

Disciplina:

Introdução à Administração (ADM0219)

Unidade 2 / Parte 1

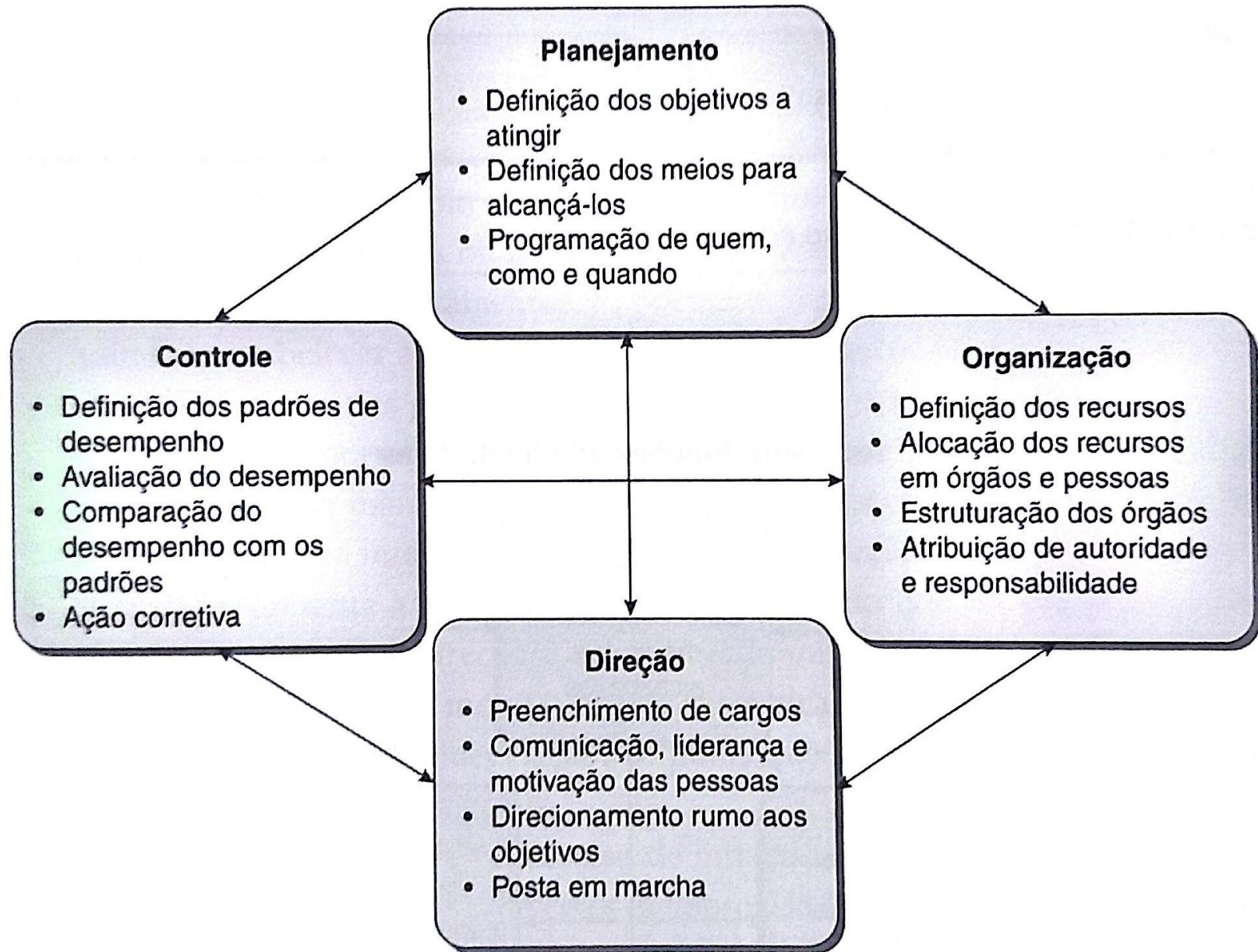
Prof^a Débora Eleonora Pereira da Silva

E-mail: dsilva.ufs@hotmail.com

PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Definição:

- Sequencia de atividades, tarefas ou passos que se sucedem em um fluxo no sentido de alcançar uma meta ou um objetivo.



**Função
administrativa**

**Base de
atuação**

Definição

Planejamento

Ideias

Fixar objetivos e predeterminar um curso de
ação futura para alcançá-los

Organização

Coisas

Arranjar e relacionar o trabalho para o alcance
dos objetivos fixados

Direção

Pessoas

Designar as pessoas e provocar a ação
intencional em direção aos objetivos

Controle

Resultados

Assegurar o progresso em relação aos
objetivos, de acordo com o planejado

As 4 Funções da Administração

- Um gestor planeja, organiza, conduz e controla os recursos para alcançar os objetivos corporativos por intermédio de terceiros.





