

FACULDADE LABORO  
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

**DANNIELE SOARES BARROS**

**ESTUDO DE CASO NA 5ª CIRETRAN: Percepção da gestão administrativa como  
ferramenta organizacional**

São Luís

2015

**DANNIELE SOARES BARROS**

**ESTUDO DE CASO NA 5ª CIRETRAN: Percepção da gestão administrativa como  
ferramenta organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão da Assistência Social, para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão da Assistência Social.

Profª Orientadora: Prof.ª Ms. Cláudia Monteiro de Andrade

São Luís

2015

Barros, Danniele Soares

Estudo de caso na 5ª CIRETRAN: Percepção da gestão administrativa como ferramenta organizacional / Danniele Soares Barros -. São Luís, 2015.

Impresso por computador (fotocópia)

20 f.

Trabalho apresentado ao Curso Especialização em Políticas Públicas e Gestão da Assistência Social da Faculdade LABORO / Universidade Estácio de Sá, como requisito para obtenção Título de Especialista em Políticas Publicas e Gestão da Assistência Social. -. 2015.

Orientador: Msc. Cláudia Monteiro de Andrade

1. Gestão Administrativa. 2. Ferramenta Organizacional. 3. Reflexão. I. Título.

CDU: 658.3

**DANNIELE SOARES BARROS**

**ESTUDO DE CASO NA 5ª CIRETRAN: Percepção da gestão administrativa como  
ferramenta organizacional**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Políticas Públicas e Gestão da Assistência Social, para obtenção do título de Especialista em Políticas Públicas e Gestão da Assistência Social.

Aprovado em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.a Orientador (a): Cláudia Monteiro de Andrade

Mestre em Biologia Parasitária

Universidade CEUMA

---

Prof.<sup>a</sup> Rosemary Ribeiro Lindholm

Mestre em Enfermagem Pediátrica

Universidade São Paulo - USP

## RESUMO

A construção deste artigo tem como objetivo principal mostrar a percepção da gestão administrativa como ferramenta de organização em uma empresa pública do Maranhão com sede em Bacabal, a partir de um estudo de caso. O sucesso de uma empresa está intimamente relacionado com a gestão administrativa como ferramenta organizacional, podendo ser de maneira reativa, e com comportamento de liderança, empenho, é de fundamental importância para atingir os objetivos centrais da instituição. O resultado dessa pesquisa demonstrou que 100% dos entrevistados concordaram ser importante a gestão administrativa como ferramenta organizacional; tendo em vista que todos os pesquisados se comunicam periodicamente; 75% revelaram que a instituição tem um bom atendimento e 25% disseram que o atendimento é excelente, 87,5% dos funcionários relataram que já foram mal interpretados pelos clientes e 12,5% revelaram que não; 37,5% dos entrevistados revelaram que os serviços prestados pela instituição são ótimos e 62,5% disseram que a instituição presta um bom serviço. 87,5% dos entrevistados revelaram que os padrões estabelecidos são adequados, enquanto apenas 12,5% revelaram que os padrões estabelecidos não são adequados. Através desta pesquisa se conclui que a percepção da gestão administrativa como ferramenta organizacional em uma empresa especializada em trânsito de Bacabal, é necessária, pois abre novos espaços para o diálogo e reflexão a respeito do atendimento e suas práticas de gestão de pessoas. Após o estudo, foi possível a compreensão de que as atividades desenvolvidas atualmente pela gestão foram consideradas pela grande maioria dos funcionários como satisfatórias para o sucesso da empresa no âmbito organizacional da Instituição.

Palavras-Chave: Gestão Administrativa. Ferramenta Organizacional. Reflexão.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Bacharel em Administração Pela Faculdade de Educação de Bacabal-MA, E-mail: dannydmais@hotmail.com

## **ABSTRACT**

The construction of this article has as main objective to show the perception of administrative management as a tool for the Organization in a State-owned company of Maranhao Bacabal, based from a case study. A company's success is closely related to the administrative management as an organizational tool, and can be reactive manner, and with leadership behavior, commitment, is of fundamental importance for achieving the central goals of the institution. The result of this research showed that 100% of the respondents revealed that administrative management is important as organizational tool; considering that all the respondents communicate periodically; 75% revealed that the institution has a good service and 25% said that the service is excellent, 87.5% of employees reported that have already been misinterpreted by clients and 12.5% revealed that don't; 37.5% of respondents revealed that the services provided by the institution are great and 62.5% said that the institution provides a good service. 87.5% of respondents revealed that the established standards are appropriate, while only 12.5% revealed that the established standards are not adequate. Through this research concludes that the perception of administrative management as organizational tool in a company specializing in transit of Bacabal, is required since it opens new spaces for dialogue and reflection about the service and people management practices. After the study, it was possible the understanding that the activities developed by the management were currently considered by the vast majority of officials as satisfactory to the company's success in the organizational framework of the institution.

**Keywords:** Administrative Management. Organizational Tool. Reflection.

## 1 INTRODUÇÃO

A construção deste trabalho partiu-se da necessidade de se analisar a qualidade do serviço público na empresa 5ª CIRETRAN, tendo como ponto de partida a percepção da gestão administrativa como ferramenta organizacional, visto que as transformações no mundo correm de maneira rápida e isto faz com que grandes empresas e seus administradores tomem atitudes para acompanhar a transformação social, dentro desse contexto uma das áreas empresarias que mais sofrem mudanças é a área administrativa, as mudanças são tantas e tamanhas que até o nome da área está mudando. A gestão administrativa como ferramenta organizacional ao longo dos tempos tem sofrido várias transformações. A construção desse trabalho busca essa percepção através de um estudo de caso na 5ª CIRETRAN, na cidade de Bacabal-MA.

Para (FERREIRA et al, 2002), ambas as palavras têm origem latina, “administrare”, sendo que “gerere” significa dirigir, conduzir ou governar. “Administrare” tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que o possuem. Administrar seria, portanto, a rigor, uma aplicação de gerir.

Tendo a possibilidade de participação em decisões dentro das organizações, a revisão da estratégia empresarial levou dirigentes e equipes a um trabalho compartilhado para estabelecer a missão organizacional, definir o negócio, divulgar a visão empresarial, discutir valores e crenças percebidas, elaborar planos setoriais, estabelecer objetivos e metas. A administração por objetivos torna-se o alvo das organizações na busca de resultados.

