

ADM_NEG_A5 - Texto de apoio

Site: [EAD Mackenzie](#)

Tema: ADMINISTRACAO DE NEGOCIOS {TURMA 04A} 2023/2

Livro: ADM_NEG_A5 - Texto de apoio

Impresso por: FELIPE BALDIM GUERRA .

Data: segunda, 2 out 2023, 21:31

Descrição

Índice

1. AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

2. PLANEJAMENTO

3. ORGANIZAÇÃO

4. DIREÇÃO

5. CONTROLE

6. REFERÊNCIAS

1. AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Depois de termos estudado a evolução das empresas – do artesanato à 4ª Revolução Industrial – e as ideias de alguns pensadores que deram origem à moderna administração, trataremos, agora, dos processos (ou funções) que a compõem.

O tema começou a ser estudado por Jules Henri Fayol (1841-1925), um engenheiro francês e um dos teóricos clássicos da ciência da administração. Sua obra mais famosa foi *Administração Industrial e Geral*, editada em 1916.

Com base nos estudos deste autor, Peter Drucker (1909-2005), o mais importante pesquisador da área nos últimos anos, diz que a administração é composta por quatro processos básicos: planejar, organizar, dirigir e controlar, conforme observarmos no quadro abaixo. Discutiremos tais processos sob a ótica do administrador e, neste texto, utilizaremos as expressões “administrador” e “gestor” como sinônimos.

Quadro 1 – Quatro processos básicos

Processo	Descrição
Planejamento	É o processo de definir objetivos, atividades e recursos.
Organização	É o processo de definir o trabalho a ser realizado e as responsabilidade pela realização; é também o processo de distribuir os recursos disponíveis segundo algum critério.
Direção	É o processo de realizar atividade e utilizar recursos para atingir os objetivos. O processo de execução envolve outros processos, especialmente o de direção, para acionar os recursos que realizam as atividades e os objetivos.
Controle	É o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-los.

2. PLANEJAMENTO

O processo de planejar é a principal função de um administrador, pois envolve a idealização de um cenário futuro, que será a base para a tomada de decisões.

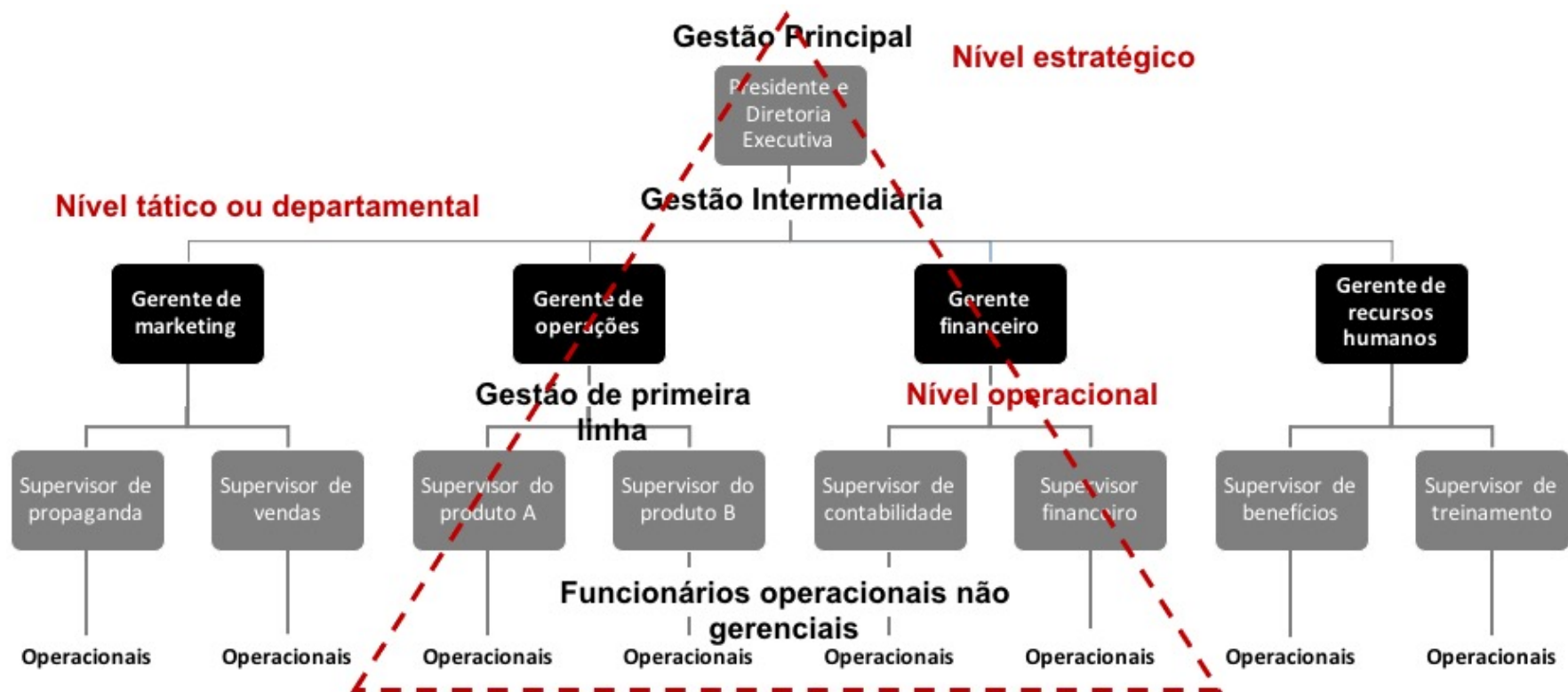
O planejamento serve para coletar informações do presente e definir os objetivos a longo e médio prazos. No planejamento, são definidas as estratégias que a empresa deverá adotar para alcançar o resultado desejado.

