade com as obras e reflexos administrativos do Governo, uma vez que, o *Campus* em referência foi fundado e inaugurado na aludida gestão.

Nesse intento, a pesquisa elucida a seguinte problemática: Qual o perfil comportamental-administrativo do Governo Lula, na percepção dos graduandos em administração da Universidade Federal de Pernambuco, *Campus do Agreste*?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa vislumbra evidenciar o perfil comportamental-administrativo da gestão do Governo Lula, percebido por graduandos em administração da Universidade Federal de Pernambuco – *Campus do Agreste*.

O alcance do objetivo geral é viabilizado pelo arcabouço construído através dos objetivos específicos abaixo descritos:

- Esboçar a percepção dos graduandos em administração com relação as funções do administrador e as habilidades gerenciais relevantes na atuação administrativa;
- Diagnosticar os traços da gestão do ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva, durante o Governo da República do Brasil;
- Comparar o perfil administrativo adequado, sob a ótica dos graduandos em administração, com o atribuído ao Governo Lula.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A escolha do tema foi motivada pela popularidade inédita no país, alcançada pelo ex-presidente Luís Inácio Lula da Silva, numa atuação de destaque na gestão pública brasileira. Essa trajetória chamou a atenção para a possibilidade do estudo e conduziu ao que hoje se coloca como objetivo desta pesquisa. A partir dessa perspectiva, identificam-se as habilidades comportamentais e funções administrativas desenvolvidas durante o seu governo, para que possam ser utilizados como parâmetro comparativo ao papel do administrador dentro de uma organização, com a finalidade de evidenciar caminhos facilitadores de um desempenho contextualizado de sucesso.

Para tanto, esta pesquisa atribui valores às funções em concordância à percepção dos graduandos em administração quanto aos aspectos abordados, uma vez que os mesmos estão em processo preparatório para atuação como gestores, desta forma, reconhecem através da literatura requisitada no decorrer da graduação, as habilidades requeridas ao bom desempenho da atividade administrativa.

A relevância para a Academia é percebida, uma vez que estuda o comportamento administrativo do ex-presidente, personalidade referencial no âmbito da gestão pública brasileira, buscando, consubstancialmente, comparar a atribuição de valor comportamental, avaliada de acordo com a percepção de graduandos na área, para o delineamento final de critérios considerados salutaros ao sucesso obtido na administração.

Contudo, esperamos contribuir com um parâmetro administrativo personificado relevante na esfera brasileira, para fins de estudos comparativos posteriores, como também, para exemplificação de conceitos inerentes à literatura identificados num caso de sucesso em âmbito nacional.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, serão apresentados os aspectos históricos, conceituais e teóricos, organizados como subsídios a este estudo de caso, uma vez que, à luz do conhecimento científico existente, foi sustentado o desenvolvimento desta investigação.

Objetivando elucidar a evolução dos estudos com relação às funções outorgadas ao exercício administrativo, personalizando-as na figura do gestor, inicialmente é exposta a conceituação da terminologia administração, caracterizando-a, na sequência, com as atribuições a ela inerentes.

É oferecido ainda o enfoque dado por autores como Taylor (1970), Fayol (1990), Mintzberg (1986) e Wood (2007), abordagens basilares com características peculiares, grosso modo complementares, que proporcionaram a constituição do questionário para inferência da percepção dos graduandos sob um espectro comparativo abrangente.

2.1 ADMINISTRAÇÃO

De acordo com Robbins (2004, p. 6), “o termo administração se refere ao processo de fazer com que as coisas sejam executadas, com eficácia e eficiência, por meio de outras pessoas e com elas”. Assim, a administração é caracterizada como o meio pelo qual as atividades são direcionadas, para serem executadas da melhor forma possível, por intermédio de colaboradores intuindo fins comuns ao processo em que estejam envolvidas.

Para Certo (2005, p. 5), a terminologia administração “pode também fazer referência a um conjunto de conhecimentos; [...] é um conjunto de informações acumuladas que fornece noções de como administrar”. A administração no sentido de conhecimento faz menção às formas de direção ambientadas nas informações adquiridas por meio de literatura específica, consubstanciadas às experiências vividas

“seja por meio de programas de trabalho-estudo ou de treinamentos” (SILVA, 2001, p. 5). O conhecimento acumulado com relação ao espectro administrativo, dá suporte à implementação de ações contextualmente similares, de modo que

a Administração, em sua conceituação tradicional, é definida como um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum (LACOMBE, 2008, p. 48).

Vislumbra-se, então, que Lacombe (2008) vincula o conceito de administração ao conjunto de princípios e normas que estabelecem o processo de gestão, enumerando tarefas específicas desempenhadas pelo administrador, como fez, inicialmente Fayol (1990) ao escrever sobre processo administrativo, associando-as a prática de atividades operacionalizadas por outras pessoas que objetivem um mesmo resultado.

