

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Sara Costa da Silva Coelho

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: ORIGEM, IMPORTÂNCIA E RESULTADOS.

Além Paraíba

2022

Sara Costa da Silva Coelho

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: ORIGEM, IMPORTÂNCIA E RESULTADOS.

Trabalho de Conclusão de Curso

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor Orientador: Esp.Allan Lima Ferreira

Além Paraíba

2022



Sara Costa Da Silva Coelho

FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS: ORIGEM, IMPORTÂNCIA E RESULTADOS.

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACE ALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador: Esp. Allan Lima Ferreira

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ **Aprovado**

☐ **Aprovado com restrições**

☐ **Reprovado**

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, 06 de dezembro 2022

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me sustentado até aqui. A minha família que muito me ajudou nessa trajetória, meus pais, meu filho, Samuel, meu esposo, Edivam, minhas irmãs, Gabriela e Amanda, meu sobrinho, Eduardo. Obrigado também Adriana, Edivam, Anderson, Filipe e Lucas. Ao meu professor orientador e coordenador Allan Lima Ferreira, que me direcionou e incentivou. E a todos que de certa forma contribuíram na minha formação.

“Para ter um negócio de sucesso,
alguém, algum dia, teve que tomar
uma atitude de coragem.”.

Peter Drucker

RESUMO

O principal objetivo deste trabalho é demonstrar a origem e importância das funções administrativas não só para a abertura, mas também para a sobrevivência de uma empresa. Compreender o porquê de tantas empresas brasileiras, com facilidade surgirem diariamente, mas, por outro lado, também fecham com a mesma facilidade.

Trata-se de uma pesquisa não explorativa, de caráter qualitativo, onde o tema será buscado em livros, artigos, periódicos, sites da internet etc., em autores clássicos e contemporâneos, com intuito de responder a questão de pesquisa e sustentar a hipótese.

O administrador/gestor deve ter em mente como tomar decisões estratégicas para implementar e utilizar todas as funções administrativas para o funcionamento do negócio, o que requer planejamento, organização, direção e controle de todas as suas operações e atividades.

O conhecimento dessas ferramentas é de suma importância. O processo de gestão é complexo e robusto, envolvendo a definição dos objetivos da empresa, a seleção de políticas e os procedimentos e métodos para alcançá-los. Tais processos são fatores decisivos que podem dar condições para que uma empresa dê rumo e continuidade à sua trajetória de sucesso.

O administrador deve conhecer e saber utilizar cada elemento das funções administrativas, afinal elas estão interligadas. Cada um dentro da sua área de competência e do seu tempo necessário, mas sempre em prol dos objetivos principais da empresa. Administrar impõe racionalidade.

Palavras-chave: Administração. Gestor. Funções administrativas. Planejamento. Organização. Direção. Controle.

ABSTRACT

The main objective of this work is to demonstrate the origin and importance of administrative functions not only for the opening but also for the survival of a company. Understand why so many Brazilian companies, with ease arise daily, but, on the other hand, also close with the same ease.

This is a non-explorative, qualitative research, where the theme will be sought in books, articles, journals, internet sites, etc., in classic and contemporary authors, with the aim of answering the research question and supporting the hypothesis.

The administrator/manager must keep in mind how to make strategic decisions to implement and use all administrative functions for the running of the business, which requires planning, organizing, directing and controlling all its operations and activities.

Knowledge of these tools is of paramount importance. The management process is complex and robust, involving the definition of the company's objectives, the selection of policies and the procedures and methods to achieve them. Such processes are decisive factors that can provide conditions for a company to give direction and continuity to its successful trajectory.

The administrator must know and know how to use each element of the administrative functions, after all they are interconnected. Each one within their area of competence and their necessary time, but always in favor of the main objectives of the company. Managing imposes rationality.

Keywords: Administration. Manager. Administrative functions. Planning. Organization. Direction. Control.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Formulação do Problema	11
1.3. Objetivos	11
1.3.1 Objetivo Geral	11
1.3.2 Objetivos Específicos	11
2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E TEORIAS.....	13
2.1 Administração. Breve Conceito	13
2.2 Alguns eventos importantes que marcaram a história.....	13
2.2.1 A influência da Organização Militar	15
2.2.2 A influência da Revolução Industrial.....	17
2.3 Teorias das Organizações	18
2.3.1 Abordagem Clássica da Administração	18
2.3.2 Teoria Científica.....	20
2.3.3 Teoria Clássica ou Anatômica.....	24
2.3.4 Teoria da Burocracia	26
2.3.5 Teoria das Relações Humanas.....	27
2.3.6 Teoria Estruturalista	28
2.3.7 Teoria do Sistema.....	28
2.3.8 Teoria dos Sistemas Sociotécnicos	28
2.3.9 Teoria Neoclássica	28
3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	34
3.1 Planejar.....	35
3.2 Organizar.....	35
3.3 Dirigir	36
3.4 Controle.....	37
4 A INTERDEPENDÊNCIA DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS.....	39
4.1 A Administração e a metáfora do Elefante	39

5 IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	41
6 OBJETIVOS DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	42
7 RISCOS DE NÃO APLICAR AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS	43
8 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	47
FIGURAS	49
QUADROS	50

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho monográfico trata da origem e importância das funções administrativas, que são a base de uma gestão eficaz, e demonstra a relevância da aplicação dessas funções, a saber: planejamento, organização, gestão e controle.

Planejamento, organização, gestão e controle são os pilares de uma gestão eficaz na administração das empresas. De fato, no atual contexto empresarial brasileiro, onde as empresas abrem diariamente com facilidade mas, por outro lado, fecham com a mesma facilidade, esses pilares são de fato o segredo da estabilidade, longevidade e sucesso de uma organização.

As funções administrativas são, portanto, importantes não só para a abertura, mas também para a sobrevivência e manutenção da empresa.

Um administrador/gestor deve ter em mente a forma de tomada de decisão estratégica para implementar e utilizar as funções administrativas no desempenho de todas as atividades para o desenvolvimento de sua empresa.

A falência de muitas empresas, a maioria delas, está ligada à negligência dos princípios básicos de gestão. Assim, um bom investimento, projeto e o que poderia ser uma grande empresa morre precocemente.

Para evitar esse “sepultamento prematuro”, a atividade administrativa, ao longo da história, ensina como utilizar ferramentas valiosas para alcançar o sucesso em todas as áreas da vida, principalmente na gestão empresarial.

Ciente dos grandes desafios que permeiam a atividade empresarial, as funções administrativas têm, portanto, sido desenvolvidas para evitar prejuízos, e quando o gestor as aplica e integra de forma eficaz, as chances de sucesso aumentam cada vez mais. Uma boa gestão requer racionalidade.

Pretende-se, contudo, a compreensão da importância da aplicação das funções administrativas na gestão empresarial e como elas podem contribuir efetivamente para o desenvolvimento das atividades empresariais, economizar tempo e melhorar os resultados. Portanto, é necessário fazer uma pequena viagem ao passado para construir uma base sólida

para a compreensão do desenvolvimento e construção dessas poderosas ferramentas administrativas.

1.1 Justificativa

A proposta do presente trabalho surgiu visando compreender, do ponto de vista empresarial, o cenário atual das empresas no Brasil, onde empresas abrem diariamente com facilidade, mas por outro lado fecham com igual facilidade.

Com efeito, na busca pela compreensão dos sucessos e fracassos empresariais, serão considerados os resultados positivos e negativos obtidos pelo administrador, sob o crivo das funções administrativas, dentro dos conceitos trazidos pelas principais teorias da administração.

1.2 Formulação do Problema

Diante do atual cenário empresarial, pergunta-se: por que muitos gestores/administradores negligenciam o uso das funções administrativas no exercício empresarial e quais as possíveis consequências que essa negligência pode ocasionar no resultado de uma operação?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Demonstrar a importância das funções administrativas no cotidiano de um gestor e como elas podem contribuir para o progresso das atividades empresariais com eficiência, restando o tempo e potencializando resultados.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos dessa pesquisa são:

- ✓ Baseado nos eventos históricos e nas teorias da Administração, acompanhar a evolução que deu origem às funções administrativas;
- ✓ Discorrer sobre cada uma das funções administrativas;

- ✓ Entender que uma função não existe ou não funciona por si só, todas estão interligadas;
- ✓ Enfatizar a importância da aplicação das funções administrativas na gestão empresarial;
- ✓ As possíveis consequências de não aplicar as funções administrativas na gestão empresarial;
- ✓ Conscientizar o gestor/administrador da importância da observação das funções administrativas no exercício da administração.

2 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E TEORIAS

2.1 Administração. Breve conceito

A Administração, segundo Mary Parker Follet (apud STONER; FREEMAN, 1999, p. 5), é “a arte de fazer as coisas através das pessoas”.

É uma ciência que estuda e sistematiza as ferramentas usadas para gerenciar organizações, recursos ou pessoas. É o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos membros da organização a fim de atingir todos os objetivos previamente estabelecidos.

Segundo Maximiano (2000) administração significa, em primeiro lugar, ação, ela é um processo de tomada de decisões e realizações que compreende os processos de planejamento, execução e controle.

