

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRAÇÃO

A busca do essencial

Capítulo 12

Funções do Administrador



SUMÁRIO

12.1. Introdução

12.2. A visão clássica das funções do administrador

12.3. Os papéis do administrador segundo Mintzberg

12.4. Os fluxos de trabalho e a abordagem clássica

12.5. A inegável importância e atualidade da abordagem clássica das funções do administrador



INTRODUÇÃO

- O estudo das funções do administrador, também chamado de abordagem dos papéis, foi predominantemente desenvolvido pelos autores “clássicos”, notadamente Fayol e seus seguidores, como Koontz & O'Donnel, Newman, Jucius & Schlender e Dale.
- Mintzberg (1973), também se inclui nesse grupo, sendo ainda a abordagem mais utilizada para classificar os capítulos e as partes dos livros de administração.
- Normalmente o nome *função* é adotado para relacionar a atuação do administrador com o contexto de trabalho, ou seja, procura mostrar a parcela de contribuição do trabalho administrativo para os resultados de sua unidade organizacional.
- O emprego do termo função tem ocasionado problemas, pois o conceito tem sido usado com abrangência superior às suas possibilidades ou de modo mal empregado, ao mesmo tempo que não fica clara sua posição em relação a outras dimensões do trabalho administrativo.



INTRODUÇÃO

- Utilizando o enfoque da teoria do papel, pode-se identificar algumas restrições das abordagens usuais sobre as funções do administrador:
 - ✓ apesar de os autores quererem aplicar o conceito no sentido prescritivo, eles realmente o fazem no "sentido idealizado";
 - ✓ vários sentidos, empregos ou discussões interessantes do conceito não são considerados, como o papel subjetivo ou o papel desempenhado ou, ainda, a possibilidade de o homem alienar-se de sua consciência humana e mesmo ética.
 - ✓ a perspectiva da análise ou nível do enfoque, usualmente, não fica clara, gerando confusões entre o papel do administrador perante o grupo restrito, perante a empresa como um todo ou diante de um contexto social mais amplo.



A VISÃO CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

- Em sua abordagem pioneira, Fayol (2007) define que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, assim conceituando essas funções:
 - ✓ *“prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;*
 - ✓ *organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil ao seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal, constituindo um duplo organismo material e social;*
 - ✓ *comandar é dirigir o pessoal;*
 - ✓ *coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços;*
 - ✓ *controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas”.*



A VISÃO CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

➤ Newman prossegue na mesma linha de classificação das funções do administrador:

- ✓ *“planejar é determinar a tarefa a realizar;*
- ✓ *organizar é agrupar as atividades necessárias à realização dos planos em unidades administrativas e definir as relações entre a chefia e os empregados dessas unidades;*
- ✓ *reunir recursos é obter, para utilização pela empresa, o pessoal de chefia, o capital, as instalações e tudo o mais que seja necessário à execução dos planos;*
- ✓ *supervisionar é ter a direção diária das operações, incluindo a emissão de instruções, a motivação daqueles que devem seguir essas instruções, a coordenação do trabalho detalhado, bem como o contato pessoal entre o “patrão” e seus subordinados;*
- ✓ *controlar é assegurar que os resultados obtidos correspondam, tanto quanto possível, aos planos, o que implica estabelecer padrões, comparar resultados atingidos com os estabelecidos e a necessária ação quando a execução se desvia do plano”.*



A VISÃO CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

- Os autores mencionados não explicitaram de maneira clara os critérios adotados para formar as funções.
- Nota-se que se basearam principalmente no critério de contiguidade, em termos do ciclo planejamento-execução-controle.
- Poderíamos consolidar todas as abordagens com base na relação entre ação grupal e o tempo. Suponhamos três instantes de tempo:
 - ✓ $t - 1$ → antes da ação grupal: planejar e organizar;
 - ✓ t → durante a ação grupal: reunir recursos e dirigir;
 - ✓ $t + 1$ → após a realização da ação grupal: controlar e replanejar.