Os esforços de Modernização Administrativa têm-se norteado por objetivos de simplificação, eficiência e transparência, no sentido de prestar melhores serviços aos cidadãos. (FERREIRA, 2002, p. 32)

Podendo uma organização, entre outras variáveis, depender diretamente do conhecimento que os gestores têm para administrar suas habilidades enquanto grupo, de transformar ativos em atitudes eficazes e de sua competência para se comunicar de forma adequada com todos os seus públicos.

Segundo Ferreira (2002), as atitudes se revelam tanto nos conteúdos quanto nos meios e formas de expressão. Dentro das empresas a forma de gestão toma várias direções de acordo com os objetivos que se quer alcançar, estes objetivos determinam que ferramentas serão utilizadas. As novas tendências na gestão administrativa exigem uma postura coerente das empresas com referência à adoção de novas tecnologias, à gestão do conhecimento e à análise de cenários para a tomada de decisão.

A gestão administrativa como ferramenta da organização, tem os elementos que estão contribuindo para o aumento da capacidade empresarial, decorrentes, sobretudo, dos processos de globalização, da competição mais forte entre as empresas, dos novos paradigmas de gestão, da instabilidade no ambiente dos negócios enfrentando os tradicionais problemas brasileiros. Portanto, todos os elementos mencionados, exigindo dos administradores novas estratégias. (DAMODARAN, 2001, p. 41)

Segundo (Peter Drucker apud Ferreira, et al, 2002, p. 109), gestão organizacional significa, entre outras coisas, permitir que um indivíduo de excelente atuação empresarial, realize livremente seu trabalho, sendo que a gerência da organização deve exercer sua autoridade para garantir a coordenação das atividades, de forma a alcançar bons resultados econômicos.

De uma forma geral, pode-se ter uma percepção da gestão administrativa como ferramenta organizacional, conhecendo a gestão e seus objetivos com uma finalidade de moldar o cenário empresarial, minimizando a distância entre o que é possível e o que é desejável.

O desenvolvimento organizacional, através da gestão administrativa, deve ser implantado buscando resultados satisfatórios, dando um salto de qualidade na maneira de gerenciar pessoas e, principalmente, os processos das organizações. (DAMODARAN, 2001, p. 59)

A gestão administrativa, sendo utilizada como ferramenta organizacional, é um dos componentes essenciais para o desenvolvimento integral de uma instituição, e seus efeitos, sejam eles positivos ou negativos, podem trazer tanto o sucesso quanto o insucesso a qualquer organização. (ROBBINS, 2002, p. 73).

## **2 OBJETIVO**

- Relatar a percepção da gestão administrativa como ferramenta organizacional em uma empresa especializada em trânsito de bacabal

## **3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A tarefa de administrar consiste em interpretar os objetivos propostos pela instituição e traduzi-los em ação empresarial por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, buscando atingir tais objetivos da melhor maneira possível. E, se possível, até ultrapassá-los.

Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos e de competências organizacionais para alcançar determinados objetivos de maneira eficiente e eficaz, através de um arranjo integrado e convergente. (CHIAVENATO, 2004, p. 07).

A gestão administrativa é fundamental para definir a forma de organização de uma determinada empresa, entretanto, na medida em que as instituições crescem, elas requerem um aparato administrativo mais amplo.

Em seus estudos, buscando um melhor conhecimento na gestão administrativa e suas possíveis ferramentas organizacionais, Chiavenato (2004, p. 67-70) classifica as seguintes sugestões:

**Previsão:** Estar atento quanto à futura natureza da organização e os desafios existentes no ambiente de negócios, isto é, na conjuntura econômica, no mercado, na concorrência, nas mudanças de comportamento dos clientes e outros.

**Planejamento:** Definindo objetivos a serem alcançados e como fazer pra que se tornem realidade no curto, médio e longo prazo.

**Alocação de recursos:** Assegurando os recursos necessários para que os objetivos organizacionais sejam cumpridos à risca. Para tanto, deve-se disponibilizar, no tempo e lugar certos, máquinas, equipamentos, materiais, tecnologias e, sobretudo, pessoas capazes de lidar com tais recursos.

**Criação de competências:** Treinando e desenvolvendo as pessoas para que aprendam habilidades e competências necessárias para o sucesso organizacional.

**Organização:** Cuidando para que recursos e competências estejam interligados entre si através de uma estrutura organizacional adequada e conectada.

**Direção:** No sentido de incentivar e dinamizar as pessoas, dando-lhes metas e objetivos a alcançar, motivação, comunicação, liderança e entusiasmo para obter comprometimento e engajamento com objetivos organizacionais.

**Controle:** Monitorando, acompanhando, avaliando e tornando ações corretivas, no sentido de garantir que os objetivos organizacionais sejam devidamente alcançados.

Para Chiavenato (2004, p. 79) o administrador interliga-se em três níveis em uma organização, são eles:

**Nível operacional:** É o nível mais baixo da organização. Onde as tarefas e as operações são executadas cotidianamente. Neste nível, recebe o nome de supervisor de primeira linha ou líder de equipe e atua diretamente com o pessoal de execução, como funcionários ou operários para manter e garantir a regularidade das operações no dia-a-dia.

**Nível tático:** Chamado de nível gerencial ou intermediário. Interliga o nível operacional com o nível estratégico da organização. Neste nível, recebe o nome de gerenciamento e atua diretamente sobre os supervisores. Em geral, interpreta as decisões tomadas no nível estratégico e as transforma em programas de ação para que o nível operacional possa trabalhar.

**Nível estratégico:** Voltado para o ambiente externo de negócios do que propriamente voltado para dentro da organização neste nível, o administrador recebe o nome de presidente ou diretor e atua diretamente sobre os gerentes. É o nível organizacional mais elevado, o qual decide sobre os destinos e o futuro da organização.

Contudo, o administrador atravessa uma carreira profissional a partir do nível operacional, desenvolvendo-se no nível tático para chegar finalmente ao nível estratégico, em um longo caminho que podem levar décadas de aprendizagem, novos conhecimentos, experiências, maturidade.

Para Darft (1993, p. 36) para dirigir pessoas num processo organizacional, não basta apenas dar ordens e instruções ou comunicar intensamente. Tudo isso é necessário. Mas é preciso ainda liderar. Eis aí outro desafio para o administrador; utilizar essa ferramenta na organização da instituição que está à frente. Para dirigir pessoas, o administrador deve influenciar seus comportamentos e direcioná-los frente aos objetivos a serem alcançados.

