

Revista de Administração

Administration Advice

Nº 20 – ANO 2 – Agosto / 2021



Por uma Administração Assertiva



ADMINISTRATION ADVICE

Revista de Administração

Aborda assuntos das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas, visando contribuir para a ampliação, aprimoramento e especialização dos conhecimentos no âmbito da Administração



Charles Antonio Kieling
Diretor

(51) 993.594.836
Celular & WhatsApp

(51) 3779.0203
Telefone

www.ensinocartese.com.br

atendimento@ensinocartese.com.br

Av. Protásio Alves, 5381
Bairro Petrópolis
Porto Alegre - RS
CEP: 91.310-002

O Ensino Cartese tem como mantenedora a Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa (OEEP). O nome CARTESE é um acrônimo de Compreender, Aplicar e Revisar as Teorias e Teses. Seu propósito é o de propiciar conhecimentos de ponta, integrando teorias e práticas inovadoras que impulsionem pessoas e empreendimentos, praticando a constante realização do avanço das pesquisas, da qualificação de suas ações institucionais, dos processos de ensino e aprendizado e da produção, desenvolvimento e difusão do conhecimento científico e transformador.

MISSÃO

Desenvolver o ensino e a pesquisa de forma lógica, efetiva, experimental, científica e humanizada, para a autonomia e o crescimento das pessoas e empresas.

VALORES

- Ética
- Profissionalismo
- Consciência científica
- Responsabilidade social e ambiental
- Motivação pelo desafio
- Sinergia

VISÃO

Ser propulsor de excelência no Ensino, nas Pesquisas e nas Inovações.

Ser referência por impulsionar pessoas e negócios.

Todos os direitos reservados

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou transmitida, total ou parcialmente, por quaisquer meios ou processos, sem autorização escrita do Ensino Cartese.

ADMINISTRAÇÃO ASSERTIVA

Os cursos de graduação na área da Administração oferecem currículos onde as generalidades dos conteúdos inviabilizam a formação de profissionais com habilidades e conhecimentos aplicáveis assertivamente. De forma que não há uma Administração Assertiva, com temas articulados ou conteúdo que tenham em sua totalidade os fundamentos em Ciência. Contar histórias, motivar, ser mentor, entre outras idealizações, não faz surgir administradores assertivos, que apliquem conhecimentos no mundo concreto, estabeleçam decisões e solucionem, e que gere a consequente riqueza.

Certa vez um empresário de renome, de uma empresa multinacional e com sede no Rio Grande do Sul, disse que na Universidade se comprava o sonho do diploma, mas era no dia a dia do mercado que se aprendia de verdade. Obviamente que não há necessidade de sermos extremistas quanto ao assunto ou opinião do respectivo empresário, que construiu seu empreendimento sem ter cursado a Educação Superior. Mas convém tirarmos alguma experiência de sua afirmação.

De fato, desde os tempos antigos, o ensino é passado pelos que têm conhecimento e prática na área, ou seja, Filósofos formam Filósofos, Matemáticos formam Matemáticos, Historiadores formam historiadores, Biólogos formam Biólogos etc. Todavia, isso não acontece na Administração, onde quem forma os Administradores não são os Empresários. Esse paradigma necessita ser quebrado para estabelecer uma Administração Assertiva, que forme empreendedores, empresários, gestores etc., com conhecimentos aplicáveis e fundamentados em Ciência.

Se há dúvidas sobre tal paradigma... uma análise superficial nos conteúdos e nos professores da respectiva área apresentados nos currículos das Universidades já, por si só, são reveladores. E essa comprovação pode validar a fala do empresário renomado que gerou uma empresa multinacional. A escolha que estudantes fazem sobre a graduação desejada não se faz de maneira assertiva, ou seja, não verificam as capacidades, conhecimentos e habilidades dos professores que lhes ministrarão os conhecimentos; pelo contrário, e de maneira muito aquém da autonomia, delegam seu futuro para que outros decidam. Reflita sobre esse paradigma.

Boa leitura!

Prof. Me. Charles A. Kieling

SUMÁRIO

Por uma Administração Assertiva	5
Desafio	6
Dimensão Dinâmica da Administração	7
Excelência na Gestão	10
Mensure seu potencial de assertividade administrativa	14
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
 Currículo Profissional - Charles Antonio Kieling	26

POR UMA ADMINISTRAÇÃO ASSERTIVA

Charles A. Kieling

Ensinar é habilitar pessoas para a autonomia do pensamento em seu próprio ato de organizar o conhecimento, tendo por princípios o que ele sabe e na realidade a ser interpretada, analisada ou descoberta, oportunizando a capacidade autônoma do sujeito para solucionar problemas e explicar os fatos com base em evidências e teorias. Ensinar é habilitar o sujeito a uma racionalidade que lhe oportunize buscar adaptações e superações de adversidades.

Em tal sentido, o conhecimento deve ser constituído nos sujeitos como o conjunto de significâncias culturais que se relacionam com o meio. Esses conhecimentos formam os componentes culturais que padronizam comportamentos. E ao professor é necessário entender sobre as relações das diferentes dimensões de comportamentos padronizados que os sujeitos estabelecem para interpretar as realidades e do pensamento expresso pela linguagem dos sujeitos.

Desafio

O desafio está em superar a proposta de memorização e de avaliar tão somente a capacidade de memorização, amplamente realizado nas Instituições de Ensino e reproduzido nas propostas curriculares na formação superior. Urge, mais ainda, educar os adultos para não limitar as crianças. É urgente o ensino científico nos adultos para envolver as crianças em um ambiente de Alfabetização Científica e de Assertividade Administrativa, bem como produzir materiais didáticos com fundamentação científica e orientação de Métodos a serem aplicados no processo de ensino e aprendizagem. Administração, administrar, organização, gestão, não devem ser campos do conhecimento ensinados apenas em cursos de graduação, mas se faz necessário que estejam nas propostas do Ensino Fundamental e Médio.

O desafio está em superar a proposta de memorização e de avaliação da capacidade de memorização.

Urge educar os adultos para que esses não limitem as potencialidades das crianças.

