

UNIDADE 2

Funções Administrativas

Luis Moretto Neto

Objetivo

Nesta unidade você vai conhecer as
Funções Administrativas: Planejamento, Organização,
Comando, Controle e Coordenação.

Planejamento

No final deste ano pretendo viajar a São Paulo, em férias e preciso definir algumas medidas necessárias para concretizar meu objetivo. O depoimento captado em conversa de João e Joaquim deixa explícito uma vontade e, ao mesmo tempo, expressa a necessidade de realizar planos e estabelecer meios para alcançar objetivos.

Para construir uma casa, plantar uma árvore, produzir um prato, preparar uma aula, enfim, no cotidiano da vida pessoal ou organizacional, a elaboração e execução de planos é fato comum e possibilita a otimização dos recursos produtivos.

Afinal, o que significa o Planejamento?

Para Drucker (2006), “[...] um plano é uma direção.”

É possível caminhar sem ter uma direção? Exceto se você for um errante e não tiver um destino. Na literatura infantil, a clássica obra que relata *Alice no País das Maravilhas* traz um conflito existencial e vivencial que denota a ausência de Planejamento e de objetivos na caminhada pessoal. Ao se perder na floresta, Alice pergunta ao Gato em qual direção deve seguir e a resposta imediata é de que quando não existe caminho a seguir qualquer alternativa serve.

No mundo pessoal ou organizacional a definição de objetivos é elemento chave para o caminhar.

Se um plano é uma direção, como é que se pode construir planos em convergência com os objetivos da Organização e em sintonia com as aspirações e desejos do mercado?

Sim, um dos dilemas centrais da Administração das organizações de produção é planejar em sintonia com as demandas do mercado.

Planejamento é prever com antecipação os objetivos pretendidos, independente da área de atuação e dos meios que serão empregados para o alcance desses objetivos.

Ao efetuar um plano para viajar, construir uma casa, plantar uma árvore, preparar uma aula ou um prato precisamos ter clareza com relação a algumas questões básicas e aplicadas com frequência no mundo empresarial:

Questões básicas do Planejamento:

- O que fazer?
- Para que fazer?
- Como fazer?
- Com que recursos fazer?
- Quando fazer?
- Com quem fazer?

A resposta a essas questões básicas é objetivo central da Função Planejamento, enquanto atividade sistêmica-integrada e que precisa envolver todas as áreas da Organização.

O Planejamento, portanto, enquanto Função Administrativa possibilita a definição prévia dos planos-fins e dos planos-meio (figura 4).

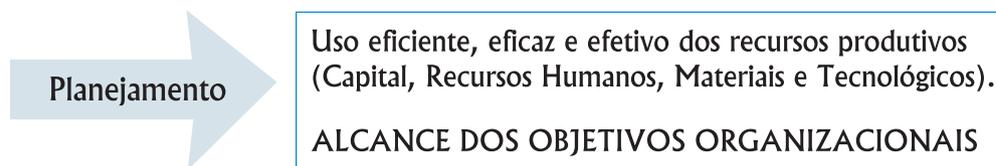


Figura 4: O objetivo do Planejamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Função Planejamento é complexa, na medida em que afeta todas as dimensões organizacionais e requer o comprometimento de todos os integrantes para o alcance dos objetivos coletivos.

É também uma Função dinâmica, pois sua concepção necessita estar em sintonia com a dinamicidade dos ambientes interno e externo.

As mudanças constantes que ocorrem no ambiente, sejam de natureza demográfica, cultural, política, ambiental, social ou tecnológica, vêm afetar a

realidade organizacional e, conseqüentemente, o Planejamento enquanto processo dinâmico.

Cabe ao gestor da Organização estar atento ao processo dinâmico que caracteriza o ambiente e avaliar de que forma os planos elaborados necessitam ser adaptados. Caso contrário, a longevidade organizacional pode ser ameaçada.

As empresas existem para atender aos clientes e o desafio diário do gestor é entender o que é valor para o cliente (DRUCKER, 2006).

O Planejamento, portanto, é uma atividade sistêmica, na medida em que envolve todas as áreas da Organização e, ao mesmo tempo, dinâmica, pois dessa condição depende a capacidade de adaptação permanente às mudanças continuadas que ocorrem no ambiente.

A flexibilidade, a dinamicidade e a adaptação continuada às mudanças em curso no meio, são condições básicas para a Função Planejamento enquanto processo que determina os objetivos organizacionais.

O Planejamento enquanto processo aplicado à gestão experimentou seu ápice durante os anos sessenta e início da década de setenta, do século passado, período em que as empresas buscaram de forma incessante a antecipação do futuro através da elaboração de planos e da definição de mecanismos de conquistas e alcance dos meios.

Enquanto pensamento aplicado à gestão das organizações de produção, o Planejamento recebeu a contribuição de inúmeros autores, com destaque para as idéias de Frederick Taylor, Igor Ansoff e Alfred Chandler.

Considerando o pai da Administração Científica, Taylor (1856-1915) estudou e aplicou os tempos e movimentos do processo produtivo, em busca da eficiência operacional e do conseqüente incremento da rentabilidade organizacional, definindo como funções básicas da gestão o Planejamento e o Controle.

Na obra clássica ao estudo da Administração – *Princípios de Administração Científica* (1911) – Taylor dá ênfase ao processo de aplicação de métodos e técnicas racionais para obtenção de melhores resultados no processo produtivo. Embora estejamos em plena sociedade do conhecimento e no cotidiano das organizações de produção ocorra a incorporação progressiva

de novas tecnologias de produção, muitos dos princípios e fundamentos sistematizados por Taylor ainda se fazem presentes. Ao iniciar o estudo da Administração, a leitura desta obra clássica é recomendável. (TAYLOR, 1990)

Igor Ansoff, contribuiu com o Planejamento através da obra clássica – *Estratégia Corporativa* – publicada em 1972. A essência da obra está centrada na análise do Planejamento estratégico, enquanto processo global. Considerada a bíblia do pensamento estratégico.