Planejamento

Conceito de Planejamento



- A função planejar é definida como:
 - A **análise** de informações relevantes do presente e do passado e a **avaliação** dos prováveis desdobramentos futuros, permitindo que seja traçado um **curso de ação** que leve a organização a alcançar **êxito em relação a sua estratégia** competitiva e obter **vantagem competitiva** perante seus concorrentes.
- É por meio de planejamento que os administradores definem para onde a organização deve caminhar e como deve chegar lá.
 - A organização escolhe metas baseadas em estimativas e previsões futuras, dando forma e direção aos esforços de administradores e trabalhadores dos demais níveis organizacionais.

Conceito de Planejamento



- Planejamento é a função mais central ao processo de administração.
 - Todas as outras funções da administração se originam nela.
 - Sem uma definição clara de metas e objetivos e sem uma estratégia para atingi-los, fica difícil organizar os recursos, dirigir as pessoas e controlar os resultados.
- As organizações se definem em torno de objetivos.
 - Para alcançá-los, suas atividades devem seguir determinada ordem ou padrão, ou seja, devem seguir um **plano**.
 - Cabe aos gestores decidir qual rumo a organização deve seguir e formular as estratégias e os planos necessários para alcançar os objetivos.
 - Essas decisões são parte da função de planejamento e são essenciais para que a organização possa crescer de forma sustentada e sobreviver a longo prazo.

Conceito de Planejamento



- Planejamento é um processo contínuo que envolve noções de percepção, análise, pensamento conceitual, comunicação e ação.
- Ele é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades.
- Assim, o planejamento tem a dupla atribuição de definir o que deve ser feito e como deve ser feito.
 - Os **planos** são guias que indicam o que deve ser feito, especificando os recursos e as ações necessários para alcançar os objetivos.

Planejamento Formal e Informal



- Apesar de sua relevância para a administração, o planejamento nem sempre é formalizado em documentos escritos.
- Principalmente em organizações pequenas, é comum existir um tipo de planejamento informal.
- Essa forma de planejamento é caracterizada por uma definição vaga dos objetivos. Além disso, não se apresenta na forma escrita e pode ser altamente mutável.
- A Administração se concentra em estudar prioritariamente o processo formal de planejamento.

A Importância do Planejamento para a Administração



- O processo de planejamento faz com que os gestores se afastem da rotina operacional e se concentrem no futuro da organização.
- Destacam-se as seguintes vantagens da função de planejamento:
 - Proporciona senso de direção para a organização.
 - Focaliza esforços, promovendo a coordenação das atividades organizacionais.
 - Maximiza a eficiência, otimizando esforços e recursos organizacionais.
 - Obriga os administradores a enfrentar as mudanças ambientais.
 - Define critérios de avaliação do desempenho organizacional.
 - Atua como fonte de motivação e comprometimento.
 - Potencializa o autoconhecimento organizacional.
 - Fornece consistência à ação gerencial.

O que Dizem as Pesquisas...



- Diversas pesquisas têm confirmado que o planejamento formal afeta positivamente o desempenho organizacional.
 - O planejamento tem um impacto positivo na rentabilidade da organização.
 - Ele limita ações arbitrárias.
 - Permite à organização ter maior capacidade de tratar com as incertezas tanto do ambiente externo como do interno.
 - Força o administrador a considerar fatores, para efeito de tomada de decisão, que dificilmente seriam considerados sem planejamento.
 - A **qualidade do processo de planejamento** e sua adequada **implementação** são mais importantes que a extensão e a abrangência dos planos.
- Mas estudos mostram que em ambientes turbulentos e incertos, o planejamento não está ligado a melhor desempenho organizacional.

Críticas ao Planejamento



- A importância do planejamento tornou-se mais evidente por causa das constantes mudanças ambientais.
- Entretanto, as principais críticas ao planejamento formal também estão relacionadas com a incapacidade de resposta às mudanças:
 - Um dos principais argumentos dos críticos é que o planejamento formal não responde adequadamente aos desafios de um ambiente dinâmico.
 - Outro argumento utilizado é que o planejamento cria rigidez e restringe a flexibilidade organizacional.
 - Além disso, de acordo com os críticos, o planejamento formal inibe a criatividade, a inovação e a ousadia.
- A melhor resposta a essas críticas reside na importância do **processo** de planejamento. O mais importante é o grau de integração e motivação que ele desencadeia nas pessoas.

Tipos de Planos

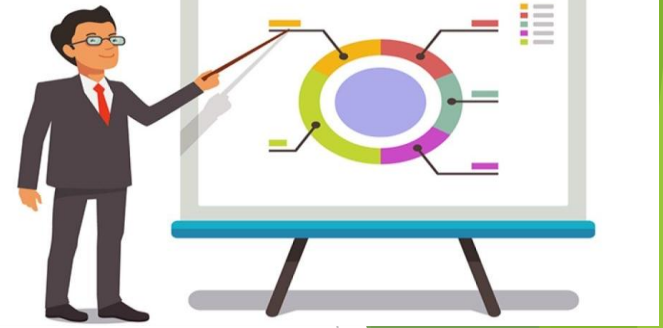


- Alguns autores dividem o planejamento em estratégico, tático e operacional.
- Outros restringem a classificação a apenas dois tipos:



Planejamento estratégico e planejamento operacional.