Contudo, é possível inferir que a maioria das postulações que definem administração, referencia o processo interativo entre indivíduos organizados com vistas a fins comuns, identificando o administrador como provedor das normas ou princípios que direcionam as atividades desenvolvidas, para tanto, revelam o comportamento do gestor como fator influenciador dos esforços individuais constituintes do processo organizacional (LACOMBE, 2008).

Peter Drucker (2002) enfatizou que a maior fonte de riqueza dos países desenvolvidos provavelmente provém da administração eficaz e é, ainda, a maior carência dos países em desenvolvimento. A partir dessa assertiva, convém destacar que “todas as sociedades necessitam desesperadamente de bons gerentes” (CERTO, 2005, p. 3) para lograr o êxito objetivado.

2.2 FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Silva (2001, p. 9), “as funções da administração são aquelas atividades básicas que devem ser desempenhadas por administradores para alcançar os resultados determinados e/ou esperados pelas organizações”. Sendo assim, para que se alcancem fins específicos comuns a um grupo de indivíduos, por meio de um processo organizado de atividades, tarefas administrativas inter-relacionadas e interdependentes são elencadas como indispensáveis à constituição do processo administrativo, sumarizando as funções genéricas dos administradores (ROBBINS, 2004).

Lacombe (2008) discorre acerca da necessidade de existência de objetivo, divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações (entre as pessoas e grupos) para que se constitua uma organização formal. É salutar observar a necessidade de que exista um personagem organizacional, representante do almejado pela organização, explicitando os meios que viabilizem o funcionamento eficiente e eficaz da organização, ensejando o estabelecimento de ordem e uniformidade processual (LACOMBE, 2008, p. 42, 43).

“Os gerentes realmente eficazes criam oportunidades para que indivíduos e grupos façam uma grande contribuição para a organização” (SCHERMERHORN, 1999, p.31). Schermerhorn (1999) enfatiza a ideia de que através do comportamento administrativo adequado ao contexto deliberado, é possível instigar a efetivação de um processo organizacional maximizado pelo comprometimento dos componentes do grupo em que estejam inseridos, possibilitando, inclusive, o alcance dos objetivos esperados.

Katz (APUD CHIAVENATO, 2004) legitima que o desempenho do administrador depende daquilo que ele consegue fazer e não daquilo que ele é. Tal primazia leva a perceber que a avaliação do bom desempenho administrativo se dá em função do processo administrativo implementado, de acordo com o desempenho das funções laborais inerentes ao demandado em situações peculiares à organização de atuação.

Ainda sob esta perspectiva, Chiavenato (2004) estabelece que a avaliação dos executivos não se dá apenas em função de seus conhecimentos de Administração ou do

seu currículo profissional, observa-se, no entanto, principalmente a forma na qual realiza seu trabalho e os resultados obtidos através dos recursos disponíveis. Ressalte-se então, que este julgamento se relaciona muito mais ao que se faz, do que sobre o que sabe acerca das funções que exerce em sua especialidade.

Insurge a partir destas premissas que “administração se faz principalmente com bom senso, muito trabalho e muita responsabilidade. Não existe receita de bolo” (LACOMBE, 2008, p. 42). Dessa feita,

é oportuno lembrar a lei de indeterminação de Heisenberg, pela qual o processo de se observar um fenômeno altera esse fenômeno. Se na Física a observação dos átomos equivale a alterar a posição e a velocidade desses, na administração de uma organização a presença de um profissional em uma determinada função afeta e modifica essa função, independentemente do que seja realizado. A presença de outro profissional produziria outra alteração. Além do mais, se a modificação ocorre, a maneira de agir deve ser e acaba sendo diferente (CHIAVENATO, 2004, p. 3).

Entretanto, algumas funções são genéricas e indissociáveis ao exercício administrativo, sendo descritas como um passo a passo interativo e inter-relacionado inicialmente proposto por Fayol (1999) e, posteriormente, abordado amplamente nos livros didáticos da área de Administração.

No início do século XX, o industrial francês Henry Fayol escreveu que todos os gerentes desempenham cinco atividades administrativas, conhecidas como ‘processo administrativo’. Eles planejam, organizam, comandam, coordenam e controlam. Em meados dos anos 50, dois professores da Universidade da Califórnia usaram os termos *planejamento, organização, acessoria, direção e controle* (ROBBINS, 2004, p. 7).

Robbins (2005, p. 33) postula que “hoje, o uso das funções da administração como maneira de classificar o cargo de gerente ainda é bastante difundido, porém, costuma-se condensá-las em quatro: *planejamento, organização, liderança e controle*”.

Destarte, uma das funções apontadas ao gestor, lhe confere a prerrogativa de identificar ou estabelecer os objetivos da sua organização ou da unidade organizacional,

como preliminar ao planejamento organizacional. Por meio da definição de metas, se viabiliza a elaboração da estratégia global da organização, vislumbrando o alcance do conjunto de metas visionadas. Para tanto, se dispõe de planos hierarquizados para integração e coordenação das atividades inerentes ao processo, mantendo o trabalho adequadamente focalizado na realização dos objetivos, e ressaltando a atenção dos membros da organização aos aspectos mais relevantes naquele momento de execução (ROBBINS, 2004).