Portanto, é a escolha da estratégia que garante o sucesso ou o insucesso da empresa; por isso, planejar é tentar prever possíveis cenários futuros e garantir a tomada de decisões adequadas no presente momento. Planejar é o contrário de tomar decisões baseadas no improviso.

Quando o planejamento é bom, a possibilidade de que os objetivos traçados sejam alcançados é bem maior, pois quando o planejamento não faz parte do dia a dia da empresa, o sucesso fica mais distante.

O planejamento ocorre em diversos níveis: estratégico (longo prazo), tático ou departamental (médio prazo) e operacional (curto prazo). Ele pode ser visto como uma pirâmide.

Figura 1 – Diferentes níveis de planejamento



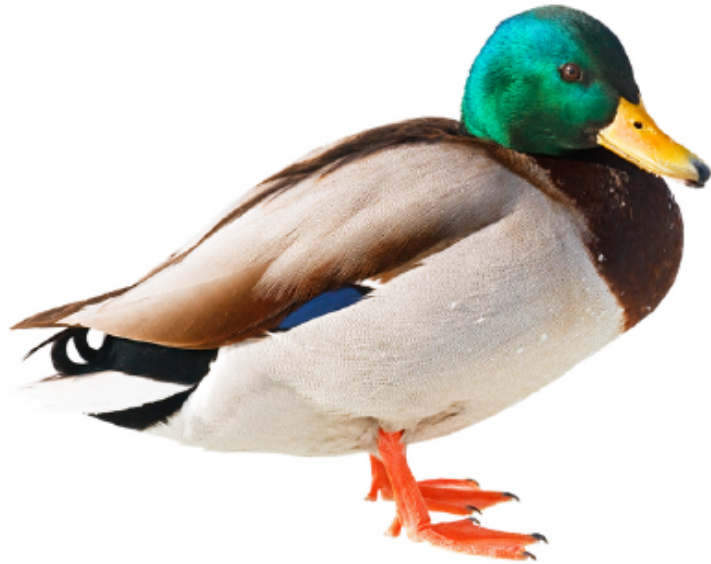
Fonte: Elaborada pelo autor.

No nível estratégico, devemos considerar o que fará a empresa em prazo mais longo. Usando a indústria automobilística, definiremos pontos como “construiremos apenas carros de passeio ou veículos de transporte?”, “fabricaremos veículos autônomos?” entre outros. Nesse nível, o planejamento é de responsabilidade da alta administração, embora, nele e em todos os outros, profissionais de outros níveis e até mesmo consultores possam estar envolvidos.