Alfred Chadler analisou a relação entre a estratégia e a estrutura e concluiu que a primeira condiciona a segunda, no processo de Planejamento e funcionamento organizacional.

Para saber mais

***Igor Ansoff** – de nacionalidade Russa, com doutorado em Matemática e longa passagem profissional junto ao grupo de trabalho da Organização do Tratado do Atlântico Norte – OTAN.

***Alfred Chadler** – historiador americano que desenvolveu estudos de grandes empresas americanas, durante o período de 1850 a 1920, para compreender e analisar o processo de formação do capitalismo moderno e do estilo de organização produtiva. A grande contribuição de Chandler para o pensamento administrativo está no processo de explicação da relação existente entre estratégia e estrutura das organizações de produção, expresso na obra Clássica – *Estratégia e Estrutura*, publicada nos Estados Unidos, em 1962.

No processo de Planejamento aplicado à gestão organizacional ocorre a incorporação de inúmeras técnicas e métodos validados no mundo empresarial, para análise dos ambientes interno e externo das empresas.

Na análise do **ambiente interno**, inúmeras ferramentas e técnicas gerenciais são aplicadas com frequência de forma sistemática ou pontual, de acordo com as características da Organização, do porte ou mesmo dos mercados em que atuam.

Para análise do **ambiente externo**, a técnica de análise de cenários vem adquirindo progressivo espaço na agenda executiva dos gestores. Na essência, “o Planejamento por cenários diz respeito a fazer escolhas hoje com uma

compreensão sobre o que pode acontecer com elas no futuro.” (SCHWART, 2003, p.15)

A técnica de análise baseada em cenários tem por escopo a construção de alternativas múltiplas para encaminhamento das ações organizacionais.

As críticas a essa técnica são inúmeras e demandam análise apurada do gestor, em face das características organizacionais e de sua realidade frente ao macro ambiente.

Na análise do ambiente interno são aplicadas a **Matriz de Ansoff**, a **Matriz do Boston Consulting Group-BCG**, o **Ciclo de Vida do Produto**, a **Análise das Deficiências, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades**, a **Matriz de Planejamento Estratégico de Negócios da McKinsey-GE**, o **Modelo de Porter** e o **Balanced Scorecard-BSC**, algumas das ferramentas empregadas no processo de Planejamento.

- A **Matriz de Ansoff** é baseada na análise do produto frente ao mercado, a partir do estudo das variáveis produto existente (penetração no mercado e desenvolvimento do produto) e produto novo (desenvolvimento do produto e diversificação).
- A **Matriz do Boston Consulting Group-BCG** é construída com base no acompanhamento da taxa de crescimento do segmento produtivo e do posicionamento proporcional da empresa frente ao seu segmento de mercado.
- A **Análise do Ciclo de Vida do Produto** estabelece correlação com os seres vivos e destaca que em cada momento do produto, ou seja, em cada etapa – desenvolvimento e introdução no mercado, crescimento, maturação e declínio – é necessário o estabelecimento de um processo flexível de gestão que permita adaptação continuada às mudanças em curso no ambiente.
- A **Análise das Deficiências, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades – DAFO** serve como instrumento do Planejamento para acompanhar o estágio organizacional de superação dos obstáculos enfrentados.
- A **Matriz do McKinsey**, construída a partir da análise de duas macro-variáveis – atratividade do segmento/mercado e potencialidade do negócio/empresa – possibilita monitorar o desempenho organizacional frente ao Planejamento elaborado e

o estabelecimento de ações corretivas que evitem o prejuízo corporativo.

- O **Modelo de Porter** (1986), denominado como Estratégias Genéricas de Competição, é aplicado a partir do acompanhamento do desempenho do ramo em que o segmento atua, pela análise da concorrência direta, e, a partir destes elementos, permite conceber e implantar estratégia de atuação.
- O **Balanced Scorecard – BSC** é uma ferramenta contemporânea do processo de Planejamento empresarial que possibilita a análise integrada e simultânea do desempenho organizacional, a partir do acompanhamento do desempenho financeiro, da satisfação dos clientes e dos processos internos.

Independente do instrumental aplicado, do estágio corporativo ou mesmo do porte organizacional, a Função Planejamento se faz presente e demanda recursos produtivos especializados, particularmente, num ambiente de intensa volatilidade e de acirrada competitividade como o que caracteriza a realidade das organizações de produção contemporâneas.

Organização

No conjunto das Funções Administrativas, a Organização, enquanto atividade de gestão e, paralelamente, enquanto unidade de produção-ente exige atenção especial e estudo detalhado, na medida em que possibilita o uso organizado dos meios de produção para alcance de objetivos coletivos e individuais.

Dia desses assisti pela TV ao Grand Prêmio de Mônaco de Fórmula 1, um grande espetáculo que integra o calendário anual de corridas programadas pela entidade que gerencia essa modalidade esportiva. Desde o período de preparação da corrida e das etapas de classificação dos pilotos, observei que existem inúmeras atividades relacionadas ao evento, nas áreas de segurança, trânsito, pessoal, logística, saúde, abastecimento de água, espaços para transmissão de sinais de TV, comunicação para imprensa local, nacional e mundial, espaços para assistência junto a pista, enfim, quanta complexidade e necessidade de organizar os múltiplos meios empregados para que tudo ocorra de acordo com o planejado.

A Copa do Mundo de Futebol de 2006, na Alemanha, aconteceu depois de quatro anos de preparação. Milhares de pessoas estiveram no território daquele país para assistir aos jogos e participar de atividades festivas derivadas desse espetáculo de amplitude mundial.

Nos dois exemplos esportivos citados, Mundial de Fórmula 1 e Copa do Mundo de Futebol, a Função Organização é necessária para que os objetivos previamente definidos sejam alcançados e com resultados satisfatórios.