Por meio de seus planos, os gerentes identificam com exatidão o que as empresas precisam fazer para ser bem-sucedidas. O planejamento dirá respeito ao sucesso da empresa em um futuro próximo (a curto prazo), bem como em um futuro distante (a longo prazo) (CERTO, 2005, p. 5).

Acerca de planejamento, um dos principais responsáveis pela popularização do termo, aliado à estratégia, foi Igor Ansoff. Seus estudos formularam modelos descritivos da metodologia para elaboração do planejamento estratégico organizacional (WOOD, 2007, p. 99).

A receita era fazer uma análise das ameaças e oportunidades que o ambiente externo apresentava e uma avaliação das forças e fraquezas da própria empresa. Com essas informações, determinava-se a melhor combinação entre possibilidades e capacidades e identificava-se o direcionamento (WOOD, 2007, p. 99).

Wood (2007) postula, pois então, que a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, consubstanciada ao levantamento dos pontos críticos aos quais estivesse exposta como também das possibilidades de oportunidade, seriam informações suficientes para fundamentação do direcionamento adequado da organização, em consonância as capacidades que dispusesse para efetivar o plano.

A outra base do modelo era a chamada análise de *gaps*. Primeiro, a empresa deveria identificar seus objetivos. O passo seguinte seria definir os *gaps*: as diferenças entre a situação atual e a desejada. A partir daí seria construído o plano (WOOD, 2007, p. 100).

Logo, a análise de *gaps* mencionada por Wood (2007), sugere que sejam identificados inicialmente os objetivos referenciais, para, em seguida, se estabelecer um

contraponto capaz de mensurar o interstício percebido entre a realidade situacional e a posição desejada. Feito isso, a construção do plano pode ser efetivada.

Wood (2007) explana que outras ferramentas de análise também foram propostas, como a matriz do Boston Consulting Group (BCG) e a análise das forças competitivas de Porter. Entretanto, há alguns anos revistas de economia e negócios têm apontado a falência do planejamento estratégico, em razão de contradições fundamentais que o comprometem. “O próprio Ansoff procurou modernizar e flexibilizar seu modelo. [...] Seus livros constantemente reeditados, são até hoje estudados nos cursos de Administração” (WOOD, 2007, p. 100;101).

Ressalte-se que as “estratégias não surgem como consequência de planos. Planos é que devem ser criados para dar suporte ao desenvolvimento e implementação de estratégias” (WOOD, 2007, p. 102). Com isto, Wood atenta à necessidade da sensibilidade visionária dos planejadores, para que os objetivos organizacionais não sejam embasados em realidades virtuais. O bom exercício da função do planejamento implica num modelo factual, com a elaboração de um esboço de práticas eficazes (WOOD, 2007).

Além de planejar, cabe também ao gestor a concepção do arcabouço estrutural da organização. Organizar diz respeito à determinação das tarefas a serem realizadas, dos agentes responsáveis pela execução, do agrupamento adequado das funções, da hierarquia estabelecida entre os componentes e onde as decisões serão tomadas (LACOMBE, 2008, p. 43).

Pode-se definir organização como o ato de designar, a vários indivíduos ou grupos da empresa, as tarefas desenvolvidas durante o planejamento. Assim, organizar cria um mecanismo que coloca os planos em andamento. Os funcionários recebem tarefas que contribuem para os objetivos da empresa (CERTO, 2005, p. 4).

Logo, de acordo com o enunciado por Certo (2005), a efetividade factual do planejamento é intermediada pelos mecanismos de implementação articulados no processo de organização. O gestor é responsável pela designação dos meios pelos quais,

os personagens escolhidos nesta fase, desenvolverão o plano estabelecido, para otimização do resultado esperado.

As tarefas são organizadas de modo que o rendimento dos indivíduos contribua para o sucesso dos departamentos a que pertencem, os quais, por sua vez, contribuem para o sucesso das seções da empresa a que estão submetidos, que por fim contribuem para o sucesso da empresa (CERTO, 2005, p. 4).

Nessa perspectiva, Ansoff propõe a organização das atribuições por sinergia, de forma que, com a sincronização dos esforços de forma adequada e convergente aos fins preestabelecidos, os resultados serão maiores que a soma dos esforços das partes. Em analogia numérica, divulga que “ $2 + 2 = 5$ ”, pela sinergia gerada (WOOD, 2007).

Uma vez que as atividades são organizadas, e distribuídas para serem exercidas por pessoas diferentes, ou mesmo entre unidades organizacionais diferentes, passa a existir a carência administrativa para o alinhamento dessas atividades numa direção congruente, tempestiva, e na intensidade adequada (LACOMBE, 2008). Para tanto, se faz necessário formar uma equipe que atenda às necessidades organizacionais, conduzi-los e influenciá-los à realização das metas. Alguns autores denominam esta função como direção, outros, sobretudo os norte-americanos, como liderança, havendo ainda a possibilidade de encontrar na literatura versões que proponham uma sub-divisão em influência e coordenação (SILVA, 2001).