Dimensão Dinâmica da Administração

Estudando os procedimentos administrativos, de gestão e de estratégias, encontramos diferentes orientações para articular as organizações e os empreendimentos. Apesar de todos terem como enfoque o campo administrativo, é evidente a multiplicidade de especificidades que ficam ao sabor das especulações que mais se adequarem às impressões do senso comum.

Aplicando a observação, empresários e estudiosos da administração, ainda na primeira metade do século XX, apresentaram alguns resultados. O objetivo desses pioneiros era o de descobrir o melhor processo para a execução de determinada atividade, identificando e aprimorando a eficiência para assim melhorar os resultados. A motivação estava orientada por três princípios:

- Executar procedimentos mais eficientes;**
- Treinar o agente no cumprimento das tarefas;**
- Centralizar as observações.**

**Para sobreviver e ter sucesso,
cada organização tem de se
tornar um agente da
mudança. A forma mais eficaz
de gerenciar a mudança é
criá-la.**

Peter Drucker



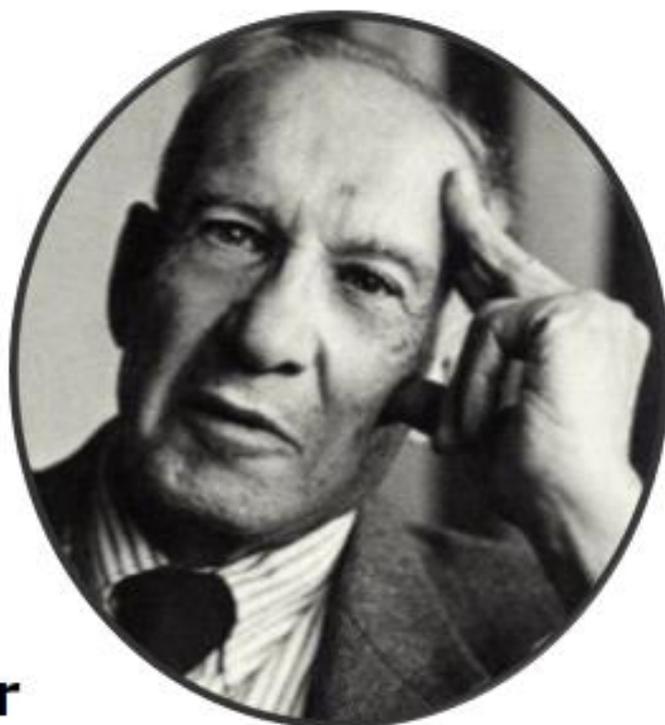
As Ciências Sociais colocaram em dúvida as orientações de eficiência e resultado até então tidos como referência, bem como questionaram o arcabouço científico da Administração.

Foram as Ciências Sociais que, ao analisar as dinâmicas das empresas e organizações, colocaram em dúvida as orientações de eficiência e de resultado até então tidos como referência, bem como questionaram o arcabouço tido como científico na Administração:

- Em que estaria repousado o procedimento administrativo?
- Seria o procedimento administrativo uma execução racional ou uma decisão racional?
- Estaria a administração focada na eficiência dos processos ou na eficácia dos resultados?

Planejamento de longo prazo não lida com decisões futuras, mas com um futuro de decisões presentes.

Peter Drucker



Em que pese os desdobramentos das pesquisas que se seguiram, perceberam-se contribuições imediatas. As Ciências Sociais produziram conhecimentos que oportunizaram uma compreensão ampliada do fenômeno administrativo. Dois pontos essenciais ficaram patentes nos resultados das pesquisas focadas na dimensão dinâmica da Administração nas organizações:

- Decisão; e,**
- Mobilidade.**

Esses dois pontos, em linhas gerais, foram colocados da seguinte maneira na Administração:

-A DECISÃO é o elo estruturante que garante a dimensão dinâmica da organização. Ou seja, a tomada de decisão define a dinâmica; e,

-A MOBILIDADE da organização está em permanente processo de estruturação, pois tem a dimensão dinâmica como agente fundamental. Ou seja, a mobilidade é consequência direta da decisão.

Decorrente dessas duas dimensões dinâmicas – Decisão e Mobilidade – pode-se afirmar

A constante “pressão” em que empresários, administradores, diretores e gestores, estão submetidos; as margens para erro são mínimas em algumas situações, sendo que na maior parte dos processos qualquer diminuto erro gera prejuízos.

que as Administrações nas Organizações enfrentam realidades distintas e específicas, na qual cada empresário vivencia durante os processos diários na tomada de decisões. E disso decorre a constante “pressão” em que empresários, administradores, diretores e gestores, estão submetidos; as margens para erro são mínimas em algumas situações, sendo que na maior parte dos processos qualquer diminuto erro gera prejuízos.

São dois os vetores essenciais que estabelecem a dimensão dinâmica da Administração nas organizações:

Decisão

e

Mobilidade

EXCELÊNCIA NA GESTÃO

É ensinado nos Cursos de Administração que excelência na gestão é um conjunto de fundamentos aplicáveis e que destacam a capacidade de liderança, bem como a abordagem, de livre escolha por administradores e gestores, de propostas organizacionais. Dentre os fundamentos estão a Adaptabilidade, Pensamento sistêmico, Liderança transformadora, Geração de valor etc., e dentre as propostas organizacionais estão o CANVAS, Balanced Scorecard, Six Sigma, Kaizen, SWOT, as 5 forças de

Porter etc.

O contexto vulnerável da excelência na gestão está caracterizado pela falta de fundamentos para ações científicas, sem o estabelecimento de variáveis correlacionadas com Métodos reconhecidamente orientados por evidências.

Cientificamente analisando, a excelência na gestão é um conjunto de juízos de valor contextualizados por atitudes e ações pré-definidas como válidas para a Administração.

Todavia, a proposta, assim como os fundamentos elencados, se caracteriza por serem generalistas e subjetivos. Cientificamente analisando, a excelência na gestão é um conjunto de juízos de valor contextualizados por atitudes e ações pré-definidas como válidas para a Administração. O contexto vulnerável da excelência na gestão está caracterizado pela falta de fundamentos para ações científicas, sem o estabelecimento de variáveis correlacionadas com Métodos reconhecidamente orientados por evidências.

