

## **Planejamento, Organização, Direção E Controle**

Administrar bem uma empresa significa orquestrar as etapas que compõem o processo administrativo: planejamento, organização, direção e controle.

Engana-se quem pensa que um bom empreendedor é aquele que tem um dom, como se saber administrar fosse uma dádiva. É claro que talento conta, mas o que importa mesmo é o olhar prático sobre os recursos para transformá-los em valor para os clientes. É a tomada racional de decisões nos processos administrativos que garante uma boa gestão.

E, para isso, o gestor precisa dominar o ciclo de planejamento, organização, direção e controle, que faz parte das noções básicas da administração. Agora, então, você vai entender o que é e como funciona o processo administrativo.

### **Planejamento, Organização, Direção E Controle: O Que É Isso?**

Planejamento, organização, direção e controle (podc) são as ações que compõem o ciclo do processo administrativo. De maneira ampla, essas são as quatro grandes funções administrativas de uma empresa.

Elas foram primeiramente propostas por henri fayol, um dos principais autores da teoria clássica da administração. O autor formulou a teoria do processo administrativo, ou enfoque funcional, sob a ideia de que administrar é um processo de tomar decisões.

Para ele, essas decisões são agrupadas em cinco processos distintos e inter-relacionados: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje, é comum condensar as funções administrativas em apenas quatro: planejamento, organização, direção e controle.

Esses processos devem ser orquestrados pelos gestores visando a máxima eficiência, com o objetivo final de transformar os insumos da empresa em produtos e serviços de valor que atendam às necessidades do mercado.

Atualmente, o podc é comparado ao ciclo pdca, metodologia de gestão da qualidade que se baseia em quatro pilares: plan, do, check e act (planejar, agir, controlar e executar).

As duas metodologias apresentam sistemas cíclicos, mas adotam enfoques diferentes sobre a administração, que contribuem de maneiras distintas para a gestão organizacional.

### **As Funções Do Processo Administrativo**

Entenda agora em que consiste cada uma das funções administrativas baseadas na ideia do autor henri fayol:

#### **Planejamento**

O planejamento consiste em analisar os cenários que impactam na organização e delinear as estratégias futuras diante deles.

É o momento de definir os objetivos e os meios para alcançá-los, com a intenção de reduzir as incertezas e orientar a tomada de decisões no processo administrativo.

Para viabilizar o alcance dos objetivos, o planejamento costuma ser dividido em três níveis: estratégico (longo prazo), tático (médio prazo) e operacional (curto prazo).

#### **Organização**

Depois de planejar suas estratégias e ações, a empresa passa para a organização. Nessa etapa, ela deve olhar para os seus recursos (financeiros, humanos e materiais) e definir a estrutura administrativa e a divisão de trabalho que irão gerenciá-los.

A organização é o momento que propicia ao negócio pôr em prática o planejamento. Também pode ser dividida em três níveis: institucional, intermediária e operacional.

## **Direção**

Com base no planejamento e orientada pela organização, a direção é a função administrativa responsável por conduzir a empresa para o alcance dos seus objetivos.

Nessa etapa, o papel do líder é essencial para mostrar os caminhos aos colaboradores e motivá-los em seu trabalho, em alinhamento com o planejamento organizacional. A direção é uma função administrativa essencialmente voltada para as relações interpessoais.

## **Controle**

O controle é responsável por monitorar o desempenho da empresa e avaliar se o planejamento foi executado como esperado.

Como as funções se inter-relacionam, é preciso ter indicadores definidos na etapa do planejamento para que o controle avalie as métricas corretas e verifique se os objetivos foram atingidos. Dessa forma, é possível identificar oportunidades de ajustes e prevenções, de olho na melhoria contínua.

Enfim, planejamento, organização, direção e controle são as funções administrativas básicas, que funcionam como pilares para a gestão organizacional. Sem uma delas, o processo administrativo se torna ineficaz e a empresa não se desenvolve.

As funções administrativas elementares são quatro: planejamento, organização, direção (coordenação) e controle. Elas são as etapas fundamentais para que as estruturas organizacionais obtenham sucesso nos seus projetos. O candidato pode facilmente memorizar tais funções ao assimilar a sigla podc: planejar - organizar - dirigir (ou liderar) – controlar.

Essas quatro funções somente se tornam um todo integrado quando atuam juntas numa corporação (seja pública ou privada), segundo chiavenato. Se consideradas isoladamente, elas não passam de meras funções administrativas. Na maioria das vezes, as funções são executadas simultaneamente, até mesmo sem que o gestor ou colaborador perceba, pois traduzem justamente a interação dinâmica que precisa existir nos ambientes corporativos.