2.2 Alguns eventos importantes que marcaram a história

É necessário compreender as raízes e acontecimentos que foram decisivos para o surgimento dessa ciência, organizações cujas atividades influenciaram significativamente a arte da administração.

Assim, a “Ciência da Administração” é resultado de uma série de acontecimentos e fatos históricos e ideias de muitos pensadores que sistematizaram, teorizaram e criaram o que hoje conhecemos como administração. Portanto, o conhecimento desta origem é de extrema importância para compreender a razão da existência desta ciência.

A administração, vista como atividade humana, coincide com a existência humana. Já as primeiras civilizações praticavam a arte da administração.

A administração foi reconhecida como ciência no século XX, mas sua história remonta a séculos. As nações antigas também organizaram, planejaram e controlaram recursos materiais e humanos para atingir seus objetivos.

Não se pode dizer que a administração surgiu em 1903 com a publicação de Taylor sem alguma preparação e influência histórica, pois sempre houve organizações, sejam elas familiares, religiosas, militares etc.. Essas organizações influenciaram a forma como as

organizações modernas gerenciam seus interesses porque os objetivos organizacionais existem desde o início da civilização.

O mundo evoluiu, muito mudou, mas a governança está enraizada nas atividades humanas e por isso continua e sempre estará presente em nosso cotidiano. Basta uma simples observação na hora de organizar rotinas, tarefas, planejar, traçar metas, e estaremos diante da arte de administrar.

O trabalho do administrador em uma organização qualquer, seja ele um supervisor de primeira linha ou o dirigente máximo da organização, é essencialmente o mesmo. Não há, neste sentido, uma distinção básica entre diretores, gerentes, chefes ou supervisores, como administradores. Qualquer que seja a posição ou o nível que ocupe, o administrador, quando tem responsabilidade pela cooperação dos subordinados, só pode alcançar resultados através da efetiva cooperação dos subordinados. Essa tarefa envolve a aplicação de princípios bem diferentes daqueles aplicados pelo técnico de contabilidade, pelo economista, pelo vendedor ou pelo engenheiro, no exercício de suas ocupações. Embora a tarefa que cabe ao administrador possa variar infinitamente, embora um dirigente máximo de uma organização possa ter uma área de autoridade muito mais ampla e elevada do que aquela que tem o supervisor de nível mais baixo, o fato permanece, isto é, todos os que obtêm resultados através do desempenho dos subordinados subscrevem basicamente as mesmas funções como administrador. A tarefa de administrar aplica-se a qualquer tipo ou tamanho de organização, seja ela uma grande indústria, uma cadeia de supermercados, uma escola, um clube, um hospital ou uma empresa de consultoria. Toda organização, seja ela industrial ou prestadora de qualquer tipo de serviço, precisa ser administrada adequadamente para alcançar os seus objetivos com a maior eficiência e economia de ação e de recursos. Devido às suas limitações físicas, biológicas e psíquicas, o homem tem necessidade de cooperar com outros homens para, em conjunto, alcançar objetivos. Quer sejam esses objetivos industriais, comerciais, militares, religiosos, caritativos, educacionais, a coordenação do esforço humano torna-se um problema essencialmente administrativo. Onde quer que a cooperação de indivíduos no sentido de alcançar um ou mais objetivos comuns se torne organizada e formal, o componente essencial e fundamental dessa associação é a Administração a função de se conseguir fazer as coisas através das pessoas, com os melhores resultados. **Somente a partir do momento em que as organizações alcançaram um certo tamanho e complexidade é que a sua administração começou a apresentar dificuldades e desafios até então intransponíveis para os seus dirigentes. Foi nesse momento que surgiu uma crescente necessidade de uma Teoria de Administração que permitisse oferecer aos dirigentes das organizações os modelos e as estratégias adequadas para a solução dos seus problemas empresariais.**

(IDALBERTO CHIAVENATO, 1987, apud, JORGE A. HERMIDA, 1983, p. 15.)
(grifo nosso)

Conhecendo a história dos povos antigos, é impossível imaginá-los sem organização, até porque com muito menos recursos e tecnologia, muitas civilizações antigas tiveram grandes legados e conquistas. Por que não pensar em impérios, dinastias, cidades, navegações, arquiteturas, pirâmides e associá-los diretamente a atos bem organizados e definidos, ou seja, bem administrados? A gestão sempre esteve lá, desde o início.

Em sua obra Teoria Geral da Administração, Idalberto Chiavenato traz com muita propriedade um exemplo clássico e histórico de estrutura hierárquica e orgânica:

...A Bíblia nos conta os conselhos de Jetro, sogro o de Moisés e sacerdote de Midiã, que, notando as dificuldades do genro em atender ao povo e julgar as suas lides, num dia em que aguardava o líder durante o dia inteiro em uma fila, à espera de suas decisões para cada caso, perguntou a Moisés:

- Que é isto que fazes ao povo? Por que te assentas só, e todo o povo está em pé diante de ti, desde a manhã até o pôr-do-sol?

Ao que Moisés respondeu:

- É porque o povo vem a mim para consultar a Deus. Quando tem alguma questão, vem a mim, para que eu julgue entre um e outro, e lhe declare os estatutos de Deus e as suas leis.

Jetro, porém, o admoestou:

- Não é bom o que fazes. Sem dúvida, desfalecerás, assim tu, como este povo que está con-tigo: pois isto é pesado demais para ti; tu não o podes fazer assim, sozinho. Ouve, pois minhas palavras. Eu te aconselharei, e Deus seja contigo. Representa o povo perante Deus. Leva a Deus as suas causas, ensina-lhes os estatutos e as leis, e faze-lhes saber o caminho em que devem andar, e a obra que devem fazer. Procura dentre o povo homens capazes, tementes a Deus, homens de verdade, aos quais aborreça a avareza. Põe-nos sobre eles, por chefes de 1000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10, para que jul-guem este povo em todo tempo. Toda causa grave, trá-la-ão a ti, mas toda causa pequena, eles mesmos a julgarão. Será, assim, mais fácil para ti, e eles levarão a carga contigo. Se isto fizeres, e assim Deus to mandar, poderás então suportar; e assim, também, todo este povo tornará em paz ao seu lugar.- 1 Exodo, cap. 18, v. 13-27.

O texto bíblico conta que Moisés seguiu os conselhos do sogro: escolheu homens capazes de todo o Israel, e delegou-lhes autoridade como se fossem os seus representantes chefes de 1000, chefes de 100, chefes de 50 e chefes de 10 - que dali para a frente pas- saram a exercer jurisdição, conforme o nível de competência delegada. Todas as causas simples, julgaram-na eles mesmos, enquanto apenas as mais graves trouxeram-nas a Moisés. (CHIAVENATO, Idalberto, 1936, pg 35,36).

A passagem do tempo e alguns momentos específicos da história fizeram com que a administração fosse percebida e utilizada como uma ferramenta para a resolução de problemas nas organizações. Começou a adquirir teorias e funções específicas que orientavam o trabalho nas empresas, tudo no sentido de encontrar os melhores meios para alcançar os melhores resultados: por exemplo, a máxima produtividade com o mínimo de desperdício.

2.2.1 A influência da Organização Militar

As organizações militares podem ser consideradas um dos primeiros sistemas administrativos organizados. É caracterizada por uma hierarquia bem definida.

Elas adotam os princípios e procedimentos administrativos usados pela maioria das empresas modernas.

A organização militar sempre influenciou o modo de vida das organizações.

O princípio da unidade de comando (segundo o qual cada subordinado pode ter apenas um superior) está no cerne das organizações militares. A hierarquia – ou seja, a escala dos níveis de comando de acordo com o grau de autoridade – é baseada nesta organização.

Outro benefício de uma organização militar é o princípio orientador onde cada soldado deve saber o que se espera dele e o que ele deve fazer. Napoleão I, o general mais autocrático da história militar, nunca emitiu uma ordem sem primeiro explicar seu propósito e fazer com que todos a entendessem, porque acreditava que a obediência cega nunca leva à execução inteligente.

As guerras continentais de longo alcance exigiram novos princípios de organização que levaram ao planejamento e controle centralizados ao lado de operações descentralizadas. Em outras palavras, passou a centralizar o comando e descentralizar a execução.

As formas mais adequadas de aplicação da hierarquia, disciplina, unidade de comando, organização linear, direção e estratégia foram extraídas das organizações militares.

Maximiano (2006) define a administração como o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos.

Toda organização precisa de administração, no caso do militarismo no Brasil, a gestão torna-se ainda mais importante pela missão institucional expressa na Constituição Federal, que muito agrega à ciência da administração, a saber:

Art. 142. As Forças Armadas, constituídas pela Marinha, pelo Exército e pela Aeronáutica, são instituições nacionais permanentes e regulares, **organizadas com base na hierarquia e na disciplina**, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e **destinam-se** à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem. (BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.). (grifo nosso)

2.2.2 A influência da Revolução Industrial

A Revolução Industrial provocou inúmeras consequências na sociedade e nas organizações, pois as tarefas que anteriormente eram realizadas pelos homens, passaram a ser feitas pelas máquinas. Tendo como base a busca da eficiência na produção e da racionalização do processo produtivo imposto pelo modelo capitalista. (PARK, 1997).

