

Decorrência da Teoria Neoclássica

Processo Administrativo. A Teoria Neoclássica é também denominada Escola Operacional ou Escola do Processo Administrativo, pela sua concepção da Administração como um processo de aplicação de princípios e de funções para o alcance de objetivos. As várias funções do administrador, consideradas como um todo, formam o processo administrativo. Planejamento, organização, direção e controle, por exemplo, consideradas separadamente, constituem as funções administrativas, quando visualizadas na sua abordagem total para o alcance de objetivos, elas formam o processo administrativo.

Processo é qualquer fenômeno que apresente mudança contínua no tempo ou qualquer operação ou tratamento contínuo. O conceito de processo implica que os acontecimentos e as relações sejam dinâmicos, em evolução, sempre em mudança, contínuos. O processo não é uma coisa parada, estático, é dinâmico.

Planejamento	Organização	Direção	Controle
Decisão sobre os objetivos. Definição de planos para alcançá-los. Programação de atividades	Recursos e atividades para atingir os objetivos; órgãos e cargos. Atribuição de autoridade e responsabilidade	Preenchimento dos cargos. Comunicação, liderança e motivação do pessoal. Direção para os objetivos.	Definição de padrões para medir desempenho, corrigir desvios ou discrepâncias e garantir que o planejamento seja realizado.

Planejamento

Termos chaves

Planejamento – processo de determinar os objetivos e metas organizacionais e como realiza-los.

Planejamento estratégico – planejamento do rumo de uma organização e de todos os seus componentes. Direciona a missão da organização em termos de sua principal atividade. Resultados do planejamento estratégico incluem diretrizes amplas e gerais para a seleção de áreas de atividade ou mercados nos quais devemos penetrar, ou dos quais devemos nos retirar.

Planejamento operacional – ou planejamento do dia-a-dia, direciona cronogramas específicos e alvos mensuráveis.

Planejamento tático – analisa alternativas à realização da missão; os resultados normalmente são alvos de oportunidade dentro da indústria ou do mercado.

O planejamento envolve 1- escolher um destino. 2- avaliar os caminhos alternativos e 3- decidir sobre o rumo específico para alcançar o destino escolhido. O planejamento é um elemento extremamente importante da função de cada gerente, seja do ponto de vista organizacional ou do seu conjunto de responsabilidades pessoais do dia-a-dia. O custo de um erro resultante do velho método de tomada de decisão “empurrando com a barriga” é alto demais na economia complexa de hoje. O planejamento força os gerentes a sentar e refletir sobre os problemas e alternativas até chegarem a uma solução.

Características do Planejamento:

- 1- O planejamento é um processo permanente e contínuo, não se esgota em um único plano de ação, mas é realizado continuamente dentro da empresa.
- 2- O planejamento é sempre voltado para o futuro.
- 3- O planejamento visa à racionalidade da tomada de decisão, ao estabelecer esquemas para o futuro, o planejamento funciona como um meio de orientar o processo decisório.
- 4- O planejamento visa selecionar, entre várias alternativas, um curso de ação escolhido dentre as várias alternativas de caminhos potenciais.
- 5- O planejamento é sistêmico, deve abranger a organização como um todo.
- 6- O planejamento é interativo, envolve passos ou fases que se sucedem. Deve ser suficientemente flexível para aceitar ajustes e correções à medida que for sendo executado.
- 7- O planejamento é uma técnica de alocação de recursos. De uma forma estudada e decidida é dimensionado a alocação dos recursos humanos e não humanos.
- 8- O planejamento é uma função administrativa que interage com as demais funções como organização, direção e controle, influenciando e sendo influenciada por todas elas.
- 9- O planejamento é uma técnica de mudança e de inovação dentro da empresa.

A Estrutura do Planejamento

O planejamento em uma organização pode ser visto de três perspectivas diferentes: Planejamento estratégico, tático e operacional.

Planejamento Estratégico. No campo do planejamento estratégico, a pergunta básica é: em que atividade está a entidade ou a organização? (Mais comumente: o que nós gostaríamos de fazer quando crescermos?).

Para descrever o planejamento estratégico mais detalhadamente, vamos examinar algumas de suas características:

Período de tempo: Normalmente longo, acima de cinco anos.

Pergunta básica: Em que ramo de atividade estamos? Devemos ampliar ou diminuir nosso mercado?

Complexidade: Muitas variáveis, já que os ambientes externo e interno precisam ser avaliados. Pontos fortes, pontos fracos e oportunidades são revistos.

Grau de estrutura: O planejamento estratégico tende a ser visto de modo diferente por cada organização, dependendo da cultura, da filosofia e do pessoal.