A VISÃO CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Instante de Tempo	Abordagem clássica consolidada	Fayol	Newman	Koontz & O'Donnel	Jucius & Schelender	Johnson, Kast & Rosenzweg	Kast & Rosenzweg	Robbins & Decenzo
$t - 1$	Planejar	Prever, organizar (estrutura organizacional)	Planejar, organizar	Planejar, organizar	Planejar, organizar (estrutura)	Planejar, organizar (estrutura)	Planejar, organizar (estrutura)	Planejamento
t	Obter recursos e dirigir	Organizar (obter recursos), comandar, coordenar	Reunir recursos, supervisionar	Designação de pessoal, dirigir	Organizar (obter recursos), dirigir	Organizar (obter recursos), comunicar	Obter recursos, motivar	Liderança
$t + 1$	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controlar	Controle

Comparação das Abordagens sobre as Funções do Administrador



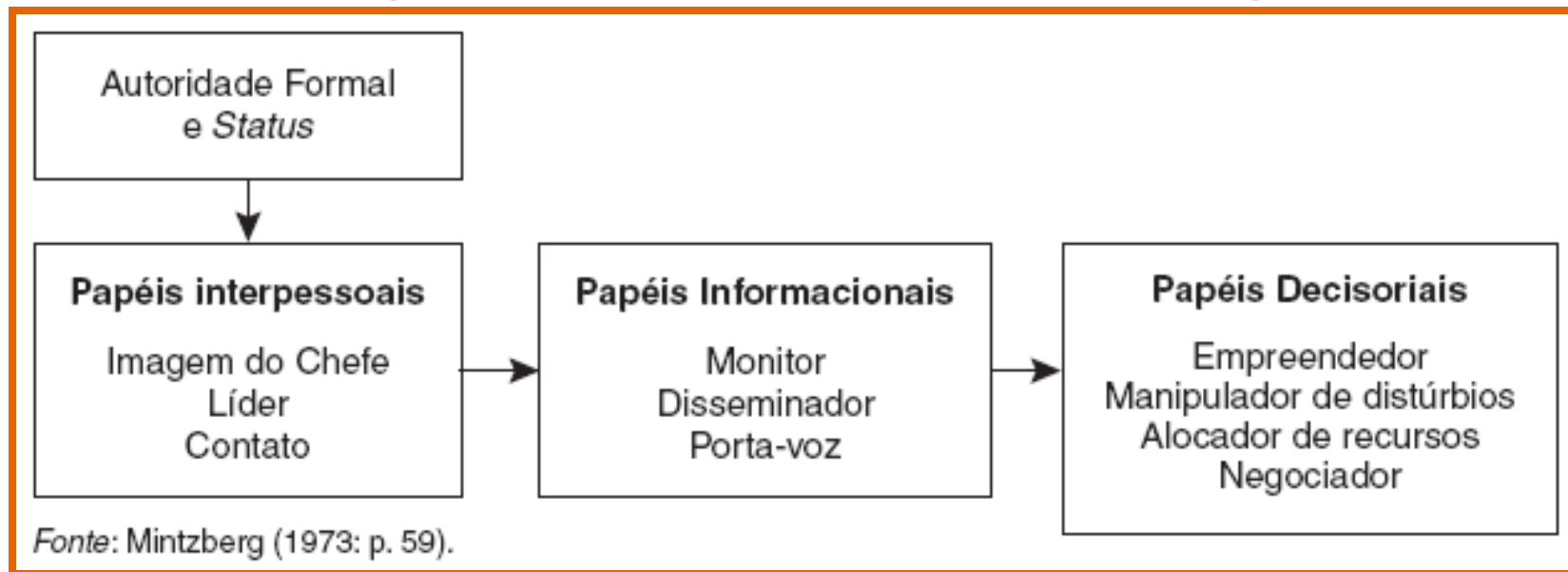
OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR SEGUNDO MINTZBERG

- Mintzberg procurou contornar as dificuldades e imprecisões ligadas à classificação das atividades do administrador na visão clássica.
- *“As atividades administrativas podem ser divididas em três grupos: aquelas que são pertinentes, basicamente, ao relacionamento interpessoal; aquelas que lidam, basicamente, com a transferência de informação; aquelas que envolvem essencialmente tomada de decisões. É por essa razão que os dez papéis estão divididos em três grupos: três papéis interpessoais, três papéis informacionais e quatro papéis decisórios”* (1973: p. 56).
- O autor identificou 10 papéis administrativos, sendo sua classificação uma dentre as possíveis.



OS PAPÉIS DO ADMINISTRADOR SEGUNDO MINTZBERG

Visão global dos 10 papéis propostos por Mintzberg



- A classificação de Mintzberg ajuda a destacar a importância do composto informação-decisão no dia a dia dos administradores e a explicitar certos papéis ignorados ou pouco enfatizados por outros autores, como imagem do chefe, contato, porta-voz e negociador.