Nesse sentido, a Revolução Industrial trouxe para dentro das organizações o reforço de ritmos rígidos, normas e comportamentos padronizados.

Com o aumento da produção provocado pelo surgimento e adoção de máquinas, as organizações começaram a crescer e se desenvolver. É nesse período que surge a necessidade de uma ciência que pudesse fornecer as bases necessárias para a organização e estruturação das fábricas que cresciam de forma desordenada. Finalmente, a administração surge como uma ciência.

Nesta fase de profundas mudanças nos aspectos social e econômico, muitos filósofos e teóricos buscaram analisar modelos sociais que explicassem a sociedade industrial nascente. (PARK, 1997).

A Revolução Industrial é um exemplo importante no estudo da ciência. Criou uma necessidade de gestão que buscasse eficiência nos processos.

Foi durante a Segunda Revolução Industrial que os mercados se expandiram, as empresas começaram a receber máquinas automatizadas, passando a serem necessários novos métodos de produção e organização do trabalho, ou seja, uma administração mais profissionalizada.

Com esses avanços: máquinas a vapor; locomotivas e trens; aumento da produtividade; estreitamento das relações entre produtor e consumidor; redução de custos e aumento da demanda de compra e venda, tornou-se necessário aumentar o número de associados e o administrador precisou traçar estratégias que auxiliassem na gestão de massa.

2.3 Teorias das Organizações

As principais teorias que influenciam o atual pensamento administrativo.

1903	_____	• Teoria da Administração Científica
1909	_____	• Teoria da Burocracia
1916	_____	• Teoria Clássica
1932	_____	• Teoria das Relações Humanas
1947	_____	• Teoria Estruturalista
1951	_____	• Teoria dos Sistemas
1953	_____	• Teoria dos Sistemas Sociotécnicos
1954	_____	• Teoria Neoclássica
1957	_____	• Teoria do Comportamento Organizacional
1962	_____	• Teoria do Desenvolvimento Organizacional
1972	_____	• Teoria da Contingência

Figura 1: adaptada Chiavenato. (1987)

2.3.1 Abordagem Clássica da Administração

Muitos dos métodos que usamos hoje na gestão das organizações foram sistematizados há muito tempo. É importante divulgá-los para evitar o risco de repetir coisas que já foram tentadas e escritas.

No alvorecer do século XX, dois engenheiros sistematizaram as primeiras teorias pioneiras sobre administração.

Um deles foi o americano Frederick Winslow Taylor, responsável pela chamada Escola de Administração Científica, cuja ênfase era o aumento da eficiência da indústria por meio da nacionalização do trabalho operário. O segundo foi o francês Henri Fayol, que

desenvolveu uma teoria clássica cuja ênfase era aumentar a eficiência da sociedade por meio de sua organização e aplicação de princípios gerais de administração. Essa eficiência consiste em fazer as coisas com o menor custo e esforço possível.

A abordagem clássica da administração é assim dividida em duas teorias: **Escola de Administração Científica (Taylor)** e **Teoria Anatômica ou Clássica da Administração (Fayol)**.

A combinação dessas duas teorias representa, portanto, uma abordagem clássica, cujo interesse básico é a busca pela eficiência empresarial.

Essas primeiras teorias viam que a essência da administração seria a busca pela eficiência.

No entanto, vale notar que ao situar cada autor no contexto em que vivia, Taylor estudou com mais força aquilo que melhor conhecia, o trabalho dos operários. Por outro lado, Fayol, que ocupou cargos gerenciais, olhava a administração sob a ótica da gestão.

Quais são as raízes da abordagem clássica?

Como já mencionado, a revolução industrial provocou um crescimento acelerado e desordenado das empresas, o que ocasionou uma gradual complexidade em sua gestão.

Com o crescimento das empresas, surge também a necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações de forma a obter o melhor retorno possível dos seus recursos e face ao acirramento da concorrência.

O cenário industrial do início do século XX apresentava diversos empreendimentos de portes variados, problemas com baixo desempenho da tecnologia utilizada, desperdícios, insatisfação geral dos trabalhadores, forte concorrência com tendências mal definidas, alto volume de perdas, más decisões, entre outros. Tudo isso levou ao surgimento das primeiras teorias de gestão, que visavam organizar e melhorar a eficiência das empresas que cresciam de forma desestruturada.

2.3.2 Teoria Científica

A Administração Científica começou por volta de 1900. O engenheiro americano Frederick Winslow Taylor fez uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época.

Seu interesse original era tentar remover o espírito de desperdício e perda que a indústria americana sofria e elevar o nível de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas de engenharia industrial.

A Teoria da Administração Científica procurou determinar cientificamente os melhores métodos para realizar qualquer tarefa e para selecionar, treinar e motivar trabalhadores.

Em 1903, Taylor publicou seu primeiro livro denominado “Administração de Oficinas”, no qual enfatiza exclusivamente as técnicas de racionalização do trabalho operário por meio do estudo de tempos e movimentos. A partir de um detalhado trabalho de análise das tarefas de cada operário, decompôs cada movimento e cada processo de trabalho, medindo o tempo gasto para executá-lo, a fim de aperfeiçoá-lo e racionalizá-lo. Concluiu que o operário médio produzia muito menos do que era potencialmente capaz com o equipamento disponível. (CHIAVENATO, 2004b).

Durante este período, Taylor desenvolveu uma série de ideias que foram compiladas em seu trabalho. Essas ideias podem ser descritas a partir das seguintes características atribuídas à Teoria da Administração Científica:

Organização Racional do Trabalho (ORT): ao observar o trabalho dos operários, Taylor percebeu que eles aprenderam a realizar suas tarefas através da observação dos colegas, resultando em diferentes formas e métodos de fazer a mesma tarefa, além de um vasto número de ferramentas diferentes utilizadas em cada operação. Isso levou a níveis variados de produtividade. Taylor concluiu que os administradores, e não os operários, deveriam determinar a melhor maneira de executar uma tarefa, que ele chamou de *best way* (a melhor maneira). Taylor separou assim as atividades de execução (operários), planejamento e supervisão (administração).

Divisão do trabalho: ao dividir o trabalho, o empregado passa a realizar apenas uma parte do todo, tornando-se assim um especialista no assunto em questão. Quando uma pessoa começa a fazer a mesma coisa repetidamente, sua produtividade aumenta. Isso permite ao gestor padronizar o tempo de produção por unidade, o que facilita o planejamento, melhora a qualidade do produto ou serviço, reduz custos e muitos outros benefícios.

Supervisão funcional: existe um supervisor correspondente para cada função na fábrica. Isso permite a descentralização da autoridade supervisora.

Estudo de Tempos e Movimentos: consistiu na observação sistemática e exaustiva das tarefas executadas pelos operários. O objetivo era eliminar movimentos desnecessários durante a execução da tarefa e, conseqüentemente, reduzir o tempo gasto para realizá-la. Assim foi obtido o melhor caminho. Para aproveitar melhor o tempo gasto na observação do trabalho, é necessário conhecer um pouco de ergonomia, ou seja, o estudo do trabalho e sua adaptação à pessoa.

O estudo da fadiga humana: visava identificar as principais causas da fadiga humana, pois a fadiga era responsável por uma intensa queda na produtividade, predispondo o trabalhador à redução da produtividade, perda de tempo, doenças, acidentes e redução da capacidade de esforço. A Gestão Científica pretendia assim racionalizar os movimentos e eliminar os que causavam fadiga e que estavam ou não relacionados com a tarefa executada pelo trabalhador.

Desenho de cargos e tarefas: uma tarefa é qualquer atividade realizada por alguém em seu trabalho, dentro de uma organização. Uma tarefa é a menor unidade possível dentro da divisão do trabalho em uma organização. Cargo é um conjunto de tarefas executadas de maneira cíclica ou repetitiva. Cada cargo tem uma ou mais pessoas que executam determinadas tarefas específicas. Ao desenhar um cargo é necessário especificar seu conteúdo (tarefas), métodos de execução de tarefas e relacionamentos com outros cargos existentes. O desenho de cargos é como um cargo é criado, projetado e combinado com outros cargos para executar tarefas maiores.

Pela descrição das tarefas e cargos e pela simplicidade dos cargos, o usuário pode aprender rapidamente os métodos prescritos, exigindo um mínimo de treinamento, permitindo inspeção visual e supervisão do supervisor. A simplificação na concepção dos cargos manuais permite a contratação de colaboradores com qualificações mínimas e salários mais baixos,

minimizando os custos de formação, reduzindo a possibilidade de erros na execução, facilitando a fiscalização e aumentando a eficiência do trabalhador.

Incentivos salariais e bônus de produção: para que o trabalhador coopere com a empresa e trabalhe dentro dos padrões de tempo prescritos, Taylor e seus seguidores desenvolveram planos de incentivos salariais e bônus de produção. A ideia básica era que o salário por tempo (mensal, diário ou por hora) não incentivava ninguém a trabalhar mais e deveria ser substituído por um salário baseado no desempenho de cada trabalhador (salário por peça). A implementação da Gestão Científica levou o trabalhador americano a se tornar um dos trabalhadores mais bem pagos do mundo industrializado e detentor de um alto padrão de vida graças aos seus salários. No entanto, esse trabalhador com bom salário e bom padrão de vida teve que aguentar seu trabalho simples, repetitivo, padronizado e robótico por décadas.