Durante muito tempo, achava-se que a liderança era uma qualidade na pessoa determinada exclusivamente por características da personalidade e que o líder já nascia com tais características, como empatia, determinação e facilidade de relacionamento com as pessoas.

Era a chamada teoria dos traços da personalidade. Logo depois, verificou-se que existiam três tipos distintos de liderança, a saber (LIPPITT e WHITE, 1999, p. 87):

**Liderança autocrática:** Também chamada liderança autoritária ou ditatorial, o tipo mais duro de liderança. Sua principal característica é a de que o líder é quem toma as decisões e impõe as ordens aos subordinados sem sequer explicá-los ou justificá-las. Os subordinados não têm liberdade de atuação, pois o líder autocrático controla rigidamente a sua atividade e não lhes explica suficientemente o objetivo de seu trabalho.

Em contratempo, algumas pesquisas feitas por estudiosos têm demonstrado que a liderança autocrática cria sentimentos de insatisfação nas pessoas, alienação quanto ao trabalho e falta de motivação e de perspectiva de futuro. Isto faz com que este tipo de liderança seja apenas utilizado em trabalhos simples, rotineiros e repetitivos.

**A liderança liberal,** onde o líder omite-se e não se impõe, enquanto os subordinados tornam-se os donos da situação. Há uma completa e total liberdade de atuação

para os subordinados e nenhum controle sobre o seu trabalho. Entretanto, os objetivos do trabalho também não são explicados.

Chiavenato (2004, p, 87) sugere que a liderança liberal também cria sentimentos de desorientação, insatisfação, falta de cooperação entre as pessoas e forte presença de agressividade. Sua utilização tem sido restrita a trabalhos altamente criativos e de inovação pessoal, nos quais a liberdade de atuação faz com que outros tipos de liderança não sejam bem sucedidos.

**A liderança democrática** fica no meio termo entre a autocrática e a liberal, evitando as desvantagens de ambas. O trabalho é apresentado pelo líder aos subordinados, que lhes dá as diversas alternativas de execução e os objetivos que devem ser alcançados. O assunto é debatido com os subordinados que fazem sugestões, que, se viáveis, são aceitas pelo líder. (DARFT, 1993, p. 56)

Chiavenato (2004, p. 98) relata que a liderança democrática conduz a sentimentos de participação, satisfação, envolvimento pessoal, espírito de equipe e de colaboração, além de elevar motivação para resultados. Daí, sua utilização intensiva em quase todos os tipos de atividades, principalmente naquelas que envolvem algum grau de especialização e sofisticação.

Um dos grandes problemas da direção é de desenvolver liderança democrática e participativa com os subordinados, para que passem a participar e a sugerir formas de melhor atuação na empresa visando ao alcance de objetivos.

Para dirigir os subordinados, o administrador deve dar ordens e instruções, comunicar e liderar. Precisa também motivar e incentivar as pessoas para que elas se sintam plenamente impulsionadas para o alcance dos objetivos propostos. A motivação é a causa, a razão de algum comportamento. Como as pessoas são diferentes entre si e reagem individualmente a uma mesma situação a direção deve tratá-las levando em conta suas diferenças individuais. (LAPPITT e WHITER, 1999, p. 78)

Motivação significa estimular alguém a comportar-se de uma determinada forma. Motivar, portanto, significa despertar o interesse e o entusiasmo por alguma coisa. O estudo da motivação parte do estudo dos motivos ou necessidades humanas. Embora profundamente diferentes entre si, as pessoas apresentam determinadas necessidades humanas básicas (ou motivos) (DARFT, 1993, p. 68)

Significa um estilo de gestão de delegar autoridade e responsabilidade às pessoas às equipes no sentido de torná-las mais importante e fortalecidas. Tratar-se de dar força e autonomia para que pessoas e equipes possam avaliar situações, tomar decisões, tomar iniciativas, agir, por conta própria como se fossem empreendedores internos.

Chiavenato (2004, p. 102) diz que o empoderamento baseia-se em quatro providencias fundamentais:

**Poder** – Significa proporcionar maior poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade, dar liberdade e autonomia, confiar nas pessoas. Em suma, dar maior importância às pessoas.

**Motivar** – Significa proporcionar incentivos e motivação às pessoas, reconhecer o bom desempenho e recompensar o alcance de metas e objetivos, festejar objetivos alcançados e proporcionar participação nos resultados. Ou seja, incentivar as pessoas.

**Liderança** - Significa proporcionar liderança e orientação às pessoas, definir metas e objetivos a alcançar, avaliar o desempenho e abrir novos horizontes. Enfim, proporcionar retroação e realimentação.

**Desenvolvimento** – Significa dar recursos às pessoas, treinar e desenvolvê-las proporcionar informação e conhecimento. Finalmente, criar e desenvolver talentos na empresa.

Para Darft (1993, p. 89), o controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho da empresa, das pessoas e dos recursos para assegurar que os objetivos da empresa sejam plenamente atingidos. Possibilita verificar se tudo está sendo realizado de acordo com o planejado, identificando possíveis erros, a fim de corrigi-los e evitar a sua repetição. O controle acompanha todas as etapas do processo administrativo, possibilitando ao administrador planejar, organizar e dirigir, garantindo que tudo esteja correndo bem. Por meio do controle o administrador completa o ciclo integral do trabalho (MONTANA, 2003, p. 49). Chiavenato (2004), o controle tem dois objetivos principais: correção e prevenção. Assim funciona com o objetivo de melhorar gradativamente o processo administrativo.

O controle é importante na medida em que assegura que aquilo que foi planejado, organizado e dirigido cumpriu os objetivos pretendidos. É um certificado de que as coisas foram realmente executadas de acordo com o planejamento, com a organização e com a direção. Na realidade, o controle assegura que o processo administrativo de planejar, organizar e dirigir foi bem sucedido. Se não, quais as falhas ou erros encontrados e quais as medidas corretivas para que as falhas ou erros não ocorram mais.