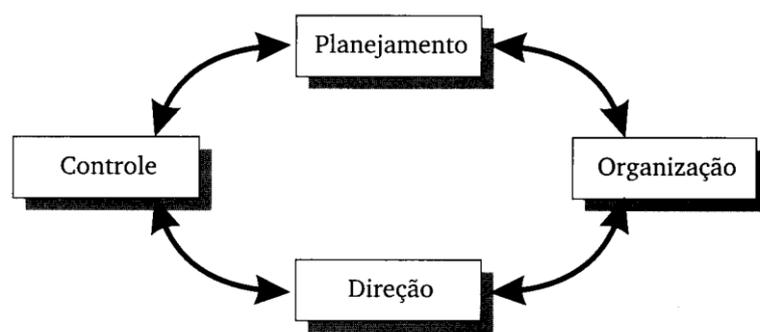
Todavia, deve se entender que liderança é uma condição da direção, uma qualificação da direção e não pode ser substituída pela função de direção. Pode-se dirigir sem liderar, o que não é a melhor condição; liderar é dirigir com qualificações de modo a tornar a função de direção mais eficaz (SILVA, 2001, p. 10).

Para Lacombe (2008, p. 43), “não adianta planejar se não for feito um acompanhamento daquilo que foi planejado e, além disso, se algo estiver errado tomar medidas corretivas”. Essas atribuições são inerentes à função de controle. Adicionalmente, é proveniente desta função, a mensuração do desempenho, a comparação do desempenho real com os parâmetros estabelecidos como desejáveis e a

correção das falhas percebidas com o monitoramento do processo (SILVA, 2001, p. 10). “Se houver qualquer desvio significativo, será responsabilidade do gerente trazer a organização de volta aos eixos” (ROBBINS, 2004, p. 8).

Apesar da referência isolada das quatro funções, ressalta-se que elas são inter-relacionadas, uma vez que o resultado de cada uma delas é influenciado pelo resultado das outras três. “Para ser eficiente, um gerente deve compreender como as quatro funções de administração são praticadas, e não apenas saber sua definição e inter-relação” (CERTO, 2005, p.6). Tais processos, relações entre si e descrições, são ilustrados pelas figuras 1 e 2.

Figura 1 - O processo administrativo



Fonte: Maximiano (2000, p. 27)

Figura 2 - O processo administrativo

PROCESSO OU FUNÇÃO	DESCRIÇÃO
Planejamento	<i>Planejamento</i> é o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	<i>Organização</i> é o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidades pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	<i>Execução</i> é o processo de realizar atividades e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o processo de <i>direção</i> , para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controle	<i>Controle</i> é o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

Fonte: Maximiano (2000, p. 27)

2.2.1 CONTRIBUIÇÕES DE TAYLOR

Taylor (1970) define como principal objetivo da administração garantir, paralelamente, prosperidade máxima ao patrão e aos empregados. Explica a expressão “prosperidade máxima” não só como a ampliação de dividendos para a companhia ou empregadores, mas também, como a habilitação, no mais alto nível, de todas as possibilidades do negócio, a fim de estabelecer uma prosperidade contínua. No tocante ao empregado, elenca além de recompensa financeira superior ao que seja comumente auferido pela classe em que se situe, sugere o aproveitamento mais eficiente das habilidades individuais, instigando a integração em tipos de atividades do grau mais elevado correspondentes às aptidões naturais de desempenho, incentivando, sempre que possível, a colaboração e envolvimento nesse gênero de trabalho.

Taylor, que era engenheiro, iniciou sua carreira gerenciando a produção de empresas industriais. Concentrava seus esforços na maximização da eficiência na produção. Nesse intento, preconizava o desejo de produção em escala, com alta qualidade e custos minimizados. A sua administração estabelecia a fragmentação do trabalho em pequenas tarefas, a especialização do trabalho pela repetição dessa tarefa, e o estímulo à ampliação da capacidade laboral, remunerando proporcionalmente à produtividade atingida. Ele separava o as atividades de planejamento da parte de execução, inibindo a participação dos operários no processo criativo, obstruía a possibilidade de contribuições positivas (LACOMBE, 2008).

O autor vislumbra a funcionalidade do administrador como sendo exclusivamente voltada ao gerenciamento da produção. Postulava à identidade de interesses de empregadores e empregados, uma vez estabelecida a influência da premiação por resultados, para a obtenção de prosperidade de ambos. A crítica moderna referencia justamente este aspecto, caracterizando o taylorismo como excessivamente estimulante, evidenciando que a remuneração é priorizada na consideração de estímulos, em detrimento do atendimento de outras necessidades dos indivíduos (LACOMBE, 2008).