O conceito de "*homo economicus*": era a visão que a gestão científica tinha do ser humano: o trabalhador é um homem simples com desejos e valores orientados para a vida material. Este homem de comportamento previsível valoriza tudo o que lhe possa render um salário maior no bolso. Assim, qualquer incentivo financeiro que a empresa lhe oferecer será suficiente para incentivá-lo a trabalhar. Se a administração da empresa considerar esse princípio, o incentivo financeiro representa uma estratégia de gestão e controle dos funcionários. Nesse sentido, foi introduzido o pagamento por produção para aumentar a produtividade.

Ciência em vez de empirismo: o trabalho deve ser organizado com base em um conjunto de princípios, leis ou teorias que proporcionem o maior retorno para o patrão sem causar cansaço ao empregado. Dessa forma, todo serviço a ser executado seria monitorado para melhorias. Nesse caso, seria adotado o processo que desse o maior rendimento.

O segundo período de Taylor corresponde à publicação de seu livro *Principles of Scientific Management* (1911), quando chegou à conclusão de que a racionalização do trabalho dos operários deveria ser acompanhada de uma estruturação geral da sociedade que tornasse coerente a aplicação de seus princípios.

Taylor afirmava que as empresas da época apresentavam problemas que poderiam ser agrupados em três fatores (CHIAVENATO, 2004b):

- ✓ vadiagem sistemática por parte dos operários;
- ✓ desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização;
- ✓ falta de uniformidade das técnicas ou métodos de trabalho.

Para superar esses problemas, coube à direção da empresa desenvolver os “princípios gerais de gestão” pregados por Taylor, que eram os princípios:

Quadro1: Princípios gerais da Administração (Taylor)

Princípio	Definição
Planejamento	Consistia em planejar o método de execução das tarefas, visando substituir a improvisação e a atuação prática no trabalho;
Preparo	Visava preparar o trabalho e selecionar os trabalhadores através de métodos científicos, respeitando suas aptidões. Prepará-los e treiná-los a fim de melhorar a produtividade;
Controle	Consistia em, através do controle, garantir que o trabalho fosse executado conforme planejado;
Execução	Objetivava distribuir as atribuições e responsabilidades na execução do trabalho;

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004b)

As consequências da aplicação dos métodos tayloristas nas organizações levaram a uma série de consequências desagradáveis do ponto de vista do trabalhador, apesar de aumentar a eficiência nas fábricas e melhorar a administração. São elas:

- ✓ Desumanização: o taylorismo é considerado desumano não só por tornar os funcionários especializados e dependentes do patrão, mas também pelo trabalho repetitivo e enfadonho que proporciona às pessoas. O fato mais marcante da teoria científica é a pouca atenção dada ao homem.

- ✓ Mecanismo: A Teoria Científica, ao propor divisão do trabalho, especialização, movimentos uniformes e repetitivos na execução das tarefas, transforma o empregado em um robô sem desejos. Trata-se de facilitar ao máximo o trabalho para que o funcionário não se canse. No entanto, a falta de estímulo mental causa cansaço mental no trabalhador, assim como o trabalho manual causa cansaço físico.
- ✓ Superespecialização: um trabalhador que se especializa em realizar uma tarefa será presa fácil para o patrão depois de um tempo, pois suas chances de emprego fora daquela empresa são muito pequenas. Esta é uma das piores contribuições da superespecialização, que leva o trabalhador à subordinação e à alienação, que, aliada à monotonia do trabalho mecânico e enfadonho, leva à degradação da dignidade humana.
- ✓ Horário padrão: para evitar injustiças, o gestor deve, além da seleção científica dos funcionários, levar em consideração também as diferenças individuais dos funcionários na hora de determinar o ritmo de produção ou o tempo padrão de execução das tarefas, evitando assim diferenças individuais de produtividade.

Portanto, a ideia central da Teoria Científica da Administração desenvolvida por Taylor era definir uma técnica de eficiência para aumentar a produtividade, mas não levava em conta a satisfação dos funcionários e assim a utilizava em benefício dos interesses da empresa.

2.3.3 Teoria Clássica ou Anatômica

Ao mesmo tempo em que Taylor e outros engenheiros americanos desenvolviam a chamada Administração Científica nos Estados Unidos, a chamada Teoria Clássica da Administração desenvolvida por Henri Fayol surgiu na França em 1916 e rapidamente se espalhou pela Europa.

A Teoria Clássica afastou-se do estudo da unidade organizacional e sua estrutura para garantir a eficiência de todas as partes interessadas.

Portanto, o problema central dessa teoria era a estrutura da organização. Por isso é chamado de "anatômico", ou seja, está relacionado à anatomia de uma organização composta

por seus diversos departamentos. Dessa forma, amplia-se a visão da organização, percebida não apenas no chão de fábrica, mas em todos os seus níveis. Embora o objetivo de Fayol seja o mesmo de Taylor, ou seja, a busca pela eficácia organizacional, sua ênfase é um pouco diferente.

A Teoria Clássica, como a administração científica, preocupa-se em substituir o empirismo e a improvisação por técnicas científicas. Taylor e Fayol, embora não se comunicassem e tivessem opiniões diferentes, tinham várias semelhanças. Juntos, eles criaram a base da teoria da administração.

Em que se baseava o trabalho de Fayol? Henri Fayol nasceu em Constantinopla, formou-se em Engenharia de Minas aos 19 anos e foi trabalhar para uma metalúrgica e carbonífera, onde desenvolveu toda a sua carreira. Aos 25 anos foi nomeado gerente das minas e aos 47 assumiu a direção geral da *Compagnie Commantry Fourchambault et Decazeville*, que na época se encontrava em uma situação difícil. Em 1918, quando entregou a empresa a seu sucessor, Fayol sistematizou a teoria clássica da administração em seu famoso livro *Administration Industrielle et Générale*, publicado em Paris em 1916. Como Taylor, Fayol dedicou os últimos anos de sua vida à tarefa de mostrar que com visão científica e gerenciamento de métodos corretos, resultados satisfatórios seriam inevitáveis.

Para Fayol, a gestão consiste em planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essa definição é conhecida entre os estudantes de administração como o famoso “POC3”.

A seguir, acompanhe as definições de cada uma dessas ações.

Quadro2: “POC3”

Ação	Definição
Planejar ou prever	Visualizar o futuro e traçar o programa de ação.
Organizar	Constituir o duplo organismo material e social da empresa
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal.
Coordenar	Ligar, unir, harmonizar os atos e esforços coletivos.
Controlar	Verificar que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004b)

Esses são os elementos da Administração que constituem o chamado “processo administrativo”. Qualquer um deles pode ser encontrado em um nível ou área de atividade da empresa. Ou seja, tanto o diretor quanto o gerente, o chefe, o supervisor, o encarregado – cada qual em seu nível – desempenham atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle como atividades administrativas essenciais. (CHIAVENATO, 2004b).

2.3.4 Teoria da Burocracia

A Teoria da Burocracia foi desenvolvida pelo sociólogo Max Weber em 1909 e trouxe inúmeros benefícios porque agia racionalmente para alcançar objetivos. As principais características foram Formalidade, Impessoalidade e Profissionalismo. Traçar rotinas de trabalho, reforçar a importância da confiança entre as pessoas e principalmente valorizar a competência técnica, afinal a principal preocupação era o funcionamento eficiente e eficaz.

Observa-se que as atividades propostas pela Teoria da Burocracia se refletem na gestão do contexto atual, pois a formalidade é a fonte básica para a transmissão de informações formais aos funcionários, clientes e fornecedores. A hierarquia faz parte da atualidade também porque é uma divisão de cargos e responsabilidades entre superiores e subordinados.

Finalmente, a divisão do trabalho e a impessoalidade trabalham para identificar dificuldades, habilidades e funções que se ajustam entre si.

2.3.5 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas foi defendida por Elton Mayo após realizar um experimento na fábrica da Western Electric Company na América. Ao contrário das teorias anteriores, inclui o indivíduo como o principal impulsionador do sucesso da empresa.

Essa teoria abriu novas perspectivas para a gestão ao buscar compreender as ações e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupos. Até então, o trabalhador era tratado pela teoria clássica, e de forma bastante mecânica.

Com os novos estudos, o foco mudou e de “*Homo economicus*” o trabalhador passou a ser visto como “*Homo social*”.

Quadro 3: Comparação entre as perspectivas clássicas e humanísticas

Teoria Clássica	Teoria das Relações Humanas
· Trata a organização como uma máquina. · Enfatiza as tarefas ou a tecnologia. · Inspirada em sistemas de engenharia. · Autoridade centralizada. · Linhas claras de autoridade. · Especialização e competência técnica. · Acentuada divisão do trabalho. · Confiança nas regras e nos regulamentos. · Clara separação entre linha e "staff".	· Trata a organização como grupos de pessoas. · Enfatiza as pessoas. · Inspirada em sistemas de psicologia. · Delegação plena de autoridade. · Autonomia do empregado. · Confiança e abertura. · Ênfase nas relações humanas entre as pessoas. · Confiança nas pessoas. · Dinâmica grupal e interpessoal.