Moro em um condomínio, situado no quarteirão central de um bairro da cidade, freqüento um clube para jogar tênis, utilizo transporte coletivo para ir ao trabalho, vou ao banco para pagar minhas contas mensais, compro doces na padaria da esquina, enfim, tenho inúmeras interfaces, diariamente, com organizações de produção de bens e serviços, nas quais a Função Organização é

aplicada para que os objetivos sejam alcançados em prazos e em condições programadas, sempre buscando atingir melhores resultados.

Semanalmente vou ao culto de minha religião e ouço palavras de fé proferidas pelo pastor, num ambiente pensado e estruturado sob a forma de uma Organização.

Sob a ótica corporativa, a Organização se caracteriza como “grupo de pessoas que se forma de maneira organizada para alcançar objetivos em comum.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.13)

*No processo de gestão a **Função Organização** cumpre relevante papel, na medida em que possibilita o uso racional dos recursos disponíveis, em busca do alcance de objetivos de maneira eficiente e com eficácia.*

A Função Administrativa Organização pode ser analisada sob as **óticas estrutural**, dos **recursos** e do **processo operacional**.

- Na dimensão **estrutural**, a Função Administrativa Organização, está relacionada à definição de estrutura gerencial alinhada ou convergente com a estratégia organizacional. Ou seja, determina quais as funções e atividades que necessitam ser definidas e programadas para que as atividades fins possam ser realizadas e os resultados alcançados sejam satisfatórios, possibilitando a melhor utilização dos recursos produtivos alocados no processo.
- Na dimensão relacionada aos **recursos produtivos**, a Função Administrativa Organização, está relacionada ao dimensionamento, contratação, alocação e acompanhamento, avaliação dos capitais humanos – operacional, intermediário, gerencial e diretivo; dos capitais financeiros – próprios e de terceiros; dos recursos tecnológicos de produção – máquinas, equipamentos, programas, aplicativos, sistemas de informações gerenciais e produtivos; dos recursos naturais necessários ao processo produtivo – insumos extraídos da terra, fontes energéticas naturais ou não; enfim, a grade de recursos que possibilitará o funcionamento da Organização de produção, de acordo com os objetivos pré-definidos.

- Após a definição da estrutura de produção e dos recursos necessários ao seu funcionamento, o gestor deverá organizar o **processo operacional**, ou seja, agrupar as atividades, dividir o trabalho em tarefas, distribuir as tarefas entre as áreas que integram a estrutura, observando critérios de competências e habilidades técnicas, e atribuir responsabilidades, prazos, metas e objetivos para cada uma das unidades que integram a estrutura organizacional.

A Organização da produção é uma Função complexa e que exige atenção especial e permanente acompanhamento do gestor, durante a execução do processo.

As organizações de produção, a exemplo dos seres vivos, formam entes de grande complexidade e exigem atenção especial, de modo a evitar a ocorrência de disfunções ou mesmo de anomalias que possibilitem a perda dos recursos produtivos e o não alcance dos objetivos estabelecidos.

Resgatando o exemplo citado ao início de nossa conversa, lembramos que a troca de pneus, durante uma corrida de Fórmula 1, necessita ocorrer dentro de tempos médios estabelecidos nos treinamentos, evitando que o desempenho da equipe seja prejudicado por uma eventual falha mecânica ou mesmo humana.

Da mesma forma, num jogo de futebol, no momento de cobrar uma penalidade máxima, o atleta designado para o cumprimento desta tarefa já foi submetido a um longo e exaustivo processo de treinamento, buscando o aproveitamento máximo e evitando a possibilidade de perda do gol potencial.

Nas unidades de produção de bens e serviços, a Função Organização tem por objetivo central gerar a convergência produtiva entre os participantes do processo, ou seja, entre todos os envolvidos nas unidades de produção, para que façam uso sustentado dos recursos à disposição e obtenham bons resultados corporativos.

Dentre as inúmeras atividades que integram a Função Organização, merece especial atenção a divisão do trabalho, além da definição prévia de critérios de autoridade e responsabilidade entre os componentes da estrutura.

O trabalho, nas organizações de produção de bens e serviços, numa fábrica de calçados, agência bancária, empresa de transporte coletivo, loja de conveniência, posto de gasolina, farmácia, padaria, ou mesmo em uma escola de ensino básico de idiomas, exige processo de especialização produtiva, ou

seja, demandará pessoas e equipamentos especializados para cada uma das etapas do processo e resultará em sub-divisões ou tarefas.

A divisão do trabalho em tarefas e o agrupamento destas, numa Organização de produção, resultará num processo denominado de departamentalização, observados determinados critérios:

- natureza das atividades desempenhadas;
- convergência em Função de um produto;
- convergência em Função do processo produtivo;
- convergência em Função da área territorial de atuação da Organização;
- convergência em Função dos clientes; e
- combinações ou mesclas de duas ou mais modalidades anteriormente nominadas.

A Organização através do processo de departamentalização pela natureza se dá quando a estruturação da corporação ocorre a partir de funções desempenhadas por áreas complementares que integram a estrutura – comercial, gestão de pessoas, gestão de suprimentos, gestão financeira, dentre outras.

Quanto a Organização através do processo de departamentalização de produtos, esta é visível em grandes lojas de departamentos, nos centros de compras – Shopping Centers, ou mesmo em grandes mercados de varejo e têm por objetivo segmentar o trabalho e dar autonomia às unidades que integram o processo produtivo.

Já a Organização através da departamentalização por processo, aplica a divisão do trabalho baseada num tipo de operações que integram a produção. Numa linha de montagem de calçados, por exemplo, ou mesmo de automóveis, ou até num grande magazine de compras, esta forma de Organização é visível e permite perceber as vantagens de sua aplicação.

Um outro tipo, a Organização através da departamentalização territorial, é aplicada nas organizações que atuam em diversas áreas geográficas. No estudo tradicional da Administração esta aplicação era citada para organizações multinacionais, ou seja, para aquelas que atuam além de seus territórios de origem. Na sociedade contemporânea, em face da incorporação de inúmeros

recursos tecnológicos aos processos de produção e vendas, notadamente a rede mundial de computadores, a delimitação territorial tradicional cedeu espaço para uma forma mais flexível de Organização.

