

3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Prezado leitor,

Neste capítulo, você poderá refletir sobre as funções administrativas. Será dado destaque especial ao planejamento e discutiremos sobre os diferentes níveis de administração dentro de uma empresa, para que você possa ter uma melhor compreensão da atuação do gestor.

Será destacado também o papel importante que as outras funções administrativas têm no processo administrativo.

Lembre-se de fazer a sua parte, e tirar suas dúvidas. Boa leitura!

Como foi possível estudar na unidade passada, Henry Fayol, em 1916, apontou, em seu estudo, as principais funções da Administração (Previsão, Organização, Coordenação, Comando e Controle). Qualquer que seja a organização privada, pública ou do terceiro setor, dos mais diversos tamanhos sejam elas, pequena, média ou grande, o administrador precisará desempenhar pelo menos essas funções. Estas funções estão inter-relacionadas, mas coordenadas independentemente para atingir os objetivos organizacionais.

Nesta unidade, dissertaremos sobre uma das funções administrativas: o planejamento. Você se lembra para que serve esta função?

Antes de começar a falar de planejamento organizacional, é importante dar uma contextualização histórica e associá-lo ao conceito de estratégia que passou a ser utilizado no meio da gestão, como a escolha do caminho mais adequado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Originalmente, segundo Voltolini (2004), o termo “estratégia” deriva da palavra grega “estratego”, que significava cargo de um comandante da armada na antiga Atenas. No século XVII, essa terminologia começou a ser utilizada para ilustrar a arte de coordenar

a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais, no livro *A Arte da Guerra*, escrito por Sun Tzu.

Somente no século XIX, é que a estratégia passou a ser utilizada como um meio de controlar as forças de mercado. As referências nesse enfoque são Maquiavel, Miyamoto Musashi e Alfred Sloan. Há, no início do século XX, a introdução do conceito de estratégia como ambiente de negócios.

Na década de 1950, pesquisadores em Harvard passaram a estudar estratégias empresariais por meio da análise de casos. Esses pesquisadores buscavam um modelo amplamente aplicável, entretanto, ainda com uma visão de curto prazo. A partir da década de 1960, o estudo sistematizado da estratégia passa a ocupar posição de destaque para diversos autores. Na visão de Ansoff (1990), a evolução da Administração Estratégica ocorre na seguinte cronologia:

- Década de 1950: Empresas introduziram uma abordagem sistemática a fim de decidir onde e como operariam no futuro. Foi denominada formulação estratégica;
- Década de 1970: Descobriu-se que a configuração interna da empresa precisava ser alterada sempre que a empresa promovesse alteração descontínua de sua estratégia, como resposta a frequentes discontinuidades ambientais imprevisíveis, principalmente em termos sociopolíticos e tecnológicos;
- Década de 1980: Abordagem sistemática à gestão de mudanças estratégicas que compreende posicionamento, resposta rápida e gestão sistemática da resistência.

Relembrando a pergunta inicial do capítulo, vamos a sua resposta:

Planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Planejar significa escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos. Logo em seguida, definir diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamento entre outras coisas. Assim, deve-se responder questões fundamentais, tais como:

- Onde se está?
- Onde se quer chegar?
- Como se quer chegar?
- Quem fazer?

- Quando e quanto fazer?
- Por quem?
- Por que fazer?

Uma ferramenta muito interessante para levantar essas indagações é o “5W e 2H”. É utilizada para planejar a implementação de uma solução.

QUEM?	Who?	5H
O QUE?	What?	
POR QUE?	Why?	
QUANDO?	When?	
COMO?	How?	
QUANTO?	How much?	2H

Quadro 3: Indagações “5W e 2H”.

Fonte: Elaboração própria

Define-se:

- What – O que será feito (etapas)
- Why – Por que será feito (justificativa)
- Where – Onde será feito (local)
- When – Quando será feito (tempo)
- Who – Por quem será feito (responsabilidade)
- How – Como será feito (método)
- How much – Quanto custará fazer (custo)

Fazer é um planejamento, assim como executar as outras funções se tornam extremamente complexas, pois podem ser encontradas:

1. Divergência de culturas e diversidade de barreiras sociais e organizacionais; cada sociedade tem a sua cultura e para cada uma, é preciso que seja desenvolvido um estilo de gestão que contemple os costumes e práticas sociais adotadas.
Obs.: Todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Em resumo, cultura é todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética.

2. A gestão é complexa pela quantidade de interesses díspares que precisam ser administrados pelos condutores dos processos: político, econômico, social etc. Variáveis intervenientes: Clientes; Fornecedores; Colaboradores; Relações interinstitucionais.

O procedimento de planejar, ao ser desenvolvido, busca-se intervir na realidade da organização, na tentativa de alcançar objetivos e metas. Entre os próprios colaboradores da organização, tem-se aqueles que influenciam positivamente ou negativamente um processo de mudança. Pode-se classificar essas atitudes como:

- A) **Proativas:** Representam as forças que desejam e impulsionam as mudanças na organização e que antecipam as necessidades dos clientes;
- B) **Reativas:** Significam as forças que desejam e preservam a estabilidade, e que esperam o problema acontecer para agir.

O ideal é que a empresa tem o equilíbrio entre as duas forças. As empresas que têm foco em inovações é fundamental para sua sobrevivência. No entanto, a gestão deve também ter constância e estabilidade em seus procedimentos para alcançar o seu sucesso. Assim, o melhor é sempre encontrar o equilíbrio saudável entre as duas forças.

Por que Planejar?

A organização necessita coordenar suas atividades, considerando o futuro de modo integrado e de forma racional, abrangendo:

- Preparar-se para o inevitável;
- Ter opções frente ao indesejável;
- Controlar o controlável.
- Adotar procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos;
- Exercer o controle de todo o processo.

Pode-se dizer, por fim, que planejar é estabelecer um futuro desejado e definir meios para alcançá-lo, sendo um método para:

- Diagnosticar a situação atual;
- Definir a missão;
- Projetar uma visão de futuro;
- Definir objetivos estratégicos;