Fonte: Chiavenato(2004)

Após avaliar as duas formas de abordagem, é possível perceber a importância de alinhar as duas visões administrativas para encontrar um equilíbrio.

2.3.6 Teoria Estruturalista

A Teoria Estruturalista foi desenvolvida por autores focados na Teoria da Burocracia que tentaram combinar as teses da Teoria Clássica e da Teoria das Relações Humanas. Os autores estruturalistas procuram conectar as organizações com seu ambiente externo, que é uma sociedade maior, ou seja, uma sociedade de organizações, caracterizada pela interdependência entre as organizações.

2.3.7 Teoria do Sistema

Em 1951 a Teoria do Sistema de Ludwig Von Bertalanffy, que demonstrou a evolução em diversas ciências: administração, astronomia, economia e sociologia, esse conjunto forma um todo com objetivo de melhorar o ambiente organizacional.

2.3.8 Teoria dos Sistemas Sociotécnicos

A Teoria dos Sistemas Sociotécnicos é baseada na interação entre pessoas e tecnologia nas organizações e na ligação entre estruturas sociais e comportamento humano. Esta teoria tem quatro características principais que são: autonomia responsável, adaptabilidade, tarefas globais e significado da tarefa. Tem como foco a produtividade e o bem-estar dentro das organizações.

2.3.9 Teoria Neoclássica

Referente a Teoria Neoclássica da Administração de 1954, Souza (2017) afirma que é a **reformulação da Administração Clássica, isto é, a visão da Teoria Clássica junto com a da Teoria Científica da Administração. A combinação dessas teorias resultou nessa abordagem.**

O retorno das abordagens clássicas foi influenciado por Peter Drucker, William Newman, Louis Allen, Ernest Dale, entre outros. Entre os principais conceitos da Teoria Neoclássica está a reafirmação das Teorias Clássicas.

A Teoria Neoclássica se concentra em uma visão pragmática da administração, reforçando alguns dos princípios da Teoria Clássica, como cadeia de comando, hierarquia e muito mais. No entanto, melhorou o campo de atuação, pois "a Teoria Clássica se

preocupava só coma organização formal, e a Teoria Neoclássica enxerga a organização como um todo, tanto seu aspecto formal quanto seu aspecto informal" (RIBEIRO 2020)

Segundo Idalberto Chiavenato (2010), as principais características da Teoria Neoclássica são:

- ✓ Ênfase na prática da administração buscando resultados concretos e tangíveis;
- ✓ Uma reafirmação de postulados clássicos que foram deixados de lado após a influência das ciências comportamentais;
- ✓ Ênfase nos princípios gerais de administração como meio de solução prática para problemas administrativos, replanejamento, organização, direção e controle;
- ✓ Com ênfase nas metas e resultados a serem alcançados, a organização deve ser dimensionada, estruturada, orientada e avaliada quanto às necessidades organizacionais;
- ✓ O ecletismo da Teoria Neoclássica é um reconhecimento da importância de outros conteúdos para o crescimento profissional e pessoal.

Para Peter Drucker (1976), um dos neoclássicos mais influentes, existem três aspectos comum nas organizações:

1) Objetivos: as organizações não vivem para si próprias, mas são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social. O objetivo da organização está fora dela e é sempre uma contribuição específica para a sociedade. Se a organização não define claramente seus objetivos, não pode avaliar seus resultados ou sua eficácia. Não há um processo científico para definir os objetivos organizacionais porque eles são julgamentos de valor e escalas de prioridades no atendimento de necessidades da sociedade.

2) Administração: todas as organizações são diferentes em seus objetivos e propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa. Todas elas exigem a reunião de muitas pessoas que devem atuar em conjunto e se integrar em um empreendimento comum. As organizações têm o mesmo problema de equilibrar os objetivos organizacionais com a necessidade de flexibilidade e liberdade das pessoas que as compõem. Todas elas exigem uma estrutura determinada tanto pela tarefa e suas demandas como por princípios de administração genéricos e adequados à lógica da situação.

3) Desempenho organizacional: depende da eficácia do pessoal que trabalha na organização. São as pessoas que planejam, decidem e fazem. As organizações só atuam na medida em que seus administradores decidem e agem. vez maior o número de pessoas que precisam ser eficientes para que a organização funcione e, de outro lado, para que se auto-realizem e satisfaçam suas próprias necessidades. A eficácia é necessária tanto para a organização - para poder funcionar - como para cada pessoa - para poder alcançar satisfação. A organização é o seu instrumento ao mesmo tempo em que produz resultados necessários à sociedade. (Drucker, P.F., 1946, apud Chiavenato, 2010, p.52).

De acordo com o neoclassicismo, um administrador deve desempenhar três funções principais:

- ✓ Tornar economicamente viável os recursos disponíveis;
- ✓ Tornar produtivo os recursos humanos;
- ✓ Desempenhar uma função pública devido a visibilidade que possui.

A busca pela eficiência e eficácia também está presente, apesar da dificuldade em fazer os dois ao mesmo tempo, segundo Maximiano (2000) a eficiência não pode ser negligenciada.

Eficiência é a forma como os recursos disponíveis são usados; significa executar atividades ou tarefas corretamente; realizar tarefas de forma inteligente, com mínimo esforço e uso mínimo de recursos.

A eficácia está diretamente relacionada com os meios utilizados para atingir os resultados, a consciência de que é preciso fazer bem na resolução dos problemas, poupar recursos. Aliada à execução das tarefas dentro do prazo e cumprimento das demais obrigações. É mais do que uma medida de desempenho, é a relação entre esforço e resultado. O oposto da eficiência é o desperdício.

Existem várias formas específicas de analisar a eficácia de um sistema (ou processo) que se baseiam na avaliação de como os recursos são convertidos em resultados. Para avaliar a eficiência, dois critérios específicos devem ser considerados isoladamente: produtividade e qualidade, conforme descrito por MAXIMIANO (2000).

$$\text{EFICÁCIA} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{OBJETIVOS}}$$

Figura 2: Adaptado MAXIMIANO (2000)

Para avaliar o grau de efetividade do sistema, é necessário saber quais são os objetivos e quais os resultados efetivamente alcançados.

Os objetivos relevantes para a ideia de eficácia estão relacionados ao ambiente da organização. Compreender o ambiente, suas necessidades, desafios e oportunidades é uma habilidade vital para quem gerencia organizações.

Para Peter Drucker (2016), a eficácia dos gestores é a necessidade básica para a eficácia da organização, é de primordial importância para o desenvolvimento da organização.

A eficácia dos gestores é, certamente, um dos requisitos básicos para a eficácia da organização, e, em si, uma das mais importantes contribuições para o desenvolvimento da organização.

A eficácia dos gestores é nossa maior esperança para tornar a sociedade moderna produtiva e socialmente viável. (Drucker. P.F, 2016, p. 203).

Os princípios básicos de organização na visão neoclássica são a divisão do trabalho e a especialização juntamente com a hierarquia e a autoridade.

A divisão do trabalho e a especialização são essenciais para que uma organização seja eficiente. A divisão do trabalho garante:

- ✓ Maior produtividade e melhor desempenho pessoal;
- ✓ Maior eficiência na execução de tarefas;
- ✓ Redução dos custos de fabricação, mão de obra e materiais diretos.

A hierarquia é outro ponto importante para dividir uma organização em camadas ou níveis de autoridade. Essa divisão é formada pelo nível institucional, que é a área de decisão sobre as estratégias da organização e é ocupada pelo presidente e diretores. Depois o nível médio, a área das decisões táticas e é composto pelos gerentes. O terceiro nível, que é operacional, que fica sob a liderança dos superiores. E, o quarto é o último nível, são os funcionários que executam o que foi decidido em os níveis superiores.