Planejamento Estratégico



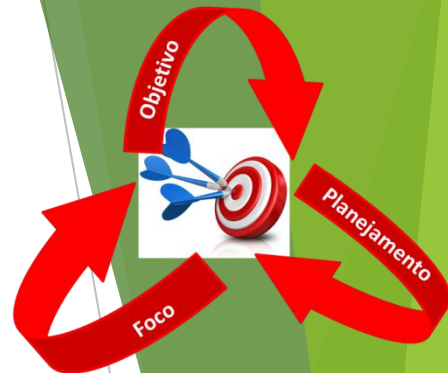
- O planejamento estratégico possui as seguintes características principais:
 - Está intimamente ligado com o meio ambiente da empresa no futuro, no que diz respeito ao produto e ao mercado.
 - É um planejamento para toda empresa.
 - Decisões estratégicas, uma vez tomadas, são de difícil reversão.
 - Por se tratar de longo prazo o grau de incerteza é maior.

Planejamento Estratégico



- O planejamento estratégico envolve atividades de **longo prazo** e dirige o planejamento operacional (curto prazo).
- O desempenho eficaz no planejamento estratégico baseia-se nas habilidades de:
 - Reconhecer os fatores do ambiente que afetam o sucesso da organização.
 - Analisar os pontos fortes e fracos da organização.
 - Ajustar-se rapidamente às mudanças ambientais, ocorridas ou em curso.
 - Reconhecer que motivar as pessoas para mudanças depende do clima organizacional promovido por atitudes e valores pessoais da administração.
 - Equilibrar a organização no que tange a proprietários, clientes, funcionários e público em geral.

Benefícios do Planejamento Estratégico



- Indica uma direção estratégica à empresa.
- Permite que ações e projetos sejam orientados para o objetivo maior da empresa.
- Direciona melhor os investimentos.
- Aumenta a eficiência operacional por meio da redução de custos e do aumento de produtividade.
- Facilita o desenvolvimento de diferenciais e competências.
- Gera envolvimento dos colaboradores motivando-os para o alcance dos objetivos da empresa.
- Proporciona visão clara das oportunidades de aumento de receitas.

Diferenças entre Planos Estratégicos e Planos Operacionais

Plano Estratégico

- visa à eficácia (resultados finais válidos).
- responde à pergunta: **o que** fazer?
- tende a ser de longo prazo.
- abrange o ambiente externo.
- é indicativo, não tem detalhes.
- é elaborado pelo pessoal de alto nível.
- pode ter forte impacto na empresa.

Plano Operacional

- ▶ - visa à eficiência (otimizar o uso de recursos).
- ↗ responde à pergunta: **como** fazer?
- ▶ - tende a ser de curto ou médio prazo.
- ▶ - concentra-se mais no ambiente interno.
- ↗ tende a ser detalhado.
- ▶ - é elaborado pelas gerências médias.
- ▶ - não costuma causar forte impacto na empresa.

A Importância dos Objetivos no Planejamento

- Uma das causas mais comuns do fracasso do planejamento é a falta de um conjunto de objetivos claramente definidos:
 - A organização deve ser orientada em torno da realização de objetivos por ela definidos.
- Tal como os planos, os objetivos também se referem a uma importante dimensão do planejamento.
- Os **objetivos** são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar, por meio da alocação de esforços e recursos em determinada direção.



Características dos Objetivos Eficazes



- Por serem importantes no processo de planejamento, os objetivos em geral precisam ser bem definidos, devendo ser:
 - **Específicos:** os objetivos precisam transmitir com clareza e foco qual é o resultado esperado.
 - **Mensuráveis:** os objetivos devem ser especificados de forma quantitativa.
 - **Desafiadores, porém alcançáveis:** os objetivos devem ser motivadores e realistas, ou seja, possíveis de ser alcançados.
 - **Definidos no tempo:** os objetivos devem especificar o horizonte temporal para sua realização.
 - **Coerentes:** os objetivos devem ser consistentes entre si.
 - **Hierarquizáveis:** visto que os objetivos não têm todos a mesma importância para a organização, devem ser estabelecidas prioridades entre eles.



Diferença entre Objetivos e Metas

Diferença entre Objetivos e Metas



- Embora quando nos referimos aos objetivos seja em sentido amplo, alguns autores diferenciam os objetivos das metas.
- Os objetivos tendem a ser alvos gerais e amplos a serem alcançados.
 - Nesse contexto os objetivos podem tanto ser quantitativos como qualitativos.
- As metas normalmente determinam o que deve ser realizado em termos singulares e mensuráveis no prazo estabelecido.
 - Nesse caso, as metas tendem a ser quantitativas, para que a mensuração seja clara e definitiva.
- Para os autores que os diferenciam, os objetivos devem ser complementados com metas específicas.



**Apresente pelo menos 4
exemplos de Objetivos e
Metas**

Referências



CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus , 2004.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUSSIER, R. N.; REIS, A. C. F.; FERREIRA, A. A. **Fundamentos da Administração**. 4ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.