Dentro de uma organização, a administração está focada em resultados a serem alcançados por meio dos recursos utilizados e das competências indispensáveis para um esforço conjunto e integrado de todos os níveis e áreas da empresa. Nada é feito ao acaso ou torcendo pela pura sorte. Esforço é fundamental; desempenho é imprescindível. Mas o mais importante de tudo é o resultado que a gestão administrativa oferece. (LAPPITT e WHITER, 1999, p. 43)

No passado, a administração tinha como objetivos principais, proporcionar eficiência e eficácia às empresas. Cada um desses dois objetivos buscava completar o outro. A eficiência refere-se aos meios: métodos, processos, regras e regulamentos sobre com as coisas devem ser feitas. A eficácia refere-se aos fins: os objetivos e resultados a serem alcançados pela empresa. Cada empresa tem os seus próprios objetivos, como. A tarefa da administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela empresa e estabelecer as maneiras (eficiência) de alcançá-los (eficácia) por meio da ação administrativa. (LAPPITT e WHITER, 1999, p. 45)

## **4 DESCRIÇÃO DO CASO**

Gil (2011) diz que o **Estudo de Caso** é uma pesquisa sobre um fenômeno em seu contexto real, através de uma exploração intensiva de uma única unidade de estudo, tem por finalidade explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos, e descrever situações da realidade em que está sendo feita a pesquisa, podendo assim explicar variáveis causais do fenômeno estudado; dará embasamento aos aspectos característicos da pesquisa permitindo um conhecimento amplo e detalhado dos objetivos, traçando um planejamento até a análise dos resultados, tendo a capacidade de observação, e ainda moderação para não generalizar os resultados.

### **4.1 Local e Período**

O trabalho foi desenvolvido na 5ª CIRETRAN, na cidade de Bacabal-MA, no período de 04 de agosto de 2012 a dia 15 de junho de 2014.

Em junho de 1966, a Lei Estadual nº 2.668 transformou a então Inspetoria Estadual de Trânsito em Departamento Estadual. A grande conquista para o setor de trânsito do Estado com essas transformações foi a autonomia administrativa e funcional. A inspetoria era subordinada administrativamente e financeiramente à Secretaria de Segurança do Estado do Maranhão e sofria com recursos insuficientes e arrecadação baixa, devido ao pequeno número de veículos existentes no Estado.

Com a criação do DETRAM-MA, o órgão passou a ter autonomia com receita e pessoal próprios. A justificativa do então governador José Sarney, era a crescente complexidade dos serviços de trânsito do Estado que se urbaniza cada vez mais e necessitará de um órgão dedicado a regulação do setor.

Ainda no mesmo ano, setembro de 1996, o Governo Federal publicou a LEI federal nº 5.108 instituindo pela primeira vez o Código Nacional de Trânsito, o DETRAN/MA, se tornou órgão do Sistema Nacional de Trânsito (OD) com jurisdição em todo o Estado do Maranhão. Em 1977, 1980 e 1984, o DETRAN/MA, passou por alterações em sua estrutura organizacional. Apesar de ter sido cuidado com autarquia o DETRAN/MA e vinculado a Secretária de Estado de Segurança, onde permanece nessa situação até hoje.

#### **4.2 As técnicas e instrumentos na construção do estudo**

O estudo foi realizado com dez funcionários da 5ª CIRETRAN na cidade de Bacabal-MA, onde foi aplicado um questionário com seis perguntas fechadas, dentre as quais todas tiveram como alternativas de respostas “sim” ou “não”, à exceção das questões 3 e 5.

1º) Você considera importante a gestão administrativa, como ferramenta organizacional nessa instituição?

2º) Há comunicação dos setores com a direção? De que forma?

3º) Como você vê o atendimento nesta instituição?

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

4º) Você já foi mal interpretado por clientes quanto ao funcionamento das ações nesta instituição?

5º) Em relação à prestação de serviços oferecida por esta instituição você considera:

( ) ótima

( ) boa

( ) regular

( ) ruim

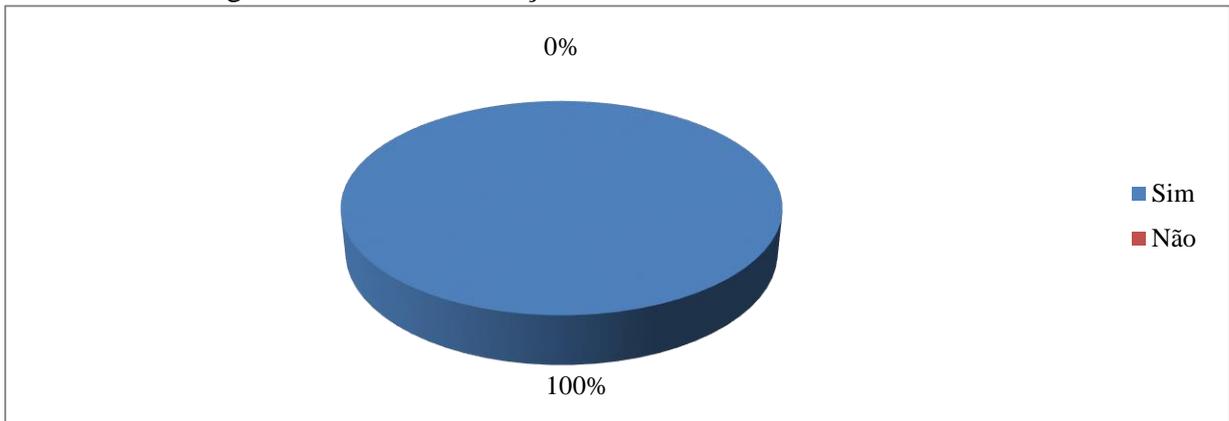
6º) Em sua opinião, essa instituição desenvolve as atividades administrativas dentro dos padrões de gestão estabelecidos?

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Realizada a coleta de dados a partir de questionário direcionado ao estudo em questão, foram alcançados os seguintes resultados.

Ao serem questionados sobre a importância da gestão administrativa como ferramenta organizacional, os 100% dos entrevistados responderam “sim”. Reconheceram a necessidade de uma gestão administrativa eficiente para a organização (Gráfico 1).

**Gráfico 01** – Visão do gestor quanto à importância da gestão administrativa como ferramenta organizacional na instituição.