OS FLUXOS DE TRABALHO E A ABORDAGEM CLÁSSICA

- O administrador deve manter em funcionamento diversos fluxos de operação, que ocorrem simultaneamente ou em sequência.
- Alguns fluxos podem ser identificados , tais como:
 - ✓ fluxo de recursos materiais: obtenção de materiais, transformação de matérias-primas em produtos acabados, transporte de materiais, armazenagem etc.;
 - ✓ fluxo de recursos financeiros: obtenção de recursos financeiros, aplicação de recursos etc.;
 - ✓ fluxo de informações: trabalhos burocráticos diversos, envolvendo coletas de dados, filtragem, síntese, classificação, distribuição etc.;
 - ✓ fluxo de pessoas: obtenção de pessoal, alocação das pessoas, desenvolvimento dos subordinados etc.;
 - ✓ fluxos mistos: na prática, os recursos citados nos fluxos anteriores costumam combinar- se, formando fluxos complexos (“sistemas de trabalho, rotinas etc.”), que podem ou não estar formalmente definidos.



OS FLUXOS DE TRABALHO E A ABORDAGEM CLÁSSICA

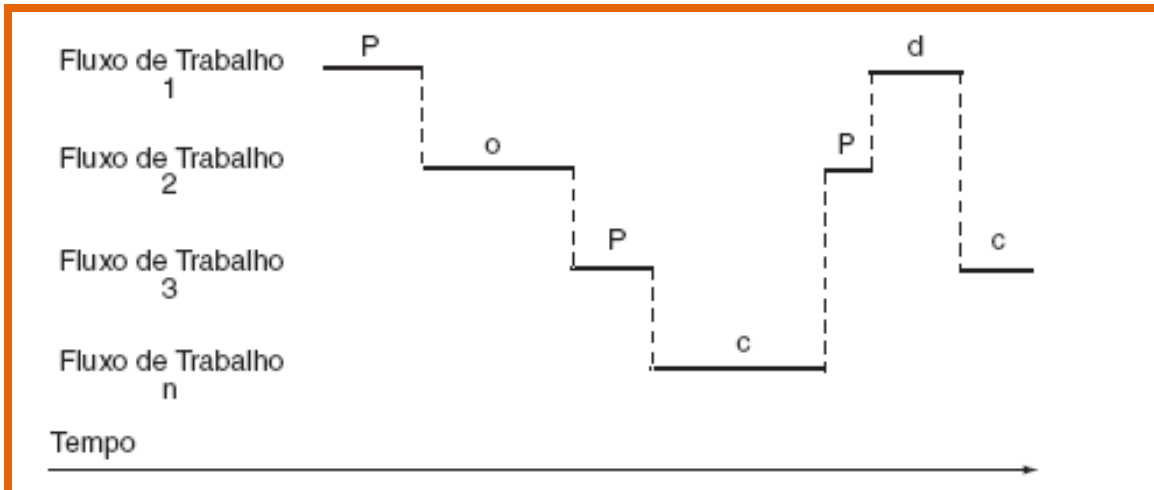
- No caso de um fluxo particular, é fácil aplicar a abordagem funcional para classificar as atividades.
- Porém, o administrador muda a cada instante de foco de atenção, passando de um fluxo para outro, nesse caso a dificuldade aumenta e a abordagem tem sua utilidade prática reduzida por não conter elementos que indiquem, por exemplo, quando o administrador deve planejar cada fluxo.
- Essa questão da mudança do foco de atenção foi apontada por diversos autores que estudaram o trabalho real dos administradores, mostrando de maneira quantitativa, a variabilidade e a fragmentação do trabalho administrativo, implicando uma reformulação ou complementação da visão clássica (abordagem funcional)
- O administrador muda de função e de fluxo de trabalho continuamente, sem uma sequência totalmente previsível.



OS FLUXOS DE TRABALHO E A ABORDAGEM CLÁSSICA

Funções do Administrador	Planejar (p)	Obter Recursos (o)	Dirigir (d)	Controlar (c)	Planejar etc. (Repetição do ciclo)
Fluxo de Trabalho 1					
Fluxo de Trabalho 2					
Fluxo de Trabalho 3 etc.					
Tempo					

Visão clássica: cada função seria aplicada a todos os fluxos de forma simultânea.



O fluxo de trabalho e as funções do administrador — uma crítica à visão clássica.