No nível tático, verificaremos o que deve ser feito para viabilizar o que foi definido no nível acima. Ainda na indústria automobilística, poderíamos definir pontos como “qual será nossa política de preços?” ou “quem será nosso fornecedor de motores?”.

No nível operacional, a responsabilidade é dos funcionários do “chão de fábrica”, ou seja, daqueles que executarão tudo o que foi planejado estrategicamente e definido taticamente pelos níveis mais altos da empresa. Esses planos são as atividades do dia a dia da empresa, isto é, os planos de ação, os cronogramas, as ordens de serviço, a relação das atividades do dia, da semana ou da quinzena.

É oportuno lembrarmos o que se diz na área: se a empresa não planeja ou planeja mal, corre o risco de virar uma “empresa pato”.



O pato é um animal polivalente que:

- Voa
- Nada
- Mergulha
- Anda
- Canta

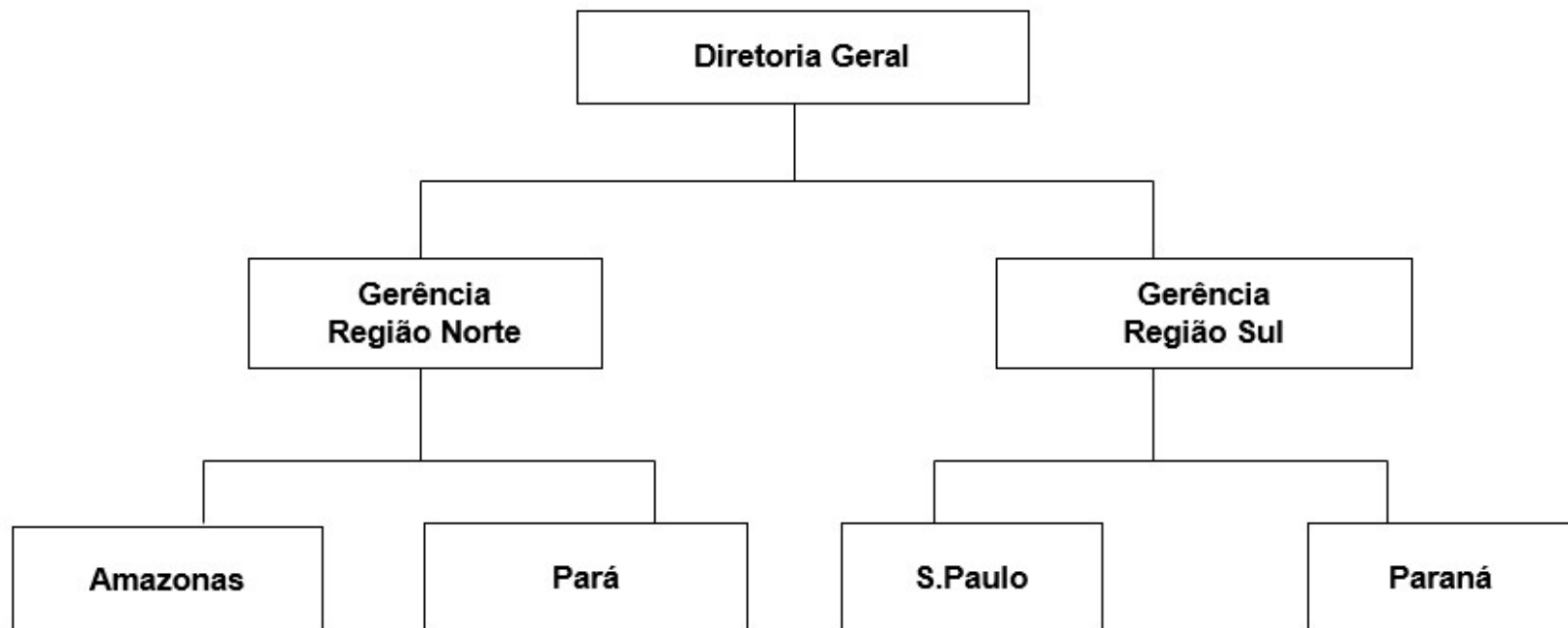
Faz tudo, porém, mal.