A Organização através da departamentalização por clientes é estruturada nos princípios da segmentação e da especialização produtiva, ou seja, os canais de distribuição – atacado, varejo ou mesmo o processo de atendimento direto ao consumidor – são organizados e operados para estabelecer relações diretas entre a empresa e o mercado. Uma rede de eletrodomésticos, por exemplo, pode estruturar sua Organização através da departamentalização por clientes, estabelecendo unidades ou áreas específicas para montagens de cozinhas, salas, dormitórios, escritórios, enfim, as diversas unidades que integram uma residência. Um banco estabelece carteiras específicas para atender clientes corporativos e daí segmenta os grupos de acordo com os volumes médios de depósitos, de modo a dedicar tratamentos distintos para públicos específicos.

Finalmente, e não menos importante, cabe lembrar que, em algumas organizações ocorre a combinação de alguns dos critérios anteriormente numerados, em face das especificidades territoriais, produtivas, dos segmentos atendidos ou mesmo da complexidade das atividades ofertadas por parte da empresa ou Organização em análise.

Além da definição de estrutura, em face das estratégias, é importante a definição dos estágios de autoridade e de responsabilidade entre os integrantes do processo produtivo.

A definição da autoridade, no âmbito organizacional, têm por objetivo central estabelecer estágios e graus de condução e de subordinação para o alcance dos objetivos corporativos. Assim, ela adquire o caráter funcional, ou seja, está limitada ao âmbito de atuação da Organização em sintonia com os aspectos jurídicos e institucionais que regulamentam as relações de produção e de atuação da área afim.

Por exemplo, os trabalhadores que atuam no segmento bancário nacional, atuam limitados a uma jornada diária de 6 horas, com intervalos de repouso intercalados. Ao gestor da unidade bancária, este condicionante legal, dentre outros previstos nas leis trabalhistas e em acordos patronais e sindicais, deve ser observado de maneira sistemática e serve como fator limitante da sua autoridade.

No exercício de atividades funcionais, sejam elas de natureza operacional, intermediárias, gerenciais ou diretivas, todo colaborador é investido de um

determinado grau de responsabilidade e ao gestor cabe a missão de observar que o exercício da autoridade esteja em estágio equivalente ao da responsabilidade.

Além da autoridade e de sua relação direta com o princípio da responsabilidade, cabe resgatar a relação existente entre aquela e o processo de centralização ou de descentralização derivado.

Diz-se que uma Organização é centralizada, quando o processo de exercício da autoridade está restrito a um reduzido número de membros da estrutura. Na ordem inversa, ocorrem manifestações de ações descentralizadas quando os colaboradores dos níveis hierárquicos intermediários e os situados na base da pirâmide são encorajados a encaminhar soluções para os problemas corporativos, observados critérios e políticas de funcionamento da mesma estrutura.

A divisão do trabalho, a definição de estágios de autoridade e do conseqüente grau de responsabilidade dos envolvidos no processo de tomada de decisões é de vital importância para o funcionamento organizacional, cabendo ao gestor o acompanhamento constante e a observância de que as linhas de autoridade previamente definidas sejam claras e objetivas; que seja dada ciência aos pares acerca dos graus de subordinação e de autoridade vigentes na esfera corporativa; que ocorra clareza e objetividade nos processos de definição de critérios e de publicidade dos atos derivados; que na composição dos grupos e definição dos graus de subordinação sejam observados os limites organizacionais e pessoais dos envolvidos, para condução dos grupos e estabelecimento de integração aos objetivos da Organização; e que sejam observados os critérios de departamentalização vigentes na Organização, evitando o cruzamento de atribuições e o dispêndio dos recursos produtivos. A flexibilidade das estruturas e das pessoas é um fator chave de sucesso no processo, notadamente, num ambiente de constantes mudanças e reflexos acentuados para os entes produtivos.

Comando

O time de futebol perdia por um dilatado placar, para uma equipe com plantel de qualidade inferior e os torcedores discutiam: afinal o que está ocorrendo conosco?

Ao final da partida o treinador concedia entrevistas a veículos de rádio e afirmava que o capitão estava machucado e seu substituto não apresentara liderança situacional necessária para organizar o time e superar as dificuldades encontradas.

Liderar, coordenar e conduzir!

Afinal, qual a importância do Comando no processo produtivo?

Para Drucker (2006), o gestor deve orientar suas ações a partir do encaminhamento de três questões básicas:

- Qual é o negócio central da Organização?
- Que ações estão sendo realizadas para alavancar os resultados?
- Qual a diferença de minha Organização em relação as demais que estão atuando no mesmo ramo?

Resgatando depoimentos de empresários bem sucedidos no mercado nacional (REVISTA EXAME, 2006, p. 18-25), em relação ao processo de Comando, enquanto Função Administrativa é possível aprender que:

Procure resolver problemas grandes, não aceite resolver problemas pequenos. Márcio Utsch – Diretor-Presidente da São Paulo Alpargatas.

Ter disciplina e manter a direção do negócio significa saber dizer não a boas idéias. Idéias tentadoras surgem o tempo todo e, se você não tomar cuidado, elas podem tirá-lo do rumo. Flávio Rocha – Presidente do Riachuelo.

As empresas de um homem só não sobrevivem. Clóvis Tramontina – Presidente da Tramontina.

Qualquer negócio pode ser reinventado, mesmo o mais simples. Alberto Saraiva – Presidente do Habib's.

Ao lidar com pessoas, você têm de transmitir valores, metas e entusiasmo. E ouvir, claro. Marcos Bologna – Presidente da TAM.

O exercício da Função Comando exige características específicas do gestor, no processo de aplicação dos recursos e, acima de tudo, no relacionamento com os subordinados, clientes, fornecedores, concorrentes e com representantes de entidades governamentais.