## **Planejamento**

O planejamento é como uma locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Trata-se de uma função importante, porque contribui para o sucesso da organização como um todo e possibilita à organização adotar um comportamento pro ativo em relação ao futuro. Por isso, é necessário que uma organização estabeleça seus planos e ações com o intuito de conseguir minimizar custos e desperdícios.

Quem planeja, aprende a alocar todos os recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, informacionais, entre outros, possibilitando à empresa esboçar seus objetivos, traçar novas estratégias e projetar planos que possam trazer maior organização, responsabilidade, comprometimento de toda equipe. Quem planeja tem a consciência de que podem surgir situações inesperadas, porém, se surgirem, elas serão trabalhadas de uma forma muito mais segura.

O planejamento é um processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre o objetivo que buscará no futuro, para tanto há diferentes níveis de organizacionais. No nível institucional ou estratégico, o planejamento envolve a determinação dos objetivos. No nível intermediário, trata-se da alocação de recursos, traduzindo e interpretando as decisões estratégicas. No nível operacional, o planejamento desdobra as estratégias de cada departamento, em planos operacionais, de cada tarefa.

## **Organização**

Quando se fala em organização deve-se ter em mente um agrupamento de pessoas que interagem para alcançar um objetivo comum e específico, seja para o bem, seja – infelizmente – para o mal. Se o planejamento é o momento teórico, a organização é o início da prática, o início da ação propriamente dita, rumo ao alcance dos objetivos traçados.

Para desempenhar a função de organização, o administrador deve listar o trabalho que precisa ser realizado, dividi-lo em tarefas que possam ser realizadas de modo lógico e eficiente, por indivíduos ou

grupos, efetuar a departamentalização, ou seja, agrupar as tarefas segundo um critério determinado e criar mecanismos de integração de esforços dos indivíduos, grupos e órgãos da empresa para facilitar o alcance dos objetivos.

### **Direção**

A direção pressupõe a existência de uma ou mais pessoas que possam orientar a equipe para alcançar os objetivos traçados anteriormente. É a direção que proporcionará um norte aos objetivos e planos, é responsável por interpretar o que foi definido na função do planejamento e instruir as equipes sobre como colocar em prática, a fim de garantir que tudo seja executado conforme o planejado – sem perder o foco.

Dirigir implica em saber tomar decisões, liderar e intercomunicar-se com os subordinados. Fazer acontecer, dinamizar. Esta função envolve influenciar as pessoas para que trabalhem num objetivo comum. Com as metas traçadas e as responsabilidades definidas, é preciso ter a competência de influenciar pessoas.

### **Controle**

Fayol, um dos teóricos da administração, diz que o controle significa verificar se os procedimentos do pessoal se acordam com as regras e os princípios estabelecidos na empresa. É um dos momentos em que o administrador consegue até mesmo retroalimentar o sistema.

O controle pressupõe, por sua vez, o estabelecimento de padrões e medidas de desempenho que permitam assegurar que as atitudes empregadas são as mais compatíveis com o que a empresa espera. O controle das atividades desenvolvidas permite maximizar a probabilidade de que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e ditadas.

O controle é a última função desempenhada, porque só é possível ocorrer depois que as demais funções forem completadas e é claro perceber que ele está intimamente ligado ao planejamento prévio, pois estabelece metas e métodos para atingir as metas.

O processo de controle envolve quatro etapas: estabelecimento de padrões de desempenho, mensuração do desempenho, comparação do desempenho com esses padrões e adoção de medidas corretivas para ajustar o desempenho atual ao padrão desejado.

Controlar uma corporação envolve procedimentos qualitativos, como auditoria, observação pessoal, inspeção, controle por relatórios, avaliação de desempenho, políticas e controle do desempenho humano. Mas também envolve procedimentos quantitativos, como gráficos, análises de desvios padrão, análises de variância, orçamentos e relatórios contábeis.

Portanto, verifica-se facilmente que a informação é a base do controle. Um bom sistema de informação facilita muito cada uma das funções gerenciais e consegue fazer todo o processo evoluir ao longo do tempo.

### **Definição De Organização**

"organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos".  
Djalma, 2002, p. 84.

Benefícios de uma estrutura adequada:

- identificação das tarefas necessárias;
- organização das funções e responsabilidades;
- informações, recursos, e feedback aos empregados;
- medidas de desempenho compatíveis com os objetivos;
- condições motivadoras.

**Conceito De Estrutura Organizacional**

" é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridade, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa." oliveira, djalma. Osm.

A estrutura organizacional dentro de um contexto geral, se subdivide em duas: estrutura informal e formal.