Ao analisar as características propostas pela excelência na gestão, o que se destaca é a necessidade de que administradores e gestores sempre trabalhem na superação das dificuldades.

A década de 1990 marca uma rearticulação original entre os termos “crítica” e “administração” (Fournier e Grey, 2000), constituindo a emergência de uma subdisciplina denominada “Estudos Críticos em Administração”.

[...] os ECA emergem com o objetivo de conferir a palavra àqueles e àquelas que, ao se identificarem como racionais, indiscutíveis e indubitáveis, são raramente considerado(a)s pelas teorias organizacionais tradicionais que tendem a idealizar a administração.

ESTUDOS CRÍTICOS EM ADMINISTRAÇÃO

O desenvolvimento dos Estudos Críticos em Administração

Durante a complexa reconfiguração de temáticas e abordagens pela qual passa o campo dos estudos administrativos e organizacionais, a década de 1990 marca uma rearticulação original entre os termos “crítica” e “administração” (Fournier e Grey, 2000), constituindo a emergência de uma subdisciplina denominada “Estudos Críticos em Administração”. Contudo, isso não significa que a crítica de um processo disciplinar próprio ao desenvolvimento da administração e o questionamento do controle da força de trabalho sejam problemáticas recentes. Ao contrário, ao longo do século XX vários autores exploraram e discutiram o aumento do poder social da administração (Burnham, 1945; Mills, 1956; Bendix, 1956). Permeada pelas matrizes de poderes sociais e políticos, a administração foi, repetidamente, submetida ao crivo de análises críticas. Entretanto, é somente a partir da década de 1990, em meio e tradição anglo-saxões, que se realizou um esforço para unificar esse tipo de análise sob um mesmo brasão, denominado “Estudos Críticos em Administração”. Esse foi o título do livro precursor no assunto, publicado no início dos anos 1990 (Alvesson e Willmott, 1992a) e que desencadeou uma proliferação de publicações, colóquios, conferências, *workshops* e redes acadêmicas concebidas para discutir aquilo que poderíamos denominar de “administração crítica”.

Nesse fervor de proliferação de eventos e publicações, os ECA emergem com o objetivo de

De fato, à medida que os ECA adotam tal postura, são suscetíveis, cada vez mais, de se tornarem um recurso indispensável para os participantes da vida organizacional, podendo inspirar e sofisticar a reflexão, o questionamento e a renovação de processos, estruturas e teorias. Aproximando-se da práxis administrativa em tempo e espaço delimitados, esse novo movimento crítico pode equipar estudantes, gestores e outros profissionais com conceitos, ideias e entendimentos que funcionam como um contrapeso aos imperativos funcionais e instrumentais frequentemente encontrados em ambientes organizacionais.

conferir a palavra àqueles e àquelas que, ao se identificarem como racionais, indiscutíveis e indubitáveis, são raramente considerado(a)s pelas teorias organizacionais tradicionais que tendem a idealizar a administração. Expondo as faces ocultas, as estruturas de controle e de dominação e as desigualdades nas organizações, a abordagem crítica busca questionar permanentemente a racionalidade das teorias tradicionais e mostrar que as coisas não são necessariamente aquilo que aparentam no âmbito da gestão.

Entretanto, uma das distinções essenciais desse movimento é que a crítica não constitui um mecanismo de descoberta da “terra prometida” da felicidade e da justiça – por exemplo, por intermédio de um ideário humanista monocultural e universalista. Ela refere-se a uma forma de atuação que favorece a reflexão, o questionamento e a renovação de situações e estruturas que impedem o desenvolvimento progressivo da autonomia e da responsabilidade social das pessoas (Alvesson e Willmott, 1996; Gabriel, 2001; Antonacopoulou, 1999). Nesse novo itinerário, os ECAs não são essencialmente contra a gestão e as organizações capitalistas, não operam por uma crítica generalizada e universalizante e não buscam um estado predeterminado de libertação do ser humano. Ao contrário, busca-se uma crítica parcial, temporária e localizada no

âmbito de práticas, teorias e discursos que emergem no cotidiano das organizações.

De fato, à medida que os ECA adotam tal postura, são suscetíveis, cada vez mais, de se tornarem um recurso indispensável para os participantes da vida organizacional, podendo inspirar e sofisticar a reflexão, o questionamento e a renovação de processos, estruturas e teorias. Aproximando-se da práxis

pode, ainda, oferecer formas de viabilização do exercício da cidadania corporativa e de ações que promovam a melhoria da qualidade de vida e de trabalho

administrativa em tempo e espaço delimitados, esse novo movimento crítico pode equipar estudantes, gestores e outros profissionais com conceitos, ideias e entendimentos que funcionam como um contrapeso aos imperativos funcionais e instrumentais frequentemente encontrados em ambientes organizacionais. Graças ao seu enraizamento no cotidiano específico, pode, ainda, oferecer formas de viabilização do exercício da cidadania corporativa e de ações que promovam a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, que visem à construção de relações mais democráticas e justas e que mitiguem as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo (Vergara e Branco, 2001, p. 22).

(DAVEL; ALCADIPANI, 1990).

A excelência na gestão, e especificamente os administradores e gestores, necessitam fundamentar-se nos Estudos Críticos em Administração. A situação é complexa e estabelecer qualquer referência ideológica ou de juízo de valor tende a estruturar resultados e cenários ficcionais. E para cada organização deve-se considerar suas especificidades.

Mensure seu potencial de assertividade administrativa

Joe McCarthy, norte-americano e autor de obra da década de 1959 que descreveu sobre a dinastia Ford, afirma que o “velho Henry Ford era um verdadeiro personagem de romance. Cheio de manias e de vigor e tão independente quanto o seu Modelo T, dirigiu a sua companhia e a sua família com pulso firme e caprichoso.”

A frase não causa, penso, nenhum constrangimento, em particular no que se pauta quanto à postura vigorosa e independente por profissionais da Administração.

