

Funções da Administração

A administração estratégica depende de um sistema orientado por funções e para entender este sistema precisamos entender como funciona o processo administrativo na prática, pois ele – composto pelas funções administrativas – é a base para a efetividade da administração estratégica.

Conhecendo o processo administrativo

É um processo formado por quatro funções básicas da administração, são eles: planejamento, organização, controle e direção.

As Funções Na Prática

Planejamento: é a maneira pela qual pessoas e organizações relacionam-se com o futuro de forma racional. Segundo Chiavenato, o planejamento consiste em uma tomada de decisão antecipada e reflete sobre o que deverá ser feito, ou seja, do ponto de vista formal, planejar consiste em simular o futuro desejado e, de forma racional, estabelecer antecipadamente os cursos de ação necessários e as ferramentas adequadas para atingir os objetivos. Com ele definimos aonde pretendemos chegar, o que deverá ser feito, de que maneira, em que sequência e produzir de forma estruturada o plano (produto do planejamento).

Etapas do Planejamento

Estabelecimento de objetivos – momento em que os objetivos são definidos. Os objetivos deverão apontar resultados desejados e os pontos a alcançar

tomada de decisão – existem quatro processos de tomadas de decisões, são eles:

I – experiências passadas: analisar o passado para definir o futuro. (modelo mais usado pelas organizações).

II – experimentação: experimentar as alternativas. (modelo menos usado pelas organizações).

III – árvore de decisões: serve para tomar decisão de forma menos intuitiva e mais racional. E o que é isso? É escolher entre as opções aquela que vai trazer melhor valor e maior possibilidade de acerto, ou até menor impacto negativo (quando já sabemos que haverá de qualquer jeito um resultado negativo)

IV – modelos matemáticos ou pesquisa operacional: é o uso de modelos matemáticos que auxiliam o decisor em relação às suas escolhas.

Obs. A base decisória nas organizações é uma base racional, porém, admite-se de forma complementar, decisões intuitivas.

elaboração de planos - o plano é um produto do planejamento, e serve como evento intermediário entre o processo de planejamento e o processo de implementação do planejamento. existem quatro tipos de planos, são eles:

I – programas: planos relacionados a tempo, programação.

II – procedimentos: planos relacionados a métodos.

III – orçamento: planos relacionados a recursos financeiros necessários.

IV – regras/normas: planos relacionados a mudança de comportamento.

Princípios aplicados ao planejamento

princípio da definição dos objetivos (devem ser traçados com clareza, precisão)

II – **princípio da flexibilidade do planejamento** (poderá e deverá ser alterado sempre que necessário e possível).

Com esta primeira função montaremos o plano teórico, completando assim o ciclo de planejamento: estabelecer objetivos, tomar decisões e elaborar planos. Mas o que falta agora? O trabalho já começou? Não, então é a hora de organizar.

Organização: refere-se a alocação, distribuição e arrumação dos recursos trazidos de fora da organização para dentro. Considerando que nem toda organização tem disponível todos os recursos que precisa para atingir seus objetivos, surge então a necessidade de trazer estes recursos para dentro da estrutura. Ex: quando uma organização está comprando equipamentos, computadores, contratando pessoas, fazendo concurso público ela está na fase da organização.

Obs. Vemos então que as organizações têm duas funções básicas: 1ª incorporar recursos na estrutura, ou seja, trazer os recursos de fora para dentro. Depois que os recursos já estão dentro da estrutura ela deve alocar, distribuir, arrumar a casa. Ato de trazer para dentro os recursos e arrumá-los. E quais são estes recursos? Humanos, materiais, patrimoniais, financeiros, tecnológicos.

Então fica subentendido que a organização se responsabiliza por montar a estrutura organizacional.

Controle: tem como função manter o bom desempenho dos recursos (pessoas e equipamentos) ou valores de uma variável dentro de limites pré-estabelecidos. Esta função exige a medição da produção comparada a padrões de desempenhos previamente definidos e exige limites admissíveis de variação de desempenho, tomando ações corretivas, quando necessárias.

As fontes do controle são: legitimidade do negócio, leis, éticas e acionistas.

li- tipos de controle: centralizados (quando os níveis mais altos de gerência têm que aprovar todas as decisões não rotineiras) e descentralizados (quando as gerências de níveis médios e baixos podem aprovar decisões não rotineiras).

