

# UNIDADE 2

## AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS E ORGANIZACIONAIS

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Definir as funções da Administração: planejamento, organização, direção e controle;
- ▶ Delimitar os níveis da Administração, bem como as atividades e número de funcionários em cada nível;
- ▶ Descrever as principais funções organizacionais: marketing, operação, finanças e recursos humanos; e
- ▶ Elencar e compreender as habilidades dos Administradores.



# FUNÇÕES DESEMPENHADAS PELOS ADMINISTRADORES

Caro estudante!

Nesta Unidade, apresentaremos as funções e habilidades inerentes à profissão de administrador; e discutir sobre as funções organizacionais e os diferentes níveis de administração dentro de uma organização, para que você tenha melhor embasamento para exercer a profissão.

Vamos, então, iniciar pelas funções desempenhadas pelos administradores.

Primeiramente, é interessante você retornar à Unidade 1 onde definimos o termo administração como sendo o uso dos recursos humanos, financeiros e materiais para atingir os objetivos da organização através das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Observe como esses objetivos poderão ser alcançados e quem é que tem a competência para atuar, a fim de que tudo possa ser concretizado.

*De acordo com suas observações, ou até mesmo com sua prática, o que fazem os administradores? Quais são as suas funções? Atividades? Habilidades?*

A sigla ONG (Organização Não-Governamental), na realidade, expressa genericamente, o conjunto de organizações do terceiro setor tais como associações, cooperativas, fundações, institutos, etc. No caso das OICIP's (Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público), trata-se de uma qualificação decorrente da Lei nº 9.790, de 23/03/99 (ou Lei do Terceiro Setor). Assim, pode-se dizer que as OSCIPs são ONGs, que obtêm um certificado emitido pelo poder público federal ao comprovar o cumprimento de certos requisitos por serem entidades privadas atuando em áreas típicas do setor público de interesse social com iniciativas sem retorno econômico. Fonte: Lei nº 9.790 (23/03/99)

Uma das primeiras classificações das funções administrativas foi feita por Henry Fayol, em 1916, que sugeriu como funções principais, a previsão, a organização, a coordenação, o comando e o controle. Em qualquer que seja a organização privada (indústria, comércio, serviço), pública (autarquias, empresas públicas, Estado, etc.) ou do terceiro setor (ONGs, OSCIPs, associações), pelo menos quatro funções devem ser desempenhadas por um administrador: planejamento, organização, liderança e controle das atividades organizacionais. Essas quatro funções estão inter-relacionadas e coordenadas de forma a atingir os objetivos. Dependem umas das outras.

*Nesta Unidade, conceituaremos cada função de acordo com Megginson et al. (1998) e a análise do processo administrativo integrado nós faremos mais à frente, na Unidade 4. Então, vamos conhecer cada função?*

- ▶ **Planejar:** significa escolher ou estabelecer a missão da organização, seu propósito e objetivos, e depois determinar diretrizes, projetos, programas, procedimentos, métodos, sistemas, orçamentos, padrões e estratégias necessárias para atingi-los. Na Iniciativa Privada, temos o planejamento da abertura de uma unidade fabril e na Administração Pública o Plano Plurianual (PPA), instituído pela Constituição Federal de 1988, e que estabelece diretrizes, objetivos e metas da administração pública por um prazo de pelo menos quatro anos, mas pode definir o destino de toda uma geração. Elaborar um PPA é decidir quais são os investimentos mais importantes dentro de um projeto de desenvolvimento nacional, regional ou municipal.

- ▶ **Organizar:** é determinar os recursos e atividades necessárias para se atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos e atividades em grupos práticos, designar a responsabilidade de atingir os objetivos a empregados responsáveis e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para realizar essas tarefas. Em ambas – administração privada e pública – contratar pessoas e alocar recursos financeiros para os projetos criados no planejamento são exemplos de organização.
- ▶ **Liderar:** é conseguir dos empregados que eles façam as coisas que você deseja que eles façam. Portanto, abrange não só a qualidade, o estilo e o poder do líder, mas também suas atividades relacionadas à comunicação, motivação e disciplina.
- ▶ **Controlar:** é delinear os meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido. Definir as metas, considerando os indicadores atuais, para assim medir o desempenho alcançado com as decisões tomadas. Observe que as três primeiras funções serão ineficazes sem esta última: controlar.

Para executar tais funções nas organizações, é preciso definir os níveis de administração, que significa a alocação de autoridades, gerência, operadores e suas atribuições.