Por outro lado, Lacombe (2008) considera salutar a contribuição inerente à organização conhecida como estrutura funcional de Taylor, que apesar de não ser viabilizada sua aplicação na atualidade, embasou outras formas de organização e destacou as funções exercidas nessa área. “O talento de Taylor foi estimular a ‘aplicação do conhecimento na gerência’, aplicar capacidade intelectual ao trabalho complexo e encontrar formas de executá-lo de maneira simples, mais fácil e melhor” (LACOMBE, 2008, p. 17).

2.2.2 CONTRIBUIÇÕES DE FAYOL

Nos anos 1920, o engenheiro Henry Fayol define, pela primeira vez, as funções desenvolvidas numa organização, elencando as que são desempenhadas pela administração. Para tanto, as atividades empresarias foram segmentadas em quatro categorias, as quais ele denominou funções: produção, comercialização, finanças e administração. Essa abordagem prevalece até hoje, com alguns desdobramentos e variações, em virtude das inovações tecnológicas e mudanças na forma de administrar, mas em essência, são as mesmas funções vistas com enfoques diferentes e mais modernos. No que concerne ao administrador, Fayol listou as chamadas: atividades gerenciais (LACOMBE, 2008).

A partir da abordagem de Fayol, as atividades gerenciais ficaram evidenciadas com clareza: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (figura 3), sendo feitas algumas reformulações no tocante aos recursos humanos, uma vez que o conteúdo nesse aspecto era ainda incipiente no início do século XX (LACOMBE, 2008).

Infere-se ainda, a partir dos estudos de Fayol, que o administrador busca o alcance dos resultados organizacionais através da atividade de terceiros, assim, o administrador “não tem apenas que *fazer*, mas sim que *fazer fazer*” (LACOMBE, 2008).

Figura 3 - Atividades gerenciais segundo Fayol

ATIVIDADES GERENCIAIS SEGUNDO FAYOL				
1. Planejar	2. Organizar	3. Comandar	4. Coordenar	5. Controlar
POCCC				

Fonte: LACOMBE (2008, p. 46)

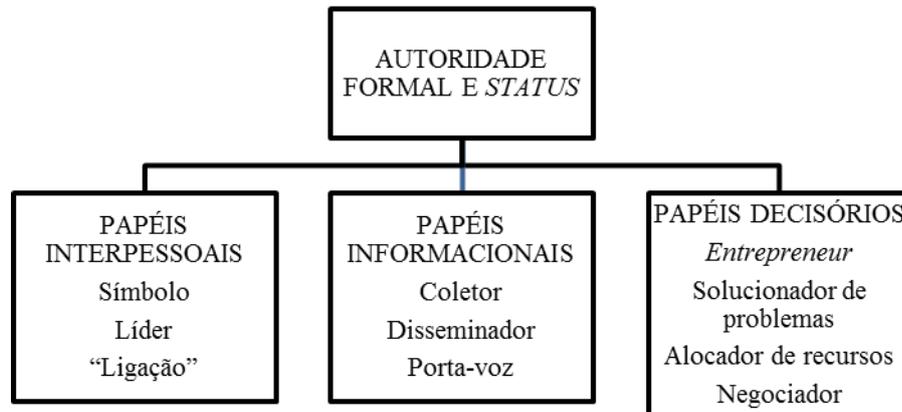
2.3 PAPÉIS ADMINISTRATIVOS

A definição operacional das funções administrativas descreve, grosso modo, como os administradores conduzem a administração ao alcance de seus objetivos. Entretanto, para este fim, o gestor assume uma variedade muito maior de papéis para essa implementação. O papel consiste nos padrões comportamentais esperados de um indivíduo em dada unidade social, para a administração, dentro de uma unidade funcional. O desempenho de papéis, portanto, são formas de desenvolver as funções requeridas (STONER, 1994).

2.3.1 CONTRIBUIÇÕES DE MINTZBERG

Henry Mintzberg, engenheiro canadense, compilou os resultados das pesquisas existentes sobre os papéis administrativos, relacionando-os a análise que fez sobre cinco executivos-chefes. Catalogou os papéis dos dirigentes (figura 4), produzindo um relatório integrado que delineava todos os tipos e níveis de administradores, e concluindo que o trabalho desenvolvido requer um manejo bastante similar, independente do contexto de inserção (STONER, 1994).

Figura 4 - Papéis do administrador



Fonte: STONER (1994, p.10)

Destarte, conclui-se que todos os administradores representam uma série de papéis interpessoais, de informação e de decisão que Mintzberg definiu como um conjunto organizado de comportamentos (STONER, 1994).

As conclusões de Mintzberg são resumidas na figura abaixo, que apresenta no início a autoridade formal, a qual todos os dirigentes detêm sobre suas próprias unidades organizacionais, e o *status* decorrente desta autoridade. Em razão desse *status* os dirigentes se envolvem em relacionamentos interpessoais integrados inerentes à organização. A partir das informações abstraídas dessas interações os gestores podem tomar decisões.

3. METODOLOGIA

Esta seção oferece as informações relativas à abordagem metodológica utilizada para o desenvolvimento deste estudo, identificando a natureza, o delineamento da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e a população e a amostra da pesquisa.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Segundo Cooper (2003, p. 131), “através da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa”. Possui caráter descritivo, pois os objetivos propostos serão alcançados por meio da descrição e análise dos fatores satisfatórios e considerados importantes para a administração durante o Governo Lula. “Os estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto no tempo” (HAIR, 2005, p. 87).