Estrutura formal: deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns aspectos pelo seu organograma.

- Ênfase a posições em termos de autoridades e responsabilidades.
- é estável.
- está sujeita a controle.
- está na estrutura.
- líder formal.

Estrutura informal: surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolvem espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma.

São relacionamentos não-documentados e não-reconhecidos oficialmente entre os membros de uma organização que surgem inevitavelmente em decorrência das necessidades pessoais e grupais dos empregados.

- Está nas pessoas.
- Sempre existirão.
- A autoridade flui na maioria das vezes na horizontal.
- é instável.
- não está sujeita a controle.
- está sujeita aos sentimentos.
- líder informal.
- desenvolve sistemas e canais de comunicação.

Componentes da estrutura organizacional

- sistema de responsabilidade;
- sistema de autoridade;
- sistema de comunicações.

Sistema de responsabilidade, constituído por:

- departamentalização;
- linha e assessoria; e
- especialização do trabalho.

- departamentalização é o agrupamento, de acordo com um critério específico de homogeneidade, das atividades e correspondente recursos (humanos, financeiros, materiais e equipamentos) em unidades organizacionais. O processo organizacional de determinar como as atividades devem ser agrupadas chama-se departamentalização.

- linha e assessoria : as unidades organizacionais de linha têm ação de comando e é ligada às atividades fins da empresa. Já as de acessória não têm ação de comando, pois só aconselham as unidades de linha no desempenho de suas atividades e é ligadas às atividades meio da empresa.

- especialização do trabalho: o grau em que as funções na organização são subdivididas em tarefas separadas.

Sistemas de autoridade, constituído por:

- amplitude administrativa ou de controle;
- níveis hierárquicos;
- delegação; e
- centralização ou descentralização.

Ao descer do nível hierárquico mais alto para o nível hierárquico mais baixo, a amplitude de autoridade vai diminuindo até chegar no limite mínimo.

- amplitude de controle: número de subordinados que um chefe pode supervisionar pessoalmente, de maneira efetiva e adequada.

- níveis hierárquicos: representam um conjunto de cargos na empresa com um mesmo nível de autoridade.

- delegação: transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, fazendo com que ele esteja comprometido com a execução da tarefa delegada.

- centralização ou descentralização: é a maior concentração do poder decisório na alta administração de uma empresa. Já a descentralização é a menor concentração do poder decisório na alta administração da empresa, sendo, portanto, mais distribuído por seus diversos níveis hierárquicos.

Sistema de comunicação, (resultado da interação das unidades organizacionais) constituído por:

- o que, como, quando, de quem e para quem comunicar.

Para uma organização ser orientada para o cliente é necessário que haja um ótimo fluxo de comunicação, ou seja, de baixo para cima; de cima para baixo e lateral. Criando-se uma estrutura mais apropriada, com uma equipe multidisciplinar em que todos se interajam, é possível alcançar todos os objetivos estabelecidos.

### **Tipos De Estrutura**

Estrutura funcional  
são agrupadas de acordo com as funções da empresa.

Vantagens:

Economias de escala

Boa coordenação intradepartamental

Desenvolvimento de habilidades funcionais

Desvantagens:

Resposta lenta às mudanças, baixa flexibilidade

Baixa cooperação interdepartamental

Visão restrita da organização.

A especialização do trabalho na estrutura funcional faz com a organização seja mais formalizada, não permite visão ampla entre o conjunto, é mais centralizada e ainda a especialização gera conflitos entre as unidades. Para que ela seja mais orientada ao cliente, é melhor a estrutura orgânica, onde o ambiente é flexível permitindo mudanças, aceitando novas idéias, podendo ser mais criativo e inovando para obter uma estrutura que melhor satisfaça aos clientes. Outro aspecto é o departamento de marketing que é o que foca no cliente, pois é o marketing quem busca o cliente, é ele quem faz pesquisa de mercado, busca todas as informações a respeito do cliente, então se faz necessário que este departamento tivesse um certo grau de autoridade sobre os demais departamentos, afim de criar interação e através disso, que a organização realize os seus objetivos e metas.

Estrutura territorial (ou localização geográfica) este tipo é usado por empresas territorialmente espalhadas.

Vantagens:

Responsabilidade sobre produtos/regiões é clara

Permite adaptação à diferenças, considerando

Produto/região/cliente

Desvantagens:

Duplicação de recursos entre as divisões

Identificação regional, mas não global

Exige alto grau de coordenação.

Estrutura por produtos

neste tipo, as atividades são agrupadas feitas de acordo com as atividades essenciais a cada um dos produtos ou serviços da empresa.