3. ORGANIZAÇÃO

Organizar significa agrupar os recursos organizacionais (humanos, materiais, financeiros e tecnológicos) em função dos objetivos que foram determinados na etapa do planejamento. E indicar a atribuição de cada agrupamento a um executivo (gestor) com a devida autoridade para atingir tais objetivos.

O processo de organização passa também pela definição da estrutura organizacional, representada por organogramas. Existem diversos tipos de estrutura; cada uma delas se adapta melhor a uma dada situação; a ilustração que se segue mostra uma estrutura projetada de acordo com critérios geográficos:

Figura 2 – Estrutura projetada com critérios geográficos



Fonte: Elaborada pelo autor.

A organização implica também em sincronizar todos os elementos envolvidos, buscando minimizar os esforços e aumentar a eficácia do processo, bem como mobilizar pessoas, matérias-primas e tecnologias em busca dos resultados determinados.

É importante lembrarmos que, quase sempre, são muito fortes as estruturas informais, as quais não aparecem no organograma, porém coexistem com as outras.

Elas se caracterizam pelos laços de amizade entre as pessoas e pelo encurtamento no processo de comunicação e troca de informações. Podem ser benéficas ou não e podem ser mais poderosas que qualquer outro tipo de estrutura. No jargão das empresas, são utilizados alguns termos quando tratamos delas: “panela” e “rádio peão”, por exemplo.

4. DIREÇÃO

A direção está relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa, preocupando-se com a execução das operações e o atingimento dos objetivos. Para dirigir subordinados, o administrador deve motivar, comunicar e liderar.

Para alcançarmos os objetivos organizacionais, é necessária a atuação disciplinada do pessoal; para isso, a organização estabelece normas que regem o comportamento de seus membros e conferem autoridade ao administrador para tomar decisões, moderar conflitos etc.

No exercício da direção, os administradores utilizam-se, além da autoridade, de técnicas como as que se seguem:

1. Liderança: poder de influência positiva sobre pessoas, baseado na experiência pessoal e profissional, conquistando credibilidade e confiança, e obtendo aceitação, consenso e ação na busca dos objetivos.
2. Incentivo à emulação: esforço para ser igual ou proceder como outra pessoa que é considerada importante, em qualquer sentido.
3. Sugestão: estimular uma pessoa a fazer alguma coisa.
4. Persuasão: induzir alguém a aceitar ou fazer alguma coisa.

Coerção: impor algo a uma pessoa, sob ameaça de punição.



Fonte: Getty Images

As quatro primeiras técnicas devem ser cultivadas por profissionais de todas as áreas, especialmente os que atuarão na área de Tecnologia da Informação; a última, por sua vez, deve ser usada como último recurso, evidentemente apenas por aqueles que detêm autoridade.

Também se deve lembrar que o administrador é o responsável final pelo trabalho de sua equipe.