A seção seguinte trata do delineamento específico utilizado para esta pesquisa e considerado como mais adequado aos objetivos da mesma.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a presente pesquisa, utilizou-se de dois tipos de delineamentos básicos: a pesquisa de levantamento e o estudo de caso de natureza quantitativa.

É um estudo de caso, que caracteriza-se por sua natureza quantitativa de corte transversal, já que foi realizado uma única vez (COOPER; SCHINDLER, 2003). O corte transversal revelou-se adequado aos objetivos dessa investigação, já que não havia a intenção de estudar a evolução do fenômeno ao longo do tempo. A pesquisa, de natureza quantitativa, teve como instrumento de coleta de dados um questionário com perguntas estruturadas feito com base na revisão de literatura e em conversas informais com os graduandos em administração da Universidade Federal de Pernambuco, *Campus* do Agreste, objetivando, portanto, a construção e respostas em um questionário mais completo e de fácil entendimento englobando também as idéias e percepções dos envolvidos no processo de pesquisa.

A pesquisa de levantamento ou *survey* objetiva o estudo da distribuição de uma variável, fazendo referência aos processos de vida tal como ocorrem. Comumente utiliza-se neste delineamento instrumentos estruturados de coleta de dados. Tem caráter especialmente quantitativo e carecendo que a coleta de dados ocorra de forma sistemática, de modo a possibilitar a agregação de variáveis (TRAVIÑOS, 1995; SELLTIZ, WRIGHTSMAN; COOK, 1987).

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Na coleta de dados, através de um questionário estruturado (VERGARA, 2000) baseado nos papéis administrativos, foi utilizado o método *Survey*. Segundo Cooper (2003, p. 133), “quando entrevistamos pessoas em uma *survey* de experiência, devemos buscar suas ideias em relação a questões ou aspectos importantes do assunto tratado e descobrir o que é importante dentro do campo de conhecimento da pessoa”.

Como já mencionado, a pesquisa buscou evidenciar o perfil comportamental-administrativo da gestão do Governo Lula percebido por graduandos em administração da Universidade Federal de Pernambuco – *Campus* do Agreste. Para tanto, foi considerada necessária a realização de uma preparação ao trabalho de campo composta de duas etapas. Na primeira elencou-se uma lista dos papéis gerenciais com base em literatura disponível e na segunda etapa, testou-se a referida lista por meio de conversas informais e aplicação de um questionário de teste com algumas pessoas das turmas que colaram grau em administração pelo *Campus* Acadêmico do Agreste nos últimos semestres – 2010.1 e 2010.2 –, para alterar e/ou complementar o questionário com critérios citados pelos mesmos, bem como para identificar possíveis dificuldades.

Feito isso, após as alterações pertinentes ao apurado na aplicação do teste, foi realizada coleta de dados quantitativos condutores às informações demandadas em decorrência da investigação supramencionada. Compilada em formato de questionário, uma lista responsorial para inferência dos resultados finais, contou com a colaboração

dos graduandos em administração, da Universidade Federal de Pernambuco, *Campus* do Agreste para aplicação. Porém, cabe ressaltar que, conforme assinalam Cooper e Schindler (2003, p. 248) “mesmo que os respondentes participem, eles podem não ter o conhecimento exigido ou não ter uma opinião sobre o assunto em questão”. O questionário teve o objetivo de avaliar a percepção da amostra pesquisada em relação aos atributos importantes para o desempenho das atividades de administração e como os mesmo foram percebidos na gestão do Governo Lula.

O aludido questionário consta de três partes principais: orientações iniciais, dado demográfico do entrevistado e questões sobre as funções da administração. A composição das questões se deu por itens apurados em estudos realizados com fins a descrever as funções e papéis administrativos, como os propostos por Fayol (1990) e Mintzberg (1986), entre outros autores. Os itens em apreço encontravam-se dispostos em duas colunas. A primeira, avaliando a importância atribuída às habilidades descritas para a atividade administrativa. A segunda coluna indicando o nível percebido da respectiva característica no efetivo desempenho laboral administrativo presidencial no Governo Lula. Cada item foi avaliado segundo as duas escalas: importância e percepção.

As avaliações são feitas a partir de escalas do tipo Likert (VERGARA, 2000), graduadas em um *continuum* de 1 a 5. Para a escala de importância os graus de variação são: 1 = nada importante; 2 = pouco importante; 3 = razoavelmente importante; 4 = muito importante; e 5 = extremamente importante. Para a escala de percepção os graus de variação são: 1 = inexistente; 2 = pouco aparente; 3 = aparente; 4 = muito aparente; e 5 = extremamente aparente.