Vantagens:

Descentralizada

Responsabilidade sobre produtos e contatos é clara

Permite adaptação à diferenças de produto/cliente

Desvantagens:

Duplicação de recursos entre as divisões

Dificulta a padronização entre linhas de produtos

Exige alto grau de coordenação.

Estrutura por clientes

Neste tipo as atividades são agrupadas com base as necessidades diversas e exclusivas dos clientes da empresa.

Vantagens:

Condições para conhecer e dar melhor tratamento ao cliente.

Atendimento contínuo e rápido aos diferentes tipos de clientes.

Desvantagens:

Troca de recursos, pois várias vezes o atendimento ao cliente é sazonal, ou seja periodico

Dificuldade de coordenação devido ao tratamento especial exigido pelos gerentes de cada departamento de cliente.

### **Estrutura Por Processos**

Neste são agrupadas conforme as etapas de um processo.

Vantagens:

### **Níveis Hierárquicos Reduzidos**

Controle de processos, não de pessoas (capacitação permanente)

Aumento da comunicação externa e interna.

Desvantagens:

Baixa coordenação interdepartamental/ baixa flexibilidade para ajustes

Fragmentação/ especialização: cada departamento tem somente parte do processo.

### **Estrutura Por Projetos**

As atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias.

### **Estrutura Matricial**

Caracterizada por dupla linha de autoridade; combina a departamentalização funcional com a departamentalização de produto.

### **Estrutura Virtual**

organização pequena, concentrada em suas essência e com a maior parte de suas funções terceirizadas.

### **Estrutura Por Equipe**

organizada a partir de equipes multifuncionais.

### **Estrutura Sem Fronteiras**

busca eliminar a cadeia de comando, ter amplitude ilimitada de controle e substituir os departamentos por equipes autônomas.

### **Orientação Da Empresas Modernas**

A empresa orientada para o cliente é aquela que busca conhecer o seu público alvo a fundo, trazendo informações sobre seus desejos e necessidades; é aquela que busca compreender seu cliente e comparar o que ela oferece com os produtos e serviços do concorrente. E então procura criar maior valor, obtendo vantagem competitiva. Seu principal objetivo é surpreender o cliente, e lucrar ao satisfazê-lo. Segundo drucker (1995), hoje em dia, toda a empresa deve orientar suas ações de acordo com o cliente, mas também de acordo com o mercado.

O papel da estrutura organizacional na empresa orientada para o cliente.

Pode-se dizer que a estrutura da organização com este enfoque serve como elemento facilitador, a estrutura funcional por exemplo, garante maior especialização nos departamentos específicos, tudo

depende de quais as prioridades e estratégias da empresa. Se ela foca suas ações no cliente, esta estrutura deve dar mais ênfase nas características deste, e no mercado onde atua.

Cada estrutura enfatiza a uma área da empresa ou a um objetivo específico, isso significa que nem sempre o cliente está em primeiro lugar, no entanto é possível independente da estrutura a empresa ter metas apoiadas por informações do mercado e dos clientes. Mas isso não é corriqueiro, na maioria dos casos ocorre o contrário muitas empresas se dizem focada no cliente mais não conseguem traduzir as informações coletadas em ações e metas executáveis.

Partimos do princípio de que existem muitos fatores que moldam uma "empresa cliente" mas, o principal deles são as pessoas, a cultura, a missão e os objetivos da empresa.

Organograma orientado para o cliente

O departamento de marketing tem maior autoridade para traduzir as informações do mercado e dos clientes em ações práticas; possui uma equipe multidisciplinar para geração de idéias ao mesmo tempo que alinha as atividades da organização; seu departamento de vendas é dividido por regiões e por clientes possibilitando a coleta de informações, a adaptação as características de cada tipo de cliente.

Não existe um modelo de estrutura organizacional que todas as empresas possam seguir, não existe uma estrutura perfeita, existe aquela mais adequada as atividades e estratégias da organização. E a estrutura depende inteiramente da definição dos objetivos, se ela volta-se para o mercado como a orientação ao cliente sua estrutura deve facilitar:

- o fluxo de informação – para cima, para baixo e lateral;
- favorecer a geração de idéias, inovar – equipes multidisciplinares
- proporcionar maior grau de autoridade ao departamento de marketing
- ser flexível – maior grau de descentralização
- possibilitar uma visão ampla da organização a empresa deve:
- adotar critérios de medidas de desempenho baseadas em resultados, das informações obtidas no mercado e dos clientes.
- valorizar e incentivar mudanças – ser flexível
- valorizar as informações obtidas pelos vendedores ou outros departamentos mais próximos do cliente

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---