Resultados

Resultados: Declaração genérica que estabelece por escrito o que foi alcançado durante o processo de planejamento. Às vezes é chamada de declaração de missão. Ela afirma o propósito básico da organização e em que ramo de atividade ela irá se concentrar.

O processo de planejamento, ou a determinação da estratégia, e o estabelecimento de objetivos podem ser divididos em cinco etapas principais:

- 1- Identificação do que a organização pode fazer. Isso pode ser determinado pelo ambiente, principalmente em termos da oportunidade de mercado;
- 2- Avaliação do que a organização deve fazer em termos de seus recursos e capacidades;
- 3- Decidir o que a organização deveria fazer em termos de valores e das aspirações da administração;
- 4- Determinar o que a organização deveria fazer em termos de suas obrigações para com os segmentos da sociedade e seus acionistas.;
- 5- Relacionar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações para com a sociedade, a um nível aceitável de risco, em busca da missão da organização.

Um modo prático para se determinar a estratégia administrativa é aplicar o método de análise de hiato ao planejamento estratégico. Essa abordagem faz as seguintes indagações: Onde estamos hoje em termos de nosso planejamento estratégico? Para onde estamos indo? Para onde queremos ir? Como vamos chegar lá?

O planejamento estratégico está voltado para o estabelecimento de metas, objetivos, políticas e missão da organização. Onde: Meta é o objetivo de curto prazo. Objetivo é o alvo a ser alcançado. Políticas são as diretrizes amplas e gerais para ações que se relacionam com a realização dos objetivos. Missão é a razão da existência da empresa.

Em resumo, esse nível de planejamento examina as questões principais, olha o ambiente externo para assegurar de que a abordagem é realista, e determina rumo amplo e generalizado para a organização. Esse rumo é então escrito e pode ser comunicado para os componentes internos e externos.

Planejamento Tático É o planejamento feito em nível departamental. Suas principais características são:

- ◇ É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual;
- ◇ Envolve cada departamento, abrangendo seus recursos específicos, e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- ◇ É definido por cada departamento da empresa.
- ◇

Planejamento operacional: É o planejamento feito para cada tarefa ou atividade. Suas principais características são:

- ◇ É projetado para curto prazo, para o imediato;
- ◇ Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas;
- ◇ É definido para cada tarefa ou atividade.

O planejamento operacional é constituído geralmente por metas, programas, procedimentos, métodos e normas.

Os planos operacionais situam-se ao redor das seguintes questões básicas:

1. Por que isto deve ser feito? É uma pergunta para esclarecer a necessidade real do trabalho.
2. O que deve ser feito? Quais os tipos e quantidades de atividades requeridas, quais os equipamentos e máquinas necessários, materiais, pessoal, enfim, quais os recursos necessários.
3. Onde deverá ser feito? Esta pergunta considera o local e espaço, centralização ou descentralização das atividades.
4. Quando deverá ser feito? Esta pergunta considera o tempo. Quando cada parte do trabalho deverá Ter início e término.
5. Quem deverá fazer? Esta pergunta considera o tipo e disponibilidade de capacidade e experiência necessárias para a execução do trabalho planejado.
6. Como deverá ser feito? Esta pergunta considera os meios ou métodos propostos para a realização do trabalho.

Algumas técnicas relacionadas com o planejamento são utilizadas para assegurar o alcance desejado dos objetivos:

Cronograma. É um gráfico de dupla entrada. Nas linhas, são colocados os eventos planejados, e nas colunas, os períodos de tempo considerados como padrão. Sua função é relacionar duas variáveis: os eventos em função do tempo. É um gráfico de planejamento e controle.

Gráfico de Gantt. É semelhante ao cronograma, com uma variação: as colunas, reservadas à variável tempo, são divididas em quatro partes.

Originariamente imaginado para planejamento e controle da produção semanal, o gráfico considerava cada mês (coluna) dividido em quatro semanas (subcolunas).

Pert (Program Evaluation Review Technique). Traduzido para o português como Técnica de Revisão e Avaliação de Programas, é uma técnica indicada para planejamento e controle onde ocorram múltiplas atividades ou eventos intimamente inter-relacionados e interdependentes, desenvolvidos em períodos de tempo variáveis. Projetos ou programas mais complexos geralmente são desenvolvidos através do PERT. O modelo básico do PERT é um diagrama ou rede de setas, com uma rede de caminhos e o caminho crítico.

Planejamento	Conteúdo	Extensão	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado, aborda a empresa na totalidade
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio Prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto Prazo	Orientado para apenas cada tarefa da operação

Organização

A palavra organização pode assumir vários significados em administração. Os dois principais são:

1. Organização como uma unidade ou entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização significa qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. Pode ser formal e informal.
2. Organização como função administrativa e parte integrante do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração, e estabelecer relações entre eles e as atribuições de cada um deles.