Os diferentes níveis da organização

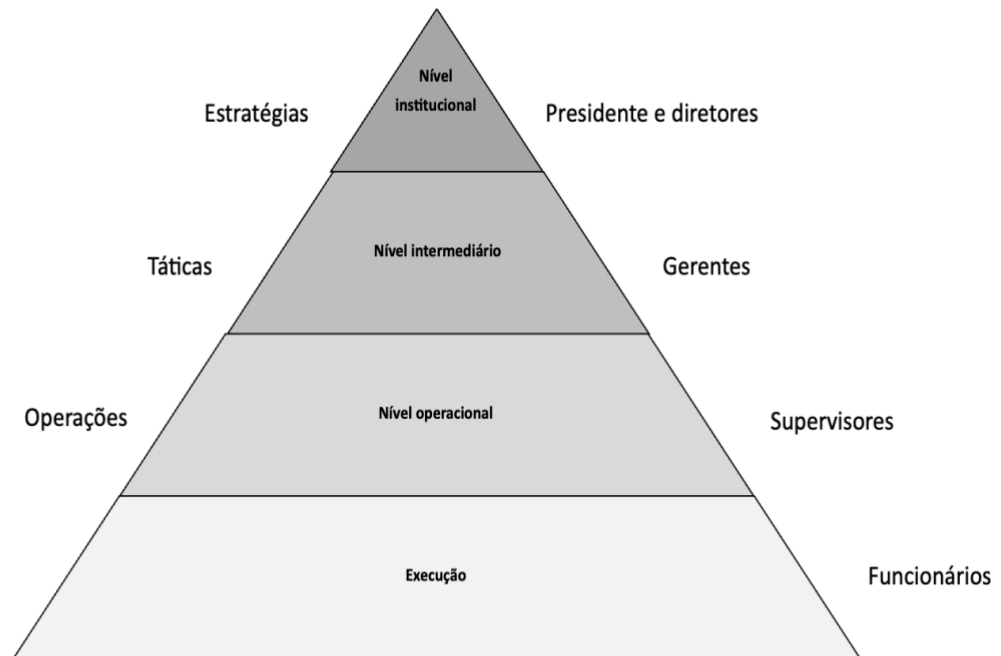


Figura 3: adaptada Chiavenato 2010

A autoridade para dar ordens e comandar pessoas é proporcional ao nível de responsabilidade que possuem, a autoridade é de superior para subordinado e deve ser utilizada de forma adequada e de acordo com os interesses da organização. O subordinado precisa assumir a responsabilidade pelas tarefas que lhe são atribuídas. Também é importante enfatizar a responsabilidade pela delegação de tarefas, a delegação de autoridade é um ponto importante que facilita a satisfação das necessidades do cliente em vários aspectos.

Amplitude de controle ou amplitude administrativa refere-se ao número de subordinados que cada gerente pode supervisionar, as empresas hoje tendem a achatar e comprimir a estrutura da organização.

Existe as empresas centralizadas e as descentralizadas, segundo Idalberto Chiavenato (2010) centralização é a autoridade para tomada de decisões concentrada no topo das organizações e na descentralização ocorre a divisão dessa autoridade entre os níveis mais baixos da hierarquia.

Vantagens da centralização:

- a) Decisões tomadas por gestores com visão global do negócio.
- b) Tomadores de decisão bem treinados e preparados.
- c) As decisões são tomadas de acordo com o mercado.
- d) Elimina esforços duplicados e reduz custos operacionais.

Desvantagens da centralização:

- a) As decisões são separadas dos fatos e circunstâncias.
- b) Os tomadores de decisão têm pouco contato com pessoas e situações comuns.
- c) Comunicação demorada que gera custos operacionais.
- d) As decisões passam por intermediários, o que demora, gera distorções e erros de comunicação.

Vantagens da descentralização:

- a) Gestores com autonomia para resolver problemas cotidianos economizam tempo e dinheiro.
- b) Melhor aproveitamento do tempo, maior eficiência e motivação.
- c) Os supervisores têm mais tempo para se concentrar nas decisões mais importantes.
- d) Reduz custos com papelada.
- e) Os custos de coordenação são reduzidos.
- f) Formação de gestores locais e regionais.

Desvantagens da descentralização:

- a) Subjetividade na tomada de decisão.
- b) Pouco aproveitamento dos especialistas de *staff*: tendência de não necessitar da assessoria da matriz.
- c) A necessidade de treinamento prévio, as funções devem ser atribuídas gradativamente.

3 FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Quadro 4: Autores clássicos e neoclássicos têm uma visão semelhante, mas não idêntica.

O processo administrativo segundo as perspectivas clássicas e neoclássicas					
Fayol	Gulick	Urwick	Koontz e O'Donnell	Newman	Dale
Prever	Planejamento Previsão	Investigação Previsão Planejamento	Planejamento	Planejamento	Planejamento
Organizar	Organização	Organização	Organização	Organização	Organização
Comandar Coordenar	Administração de pessoal Direção Coordenação	Comando Direção Coordenação	Designação de pessoal Direção	Liderança	Direção
Controlar	Controle	Informação Orçamento	Controle	Controle	Controle

Fonte: Chiavenato (2005c)

Atualmente, as quatro funções básicas do administrador são: planejar, organizar, dirigir, controlar.

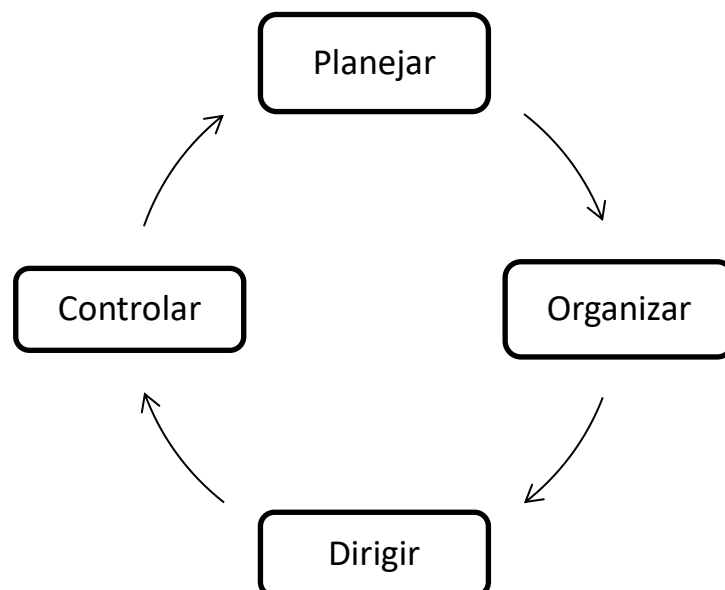


Figura 4: adaptada Chiavenato (2010)

3.1 Planejar

O planejamento é a base de qualquer atividade empresarial. É por meio dele que a organização definirá os objetivos a serem alcançados e as etapas que serão necessárias para alcançá-los. Planejar significa definir os objetivos da empresa e como alcançá-los. O projeto não pode ser realizado sem planejamento.

O primeiro passo para iniciar o planejamento é definir os níveis-alvo e depois definir o que precisa ser feito para alcançá-los. O processo de identificação de recursos inclui uma análise de quatro recursos: políticas, procedimentos, atividades e recursos.

Sem um bom planejamento estratégico, a chance de fracasso é alta.

Projetos, trabalhos da empresa e quaisquer períodos são considerados e discutidos primeiro, ou seja, feitos pelo gestor. Em seguida, apresentado a outros funcionários relevantes. Além das questões internas, o planejamento deve levar em conta os cenários futuros do mercado.

Ao contrário do que muitos pensam, não é necessária apenas a intuição do gestor na hora de planejar. Primeiro, eles devem estudar o mercado largamente e tentar respaldar suas estimativas da melhor maneira possível.

Segundo Maximiano (2000), o processo de planejamento é uma ferramenta que as pessoas e as organizações utilizam para administrar sua relação com o futuro”.

Um profissional experiente poderá interpretar melhor os dados, mas estudar a empresa e o próprio mercado é sempre o ponto de partida para o planejamento.

3.2 Organizar

A organização é responsável por definir a forma como o projeto será executado e por sua distribuição entre os departamentos e especialistas relevantes. É preciso entender que organizar está relacionado ao ato de colocar em prática o planejamento.

Excesso de trabalho, oportunidades perdidas e clientes desapontados são apenas alguns dos problemas da desordem. Também entram em jogo a produtividade e a eficiência, ou seja, a execução da obra no menor tempo possível e com o menor desperdício – sem comprometer a qualidade da entrega.

Para continuar alcançando esses objetivos, Peter Drucker (2016) lista cinco práticas – cinco desses hábitos mentais que devem ser adquiridos para ser um gestor eficaz.

1. Gestores eficazes sabem como empregar o tempo. Eles trabalham sistematicamente controlando o pouco tempo que pode ficar sob seu controle.
2. Gestores eficazes focam na contribuição externa. Conduzem seus esforços para resultados, e não para o trabalho. Começam com a pergunta: "Que resultados esperam de mim?", e não com o trabalho que deve ser feito, com suas técnicas e instrumentos.
3. Gestores eficazes constroem com base na força - suas próprias forças, a de seus superiores, colegas e subordinados; e nas forças da situação, isto é, no que elas podem fazer. Tais gestores não se baseiam em fraquezas. Não começam com aquilo que não podem fazer.
4. Gestores eficazes se concentram nas poucas grandes áreas em que uma execução superior produzirá resultados excelentes. Forçam-se a estabelecer prioridades e a manter suas decisões de prioridade. Sabem que não têm outra solução senão fazer as coisas urgentes primeiro e depois as de segunda urgência. A alternativa é nada fazer..
5. Gestores eficazes, finalmente, tomam decisões eficazes. Sabem que isso, acima de tudo, é uma questão de método - os passos certos na sequência certa. Sabem que uma decisão eficaz é sempre um julgamento, com base em "opiniões divergentes", mais do que na "apreciação dos fatos". E sabem que tomar muitas decisões rapidamente significa tomar decisões erradas. É necessário que se tomem poucas decisões, mas que elas sejam fundamentais. O que é necessária é a estratégia certa, e não uma tática improvisada. (Drucker, P.F, 2016, p. 40)

Para cumprir esse papel, o administrador precisa de grande capacidade organizacional – individual e coletiva.