Compreender e praticar esses dois conceitos – vigor e independência – perfazem as estratégias, as táticas e as operações das empresas.

-Mas em que grau essas qualificadoras podem ser mensuradas nos empresários e administradores?

-Se estabelecer uma classificação de 1 a 5 do vigor e independência, sendo 1 para muito insuficiente e 5 para plenamente praticado, em que posição ficaria o empresário ou o administrador?

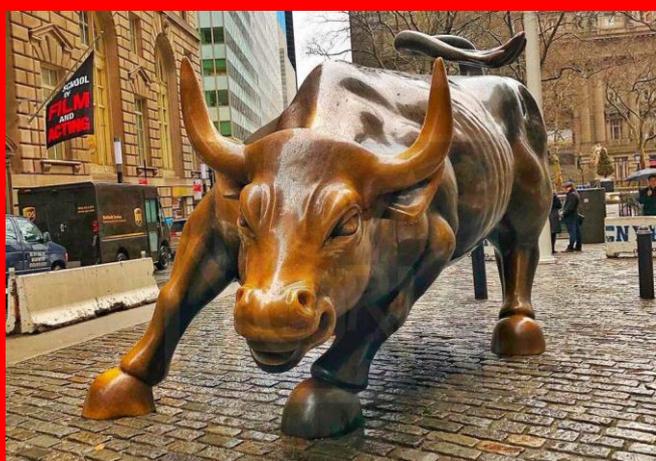
Considero oportuno esse exercício racional; conforme Quadro 1.

QUADRO 1: Mensurar o vigor e a independência do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto ao VIGOR para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto sua INDEPENDÊNCIA para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

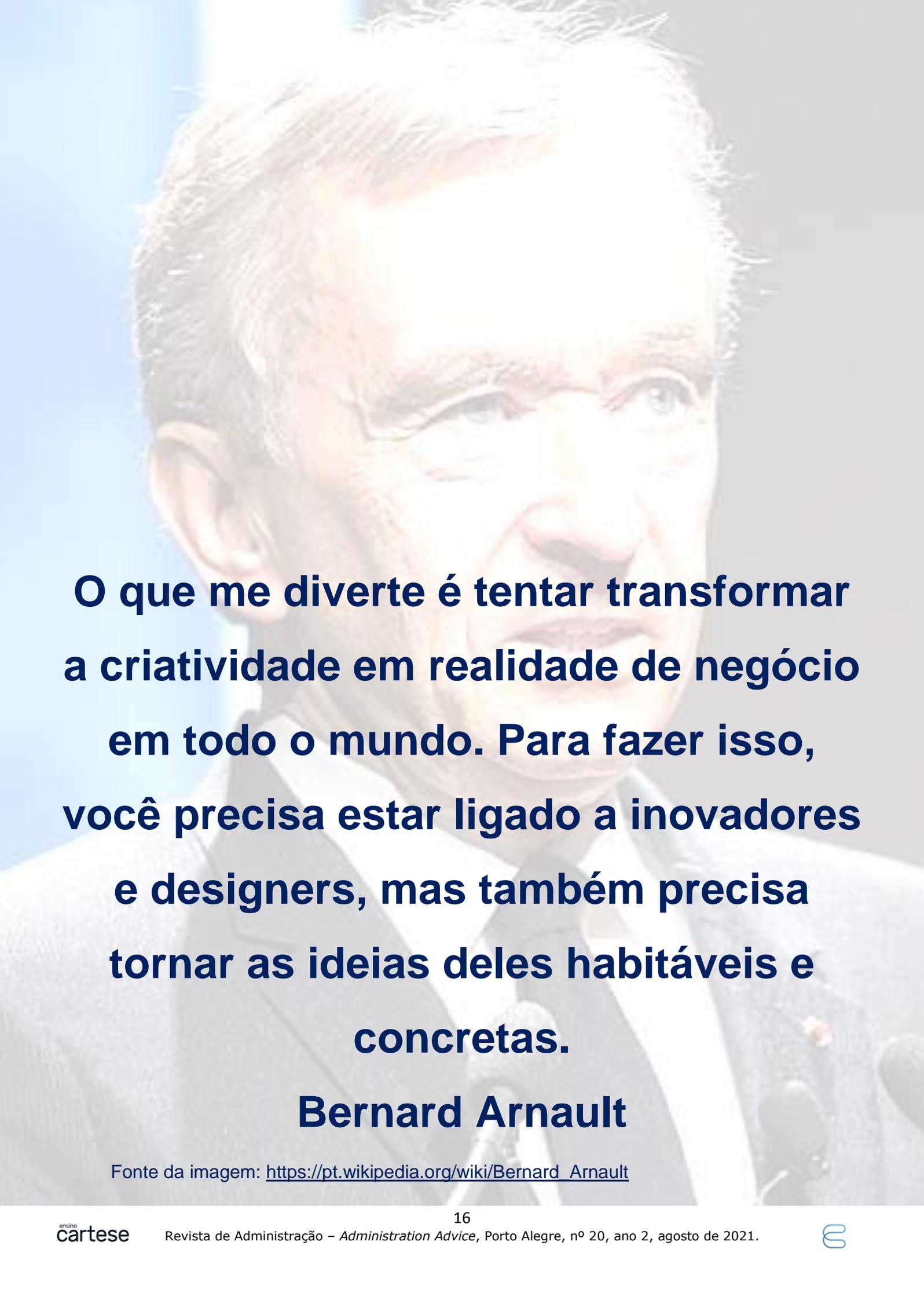
Outro empresário que segue nos mesmos conceitos de Henry Ford é o bilionário Warren Buffer, 90 anos, que afirma ter feito seu empreendimento administrando com base na inteligência, na paciência e na percepção assertiva. Assim como Ford, **Buffer dispensa o auxílio de consultores, mentores ou futuristas**; inclusive faz comentário com sutil ironia sobre o fato de que:

“Wall Street é o único lugar onde as pessoas chegam em um Rolls-Royce para obter conselhos daqueles que pegam o metrô.”