Estimular o desenvolvimento pessoal e continuado dos colaboradores é um desafio constante aos gestores, segundo Claus Möller (FSP, 1995).

Ao desempenhar a Função Comando, o gestor precisa empreender esforço sistemático e continuado que estimule os colaboradores a assumir responsabilidades de forma direta ou indireta: *employeeeship** (GLOSSÁRIO: **employeeeship* – “O ato de assumir responsabilidades e poder. Neste caso, o funcionário é o sujeito central da ação, mas a empresa deve criar um ambiente propício para que ela se desenvolva.” (FSP, 1995)) e *empowerment** (GLOSSÁRIO: **empowerment* – O ato de delegar responsabilidades e poder ao funcionário. Neste caso, o gerente é o sujeito principal da ação.” (FSP, 1995)).

A Função Comando, quando estruturada e operada a partir do *employeeeship* é fundamentada nos princípios de colocar as pessoas em primeiro plano, delegar de responsabilidades e administrar para todos.

Esta não é exclusiva da cúpula da Organização e se manifesta em todos os níveis hierárquicos.

O exercício da Função Comando exige do gestor habilidades e atitudes adequadas, de modo a aglutinar os interesses e mitigar os conflitos naturais e os derivados do processo produtivo. É desejável que a pessoa investida nesta Função tenha posicionamento claro, objetivo e afinado com as metas e estratégias da Organização em que atua, seja aceito pelo pares, atue com justiça, tenha capacidade de influenciar os comandados e acima de tudo dê exemplos positivos.

O Comando coloca o gestor em posição de destaque e de constante acompanhamento de seus atos por partes dos demais membros da Organização.

O exercício da Função Comando demanda a manifestação de características de liderança por parte do gestor, podendo esta manifestação ser classificada como de natureza autocrática, paternalista, carismática, democrática, situacional ou mesmo populista. (FARIA, 1982)

Na liderança denominada autocrática, o gestor desconsidera completamente a vontade dos comandados ou mesmo as visões distintas que

estes possam ter a respeito do processo de condução das atividades produtivas com vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Em síntese, não ocorre consulta ou mesmo a discussão integrada do estilo de gestão. Há um ditado popular que expressa de forma sintética e objetiva a maneira clara de atuar do estilo de Comando autocrático: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo.”

Cabe destacar que, este estilo de Comando encontra fortes resistências na sociedade contemporânea, notadamente, nos agrupamentos sociais em que o grau de informação e de socialização do conhecimento é mais acentuado.

A palavra de ordem é: faça como eu!

Ocorre a aplicação da Função Comando a partir de estilo de gestão denominado de paternalista quando nada é realizado ou encaminhado sem o consentimento e conhecimento prévio do gestor. A ausência da autonomia remete às pessoas ao estado de imobilismo, passividade e inércia. O Comando, quando exercido a partir deste estilo pode acarretar sérios e insuperáveis problemas aos gestores da Organização, na medida em que estimula o comodismo e remete os colaboradores a um estado de passividade, sem exercício da autonomia.

Num agrupamento produtivo em que inexistente autonomia das pessoas em relação aos processos e aos contatos com os mercados, sejam de clientes, fornecedores ou mesmo dos entes governamentais, provavelmente inexistirá ambiente para manifestações de criatividade e a tendência é que ocorra a prevalência da mediocridade e da acomodação dos colaboradores, provocando efeitos negativos nos resultados finais.

A palavra de ordem é: faça como eu lhe disse!

O Comando exercido por um líder com características carismáticas, ou seja, a partir de manifestações fortes e marcantes da sua personalidade, experimenta oscilações no processo produtivo, motivadas por alterações ocorridas no comportamento de quem o comanda as atividades em construção.

Nos agrupamentos políticos, empresariais, artísticos e culturais, esse tipo de manifestação é freqüente e, não raro, apresenta fortes conflitos derivados do

personalismo do condutor e de elementos de excentricidade do mesmo que podem gerar atritos e conflitos entre os comandados. A Função Comando, quando exercida a partir de processo de personalismo, experimenta fragilização, pois nem sempre os objetivos do líder são totalmente convergentes aos da Organização de produção.

Além das possibilidades de comandar organizações de produção a partir da aplicação de estilos de liderança autocrática, carismática e paternalista, observa-se a gestão pelo estilo democrático ou participativo. A característica central deste estilo é a de construir o processo decisório com base nas opiniões e visões partilhadas entre os atores sociais nele envolvidos.

A grande vantagem da aplicação do estilo de liderança democrática, no processo de condução de organizações de produção ou mesmo de grupos de interesses afins, é a possibilidade de despertar o interesse e o compromisso coletivo.

A palavra de ordem é: faça comigo!

Inexiste um modelo padrão para a Função Comando e um estilo adequado de liderança aplicável às inúmeras organizações de produção que atuam nos mais distintos segmentos e múltiplos mercados.

O grande e permanente desafio aos gestores é compreender o ambiente em que a Organização atua e as variáveis internas dominantes para exercer a Função Comando, elegendo o estilo de liderança adequado e convergente aos objetivos organizacionais.

A mudança, no âmbito das organizações é imperativa para manter a vida corporativa e, neste processo, o gestor tem importante Função.

O administrador contribui muito para provocar a mudança da Organização. Este realiza mudanças quando resolve um problema, apresenta um projeto e o implementa com coragem de mudar o status quo, superando obstáculos e resistência humana. (BEHKOR *apud* RBA, 1999)

A Função Comando é realizada para o alcance dos objetivos organizacionais a partir da utilização eficiente e eficaz dos recursos produtivos disponíveis. Ou seja, a cada dia, frente a cada desafio que se apresente por parte dos mercados interno e externo, o gestor deverá comandar a aplicação dos

recursos produtivos – trabalho, tecnologias, capital financeiro e recursos materiais à sua disposição – para, com o menor emprego dos insumos, produzir mais, em menor espaço de tempo e com melhores resultados finais.