Segundo Robbins a organização “Abrange a determinação das tarefas que serão realizadas, quem irá executá-las, como agrupá-las, quem se reportará a quem e quem tomará as decisões” (ROBBINS 2000), visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos de forma eficiente. (STONER; FREEMAN1999).

3.3 Dirigir

É o processo de influenciar e motivar os funcionários a realizar as atividades necessárias para atingir os objetivos da organização. Significa liderar. Ou seja, a capacidade de mobilizar recursos humanos para alcançar os resultados desejados.

Uma terceira função a enfatizar é a gestão ou liderança. Somente empresas com verdadeiros líderes terão sucesso no mercado, pois infelizmente a maioria dos gestores são apenas chefes.

Liderar uma equipe requer habilidades que vão além da autoridade pura e simples.

É preciso dar o exemplo e facilitar o trabalho dos outros, garantir que se mantenham motivados e se desenvolvam profissionalmente.

Não se trata apenas de dividir tarefas, mas de influenciar positivamente e motivar os colaboradores da empresa.

Muitos administradores são ótimos nas outras três funções, mas falham nesta. Portanto, nem todo gerente é um líder.

Para liderar, você precisa principalmente de inteligência emocional, que é a capacidade de entender as emoções dos outros e comunicar as suas.

Trata-se de fazer o possível para manter os funcionários satisfeitos e fazer um bom trabalho de fidelização do cliente, mas sem prejudicar as finanças da empresa.

3.4 Controle

A última função administrativa é a função de controle, é o papel do gestor na tomada de decisões, sejam elas pequenos detalhes ou grandes estratégias.

São essas escolhas que ditam o destino da sociedade, mas é o controle dos processos e das pessoas que garante o resultado esperado. A função de controle está ligada ao monitoramento de resultados e equipes.

Mesmo depois de organizar, planejar e delegar tarefas aos seus colaboradores, ainda não há garantia de que na prática o trabalho será bem feito e trará os resultados esperados. Para isso, existe o controle. Esta é uma função administrativa que verifica se os outros funcionaram bem.

Esse acompanhamento é vital porque o mercado está em constante evolução e um negócio de sucesso deve se adaptar às tendências e necessidades. Visão sistêmica e bom conhecimento dos processos produtivos do setor da empresa também são características essenciais.

O gestor deve manter todos os processos sob controle e trabalhar para que a empresa cresça em um ritmo estável e saudável.

A análise é essencial para o controle de uma empresa, mas, assim como o planejamento, é fundamental contar com números.

Quanto mais indicadores técnicos você tiver, melhores condições terá para uma avaliação confiável da situação da empresa.

Mas é importante ressaltar que até mesmo números frios podem enganar - também é importante usar habilidades de observação para interpretar tabelas de controle de processos ou sistemas de controle financeiro para empresas.

Assim, sempre que uma revisão é bem feita, os funcionários se tornam mais produtivos, a empresa caminha na direção certa e oferece aos seus clientes exatamente o que eles precisam.

O processo de estabelecer padrões de desempenho, medi-los e compará-los e tomar ações corretivas quando necessário. “Sempre que há qualquer divergência importante, é tarefa dos gerentes trazer a organização de volta ao seu curso”. (ROBBINS, 2000, p. 33).

4 A INTERDEPENDÊNCIA DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

4.1 A Administração e a metáfora do elefante

Com o surgimento de diferentes teorias ou escolas de administração, observa-se que cada uma delas tenta preencher as lacunas deixadas pelas teorias anteriores e delas surgiram as funções administrativas.

A interpretação das escolas ou teorias de gestão, bem como das funções administrativas, não deve, portanto, ser feita exclusivamente. Pelo contrário: o corpo de conhecimento que hoje chamamos de administração é o resultado da soma de conhecimentos obtidos a partir de várias teorias desenvolvidas. No entanto, cada teoria enfatiza certos aspectos e estes estão intrinsecamente ligados ao contexto ou época em que a teoria foi desenvolvida.

Nesse sentido, para demonstrar esse desenvolvimento histórico da administração e a interdependência de teorias, escolas e funções administrativas, essa abordagem é melhor ilustrada pela metáfora dos cegos e do elefante.

A metáfora dos cegos e do elefante

Certo dia, seis homens cegos tiveram uma experiência importante, e muito interessante. Sabendo que passavam por perto, foram conhecer um elefante. Os seis homens cegos, que eram voltados ao aprendizado segundo suas próprias “visões”, querendo conhecer um elefante, chegaram perto do animal para satisfazer as suas curiosidades e opiniões. O primeiro aproximou-se do elefante, mas caiu no chão, ergueu-se apalpando-o com a mão no flanco duro, e então, gritou alto: “– Que Deus me abençoe, o elefante é como um muro!”. O segundo apalpou-lhe as presas, e disse: “– O que temos nós aqui? Isso é roliço, liso e afiado? Para mim não tem lambança, este maravilhoso elefante é tal qual uma lança!”. O terceiro aproximou-se e tocou na sua tromba, então, ele disse alto e contente: “– Eu ‘vejo’ que o elefante é como uma serpente!”. O quarto tateou-o avidamente com suas mãos, tocando-lhe uma das patas, dizendo: “– Que grande maravilha é este animal assim, ele é firme e cilíndrico, como o tronco da árvore Neem!”. O quinto tocou-o numa orelha, dizendo: “– Mesmo um homem cego, pode, de fato, dizer sem ser moleque, que este maravilhoso elefante é tal qual um leque!”. O sexto, logo em seguida, tocou na cauda do animal. Então, sentindo ela balançar, disse: “– Ora, ora, acorda! O elefante é como uma corda!”. E, então, os seis homens cegos ficaram discutindo muito tempo, “muro, lança, serpente, árvore, leque, corda!”, um tormento, cada um com a sua opinião, como era dada, cada qual tinha parcialmente a verdade, e todos a tinham errada!

Fonte: Hari Om Tat Sat.

Outra ilustração útil é pensar nas quatro funções de controle como os pneus de um carro. Se houver algum problema com um desses, o carro não está funcionando como deveria - não pode acelerar suas vendas nem aumentar sua produtividade.

Como na história dos cegos e do elefante, onde cada cego interpretou o elefante conforme sua percepção ao tocar o animal, a Administração (teorias, escolas e funções administrativas) pode ser interpretada como um grande animal. Cada teoria se concentrará em certos aspectos percebidos pelos teóricos e pesquisadores que a desenvolveram. No entanto, você entenderá a administração de forma mais abrangente somente quando incluir nela o estudo de todos os elementos que contribuíram para sua criação. Só assim você terá uma visão mais abrangente dessa ciência.

5 A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

A importância das funções administrativas é bastante óbvia nas atividades estratégicas e operacionais do dia a dia: sua correta execução facilita o trabalho diário dos empresários e de seus gestores, tornando a gestão empresarial muito mais produtiva, eficiente e segura.

Olhando para a estrutura da sociedade atual, é fácil entender que gerir pessoas e negócios é um negócio complexo. Talvez seja também por isso que a vida útil de uma pequena empresa costuma ser tão curta.

Mas qual é o segredo das grandes marcas do mercado?

Não existe uma fórmula mágica para crescer e se destacar, mas é certo que adotar métodos eficazes de gestão que visam organizar melhor a gestão de um negócio é fundamental.

Para uma organização sobreviver, ela deve ser bem gerida e isso requer muita estratégia.

Em outras palavras, os gestores devem agir profissionalmente e assumir seu papel com responsabilidade, contando com técnicas eficazes e ferramentas adequadas.

A governança corporativa nunca foi tão importante quanto hoje.

Afinal, os consumidores estão cada vez mais exigentes, as relações comerciais estão cada vez mais globalizadas e o mercado exige medidas focadas em produtividade e excelência.

6 OBJETIVOS DAS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

O objetivo das funções administrativas é a divisão de competências e responsabilidades dentro da gestão da empresa. Dessa forma, fica mais fácil entender e mensurar o desempenho do negócio, bem como entender quais passos seguir para o crescimento da empresa.

Ao compreender as funções administrativas, o gestor amplia o espectro de conhecimentos sobre o funcionamento da empresa. Assim, você pode fazer seu trabalho com mais eficiência com o objetivo de:

- ✓ melhor controle financeiro;
- ✓ maior nível de satisfação do cliente;
- ✓ maior produtividade e menos desperdício;
- ✓ crie um ambiente de trabalho agradável;
- ✓ otimização da cadeia produtiva e de suprimentos;

Esse entendimento permite ao gestor mapear o negócio e entender com precisão seu desempenho, seus pontos fortes e oportunidades de melhoria. Facilitando, por exemplo, a criação de planos de ação, a previsão de resultados e a implementação de operações consistentemente eficazes.

7 RISCOS DE NÃO APLICAR AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS

Gerenciar uma empresa não é uma tarefa fácil. Do plano de negócios à operação completa, uma gestão eficaz é essencial. É o que comprovam os resultados da pesquisa do Sebrae sobre sucesso e insucesso empresarial nos primeiros cinco anos de vida, que aponta a falta de gestão como uma das principais causas do fechamento de empresas.