3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população desta pesquisa são os graduandos matriculados no curso de Administração, da Universidade Federal de Pernambuco, *Campus* Acadêmico do Agreste, com ingresso tipo vestibular no período letivo 2006.1 (primeira turma do *Campus*) até o período letivo 2009.1. Esse corte, nos dá uma população de 333 alunos que se enquadram nestes pré-requisitos, dentre os quais 175 responderam à pesquisa, o que

corresponde à 52,6% do total, e gera uma margem de erro ao estudo de aproximadamente 5%.

A escolha da população para este estudo se deu em razão da inexistência de pesquisas veiculadas a este público, especialmente no tocante à percepção da importância das atribuições administrativas, objeto estudado na teoria proposta pela ementa desta graduação. Desta forma, com base nas informações obtidas através do processo de graduação, a população detém conhecimento técnico para apreciação da matéria disposta.

O corte relacionado ao período se fez intuindo potencializar a validade dos resultados obtidos. Uma vez que analisando a ementa do curso de Administração da Universidade Federal de Pernambuco, *Campus* do Agreste, verificou-se que a partir do período escolhido para corte, os alunos já teriam tido contato com as disciplinas que tratam do conteúdo abordado na pesquisa e assim, teriam mais intimidade com as questões da pesquisa podendo respondê-las com base em seus conhecimentos.

Como já citado em seção anterior, a pesquisa trata também de um estudo de caso e tem o objetivo de identificar a percepção dos papéis administrativos para um grupo específico, graduandos nesta área, de modo que a análise particular do caso em questão possa oferecer subsídios para a construção de um modelo teórico sobre o assunto.

4. CONCLUSÕES

Embora o fenômeno da administração exista desde os primeiros agrupamentos humanos, o delineamento das funções administrativas é proveniente de estudos que possibilitaram identificar as atribuições gerenciais a partir do acompanhamento da rotina e desempenho das atividades dos gestores (STONER, 1994). Estas funções são desenvolvidas de formas diferentes, de acordo com a demanda organizacional como também em decorrência das características do gestor (ROBBINS, 2004).

A ementa do curso de administração da Universidade Federal de Pernambuco, *Campus* Acadêmico do Agreste (UFPE – CAA) dispõe, nas disciplinas do início da graduação, informações relacionadas ao papel do administrador, elencando as funções a

ele pertinentes. Apesar de muitos dos respondentes compreendidos na amostra desta pesquisa nunca terem trabalho e, portanto, exercido essas funções no campo profissional, todos já tiveram algum contato com a matéria, mesmo que apenas na Academia. Dessa forma, puderam responder as perguntas com fundamentação teórica e/ou empírica.

Por um lado, esse fator tornou-se um complicador e limitador da pesquisa, pois, ainda que paradoxalmente, pode incorrer na manipulação das respostas, fato comum em pesquisa tipo Survey. Outrossim, o conhecimento sobre o tema outorgou intimidade para responder ao questionário consubstanciando as observações e posicionamentos do respondente, o que potencializou a característica analítica da pesquisa.

Com relação à amostra, da população total de 333 matriculados no curso de administração, com ingresso vestibular entre os períodos letivos de 2006.1 e 2009.1, extraímos uma amostra composta por 175 respondentes. De acordo com os cálculos estatísticos, para obter uma margem de erro de 5%, o total de entrevistados deveria ser de 183 pessoas. Entretanto, em virtude da heterogeneidade das turmas, uma vez que os graduandos possuem liberdade para se matricular em qualquer disciplina da grade, independente de ser ofertada para o período em que esteja inserido, dificultou a distribuição dos questionários, que foi realizada sala a sala, intuindo minimizar a taxa de retorno. De qualquer forma, o número de questionários respondidos, nos dá uma margem de erro, ainda, muito próxima dos 5%.

Dentre os resultados da pesquisa, é interessante destacar que tanto na atribuição de importância como na percepção da função administrativa desenvolvida na gestão do Governo Lula, todos os itens obtiveram média superior a 3. Isso implica dizer que, com relação à atribuição de importância conferida, a percepção dos graduandos em administração está em consonância às propostas teóricas afins. No tocante a gestão do Governo Lula, infere-se, que segundo a amostra contemplada, as funções analisadas foram desenvolvidas com proveito nesta gestão, o que pode justificar, ou ainda ser justificado, pela aprovação da gestão revelada em pesquisas divulgadas pelo Governo, no final do mandato.

Observou-se que dos 39 itens da pesquisa (tabela 1), em 33 o índice de importância foi superior ao escore de percepção. Entretanto, este lapso este as respostas, se mostrou sempre inferior a 1,2 pontos, o que representa uma diferença ínfima, levando-se em consideração que foi utilizada uma Tabela Likert, pontuando um intervalo de 1 a 5. Constata-se, então, que muito embora em sua maioria as médias da tabela de importância sejam superiores à de percepção, temos apenas o indicativo de que as funções desenvolvidas na gestão do Governo Lula foram apreciadas pela amostra, considerando-as, grosso modo, satisfatórias, porém, aquém do parâmetro considerado ideal.