No cotidiano das organizações de produção, não raro, ocorrem problemas de gestão derivados de práticas inadequadas adotadas na Função Comando, com destaques para:

- favorecer colaboradores, em detrimento de outros;
- não definir prazos e meios para o alcance dos objetivos produtivos;
- alocar colaboradores com capacidade aquém ou além das funções;
- encontrar erros em todas as atividades desempenhadas;
- não valorizar o trabalho do time; e
- falar sobre os membros do time com o grupo.

No estudo da Administração a Função Comando é tema freqüente de análise e pesquisa, utilizando experiências clássicas e contemporâneas de sucesso.

O pensamento de Sun Tzu, na obra clássica *A Arte da Guerra, 500 a.C.*; é exemplo de aplicação de liderança para alcance de objetivos pré-definidos.

Na obra *Organização do Futuro* (PRAHALAD, 1995), destaca que a Função Comando necessita ser empreendida e balizada pelas constantes mudanças do ambiente produtivo, pela competição acirrada entre empresas de segmentos produtivos distintos, pelo desaparecimento das fronteiras entre as nações e corporações e pelas relações diretas entre produtores e consumidores.

Este quadro denota uma nova ordem de produção em que a liderança é um processo que requer esforço coletivo.

O resultado do Comando é a expressão do compromisso coletivo para o alcance dos objetivos corporativos.

Juntamente ou co-relacionados à Função Comando, alguns conceitos gerenciais como auto-gerenciamento, gestão do conhecimento e Administração por objetivos ou resultados, dentre outros, são aplicados no cotidiano da gestão, com destaque para o auto-gerenciamento de times, característico de pequenos grupos que têm a responsabilidade direta pelo processo operacional e

seus resultados derivados* (GLOSSÁRIO: *resultados derivados – grupos que trabalham orientados por objetivos pré-estabelecidos e devidamente mensuráveis, como equipes de vendas, ou mesmo times que atuam na concepção de novos produtos e processos produtivos. No âmbito mundial, a MICROSOFT é exemplo corrente, atítulo de estudos ou mesmo de compreensão de novos estilos organizacionais e de práticas de comando.), aplicável ainda quando ocorre a prática de Administração por objetivos em organizações (LINK: Na sociedade contemporânea, os ativos intangíveis, ou seja, o conjunto de trabalhadores e colaboradores diretamente envolvidos no processo produtivo, a estrutura interna de funcionamento e as redes de relacionamento externos, integram o conjunto do patrimônio que definirá o grau de diferenciação da organização. (SVEIBY, 1998)) altamente especializadas. Nas organizações do conhecimento, via de regra, a estrutura é formada por reduzidos níveis hierárquicos, operando de maneira horizontal, com intenso processo de delegação do Comando, em busca de aproximação direta com os clientes e o mercado.

Controle

Estávamos viajando através do Deserto de Atacama, no Chile, e junto a um pequeno vilarejo encontrei uma placa que informava a distância a que estávamos do destino programado. Anotei o número de quilômetros, observei o odômetro do veículo, efetuei os cálculos de dispêndio médio de combustível e concluí que estávamos em momento chave de abastecimento. Caso contrário, nossa viagem não seria concluída até o ponto de chegada programada, em face da indisponibilidade de combustível necessário ao deslocamento a ser percorrido.

A cada mês, anotamos nossas despesas em um caderno, registramos as datas de vencimento e à medida que as receitas são recebidas, vamos amortizando as contas a pagar de modo a evitar a cobrança de juros ou mesmo de encargos derivados de atrasos na quitação dos débitos.

Nas rodovias federais de pista simples, em todo o território nacional, o limite máximo de velocidade é de 80 km/hora, exceto naqueles trechos que coincidem com os perímetros urbanos, quando a velocidade permitida cai para 40 km/hora. Portanto, quando viajamos, cuidamos destes limites para que nosso deslocamento rodoviário não venha a gerar infrações de trânsito que resultem na aplicação de multas e pontos negativos em nossa carteira de habilitação.

Os exemplos do Controle de combustíveis, das despesas mensais ou mesmo dos limites de velocidade no trânsito podem ser incorporados à relevância da Função Controle para o alcance dos objetivos organizacionais nas unidades de produção.

Numa Organização de produção em que não ocorra o Controle existe risco do desperdício dos recursos produtivos e da fuga dos objetivos corporativos.

Função Controle integra o conjunto de funções-chave da Administração e é precedida do Planejamento, da Organização, da Coordenação e do Comando, executadas com eficiência e eficácia.

O Controle possibilita ao gestor, enquanto Função administrativa, o monitoramento das ações estratégicas e operacionais através de

relatórios sistemáticos e regulares acerca das ações programadas e das executadas, com a conseqüente adoção de medidas corretivas sempre que os objetivos e as metas organizacionais não estejam sendo atingidos.

A Função Controle deve ser exercida durante todo o processo produtivo, caso contrário perde sua razão de ser.

O Controle pode ser de natureza quantitativa e qualitativa e está diretamente relacionado à Função Planejamento na medida em que, durante esta etapa, ocorre a definição de objetivos, metas e prazos a serem observados no processo produtivo, sejam de bens ou de serviços.

A definição clara e objetiva de critérios de acompanhamento de resultados, seja através de instrumentos, seja de processos qualitativos e/ou quantitativos, possibilita ao gestor o redimensionamento dos objetivos e dos recursos produtivos.

Para que a Função Controle possa ser exercida com eficiência e eficácia é importante estabelecer um sistema atual e ágil de registro de informações relacionadas ao processo, com alimentação continuada e de fácil acesso a todos os envolvidos.

Na sociedade do conhecimento, com o estabelecimento de sistemas de operação e funcionamento, através da aplicação de modernas tecnologias da informação e de eficazes ferramentas de apoio à gestão, tais como a intranet, o exercício da Função Controle adquiriu maior velocidade e agilidade contribuindo de maneira clara e objetiva para que o Planejamento organizacional esteja constantemente alinhado com as mudanças em curso no ambiente.