Conhecido como Charging Bull, o touro de Wall Street é o maior símbolo de poder da Bolsa de Valores de Nova York – New York Stock Exchange.

Fonte: <https://dicasnovayork.com.br/touro-de-wall-street/>

A close-up portrait of Bernard Arnault, the CEO of LVMH, speaking at a podium. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a dark tie. The background is a light blue wall with a microphone visible in the foreground.

O que me diverte é tentar transformar a criatividade em realidade de negócio em todo o mundo. Para fazer isso, você precisa estar ligado a inovadores e designers, mas também precisa tornar as ideias deles habitáveis e concretas.

Bernard Arnault

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Bernard_Arnault

Ainda no ano de 2007, Buffer teceu oportunos comentários sobre as qualidades que buscava em um substituto para administrar sua empresa. Afirmou ele que:

Escolher a pessoa adequada não será fácil. Não é difícil encontrar pessoas inteligentes, algumas delas com currículos verdadeiramente impressionantes. Mas o sucesso a longo prazo tem a ver com algo que vai além da inteligência e dos resultados de curto prazo.

Com o tempo, os mercados fazem coisas estranhas, extraordinárias. Um simples erro pode acabar com uma longa série de sucessos. Por isso, precisamos de alguém que geneticamente esteja programado para reconhecer e evitar riscos sérios, inclusive aqueles que nunca aconteceram antes.

o sucesso a longo prazo tem a ver com algo que vai além da inteligência e dos resultados de curto prazo.

Pensamento independente, estabilidade emocional e um profundo conhecimento do comportamento humano e institucional é vital para o êxito a longo prazo. Através dos anos conheci muita gente brilhante que carece destas virtudes. (FERNÁNDEZ, 2007).

Reparem no comentário; Buffer indica que a inteligência e um currículo excepcional não são suficientes para alguém lhe substituir no comando da empresa. Pode parecer arrogância do bilionário, mas sua assertividade é adequada aos atuais acontecimentos de 2020, referentes aos efeitos econômicos que a pandemia do Coronavírus-19.

É fato que as empresas, em todo o Mundo, seus empresários e administradores, passaram por fortes impactos por não estarem preparados, instruídos ou terem recebido algum ensino, orientação ou conselho sobre como reconhecer e evitar os riscos e efeitos da pandemia em seus negócios.

Os raros cenaristas que comentaram sobre as probabilidades de uma retração econômica para 2020, decorrente do Coronavírus, não foram ouvidos. Assim como parte dos empresários e administradores preferiu também não acreditar na Ciência.

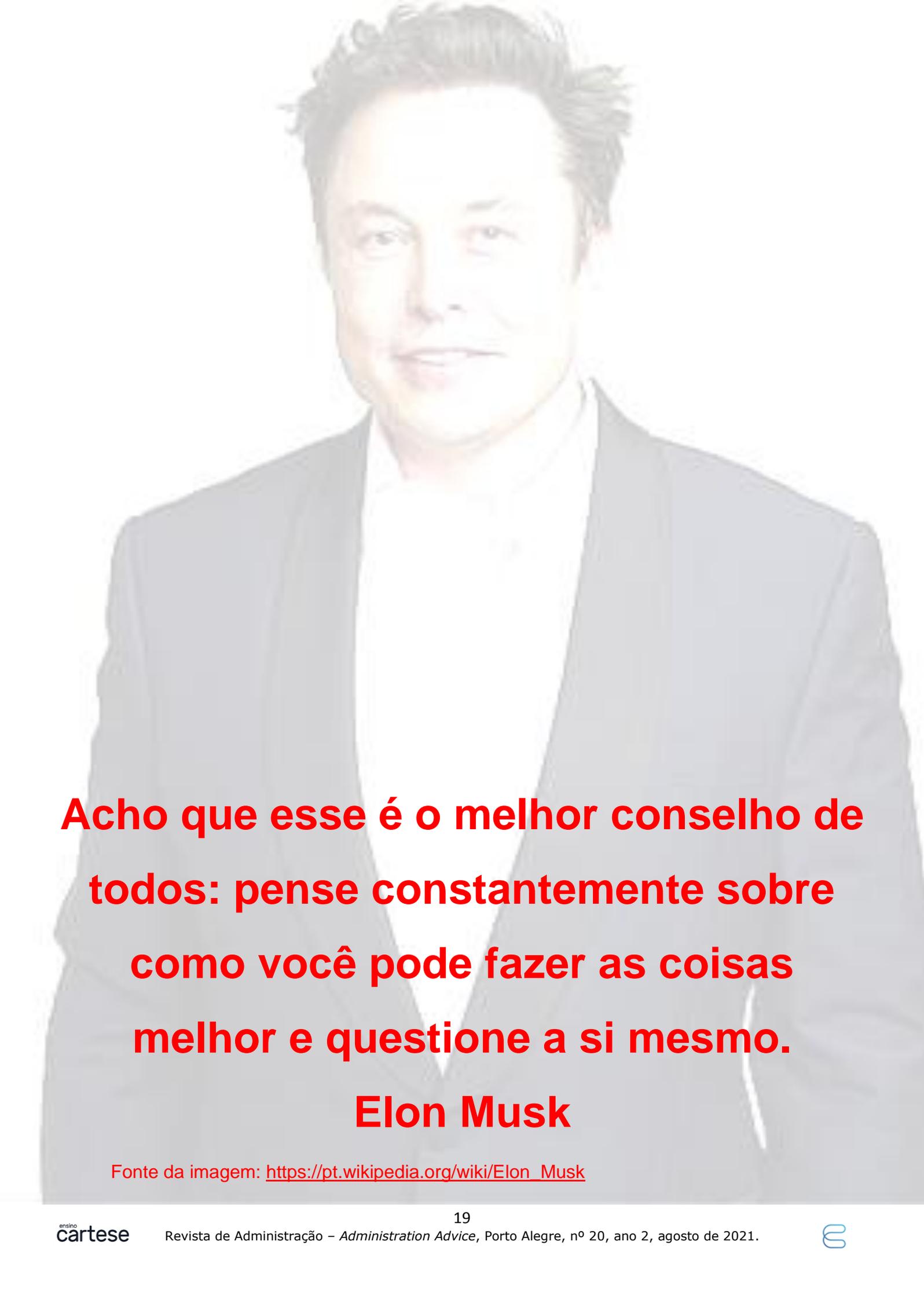
Para consolidar empreendimentos de longo prazo, Buffer destaca uma tríade de práticas necessárias:

- Pensamento independente;**
- Estabilidade emocional; e,**
- Profundo conhecimento do comportamento humano e institucional.**

Conforme essas características, também considero uma análise racional e mensurar em que situação está a prática de empresários e administradores, conforme Quadro 2.