Tabela 1 - Itens Avaliados

	ITENS AVALIADOS	GRAU DE IMPORTÂNCIA	PERCEPÇÃO GOVERNO LULA
1	Direção	4,5	3,8
2	Boa condição física e mental	4,1	3,7
3	Entusiasmo	4,1	4,4
4	Seriedade de propósitos	4,6	3,8
5	Confiança e fé em si mesmo	4,3	4,5
6	Representação simbólica do grupo	3,9	4,0
7	Organização	4,5	3,4
8	Persuasão	4,3	4,2
9	Motivação	4,5	4,3
10	Manutenção de redes de contato	4,2	4,1
11	Construção de coalizões e alianças	4,2	4,3
12	Participação em eventos e conferências	3,6	4,5
13	Controle	4,5	3,2
14	Partilha de irformação com os subordinados	3,9	3,2
15	Transmissão das estratégias, políticas, atividades e resultados	4,3	3,5

organizacionais			
	Identificação de oportunidades		
16	potenciais	4,5	3,8
	Desenvolvimento de novas		
17	iniciativas	4,3	3,8
18	Resolução de conflitos	4,4	3,3
19	Poder de barganha/negociação	4,5	4,0
20	Definição de estratégias	4,6	3,7
21	Planejamento	4,8	3,7
22	Estabelecimento de objetivos	4,7	3,9
	Análise da satisfação com relação ao		
23	seu desempenho	4,1	3,8
24	Comunicação interpessoal	4,2	4,2
25	Visão sistêmica e estratégica	4,6	3,7
26	Criatividade e iniciativa	4,3	3,8
27	Tomada de decisão	4,8	4,0
28	Liderança	4,7	4,5
29	Trabalho em equipe	4,4	3,7
30	Alocador de recursos	4,3	3,5
	Identificação oportunidades para		
31	aprimoramento nos serviços e sistemas	4,3	3,5
	Avaliação de benefícios e		
32	desvantagens de mudanças propostas	4,2	3,3
	Negociação e estabelecimento de		
	acordos quanto as exigências	4,2	3,7
33	demandadas		
	Criação e manutenção de condições		
34	necessárias para o trabalho produtivo	4,4	3,5
	Avaliação e seleção dos candidatos		
	segundo requisitos de equipe e da	4,3	3,1
35	organização		
36	Desenvolvimento e melhoria das	4,3	3,3

	equipes ao longo do planejamento e das atividades		
37	Estabelecimento e manutenção da confiança e apoio dos subordinados	4,4	3,7
38	Previsão de tendências e acontecimentos que afetarão os objetivos	4,4	3,7
39	Carisma	4,1	4,8

Fonte: Elaboração própria.

Observemos ainda na Tabela 1, que dentre todos os itens avaliados no questionário da pesquisa, o que apresenta a maior média é o carisma, corroborando para a ratificação de que esta é a característica mais eminente da gestão em apreço. Dessa forma, evidencia-se um resultado importante ao delineamento do perfil comportamental-administrativo da gestão do Governo Lula, uma vez que apresentou a maior média, 4,8, considerando-se essa perspectiva, representando uma diferença com relação à importância atribuída de 0,7 pontos. Na literatura, esta característica é evidenciada como traço principal do perfil desta gestão, e, a partir desta pesquisa que toma por base a amostra explorada, corroboramos com esta premissa.

A gestão do Governo Lula, de acordo com Merval Pereira (2010), tem como traço mais forte o carisma, característica indissociável ao ex-presidente Lula. Ratificando as menções realizadas por vários autores e personalidades, como Barac Obama, conforme discorre Pereira (2010), a média obtida nesta pesquisa para a habilidade em apreço é de 4,8, como pode ser verificado na Tabela 1. Esta média é superior a média encontrada para a atribuição de importância 4,1, tendo como amostra os mesmos respondentes. Sendo assim, percebemos que para o público arguido, esta é mesmo uma função que se destaca na gestão do Governo Lula, possibilitando destacá-la como ponto de referência no perfil administrativo delineado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. **Teoria Geral da Administração**: Aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria Geral da Administração**: gerenciando organizações. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

BONI, Paulo César; SILVA, Cristiane Sabino. **A trajetória imagética de Lula**: de líder sindical a presidente da República. Londrina: Discursos fotográficos, 2005.

BOWDITCH, J.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO, Hídalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ENTIDADES DE REPRESENTAÇÃO DOS ECONOMISTAS DO RIO DE JANEIRO. **Os anos Lula**: contribuições para um balanço crítico 2003-2010. Rio de Janeiro: Garamond, 2010.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

HAIR, Joseph F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

MINTZBERG, Henry Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986, n. 3, p. 5-57.

PEREIRA, Merval. **O Lulismo no poder**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____; DESCENZO, David A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHERMERHORN, Jr., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987, v. 1.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TRAVIÑOS, Augusto N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD, Jr., Thomaz; CALDAS, Miguel P. **Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas., 2007.

* Artigo submetido em 24 de agosto de 2012 e aceito para publicação em 02 de setembro de 2012.