O Controle deve ser uma Função coletiva, partindo do princípio da responsabilidade compartilhada. Em organizações de maior porte, essa Função ganha contornos na estrutura, seja através de sistemas regulares de acompanhamento das atividades em curso ou mesmo de unidades estabelecidas no desenho organizacional, com funções de assessoramento e de mitigação de eventuais desvios ocorridos.

Partindo do princípio da otimização e da conseqüente racionalização dos recursos produtivos, o Controle deve estar centrado nas áreas estratégicas da

Organização, através de mecanismos com ofereçam agilidade aos responsáveis pelo processo de tomada de decisões.

Na sociedade contemporânea, aspectos relacionados ao caráter qualitativo do processo produtivo adquiriram especial atenção dos mercados e o Controle passou a ser direcionado para indicativos derivados dos consumidores, seja quanto à fidelização nas compras, manifestações de não conformidades ou mesmo retração no volume de operações realizadas.

As não conformidades identificadas nos processos de produção e de distribuição de bens e serviços têm sido um forte elemento norteador da Função Controle para o alcance de objetivos organizacionais.

Na aviação civil, por exemplo, a pontualidade dos pousos e decolagens, o tempo médio de permanência das aeronaves no solo e o volume médio de passageiros e cargas transportados em determinados trechos operados, são alguns dos indicativos utilizados pelos gestores para exercitar esse Controle no âmbito organizacional.

No sistema bancário, o tempo médio empregado por um operador de caixa para autenticação de documento padrão é indicativo de Controle para avaliar o desempenho funcional ou mesmo o grau de comprometimento do colaborador no processo produtivo.

A Função Controle, entretanto, necessita ser desempenhada com zelo e perspicácia, seja através da observação pessoal e participante ou mesmo da elaboração de informes e relatórios específicos, sempre construída com flexibilidade e adaptabilidade às mudanças em curso no ambiente externo.

Em algumas organizações complexas, o sistema de controle adquire contornos acentuados na estrutura, através de mecanismos de monitoramento nos processos de concepção, implementação e implantação orçamentária, sempre em sintonia com os planos, programas e projetos em curso.

Outra importante contribuição dessa Função para o processo de gestão organizacional é a adequação dos planos e programas aos indicativos de mercado e às realidades produtivas da Organização em análise.

No cotidiano das organizações de produção de bens e serviços, alguns instrumentos do Controle são aplicados para acompanhamento dos fluxos financeiros – Controle de caixa, balancetes e balanços, demonstrativos de lucros e perdas, Controle de produção e vendas, pessoal-productividade, assiduidade, pontualidade, dentre outros.

Coordenação

Os alunos estavam divididos em pequenos grupos de trabalho, pois haviam recebido uma atividade para produzir. O professor os havia orientado acerca das etapas principais e recomendado que fossem designados um relator e um coordenador com a missão, respectivamente, de apresentar os resultados obtidos e de orientar o grupo para que o esforço fosse direcionado para o objetivo central.

Durante uma viagem de ecoturismo ao Pantanal, o guia conduzia os visitantes e os orientava acerca de procedimentos recomendados pelo IBAMA para o deslocamento em áreas de preservação permanente evitando a ocorrência de impactos ambientais.

No acesso ao campo de futebol, em pleno estádio do Pacaembu, os seguranças orientavam os torcedores para que ocupassem os assentos marcados em seus ingressos de acesso.

No espaço da sala de aula, na viagem de ecoturismo ao Pantanal ou mesmo no acesso ao campo de futebol, a Função Coordenação possibilita o alcance de objetivos corporativos e evita o desperdício dos recursos produtivos.

Durante um jogo de futebol, o capitão do time orientava aos seus pares acerca dos planos e metas estabelecidos pelo treinador, evitando que ações isoladas levassem o time a perder de vista os objetivos maiores e os meios definidos previamente para alcance dos mesmos.

Para que a Função Coordenação atenda aos objetivos finalísticos é importante que os planos, programas, projetos tenham sido construídos com objetivos, metas, prazos e recursos previamente definidos e adequados à realidade da Organização e, que esta tenha estrutura e normas claras, com ampla publicidade entre os seus membros.

A Coordenação é realidade no ambiente organizacional quando existe cultura interna de forte articulação, cooperação e troca complementar entre as diversas unidades que integram a estrutura.

A palavra-chave que está relacionada ao ato de coordenar é a da harmonização dos interesses coletivos em detrimento de interesses pontuais ou mesmo setoriais que possam causar prejuízos à Organização.

É possível perceber de forma clara a Função Coordenação numa Organização de produção, quando os resultados quantitativos apresentam convergência com os qualitativos, ou seja, os índices de reclamação, de devolução de pedidos ou mesmo de cancelamento de contratos apresentam-se abaixo da média geral.

É possível afirmar que a essa Função está contribuindo com o sucesso organizacional quando as ações internas apresentam expressiva sincronia, ou seja, os volumes de estoques estão compatíveis com os pedidos em produção e o grau de desperdício de insumos e de produtos refutados é baixo, e quando a cooperação entre as áreas é palavra de ordem.

A Função Coordenação está contribuindo com o sucesso organizacional, quando a competição e a disputa entre setores da Organização cede espaço para a cultura da integração e da cooperação continuada.

A construção de cultura de Coordenação e de articulação produtiva requer esforço integrado e continuado entre os diversos segmentos da estrutura, seja na definição dos planos, no estabelecimento das metas e prazos, bem como nos meios de acompanhamento e nos processos de eventuais ajustes necessários ao realinhamento das ações.

Não raro, nas organizações ocorre significativo divórcio ou distanciamento entre os processos de Planejamento e de execução das ações programadas, seja em face do envolvimento de atores de setores distintos ou mesmo da ausência de cultura de cooperação e de articulação. Nestes casos, a Coordenação cumpre importante papel, estabelecendo e alimentando canais regulares de comunicação entre as partes, estimulando a Coordenação voluntária dos membros, em convergência com objetivos dominantes, através de processo harmônico e cooperativo entre as partes que integram o tecido produtivo.