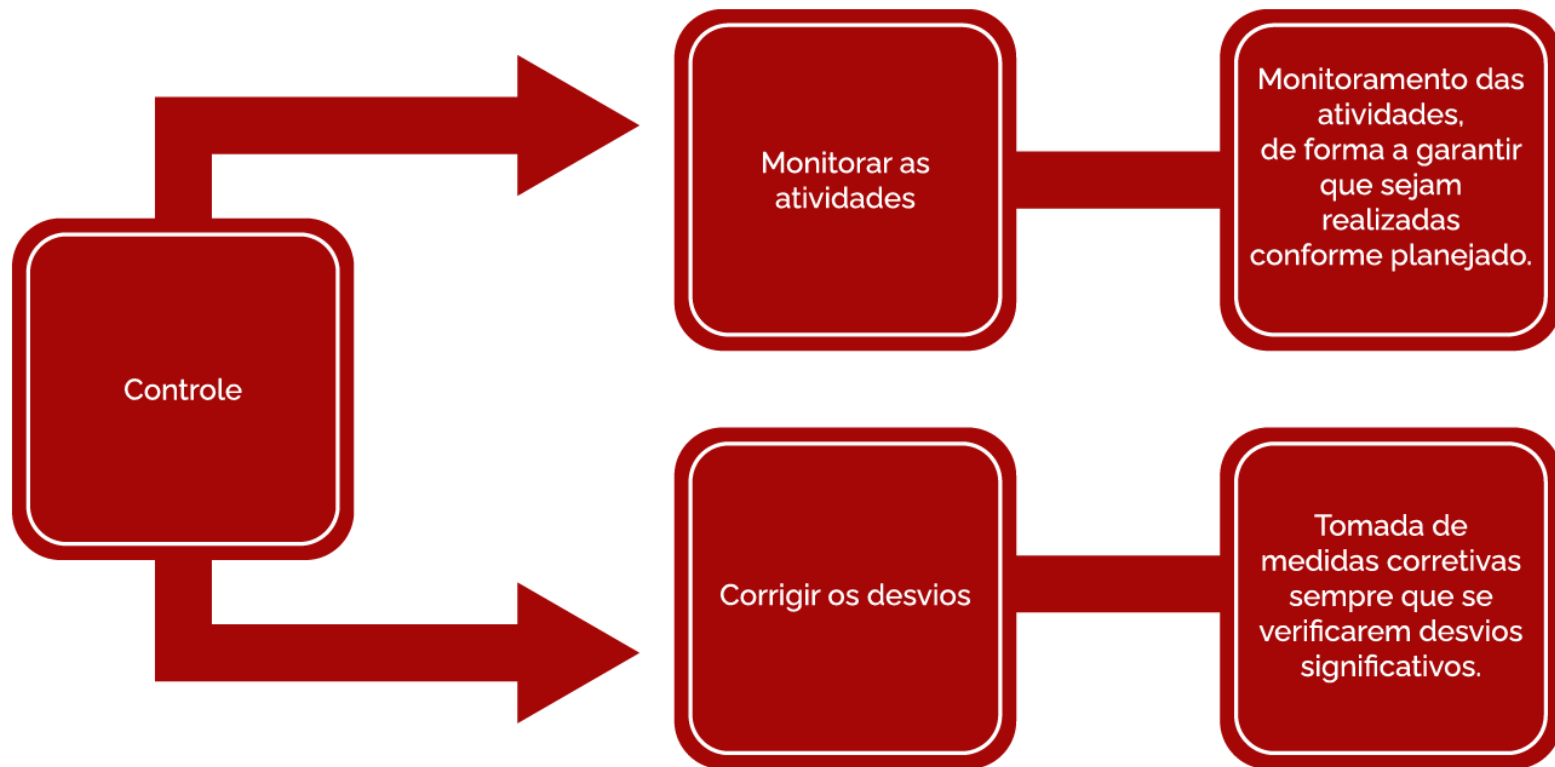
5. CONTROLE

Precisamos controlar os resultados alcançados comparando com o que foi planejado, se tudo acontece de acordo com as normas vigentes e se foram atingidas as metas e os objetivos fixados na etapa do planejamento.

É a partir do controle que se consegue enxergar a eficácia do processo administrativo, seja uma pequena atividade do dia a dia de trabalho ou um grande projeto a ser implantado.

O controle também identifica a necessidade de medidas para correção de rumos quando as metas ou os objetivos não foram atingidos; de maneira esquemática, temos:

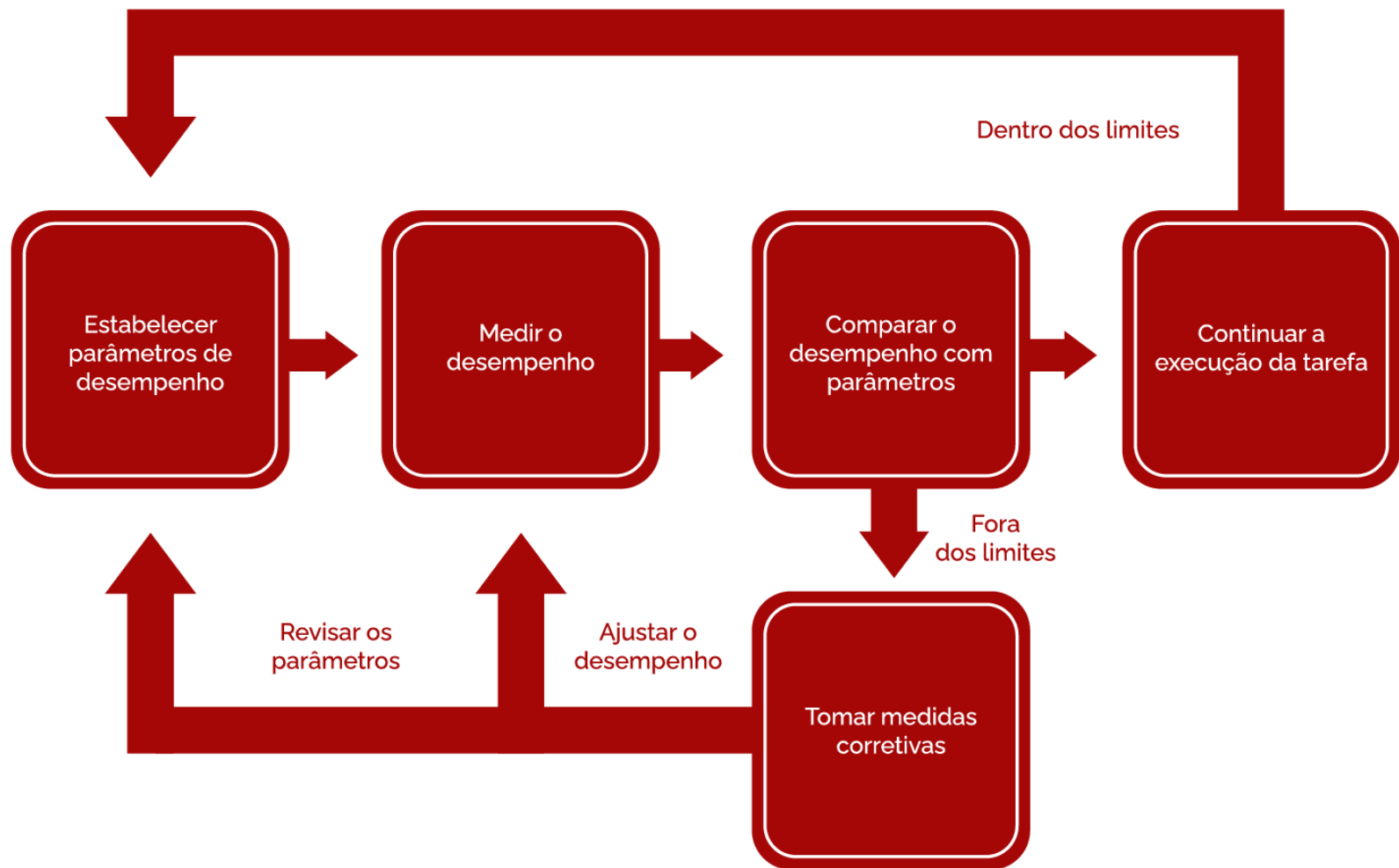
Figura 3 – Esquema demonstrativo de controle



Fonte: Elaborada pelo autor.

De forma um pouco mais detalhada, e lembrando que a expressão “processo” tem um sentido de continuidade, algo que não tem começo, meio e fim, temos a figura seguinte, a qual nos lembra também a figura do feedback, mostrando que, às vezes, erros de planejamento podem gerar a fixação de metas ou objetivos inatingíveis, os quais precisam ser corrigidos. Na figura, eles são chamados “parâmetros”.

Figura 4 – Feedback sobre o processo



Fonte: Elaborada pelo autor.

O feedback permite avaliar todas as etapas do processo, desde o planejamento, até a organização e a direção, e, assim, detectar onde residem as falhas. Dessa forma, implanta-se um programa de melhoria contínua, por meio da utilização do feedback.

6. REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. *Planejamento estratégico na prática*. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, Antonio C. A. *Introdução à teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2015.