O conceito de administração representa uma governabilidade, gestão de uma empresa ou organização de forma que as atividades sejam administradas com planejamento, organização, direção, e controle. Montana e charnov em 2003 asseveraram que o ato de administrar é trabalhar com e por intermédio de outras pessoas na busca de realizar objetivos da organização bem como de seus membros.

A administração tem uma série de características entre elas: um circuito de atividades interligadas, buscar de obtenção de resultados, proporcionar a utilização dos recursos físicos e materiais disponíveis, envolver atividades de planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento consiste em definir objetivos para traçar metas, assim identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Interpretam-se dados, analisam-se recursos. O planejamento ocorre com base em muito estudo, muita pesquisa, antes da implantação de qualquer coisa, ele pode durar meses ou até anos.

Organizar significa preparar processos a fim de obter os resultados planejados.

Direção, neste procedimento decisões são necessárias, para que os objetivos relacionados no planejamento continuem alinhados.

Controle, aqui é possível vislumbrar todo o processo de planejar, organizar e direcionar. Liderar e discernir se o resultado foi o almejado. Assim é possível recomençar um novo ciclo com mais planejamento e suas etapas subsequentes.

Para administrar nos mais variados níveis de organização é necessário ter habilidades, estas são divididas em três grupos: as habilidades técnicas são habilidades que necessitam de conhecimento especializado e procedimentos específicos e pode ser obtida através de instrução.

As habilidades humanas envolvem também aptidão, pois interage com as pessoas e suas atitudes, exige compreensão para liderar com eficiência. As habilidades conceituais englobam um conhecimento geral das organizações, o gestor precisa conhecer cada setor, como ele trabalha e para que ele existe.

De acordo com Chiavenato a estrutura garante a totalidade de um sistema e permite sua integridade, assim são as organizações, diversos órgãos agrupados hierarquicamente, os sistemas de responsabilidade, sistemas de autoridade e os sistemas de comunicações são componentes estruturais.

Existem vários modelos de organização, organização empresarial, organização máquina, organização política entre outras. As organizações possuem seus níveis de influência. O nível estratégico é representado pelos gestores e o nível tático, representado pelos gerentes. Eles são importantes para manter tudo sob controle.

O gerente tem uma visão global, ele coordena, define, formula, estabelece uma autoridade de forma construtiva, competente, enérgica e única. Fayol nomeia 16 diferentes atribuições dos gerentes. Os gerentes são responsáveis pelo elo entre o nível operacional, onde os colaboradores desenvolvem os produtos e serviços da organização.

As organizações formais possuem uma estrutura hierárquica com suas regras e seus padrões. Os organogramas com sua estrutura bem dimensionada podem facilitar a autonomia interna, agilizando o processo de desenvolvimento de produtos e serviços.

O mundo empresarial cada vez mais competitivo e os clientes a cada dia mais exigentes levam as organizações a pensar na sua estrutura, para se adequar ao que o mercado procura. Com os órgãos bem-dispostos nessa representação gráfica, fica mais bem objetivada a hierarquia bem como o entrosamento entre os cargos.

As organizações fazem uso do organograma que melhor representa a realidade da empresa, vale lembrar que o modelo piramidal ficou obsoleto, hoje o que vale é a contribuição, são muitas pessoas empenhadas no desenvolvimento da empresa, todos contribuem com ideias na tomada de decisão.

Com vistas às diversidades de informações, é preciso estar atento para sua relevância, nas organizações as informações são importantes, mesmo em tomada de decisões. É necessário avaliar a qualidade da informação e saber aplicar em momentos oportunos.

Para o desenvolvimento de sistemas de informação, há que se definir qual informação e como ela vai ser mantida no sistema, deve haver um estudo no organograma da empresa verificando assim quais os dados e quais os campos vão ser necessários para essa implantação. Cada empresa tem suas características e suas necessidades, e o sistema de informação se adequa a organização e aos seus propósitos.