Os alinhamentos ou adequações aos objetivos finalísticos podem ocorrer através de processo de ajuste espontâneo, seja através de sistema de comunicação formal ou informal.

No processo de ajuste, em determinadas situações, ruídos derivados de má comunicação, ou de processo não fluído de distribuição de informações no ambiente interno, podem ser elementos de inibição da Coordenação e fator complicador no encaminhamento dos objetivos finais.

Existe, inclusive, um ditado popular, através do qual é colocada a diferença existente entre o fato e a versão, alertando que a não coincidência de ambos remete à hegemonia do segundo sobre o primeiro, muitas vezes causando enormes e irreparáveis prejuízos ao processo produtivo.

Na Coordenação, portanto, a manutenção de canais regulares e fluídos de comunicação entre as partes envolvidas é instrumento eficiente e eficaz à gestão das organizações de produção.

No cotidiano, não raro, nos deparamos com conflitos e equívocos derivados da má comunicação e da ausência de Coordenação entre os envolvidos na comunicação e no processo de produção.

Coordenar é um desafio a todos os gestores das organizações de produção e envolve todas as partes mobilizadas no processo gerencial, diariamente, através de canais de comunicação fluídos, administrados de maneira eficiente.

A Função Coordenação envolve o processo de orientar as pessoas em convergência com os objetivos da Organização, necessitando estar em perfeita harmonia com os processos de mudança interna e de adaptação estratégica em curso, identificar as deficiências de pessoal e buscar canais e vias para mitigá-las, identificar eventuais gargalos produtivos e encaminhar suas soluções e adequar os recursos produtivos aos planos e propostas construídas, sempre revestido do espírito da cooperação e da articulação produtiva como elementos norteadores das ações.

RESUMO

Nesta unidade você viu as Funções Administrativas: Planejamento, Organização, Comando Controle e Coordenação. Resumindo podemos dizer que:

- O Planejamento é um processo dinâmico que requer integração com as constantes mudanças ocorrentes no meio; que, enquanto pensamento aplicado à gestão das organizações de produção, recebeu a contribuição de inúmeros autores, com destaques para as idéias de Frederick Taylor, Igor Ansoff e Alfred Chandler; e que, dentre outras técnicas, a Análise do Ciclo de Vida dos Produtos, a Análise DAFO e a Matriz BCG são técnicas comumente aplicadas na gestão.
- A Organização, enquanto unidade de produção, está presente, seja no espaço residencial ou no bairro, seja no suprimento de bens de consumo duráveis e não duráveis ou nos estabelecimentos de prestação de serviços, ocupando espaço importante na vida das pessoas. A estruturação e o funcionamento das unidades de produção se manifestam em nosso meio e demandam a aplicação de princípios relacionados ao processo de organizar. Para organizar é importante definir estruturas, em Função das estratégias, e adequá-las conforme múltiplos critérios.
- Você estudou o Comando como uma das Funções Administrativas, e viu como é exercida, através dos diversos estilos de liderança e internalizou os conceitos de *employeeeship* e de *empowerment*.
- A Função Controle cumpre importante papel para o estabelecimento de aproximação entre o Planejamento e a execução das ações programadas no âmbito organizacional. Para que ela seja desempenhada de maneira eficiente e

eficaz, o gestor deve acompanhar o desempenho das ações-chave da Organização, identificar os eventuais desvios e apontar as ações corretivas.

- A Coordenação é uma Função paralela às demais Funções Administrativas e requer articulação continuada entre os diversos componentes da estrutura produtiva para que alcance seu objetivo básico, que é a conquista da eficiência, eficácia e efetividade organizacional.

Atividades de aprendizagem

1. Utilizando a bibliografia de apoio deste curso, procure saber se o pensamento de Frederick W. Taylor, com relação ao Planejamento -Tempos e Movimentos, ainda se aplica nas organizações de produção contemporâneas.
2. Escreva um texto com até 10 linhas dissertando sobre uma experiência bem sucedida de Planejamento em seu cotidiano.
3. Utilizando como ponto de partida o texto sobre Organização, faça visita ao maior centro de compras de sua cidade ou região e identifique formas e critérios de departamentalização aplicados nas maiores lojas ali instaladas.
4. Com base em sua vivência, descreva experiências de liderança autocrática e democrática, utilizando até 10 linhas.
5. Com base em sua experiência pessoal, identifique alguns problemas derivados da ausência da Função Controle no processo de gestão de suas receitas e despesas.
6. Diga quais as vantagens operacionais da aplicação da Função Coordenação em uma Organização real de produção e disserte sobre as mesmas, apresentando uma redação com até 25 linhas.

BIBLIOGRAFIA

DRUCKER, Peter. **Hsm Management**. São Paulo, n. 54, ano 10, v.1, Jan-Fev. 2006.

FARIA, José Carlos. **Administração: teorias & aplicações**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FARIA, Antônio Nogueira de. **Chefia e Liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Folha Management**. São Paulo, n. 6, 18. set. 1995.

KENNEDY, Carol. **O Guia dos gurus do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

KWASNICKA, Eunice L.. **Introdução à Administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1983.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o Controle do seu setor e criar os mercados do amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R.. **Administração: processos administrativos**. São Paulo: Mac Graw-Hill, 1990.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MOYSÉS Filho, Jamil. **Estratégia de Empresa**. (Jamil Moysés Filho, Maria Cândida Sotelino Torres, Murilo Ramos Alambert Rodrigues;) (Orgs.) David Menezes Lobato (Coord). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

PRAHALAD, C. K. **Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 1995.

RBA – REVISTA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO. Brasília, n.26. Out. 1999. p. 37

REVISTA EXAME, Minha Regra de Ouro. São Paulo, edição 861, n.3. pp. 18-25. Fev. 2006.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração:** conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários.** As surpresas inevitáveis. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SUN TZU, século VI a.C. **A arte da guerra, 500 a.C.** 26. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações:** gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.