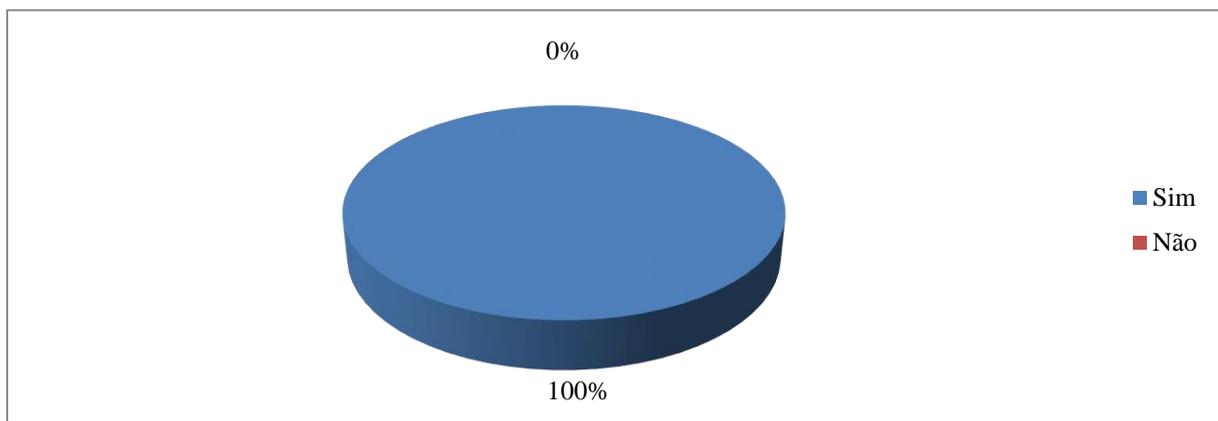


**Fonte de Pesquisa:** A autora, 2014.

Segundo Drucker (1997), a gestão administrativa deve propiciar ferramentas para a organização da instituição empresarial, visto que as pessoas que trabalham em uma organização necessitam de uma visão clara dos seus objetivos e estratégias. Em especial, as organizações do terceiro setor possuem limites confusos e inúmeras oportunidades para sair do seu foco principal. Todas estão trabalhando em um ambiente que podem passar por turbulência e assim, necessitam repensar seus objetivos e prioridades no ambiente de trabalho.

Ao tratar da comunicação, 100% dos entrevistados disseram que se comunicam através de memorando, pessoalmente, ou reunião. O Chefe da 5ª CIRETRAN da cidade e Bacabal-MA, diz que se comunica de acordo com a necessidade da instituição, e os planejamentos de funcionamento; o setor de recursos humanos revela que no momento em que alguém precisa, faz-se possível a comunicação entre os departamentos; no setor de habilidade diz que em toda gestão necessita de uma organização para tomar decisões (**Gráfico 02**).

**Gráfico 02** – Relato do gestor quanto à existência de comunicação dos setores com a direção.

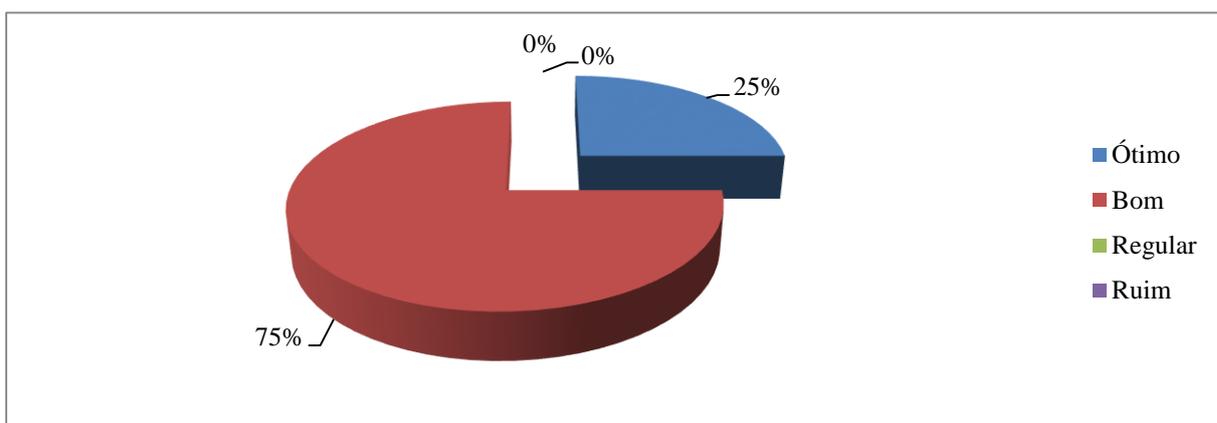


**Fonte de Pesquisa:** A autora, 2014.

Através da comunicação uma pessoa pode conseguir com maior facilidade o que deseja, dentro ou fora de uma empresa, se a mesma conhecer e souber como utilizar melhor as ferramentas nela existente. Um fator importante na gestão administrativa como ferramenta organizacional é a comunicação, pois é através delas que são medidos o desempenho da instituição como um todo, cada setor deve estar motivado em cumprir sua missão, é um instrumento bastante eficaz no cumprimento dos objetivos da organização e o emprego das práticas assim como a avaliação e a política de mérito ou até mesmo a variação de remuneração. (DAMODARAN, 2001).

Ao serem questionados a respeito do atendimento da instituição pesquisada 75% dos funcionários revelaram que é bom e 25% disseram que o atendimento é ótimo (Gráfico 3).

**Gráfico 3** – Visão do gestor no que diz respeito ao atendimento na instituição.

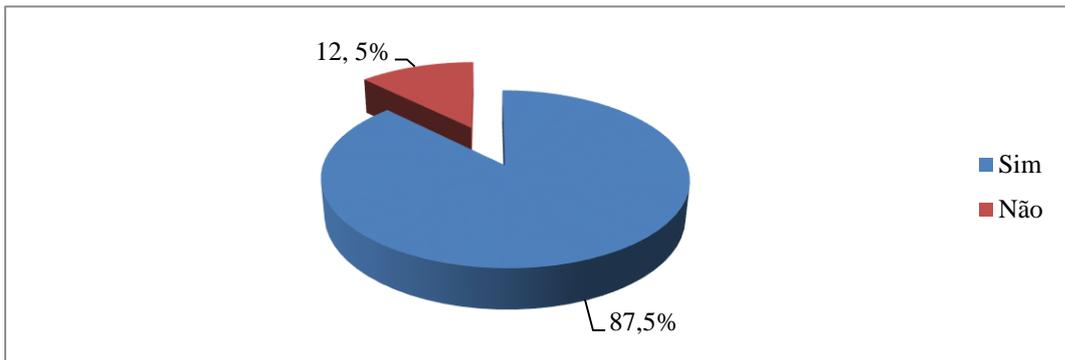


**Fonte de Pesquisa:** A autora, 2014.

As empresas que conseguem traduzir a estratégia em indicadores de desempenho através do atendimento tem muito mais probabilidade de sucesso. Kaplan e Norton (1997) revelam que o objetivo da prestação de serviço deve sempre privilegiar a excelência, assim os funcionários devem estar motivados para sempre atenderem cada vez melhor utilizando a gestão administração como estratégia para alcançar o sucesso.