QUADRO 2: Mensurar a inteligência, a estabilidade e o conhecimento do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto ao PENSAMENTO INDEPENDENTE para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto a sua ESTABILIDADE EMOCIONAL para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto ao CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO HUMANO para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua prática de empresário ou administrador quanto ao CONHECIMENTO DO COMPORTAMENTO INSTITUCIONAL para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

A portrait of Elon Musk, the CEO of Tesla and SpaceX, wearing a dark suit jacket over a white shirt. The image is semi-transparent and serves as a background for the text.

Acho que esse é o melhor conselho de todos: pense constantemente sobre como você pode fazer as coisas melhor e questione a si mesmo.

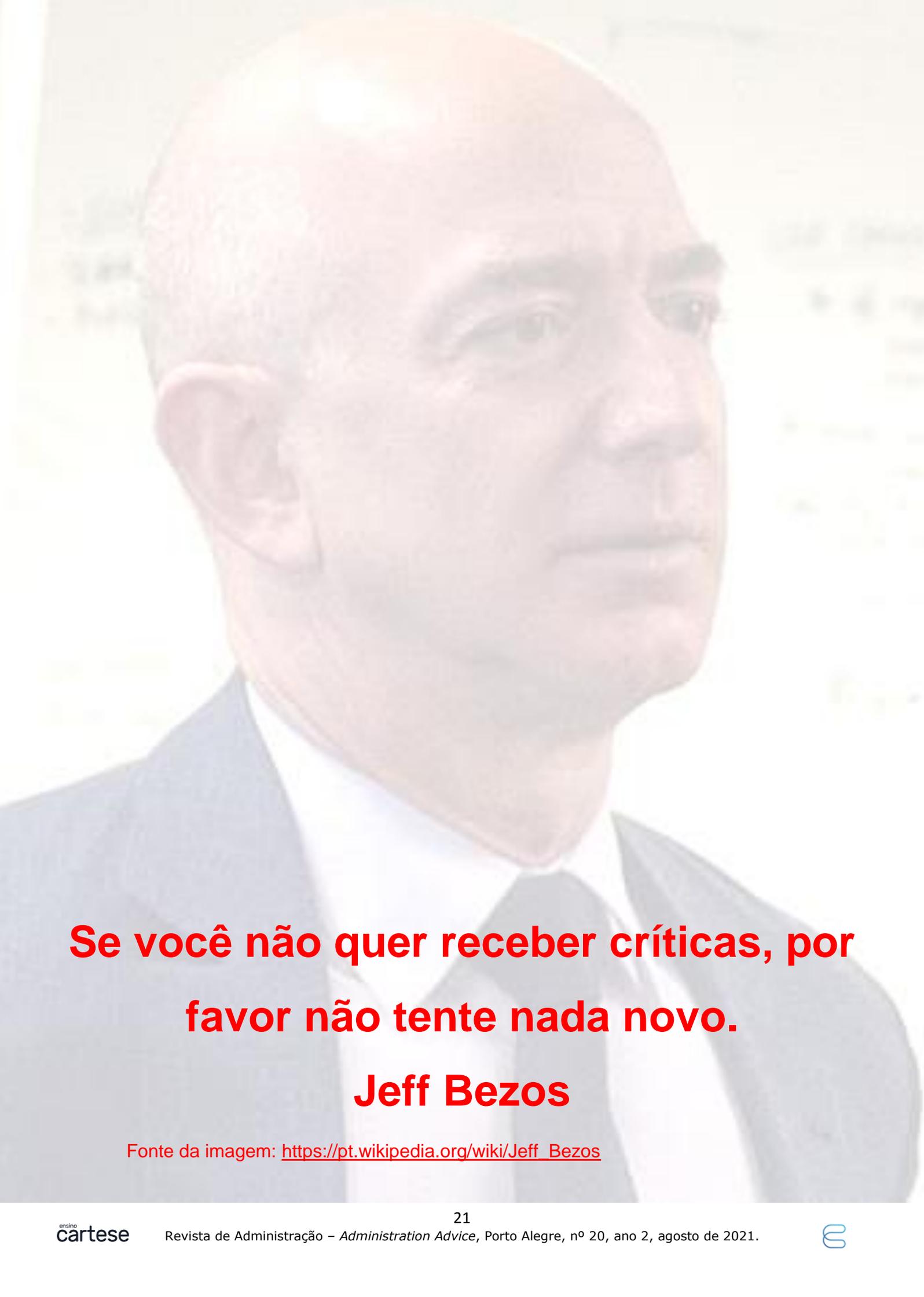
Elon Musk

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Elon_Musk

Relacionado a tríade de práticas necessárias consideradas por Buffer, também há similaridade nos aspectos considerados necessários pelo também bilionário Elon Musk em seus colaboradores. Para Musk, nas entrevistas de emprego que realiza, a determinação e a lógica estão como requisitos.