O setor de microempreendedores individuais (MEI) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos, segundo pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae).

De acordo com a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020), realizada com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%.

O presidente do Sebrae, Carlos Melles, disse à Agência Brasil que a menor taxa de sobrevivência entre os pequenos negócios está relacionada à capacidade de gestão, à maior experiência e ao conhecimento do ramo. "Quando avaliamos a realidade da maioria dos MEI, a pesquisa mostra que, nesse segmento, há maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o próprio negócio e que, por isso, não tiveram condições de se capacitar adequadamente e aprimorar a gestão". Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,pequeno%20porte%2C%20de%2017%25.>>>.

Muitas empresas não valorizam a adoção de técnicas e ferramentas organizacionais de curto, médio e longo prazo. Isso pode levar a problemas que acabarão por destruir o negócio.

A falta de gestão na empresa dificilmente pode passar despercebida. Até porque sem ele a empresa parece não ter um caminho definido a seguir. A empresa torna-se um navio jogado ao mar. Onde falta gestão, há problemas de planejamento, gestão de processos e monitoramento de resultados. E tudo isso definitivamente causará muitos danos no final.

Problemas que a falta de gestão pode causar em uma empresa:

1– Aumento dos gastos além do necessário

Para manter o caixa de uma empresa positivo o correto é gastar menos do que ganha. No entanto, na ausência de um planejamento estratégico e de todas as ferramentas de previsibilidade a ele associadas, como é o caso de um orçamento, é muito difícil prever despesas ou prever situações que o negócio possa vir a sofrer.

Sem previsões, a empresa não se prepara nem trabalha para evitar gastos desnecessários. E podem acontecer tanto na linha de produção, com peças e equipamentos, quanto com a equipe nas contratações e demissões.

Reverter esse problema é difícil em uma empresa estabelecida, mais ainda em uma empresa que está começando. Portanto, deve-se ter muito cuidado com custos e despesas. Além do orçamento, é importante monitorar o fluxo de caixa e verificar os resultados regularmente após semanas ou quinzenas. Assim, se algo não sair como planejado, fica mais fácil consertar antes que cause algum dano.

2 – Atraso ou não execução das atividades

Pode parecer brincadeira, mas tem empresas que “esquecem” que venderam. A falta de gerenciamento impede inclusive a organização de pedidos que não são registrados e posteriormente não chegam à fila de produção. Com isso, o produto não é produzido e deixa o cliente na mão. Isso é ruim tanto para o caixa da empresa quanto para sua reputação.

Por isso, é necessário ter um modo produtivo organizado em que uma lista de atividades seja preparada com antecedência de acordo com as necessidades do cliente. Para isso, todas as áreas precisam trabalhar de forma integrada, para que no momento do registro das vendas, a produção já saiba, assim como o almoxarifado que emite a matéria-prima e a logística que organiza a entrega.

3 – Falta de perspectiva de crescimento

Se uma empresa não pode fornecer um excelente atendimento ao cliente e gastar excessivamente, certamente não é um lugar com visão de crescimento. É impossível traçar e atingir metas e objetivos sem organizar a casa, ou seja, sem uma gestão empresarial eficaz, que coloque no papel um planejamento estratégico competente.

Falhas podem ocorrer, é natural em qualquer negócio. Mas, o problema está na repetição constante de pequenos erros que minam qualquer chance de realizar planos futuros. Fazendo um planejamento do que fazer e deixando de lado a falta de gestão, você praticamente elimina essa repetição de fracassos e dá mais chances de sucesso ao seu negócio.

4 – Desmotivação profissional

Quando um funcionário se encontra no meio de uma empresa desorganizada e improdutiva onde há mais fracassos do que projetos reais, sua motivação certamente não será das melhores. Além de fazer seus negócios inacabados apenas para terminá-los, ele consegue sair de lá o mais rápido possível.

Perder um bom profissional por falta de gestão é uma grande perda. Além da parte financeira, ao dispensar um colega que já conhece seu negócio, você também perde conhecimento sobre estratégias internas, mercado, clientes e até credibilidade diante da concorrência. Busque sempre alternativas para manter os funcionários motivados, como ferramentas que facilitem o planejamento e a organização do trabalho.

8 CONCLUSÃO

A Administração enquanto ciência é resultado de uma longa e extensa evolução histórica e compreender esta evolução é extremamente importante e necessário para melhor compreensão e aproveitamento das funções administrativas na gestão empresarial.

Cada autor contribuiu de acordo com a experiência prática vivida e, com isso, o “grande elefante da administração” foi construído, de operários a administradores/gerentes, essa construção alcançou os diversos fatores que compõem a arte de administrar.

Logo, é impossível, na busca de uma gestão eficiente, negligenciar quaisquer elementos e funções administrativas, pois estes estão interiramente ligados e para um resultado satisfatório é a aplicação e observação do todo que levará o gestor a uma administração de qualidade.

O desempenho eficaz das funções administrativas possibilita o crescimento sustentável da empresa. Afinal, planejar, organizar, dirigir e controlar são funções conexas que se observadas garantirão a sobrevivência do negócio, com muito menos esforços e desperdícios, potencializando todos os resultados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Artigo 142 - **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004a.

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p.50 e 51 ISBN 978-85-204-2864-1. Apud - Drucker, P.F. Tecnologia, gerência e sociedade. Petrópolis: Vozes, 1973. p.104

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p.52 e 51 ISBN 978-85-204-2864-1. Apud - Drucker, P.F. *Concept of corporation*. Nova York: John Day, 1946. p.46.

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p.57 - ISBN 978-85-204-2864-1.

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p.62 - ISBN 978-85-204-2864-1.

CHIAVENATO, Idalberto - **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração** / Idalberto Chiavenato. 3. ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 1987. Apud Jorge A. Hermida, Ciencia de la Administración, Ediciones Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1983, p. 15.

CHIAVENATO, Idalberto - **Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração** / Idalberto Chiavenato. 3. ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 1987, p.35. Apud 1 Exodo, cap. 18, v. 13-27. Bíblia Sagrada

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - **Introdução à Administração** - 5º edição revista e ampliada; p.26. São Paulo - Editora Atlas S.A. - 2000; 2 tiragem; ISBN 85-224-2164-1

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909-2005 **O gestor eficaz** [Reimpr.]. - Rio de Janeiro: LTC, 2016. p. 40 D857g - Tradução de: The effective executive ISBN 978-85-216-1112-7

DRUCKER, Peter Ferdinand, 1909-2005 **O gestor eficaz** / Peter F. Drucker; tradução de Jorge Fortes; revisão técnica Sandra R. H. Mariano, Joysi Moraes. - [Reimpr.]. - Rio de Janeiro: LTC, 2016. p. 203 D857g - Tradução de: The effective executive ISBN 978-85-216-1112-7

HARI OM TAT SAT. Versão em português: **Sri Swami Krishnapriyananda Saraswati**, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - **Introdução à administração**/Antonio Cesar Amaru Maximiano. 5. ed. rev. e ampl. -São Paulo: Atlas, 2000. p.115 - ISBN 85-224-2164-1

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - **Introdução à Administração** - 5º edição revista e ampliada; p.173 São Paulo - Editora Atlas S.A. – 2000 . p. 123; 2 tiragem; ISBN 85-224-2164-1 MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana a revolução digital. 4 ed. São Paulo, Atlas, 2006^a. p.6.17

PARK, K. H. (org.) **Introdução ao estudo da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

RIBEIRO, Alan. **Teoria Neoclássica da Administração – Escola Neoclássica**. 2020. Disponível em: <https://admunlimited.com/teoria-neoclassica-escola-operacional/>. Acesso em: 3.mar.2022

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 33
SOUZA, Luciane Albuquerque Sá de. MEDEIROS, Luciano Santana. **Administrando saberes: volume 1**, Cabedelo: Editora IESP, 2017

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LCT, 1999.

Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade#:~:text=De%20acordo%20com%20a%20pesquisa,pequeno%20porte%2C%20de%2017%25.>>>.

FIGURAS

Adaptado de CHIAVENATO, Idalberto **Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração** / Idalberto Chiavenato. 3. ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 1987. 11p

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru - **Introdução à Administração** - 5º edição revista e ampliada; p.173 São Paulo - Editora Atlas S.A. - 2000; 2 tiragem; ISBN 85-224-2164-1

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p. 56 - Chiavenato, Idalberto. ISBN 978-85-204-2864-1-1. Organizações I. Título10-00892CDD-658.001

CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p.63. - Chiavenato, Idalberto. ISBN 978-85-204-2864-1-1. Organizações I. Título10-00892CDD-658.001

QUADROS

1. Adaptado de Chiavenato, 2004b.
2. Adaptado de Chiavenato, 2004b
3. CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p.46 - ISBN 978-85-204-2864-1 Apud. Chiavenato, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2004.p.110
4. CHIAVENATO, Idalberto, **Iniciação à teoria das organizações** / Idalberto Chiavenato. - Barueri, SP: Manole, 2010. p.63 - ISBN 978-85-204-2864 - Apud . Chiavenato,I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005c.p.166.