Ao serem questionados da má interpretação por parte dos clientes, 87,5% dos funcionários disseram que sim, pois há confusão entre os clientes em identificar os setores, 12,5% revelaram que não, pois conseguem esclarecer bem suas funções dentro da instituição para os clientes.

**Gráfico 4** – Relato do gestor a quanto à ocorrência de feedback negativo dos usuários no que diz respeito à operacionalidade das ações na instituição.

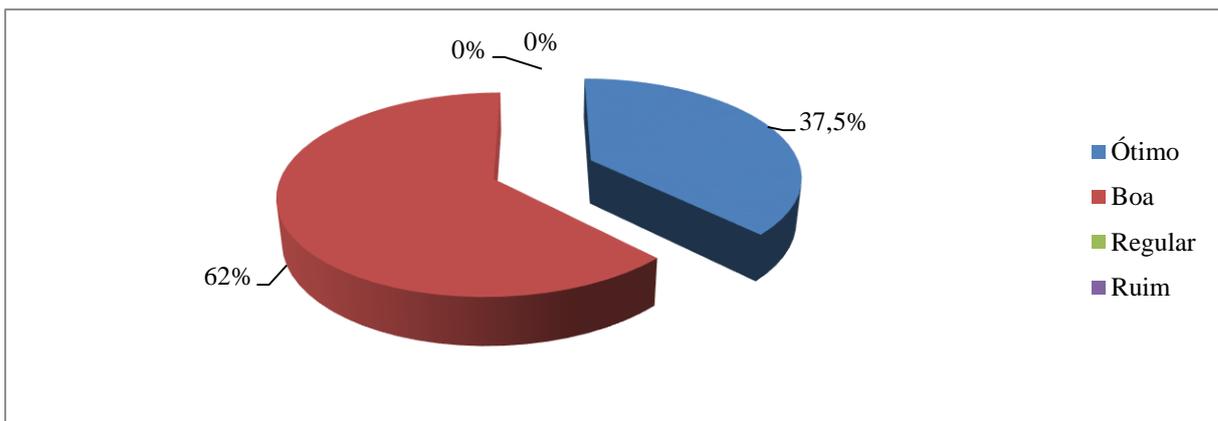


**Fonte de Pesquisa:** A autora, 2014.

Hoje os clientes exigem que as empresas identifiquem e atendam as suas necessidades e expectativas através das especificidades do produto ou serviço. No entanto como a empresa vai identifica-las faz parte das estratégias de cada Organização. Contudo identificar e atender a estas necessidades e expectativas não é papel muito fácil, visto que o mercado inova-se rapidamente, quer seja através das novas tecnologias, ou com a abertura de uma nova empresa concorrente. (CAVALCANTE, 2008).

Quando questionados a respeito da qualidade dos serviços oferecidos, 37,5% dos entrevistados disseram ser ótima, 62,5% revelaram ser boa a qualidade dos serviços que prestam à sociedade.

**Gráfico 05** – Relação do gestor quanto à qualidade da prestação de serviços oferecida pela instituição.

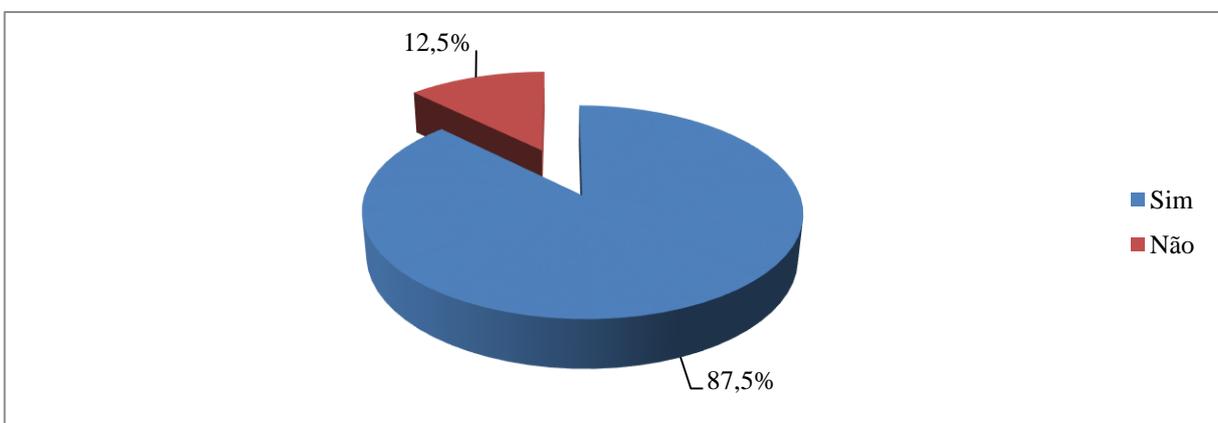


**Fonte de Pesquisa:** A autora, 2014.

Segundo Darft (2000) a prestação de serviço de uma instituição deve estar pautada nos objetivos traçados pela gestão administrativa e deve atingir todo público envolvido na organização (interno e externo), quando se utiliza dessa ferramenta o foco da empresa deve estar voltado para as necessidades do cliente no momento.

Quando questionados a respeito das atividades administrativas e seus padrões estabelecidos, 87,5% dos funcionários responderam “sim”, que consideram adequadas e 12,5% responderam “não”, pois têm dificuldades de entender quais são os padrões estabelecidos.

**Gráfico 6** – Visão do gestor a respeito do desenvolvimento de atividades administrativas dentro dos padrões de gestão estabelecidos.



**Fonte de Pesquisa:** A autora, 2014.

Para se desenvolver práticas administrativas dentro dos padrões de gestão estabelecidos pela organização deve-se ter conhecimento amplo da empresa e das funções por elas desempenhadas assim como estar bem informado das mudanças sociais, ter habilidades técnicas de comunicação oral e escrita, possibilitando que toda equipe de trabalho esteja apta a receber e transmitir conhecimentos entre as partes interessadas. (ROBBINS, 2002).

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através deste trabalho, é possível afirmar que a gestão administrativa, como ferramenta organizacional, é importante na construção da empresa estudada e fundamental para o seu sucesso. A percepção da gestão administrativa como ferramenta organizacional na empresa em questão, especializada em trânsito, de Bacabal, é necessária e importante para a mesma, pois abre novos espaços para o diálogo e reflexão no atendimento e suas práticas de gestão de pessoas pela compreensão das atividades desenvolvidas para o sucesso da empresa no âmbito organizacional da instituição.