A recompensa por resolver quebra-cabeças, agir com inteligência nas entrevistas e escrever um bom ensaio é um encontro com Elon. Ele entrevistou quase todos os primeiros mil contratados da companhia, incluindo porteiros e técnicos, e continuou a entrevistar os engenheiros à medida que a força de trabalho cresceu. Cada funcionário recebe um aviso antes de se encontrar com ele. A entrevista, informam, pode durar algo entre trinta segundos e quinze minutos. *Elon provavelmente continuará escrevendo e-mails e trabalhando durante a parte inicial da entrevista, sem falar muito. Não entre em pânico. Isso é normal. Até que ele virará a cadeira para encará-lo. Mesmo aí, pode ser, porém, que ele não faça contato visual de verdade nem perceba de toda sua presença. Não entre em pânico. Isso é normal. No devido tempo, ele falará com você.* A partir daí as histórias dos engenheiros que tiveram entrevistas com Musk vão das experiências mais torturantes ao sublime. Ele pode fazer uma ou várias perguntas. Entretanto, a única certeza é a de que apresentará a charada: **“Você está parado sobre a superfície da Terra. Caminha uma milha ao sul, uma milha a oeste e uma milha ao norte. Você acaba exatamente onde começou. Onde você está?”** Uma resposta é o Polo Norte, e a maioria dos engenheiros entende imediatamente. Então Musk continua: “Onde mais você poderia estar?” A outra resposta é em algum lugar perto do Polo Sul onde, se você caminhar uma milha ao sul, a circunferência da Terra passará a ter uma milha. Um número menor de engenheiros acerta essa resposta, e Musk alegremente os acompanha nessa charada e em outras e cita equações relevantes durante as explicações. Ele tende a se importar menos com o fato de a pessoa acertar ou não a resposta do que com o modo como ela descreve o problema e seu método para resolvê-lo.

(VANCE, 2015).



Se você não quer receber críticas, por favor não tente nada novo.

Jeff Bezos

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Jeff_Bezos

Repare que a estabilidade emocional é um referencial para a escolha dos colaboradores. Além disso, também é requisito o raciocínio lógico e a velocidade em superar desafios. E isso também abre a oportunidade para reflexão, conforme Quadro 3.

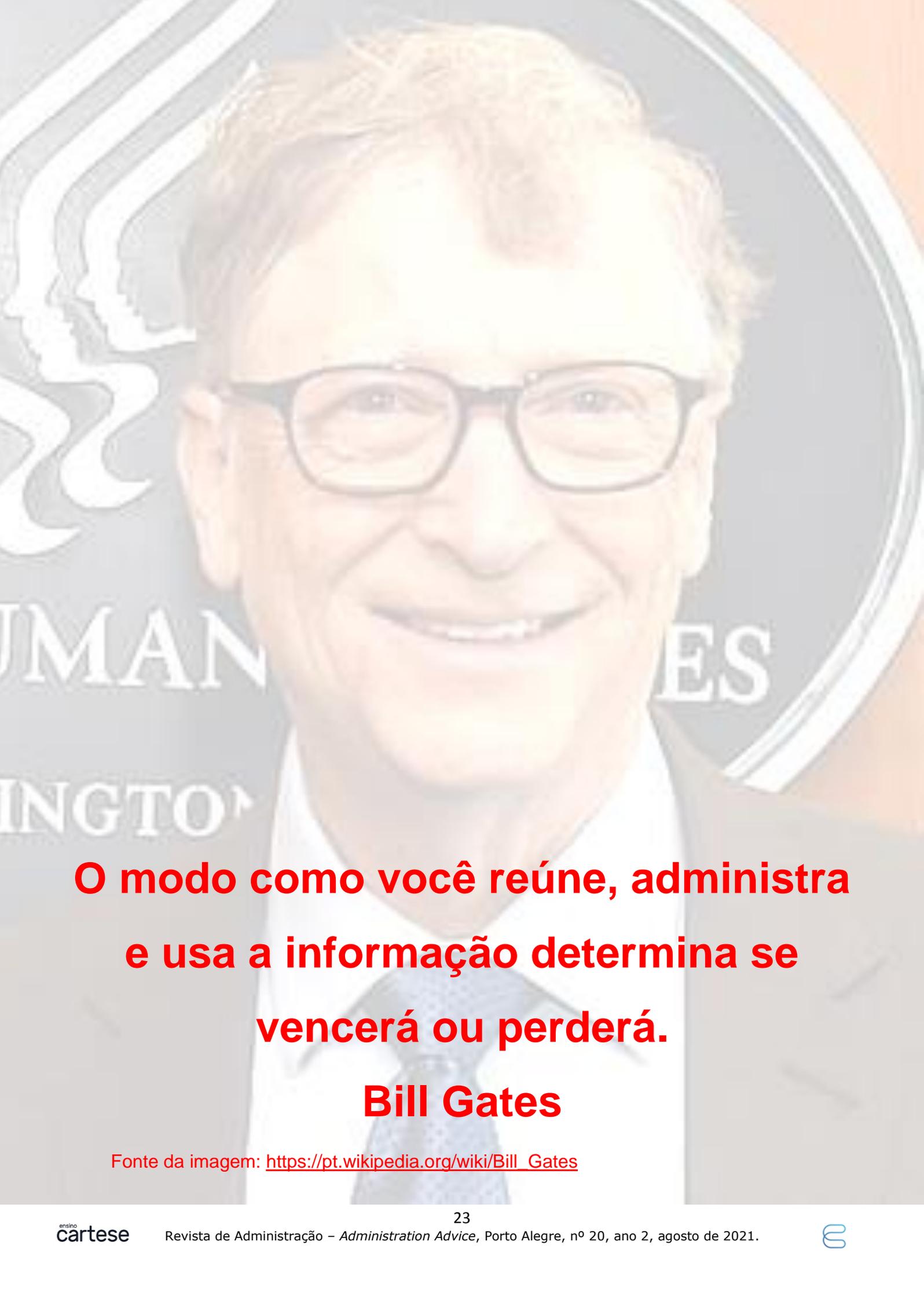
QUADRO 3: Mensurar o raciocínio lógico e a superação de desafios do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto ao RACIOCÍNIO LÓGICO que aplica para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto sua VELOCIDADE EM SE POSICIONAR AO SUPERAR DESAFIOS que aplica para as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

Outro bilionário alinhado com os conceitos de Ford, Buffer e Musk, é Jeff Bezos, que pauta três características necessárias para a contratação (DENNING, 2018):

- capacidade de ser admirado;**
- potencialidade de aumentar a eficiência da equipe e empresa; e,**
- em que talento se tornará.**

Repare que o destaque dessas características está na condição pessoal, muito mais que no currículo. Ou seja, **o foco está em identificar um padrão máximo no perfil profissional, de pessoas reconhecidas pela trajetória que fazem por metas e por engajamentos. Esses aspectos envolvem uma postura de liderança.**



**O modo como você reúne, administra
e usa a informação determina se
vencerá ou perderá.**

Bill Gates

Fonte da imagem: https://pt.wikipedia.org/wiki/Bill_Gates

No Quadro 4 a reflexão continua.