A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

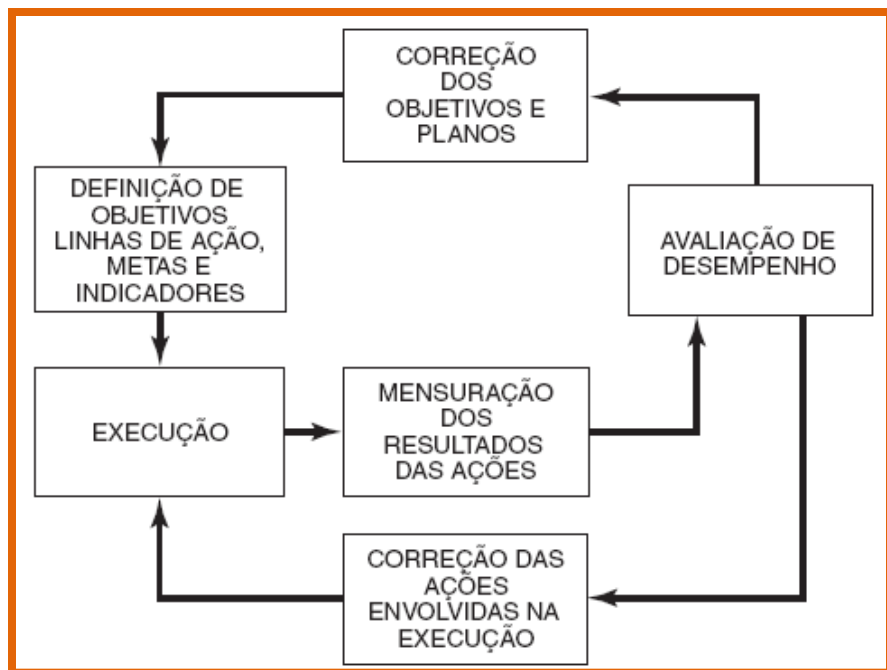
- A qualidade fundamental de uma abordagem deve ser a articulação.
- A articulação pode ser observada tanto no sentido temporal, em que tarefas e atividades são encadeadas por contiguidade, quanto no sentido vertical, em que as diversas atividades são classificadas em categorias significativas.
- Nesse aspecto a abordagem clássica ainda é superior às que a sucederam, por conter categorias mais claras, com menos superposições e, portanto, mais facilmente compreendidas, memorizadas e “incorporadas” para uso prático.



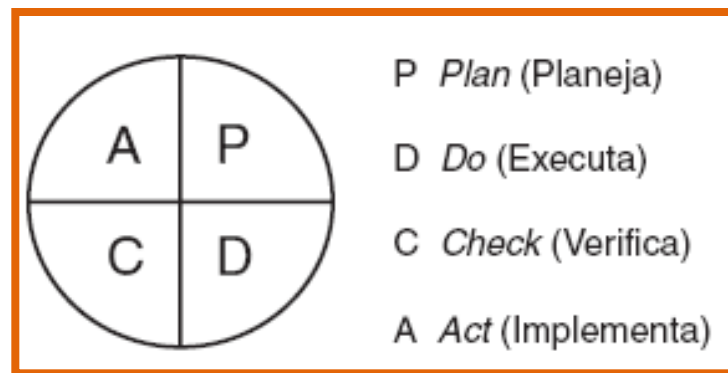
A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

Planejamento-Execução-Controle: um Referencial Sempre Presente

- O trio conceitual planejamento-execução-controle, com desdobramentos variados, sempre teve grande importância e centralidade nos enfoques e teorias da administração.
- Os nomes podem mudar, mas a ideia de fundo é a mesma:



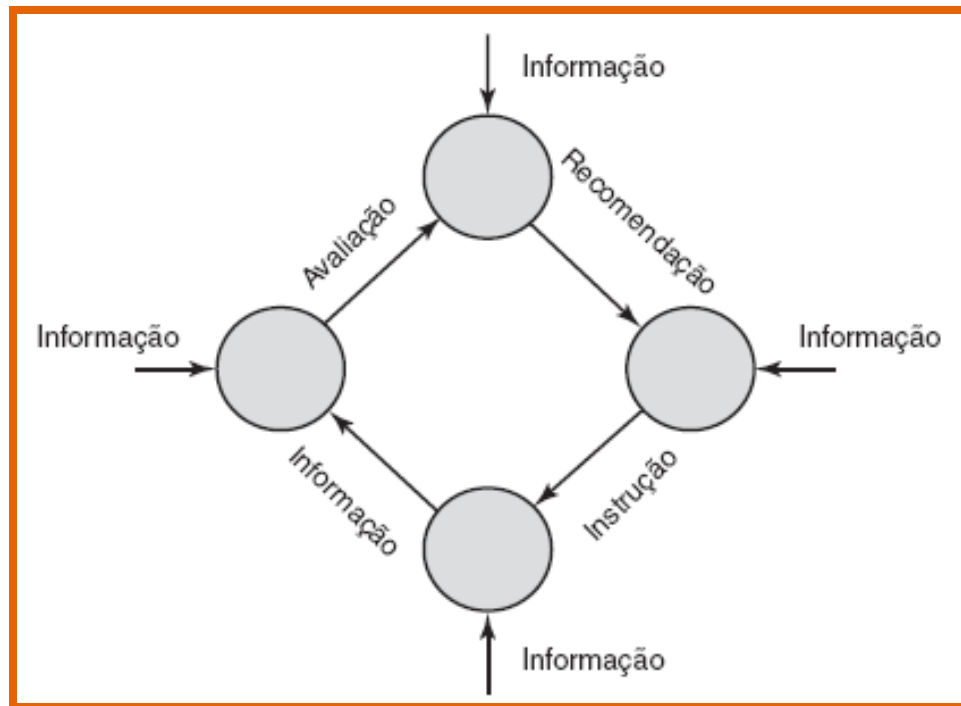
Ciclo de planejamento e controle



Ciclo PDCA (Deming)



A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR



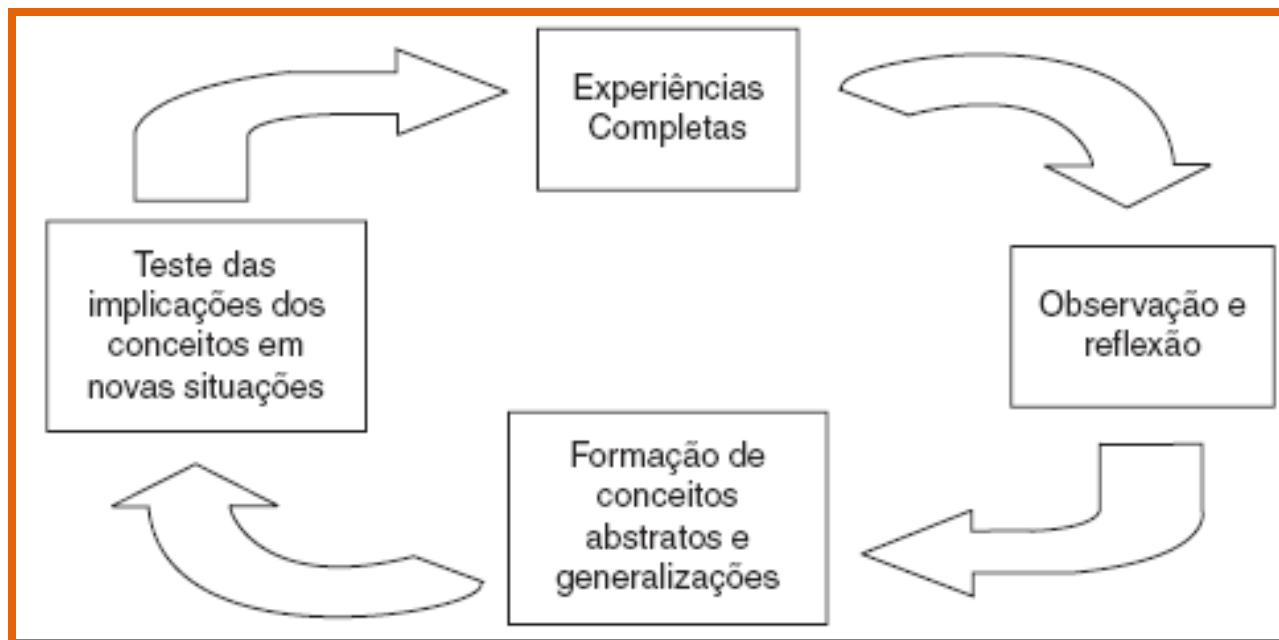
Ciclo decisório (Ackoff)



O processo iterativo do ciclo estratégico (MIT Sloan)



A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR



A abordagem de Kolb



A INEGÁVEL IMPORTÂNCIA E ATUALIDADE DA ABORDAGEM CLÁSSICA DAS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR

- A sequência planejamento—execução—controle é algo natural e recorrente na vida de todos nós.
- Aprendemos com base na experiência e na análise da mesma.
- Feedback é essencial para a evolução.
- Na linguagem de Paulo Freire, ação—reflexão—ação representam a base da aprendizagem humana.