Para as organizações as pessoas são as mais importantes, por isso tantos estudos a fim de sanar interrogações a respeito da complexidade do ser humano. Maslow diz que em primeiro na base da pirâmide vem às necessidades fisiológicas, como: fome, sede, sono, sexo, depois ele nomeia segurança como o segundo item mais importante, estabilidade no trabalho, por exemplo, logo depois necessidades afetivo sociais, como pertencer a um grupo, ter amigos, família; necessidades de status e estima, aqui podemos dar como exemplo a necessidade das pessoas em ter reconhecimento, por seu trabalho por seu empenho, no topo Maslow colocou as necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser, explorando suas possibilidades.

O raciocínio de Viktor Frankl "vontade de sentido" também é coerente, ele nos atenta para o fato de que nem sempre a pirâmide de Maslow ocorre em todas as escalas de uma forma sequencial, de acordo com ele, o que nos move é aquilo que faz com que nossa vida tenha sentido, nossas necessidades aparecem de forma aleatória, são nossas motivações que nos levam a agir.

Os colaboradores são estimulados, fazendo o que gostam, as pessoas alocam mais tempo nas atividades em que estão motivados. Sendo assim um funcionário trabalhando em uma determinada tarefa, pode sentir autorealização sem necessariamente ter passado por todas as escalas da pirâmide. Mas o que é realização para um, não é realização para todas as pessoas. O ser humano é insaciável, quando realiza algo que desejou intensamente, logo cobiçara outras coisas.

Os comportamentos das pessoas nas organizações afetam diretamente na imagem, no sucesso ou insucesso da mesma, o comportamento dos colaboradores reflete seu desempenho. Há uma necessidade das pessoas de ter incentivos para que o trabalho flua, a motivação é intrínseca, mas os estímulos são imprescindíveis para que a motivação pelo trabalho continue gerando resultados para a empresa.

Os líderes são importantes no processo de sobrevivência no mercado, Iacombe descreveu que o líder tem condição de exercer, função, tarefa ou responsabilidade quando é responsável pelo grupo. Um líder precisa ser motivado, competente, conseguir conquistar e conhecer as pessoas, ter habilidades e intercalar objetivos pessoais e organizacionais.

O estilo do líder democrático contribui na condução das organizações, ele delega não só tarefas, mas poderes, isso é importante para estimular os mais diversos profissionais dentro da organização.

No processo de centralização a tomada de decisões é unilateral, deixando os colaboradores travados, sem poder de opinião. Já no processo de descentralização existe maior estímulo por parte dos funcionários, podendo opinar eles se sentem parte ativa da empresa.

Existem benefícios assegurados por leis e benefícios espontâneos. Uns bons planos de benefícios motivam os colaboradores. O funcionário hoje com todo seu conhecimento adquirido na empresa tem sido tratado como ativo não mais como recurso. Dar estímulos como os benefícios contribuem para a permanência do funcionário na organização. São inúmeras vantagens tanto para o empregado quanto para o empregador. Reduzindo insatisfações e aumentando a produção, gerando assim resultados satisfatórios.

A cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças, valores éticos e morais e as políticas internas e externas de uma empresa. Uma boa cultura pode motivar os funcionários e ajudá-los a crescer junto com o empreendimento, assim como uma cultura “desorganizacional” pode empurrar a empresa e os funcionários para problemas de produtividade e no ambiente de trabalho.

Em outras palavras, é a cultura organizacional que vai desenvolver diretrizes para uma empresa de sucesso, a começar pela forma como os funcionários vão enxergar o negócio e agir dentro dele. Quem investe em uma gestão de pessoas e uma cultura corporativa de qualidade acaba gerando maior satisfação entre os clientes e obtendo maior lucro em suas atividades.

O Positivo e o Negativo de Uma Política Organizacional

É muito importante deixar bem claro quais são os valores, visões e ideias em que a organização acredita. Se alguns funcionários não estiverem diretamente ligados à cultura organizacional, podem acabar tendo comportamentos incompatíveis com o que sua empresa deseja transmitir. E sendo representante da empresa, qualquer colaborador desalinhado é suficiente para causar uma má impressão do negócio. Por isso, a cultura organizacional deve estar presente e visível no dia-a-dia, envolvendo todos os setores da empresa.

Algumas ações simples podem não só ser úteis na integração de um novo funcionário, mas também no decorrer das atividades diárias: banners na recepção, informativos nos murais da empresa, encontros periódicos e transparência em sites e intranet da organização são formas de disseminar a cultura e devem ser acessíveis e aplicáveis a todos, do executivo ao faxineiro, para que realmente “vistam a camisa”.