QUADRO 4: Mensurar a admiração, a eficiência e a projeção de talento do empresário e do administrador.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto a ADMIRAÇÃO QUE PERCEBE por suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto sua CAPACIDADE EM AUMENTAR A EFICIÊNCIA DA EQUIPE E DA EMPRESA conforme as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Assinale a alternativa que melhor indica sua postura de empresário ou administrador quanto ao TALENTO QUE SE TORNARÁ, OU ALMEJA , conforme as suas decisões, posturas e atividades.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

As reflexões desenvolvidas podem indicar em que condição está a capacidade de empreender e de administrar. A soma de cada variável estabelece um parâmetro para definir posturas e melhorias. Veja no Quadro 5 a soma que atingiu e sua habilidade em empreender e administrar.

QUADRO 5: Mensuração da habilidade em empreender e administrar.					
	Muito Insuficiente	Insuficiente	Suficiente	Praticado em muitos casos	Plenamente Praticado
Some os resultados das alternativas que assinalou nos Quadros 1, 2, 3 e 4 para verificar sua habilidade como empresário ou administrador.	Até 11	De 12 até 22	De 23 até 33	De 34 até 44	De 45 até 55

Fonte: Elaborado por Charles Antonio Kieling, em novembro de 2020.

Obviamente que sempre se deseja estar na excelência da prática empresarial e administrativa. Todavia, devemos sempre motivar e estarmos decididos em melhorar, independente da mensuração atingida. E lembrando que essas reflexões não estão no contexto de pesquisa e sim na abordagem de enquete.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. RAE • vol. 43 • nº 4. out/dez/2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a06.pdf>>. Acesso em 10 de abril de 2020.

DENNING, Stephanie. **Aprenda com Jeff Bezos a contratar bons funcionários.** Forbs/Carreiras, 16/08/2018. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2018/08/aprenda-com-jeff-bezos-a-contratar-bons-funcionarios/>>. Acesso em 10/10/2020.

FERNÁNDEZ, Alejandro. **Warren Buffet, o rei dos investidores, procura sucessor.** Jornal UOL/Economia, 06/03/2007. (Agência de Notícias EFE, Nova York). Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/economia/ultnot/2007/03/06/ult1767u87921.jhtm>>. Acesso em 10/10/2020.

REDAÇÃO - Na Prática/Site. **“Estou aqui para dizer que só encontrar seu propósito não basta”: leia o discurso de Mark Zuckerberg em Harvard.** 18.08.2017. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/mark-zuckerberg-fala-sobre-proposito-harvard/>>. Acesso em 10/10/2020.

VANCE, Ashlee. **Elon Musk: Como o CEO bilionário da SpaceX e da Tesla está moldando nosso futuro.** 1. ed. - Rio de Janeiro: Intrínseca, 2015.

• • •

Currículo Profissional

Charles Antonio Kieling



É Cientista Social atuando como professor universitário e empresário. Possui mestrado em Ciências Sociais pela PUCRS (2004) e graduação em Licenciatura Plena em História pela UCS (1996); é diretor do Ensino Cartese (2021 a atual); lecionou na Faculdade da Serra Gaúcha (2004-2007), na Universidade Feevale (2008-2020) e na Faculdade SENAC (2016-2018); atualmente trabalha na Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa; desenvolveu pesquisas no âmbito da Segurança Pública, Legislação Policial-Militar, Prisões, Organizações Públicas, Políticas Públicas, Gestão Pública, Segurança Privada, Empreendedorismo e Riscos Corporativos; estruturou o primeiro mapa da violência e da criminalidade com fundamentação para cenários de inteligência e prevenção da violência e criminalidade; elaborou Projetos Públicos executados em Caxias do Sul, Vacaria, Guaporé e Novo Hamburgo; desenvolveu projetos públicos envolvendo instituições municipais, estaduais e federais, coordenando atividades articuladas entre órgãos públicos e comunidades, e o que deu início no Rio Grande do Sul para equipar as Guardas Municipais com arma não letal. Desenvolveu Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação de Segurança Pública e de Gestão Pública, dos cursos de pós-graduação Especialização de Riscos em Segurança Privada, Especialização em Segurança Pública, Especialização em Gestão Pública e MBA em Defesa Civil. Como empresário é sócio-administrador e diretor da Organização Espírita para o Ensino e Pesquisa, ministrando cursos profissionalizantes e palestras sobre Introdução em Ciência Básica em escolas públicas e privadas; desenvolve pesquisas bibliográficas, documentais e de caso, e de mapeamentos de cenários e de riscos corporativos; é editor da Revista Cosmos Espírita (versão eletrônica) e da Revista de Administração *Administration Advice* (versão eletrônica); é consultor empresarial em estratégias, prospecção de cenários e análise de riscos corporativos. Tem experiência na área de História e Ciências Sociais, com ênfase em História, Organizações e Sociedade, atuando principalmente nos seguintes temas: educação, ensino e ciência básica, métodos científicos, culturas, comportamentos, segurança privada, segurança pública, organizações públicas, políticas públicas, negociação empresarial, ética, recursos humanos, direitos humanos, cidadania, inteligência, gestão, estratégia e riscos corporativos; é autor do livro O golpe de 1992 (publicado em 1998) e do livro O manifesto da cidadania (publicado em 2001).

• • •

ERH CONTABILIDADE

www.erhcontabilidade.com.br

elisabete@erhcontabilidade.com.br

(51) 999.292.223

Missão

Consolidar processos contábeis que alavanquem a prosperidade de clientes e colaboradores.