Foi constatado que gestores e demais colaboradores estão conscientes da importância da percepção da gestão administrativa como ferramenta organizacional e de saberem se utilizar desta, de maneira construtiva e coerente.

A literatura chama a atenção para o fato que o conteúdo da percepção pode ser mal interpretado e que isto se refletirá nos resultados. Quando o resultado não é satisfatório, muitos gestores, por falta de conhecimento e experiência no assunto, podem não ter a competência para identificar a real fonte das falhas no processo, passando a responsabilizar o próprio uso da ferramenta como a razão do insucesso. Ter conhecimento sobre a forma de operacionalização da percepção, que pressupõe olhares atentos, será um fator determinante para a resolução do problema da falta de bons resultados.

Com esta pesquisa, concluiu-se também, que a gestão administrativa como ferramenta organizacional, tem como função, o desenvolvimento e utilização de seus recursos humanos, físicas, financeiras, para elaborar e programar suas próprias estratégias empresariais, de forma que a articulação com base em suas competências internas e vínculos externos possibilitem manobras estratégicas mais eficazes. Em tempos onde cada vez mais as decisões precisam ser tomadas rapidamente, a percepção e interpretação das informações tornam-se essencial. As organizações precisam trabalhar melhor as informações internas e externas, para que possam não só ter as informações disponíveis, mas principalmente transformá-las em conhecimento.

É notório dizer que o aprendizado contínuo valoriza a cultura da mudança através dos meios necessários para a produção contínua de novas ideias. Para a organização possuir essa prática de educação continuada precisa possuir baixa hierarquização, reduzido comportamento institucionalizado, baixa especialização e capacidade para lidar com situações aleatórias e conflituosas. Quanto mais complexo e diversificado for o sistema, menos resistência apresentará para a realização das mudanças adaptativas da gestão empresarial.

Portanto, cabe afirmar que o sucesso da empresa não depende somente do seu gestor, mas do trabalho em conjunto de todas as repartições da empresa. A partir deste trabalho em conjunto, reside o alicerce fundamental para o sucesso da gestão administrativa.

## **REFERÊNCIAS**

CAVALCANTE, Shirley Maria. **Gestão da Comunicação Organizacional**: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades / Cavalcante, Shirley Maria. João Pessoa, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier / Campus, 2009.

DARFT, Richard L. **Management, fort worth, tex**: The Dryden Press, 1993.

\_\_\_\_\_. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de Investimentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

DRUCKER, Peter. **Administração de Organizações sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERREIRA, Ademir Antonio, REIS, Ana Carla Fonseca, PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 2011.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LAPPITT, Ronald; WHITE, Ralph K. **“Na experimental study of leadership and group life”**. Nova Iork: Holt Publ, 1999.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, Stephen Paul, **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A**

#### **QUESTIONÁRIO APLICADO OS FUNCIONÁRIOS DO 5º CIRETRAN**

1º) Você considera importante a gestão administrativa, como ferramenta organizacional nessa instituição?

---

---

2º) Há comunicação dos setores com a direção? De que forma?

---

---

3º) Como você vê o atendimento nesta instituição?

( ) Ótimo

( ) Bom

( ) Regular

( ) Ruim

4º) Você já foi mal interpretado por clientes quanto ao funcionamento das ações nesta instituição?

---

---

5º) Em relação à prestação de serviços oferecida por esta instituição você considera:

( ) Ótima

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

6º) Em sua opinião, essa instituição desenvolve as atividades administrativas dentro dos padrões de gestão estabelecidos?

---

---

## **ANEXOS**

### **ANEXO A**

#### **AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

Eu **DANNIELLE SOARES BARROS**, venho através deste pedir a autorização de fazer uma Pesquisa de campo – tendo como tema: **ESTUDO DE CASO NA 5ª CIRETRAN: Percepção da Gestão Administrativa como ferramenta organizacional.**

Bacabal-MA, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

AUTORIZO:

---

Pesquisado (a)

## **ANEXO B – NORMAS DA REVISTA - RAE**

***CIENTÍFICA: RAE-Revista de Administração de Empresas disponível em <<http://rae.fgv.br/rae>>, acessado em 25 de agosto de 2015.***

A *RAE-Revista de Administração de Empresas*, publicada pela Fundação Getulio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, é a primeira revista científica brasileira na área, lançada em maio de 1961 e, desde então, tem sua publicação ininterrupta.

*RAE* é um periódico pioneiro, de vanguarda e vem se consolidando como uma publicação de referência no meio acadêmico-científico, destacando-se nos níveis mais altos de padrão de qualidade e rigor acadêmico. *RAE* publica artigos inéditos, avaliados no sistema de avaliação duplo-cega.

A *RAE* é uma revista generalista na área de Administração, voltada a professores, pesquisadores e estudantes. O acervo completo da *RAE* está disponível para toda comunidade acadêmico-científica, com acesso gratuito, no site [www.fgv.br/rae](http://www.fgv.br/rae).

A periodicidade da *RAE* é bimestral: é publicada nos meses de janeiro, março, maio, julho, setembro, novembro.

### **Estrutura do trabalho**

Com exceção dos títulos e dos rodapés de página e de tabelas, o corpo do texto, de tabelas e de figuras deverão seguir a seguinte formatação: fonte Arial, tamanho 10; papel tamanho A4 (210 mm x 297 mm), com numeração contínua de linhas e de páginas, todas as margens com 2,0 cm e espaço 2 entre linhas;

Como os artigos somente serão publicados na forma eletrônica, não será estabelecido número limite de páginas, principalmente para incentivar a submissão de um artigo de melhor qualidade científica, procurando-se, com isso, tentar evitar ao máximo que o artigo seja dividido em dois ou mais em virtude da limitação de páginas. Procura-se, assim, incentivar a qualidade da publicação e não a prolixidade, devendo-se atentar, portanto, para a objetividade e clareza que a redação científica exige. Como referência pode-se basear em 20 a 25 páginas para artigos, 30 páginas para revisões bibliográficas e 10 páginas para notas, já incluídas as tabelas e figuras.

**Categoria do manuscrito** (artigo científico, nota científica, nota técnica ou revisão bibliográfica).

- Formatação: na primeira linha da primeira página, acima do título original, centralizado e com as letras iniciais maiúsculas, fonte Arial tamanho 10 e em negrito.

**Título original em português ou espanhol ou inglês** (artigo redigido em um desses idiomas): deve ser claro e conciso, permitindo pronta identificação do conteúdo do trabalho.