Dessa forma, é encorajado um ambiente de trabalho mais harmonioso, em que todos sabem onde estão trabalhando e aonde podem chegar.

Por outro lado, se essa política organizacional não for clara, seja por um linguajar de difícil compreensão ou por não ser divulgada adequadamente, passará a se tornar um obstáculo para o desenvolvimento do negócio. Se não for revista, é possível que ela resulte em desconforto e falta de sinergia entre os colaboradores, podendo chegar a acarretar gastos e perdas com troca de pessoal, bem como baixa produtividade, surtindo efeitos negativos junto aos clientes.

Resultados de Uma Cultura Bem Transmitida

Conforme nos ensina o professor de gestão de pessoas em empresas, HÉLVIO TADEU CURY, prazeres, uma empresa com os valores bem definidos e compartilhados aumenta o impacto positivo da liderança em relação ao comportamento dos funcionários. Uma cultura organizacional eficiente transforma o ambiente de uma empresa, trazendo mais objetividade, produtividade e sintonia entre todos os envolvidos.

Alavancagem

É uma forma genérica de tratar o aumento da rentabilidade de uma empresa, baseado em capital de terceiros, ou seja, em endividamento. Ele pode vir tanto da tomada de empréstimo quanto da abertura de capital, quando as empresas negociam suas ações na bolsa de valores.

Entretanto, a utilização do capital para alavancagem também precisa de estudos prévios, pois o investimento dele deve sobrepor os custos da aquisição do dinheiro. Por exemplo, uma empresa que toma um empréstimo com custo — somando-se taxas, juros e impostos — de 1,5% ao mês, precisa utilizar esse valor como base de retorno: qualquer investimento precisa superar essa margem mínima para ser atrativo.

Break Even Point

É o ponto de equilíbrio da empresa, ou seja, o ponto no qual ela produziu o suficiente para custear suas atividades. Quando se realiza um investimento, o gestor precisa conhecer seu bep para identificar o momento exato em que o negócio deixou de perder e a partir do qual começa a ter resultados positivos.

O break even point é de extrema importância para um negócio, pois norteia sua viabilidade e possibilita o controle efetivo dos resultados. Para conhecê-lo, não basta apenas identificar os custos diretos envolvidos na venda de produtos ou prestação de serviços; é preciso ter clareza sobre:

Os custos variáveis envolvidos na execução de suas atividades;

Os custos fixos, ou seja, aqueles que independem do seu volume de vendas;

A margem de contribuição de cada produto, sabendo quanto ele é responsável por cobrir despesas e quanto gera de margem de lucro.

Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa é exaustivamente falado quando se trata de gestão financeira, mas sua importância justifica isso: todos os dias, ao lidar com a movimentação de recursos e organizar pagamentos e recebimentos, o gestor está praticando o fluxo de caixa.

Mas além da prática, é preciso a organização e o controle sobre ele. O fluxo de caixa é fundamental para:

Determinar os prazos de pagamento concedidos aos clientes, a fim de equilibrar as contas da empresa e seu capital de giro;

Negociar prazos com fornecedores e controlar compromissos, evitando pagamento desnecessário de juros e multas;

Gerir os estoques, compondo-os de acordo com as necessidades do negócio;

Calcular e organizar retiradas de pró-labore.

Custo de Oportunidade

Fazer escolhas é uma das rotinas mais incessantes do gestor. Em todas as transações, escolhas de investimento, estratégias de gerenciamento e qualquer outra atividade pertinente à gestão empresarial, uma opção está sendo priorizada, em detrimento de outra.

Aí entra o conceito de custo de oportunidade. Suponha que você realize um pagamento à vista de um montante qualquer, e nessa transação não obtenha desconto, mas ache mais seguro pagar dessa forma para não aumentar suas “contas a pagar”. Se esse dinheiro fosse investido em um produto cuja venda é certa, seu custo de oportunidade seria a margem de lucro dessa venda, que você deixou de ganhar ao pagar o fornecedor. Acredite: na rotina da gestão, o pouco perdido repetidamente faz uma diferença absurda.