Dentro de uma conceituação estrita, Allen, um clássico ortodoxo, define a organização da seguinte maneira: “a organização formal é um sistema de tarefas bem-definidas, cada uma das quais tem em si uma quantidade específica de autoridade, responsabilidade e obrigação de prestar contas”.

A organização é uma atividade básica da administração: serve para agrupar e estruturar todos os recursos – sejam humanos ou não humanos – para atingir os objetivos predeterminados. De todos os recursos o elemento humano é o mais importante.

Através da organização, as pessoas são agrupadas para melhor realizar em tarefas inter-relacionadas e para melhor poderem trabalhar em grupo.

Uma das técnicas relacionadas com a organização é o organograma que é um gráfico que representa a estrutura formal da empresa, onde aparecem claramente:

- A estrutura hierárquica, definindo os diversos níveis da organização.
- Os órgãos componentes da estrutura;
- Os canais de comunicação que ligam os órgãos
- Os nomes dos ocupantes dos cargos.

Direção

A direção constitui a terceira função administrativa. Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção: acionar e dinamizar a empresa.

A direção está relacionada com a ação, como colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas: está diretamente relacionada com a atuação sobre os recursos humanos da empresa.

A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou os objetivos devem ser alcançados através da atividade das pessoas que compõem a organização. Assim, a direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização e de seus respectivos subordinados.

Dirigir também é interpretar os planos para os outros e dar as instruções sobre como executá-los em direção aos objetivos a atingir:

Pode ser a nível global	➡	abrange toda a organização.
Departamental	➡	abrange cada unidade da empresa.
operacional	➡	abrange as pessoas e suas tarefas

PRINCÍPIOS GERAIS DE ADMINISTRAÇÃO APLICADOS À DIREÇÃO.

- 1- **Unidade de comando:** Cada subordinado tem um superior a quem deve prestar contas
- 2- **Delegação:** Compreende designação de tarefas, de autoridade, de responsabilidade
- 3- **Amplitude de controle:** Há um limite quanto ao número de posições que podem ser eficientemente supervisionadas por um único indivíduo.
- 4- **Princípio da coordenação ou das relações funcionais:** É uma ação globalizada e convergente, que harmoniza e capitaliza todos os esforços individuais em benefício do objetivo comum.

CONTROLE

pode assumir alguns significados na administração. os três principais são:

- 1- **Controle como função coercitiva:** é negativo limitativo, coercitivo, delimitativo, manipulativo.
- 2- **Controle como sistema automático de regulação:** funcionamento automático de um sistema.
- 3- **Controle como função administrativa:** é o controle como parte do processo administrativo.

Os controles podem ser usados para:

- . padronizar o desempenho, através de inspeções, supervisão, procedimentos escritos.
- . proteger os bens da organização de roubos, desperdícios e abusos, através da exigência de registros escritos, auditoria e divisão de responsabilidade
- padronizar a qualidade de produtos ou serviços oferecidos pela empresa
- limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas várias posições ou pelos níveis organizacionais
- medir e dirigir o desempenho dos empregados, através de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta
- como meios preventivos para o atingimento dos objetivos da empresa, através da articulação de objetivos em um planejamento.

A FINALIDADE DO CONTROLE É ASSEGURAR QUE OS RESULTADOS DAQUILO QUE FOI PLANEJADO, ORGANIZADO DIVIDIDO SE AJUSTEM TANTO QUANTO POSSÍVEL AOS OBJETIVOS PREVIAMENTE ESTABELECIDOS

FASES DO CONTROLE

- 1- Um objetivo, um plano, um alinhamento de atuação, um padrão, uma norma, uma regra decisória, um critério.
- 2- Um meio de medir a atividade desenvolvida
- 3- Um procedimento para comparar tal atividade com o critério fixado.
- 4- Algum mecanismo que corrija a atividade em curso para que alcance os resultados desejados.

PADRÕES E CRITÉRIOS

Os padrões representam o desempenho desejado.

Os critérios representam as normas que guiam as decisões. São balizamentos que proporcionam meios para se estabelecer o que se deve fazer e qual o desempenho ou resultado a ser aceito como normal ou desejável.

Princípios gerais de administração aplicados ao controle

Garantia do objetivo: O controle deve contribuir para identificação dos desvios em tempo para permitir a ação corretiva.

Definição dos padrões: Facilitará a aceitação por parte de quem executará as tarefas

Princípio da exceção: O administrador deve concentrar seus esforços de controle em desvios e em exceções.

Ação: O controle somente se justifica quando indica providências capazes de corrigir os desvios apontados ou verificados em relação aos planos.