- Formatação: duas linhas abaixo (duas vezes “enter”) da categoria do manuscrito, com fonte Arial tamanho 12, em negrito e centralizado, com nomes científicos, quando houverem, escritos em itálico e de acordo com as normas internacionais. Somente a primeira letra da primeira palavra em maiúscula (caixa alta).

**Título em inglês:** deve ser a tradução fiel do título em português ou em espanhol quando o manuscrito for redigido em um desses idiomas.

- Formatação: colocado duas linhas abaixo do título em português ou espanhol (duas vezes “enter”), ou duas linhas abaixo da categoria do artigo quando o manuscrito for redigido em inglês, com fonte Arial tamanho 12, em negrito e centralizado e com nomes científicos escritos em itálico e de acordo com as normas internacionais e com somente a primeira letra da primeira palavra em maiúscula (caixa alta).

**Resumo** (máximo de 250 palavras): a palavra “**Resumo**” deverá estar alinhada à esquerda e em negrito. O texto referente ao resumo deverá ter seu início na mesma linha da palavra resumo, separada desta por um espaço, um traço e um espaço, e deverá conter informações sucintas sobre o motivo e o objetivo da pesquisa, os métodos empregados, os resultados e as conclusões mais relevantes;

**Palavras-chave adicionais:** até 5 palavras ou termos, excluindo os que já estão no título do trabalho, em letras minúsculas e separadas por ponto e vírgula.

**Abstract:** Tradução para o inglês do conteúdo do “**Resumo**”, seguindo a mesma norma deste. A tradução deve ser feita em inglês científico, utilizando-se de termos técnicos consagrados na área do artigo, evitando-se traduções de aplicativos comerciais.

**Additional keywords:** tradução para o inglês das palavras-chave adicionais seguirão as mesmas normas das palavras-chave adicionais;

**Introdução:** Devem ser evitadas divagações, utilizando-se preferencialmente de bibliografia recente e apropriada para formular os problemas abordados e a justificativa da importância do assunto, deixando muito claro o(s) objetivo(s) do trabalho.

**Material e métodos:** Dependendo da natureza do trabalho, uma caracterização da área experimental deve ser inserida tornando claras as condições em que a pesquisa foi realizada sem, contudo, constar o nome da Instituição do Laboratório, do Departamento, etc. ou qualquer outra citação que possa identificar um ou mais dos autor artigo.

**Resultados e discussão:** A critério dos autores podem ser apresentados juntos, em um mesmo item, ou separados em dois itens, sendo um só “**Resultados**” e outro só “**Discussões**”. Os resultados apresentados na forma de Tabelas e/ou Figuras devem ser analisados e discutidos de forma isenta, clara, direta e concisa atendo-se aos preceitos científicos, confrontando-os com os conhecimentos consagrados na bibliografia clássica sobre o assunto, quando houver, e com a de periódicos especializados preferencialmente com corpo de revisores e indexado. Evitar divagações e imprecisões que não são sustentadas pelos resultados.

### Unidades de medida e símbolos

Devem ser usadas somente unidades de medida e os símbolos das unidades preconizados pelo Sistema Internacional de Unidades (S. I.). Informações podem ser encontradas em:

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL – INMETRO **SI-Sistema Internacional de Unidades**. 8 ed., Rio de Janeiro, 2007, 116p. Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/infotec/publicacoes/Si.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2008.

### Tabelas e Figuras

Não serão aceitos, em hipótese alguma, figuras e/ou tabelas com apresentação paisagem. Tabelas com muita informação que juntas não cabem em apresentação retrato, devem ser divididas em duas ou mais. A largura máxima de tabelas e figuras deverá ser a do texto da página no formato retrato.

**Conclusões:** Devem ser coerentes com os objetivos do trabalho, concisas e não repetir resultados. Não devem conter abreviaturas, símbolos e citações

**Agradecimentos** (facultativo): Neste item podem ser colocados os agradecimentos de forma sucinta a pessoas ou instituições que contribuíram para o estudo, mas que não são autores.

**Referências:**

**Prestigie a comunidade científica nacional! É importante que os autores citem mais artigos disponíveis na literatura brasileira.**

Citação no texto: Evitar a citação de Dissertações, Teses, Manuais, Livros, Informes Técnicos etc. Dar preferência a artigos científicos atuais. Usar o sobrenome e ano; para um autor: ANDRADE (2005) ou (ANDRADE, 2005); para dois autores: separados pelo símbolo “&” como ANDRADE & SILVA (2004) ou (ANDRADE & SILVA, 2004); para mais de dois autores usar “et al.” depois do primeiro autor: ANDRADE et al. (2001) ou (ANDRADE et al., 2001). Devem ser evitados: citação de citação (citação secundária, *apud*), citação de artigos em versão preliminar (no prelo, *preprint ou in press*), de artigos publicados em periódico não arbitrado, de resumo de trabalho ou painel apresentado em evento científico, de comunicação oral, de informações pessoais, de documentos não publicados, de correios eletrônicos ou de páginas eletrônicas particulares da internet.

Listagem das referências citadas: no item “Referências”, a listagem deve ser disposta em ordem alfabética pelo sobrenome do primeiro autor e seguir as normas da ABNT (NBR 6023/2000) com as seguintes particularidades: todos os autores devem ser colocados, ou seja, não usar “et al.”; os nomes de periódicos devem ser escritos por extenso, sem abreviaturas. As iniciais do nome do autor são separadas entre si por um espaço (ex., NOGUEIRA, A. F.) e o nome dos autores são separados por ponto e vírgula. O título da referência é separado do nome do último autor por dois espaços

Exemplos de referências

- Livros e outras monografias

No todo:

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica:** para uso de estudantes universitários. 2.ed. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1978. 144p.

### 1. Taxas

-**Submissão:** deve ser paga quando da submissão do artigo via on-line.

-**Publicação:** deve ser paga quando o autor for cientificado da aprovação do artigo para publicação.

Taxas	Valores	
	R\$	U.S. dollars
Submissão e tramitação	30,00	15.00
Publicação de trabalho	100,00	50.00

Os pagamentos das taxas de submissão (pré-requisito para o andamento da submissão) e de publicação deverão ser realizados por meio de depósito bancário em nome da FUNEP - Fundação de Apoio a Pesquisa, Ensino e Extensão, CNPJ: 50.511.286/0001-48, em um dos seguintes Bancos:

- Santander: 033, Agência: 0023, Conta Corrente: 13.000738-3