*Lembra-se das empresas que você observou e pesquisou na Unidade 1? Volte nelas agora para identificar como tem sido desempenhada cada uma dessas funções administrativas. Compartilhe sua análise com os colegas e com o seu tutor!*

## NÍVEIS DE ADMINISTRAÇÃO

Estudamos no tópico anterior as funções administrativas que são desenvolvidas nas organizações nos seus mais diversos níveis. Mas você sabe que níveis são esses?

Teoricamente, são três os níveis de administração: o estratégico, o tático e o operacional. Veja na Figura 3:



Figura 3: Níveis de administração

Fonte: Elaborada pelos autores

No nível administrativo ou estratégico a competência básica é traduzir as incertezas de um mercado altamente dinâmico, visando o estabelecimento de objetivos. Através das atividades de planejamento, organização e controle, de forma coordenada, objetiva-se atingir os macro-objetivos da organização. As decisões estratégicas são normalmente de longo prazo e tomadas no alto escalão da empresa, por isso, geram atos cujos efeitos são duradouros e mais difíceis de inverter.

Já no nível tático ou intermediário temos as estratégias, em planos e projetos, a serem realizadas pelo nível operacional. O tempo de planejamento no nível tático é o de médio prazo. Neste nível há menos dúvidas para as tomadas de decisões, por isso são mais facilmente revistas, quando necessárias e de menos impacto no funcionamento estratégico da empresa. O imperativo é que cada área ou função tenha seus planos específicos, os quais estejam interligados umbilicalmente às ações estratégicas da companhia como um todo.

Enquanto no nível operacional ou mais baixo da organização, os administradores executam os projetos. Neste nível as decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa e são eminentemente técnicas. Aqui o tempo do planejamento é o curto prazo.

# NÚMERO DE EMPREGADOS E ATIVIDADES NOS NÍVEIS

Como vimos, temos três níveis administrativos, de um modo geral. E qual a relação destes níveis com as atividades desenvolvidas? Quantos empregados são necessários em cada nível? Vamos aprender tudo isso nesse tópico.

O número total de empregados encontrado em cada nível diminui à medida que subimos nos níveis da organização. Tal fato pode ser explicado considerando-se que é no nível operacional onde ocorre a maior padronização das atividades e essas não são formadas somente pela transformação da matéria-prima em produto acabado, mas, também, por funções de manutenção, vendas e entrega dos produtos resultantes da transformação, compras e armazenamento da matéria-prima, entre outras, conforme a especificidade e tipologia da empresa (MINTZBERG, 2003). Ou seja, é no nível operacional o lugar de realização das ações onde se necessita do maior número de técnicos das mais variadas áreas do conhecimento.

Na posição intermediária na hierarquia, encontramos os gerentes médios, responsáveis por supervisores ou por executores de tarefa, normalmente em número bem reduzido em comparação com o nível operacional, com autonomia para tomar algumas decisões, enquanto outras são transferidas para o nível acima; e, por fim, temos os administradores de topo, que correspondem aos executivos da direção, que, geralmente, apresentam-se em número

muito reduzido e têm a responsabilidade pela organização como um todo, devendo assegurar que a mesma cumpra sua missão com eficácia.

*Você conseguiu visualizar o perfil dos empregados encontrados em cada nível da organização? Vamos ver alguns exemplos?*

- ▶ **Nível operacional:** podemos observar numa fábrica, onde o pessoal de chão de fábrica representa o maior volume de empregados, como operadores das linhas de montagem, engenheiros, técnicos, supervisores. Já na Administração Pública, temos os técnicos contratados por meio de concurso para operacionalizar as atividades de rotina, como compras por licitação.
- ▶ **Nível intermediário:** temos as gerências responsáveis por áreas como finanças e gestão de pessoas, mas também podem ser denominados de superintendente, chefe de departamento, diretores de escolas.
- ▶ **Topo da estrutura:** neste nível encontramos os diretores, o *Chief Executive Office* (Chefe do Setor Executivo) ou CEO, o presidente da República, o prefeito, o governador, que são responsáveis pela determinação de programas e diretrizes e pela alocação de recursos orçamentários e objetivos estratégicos.

## FUNÇÕES ORGANIZACIONAIS

As funções administrativas nas organizações contemporâneas estão intimamente ligadas às funções organizacionais, porque cada uma delas – como operações e vendas – requer dinheiro, pessoas, materiais e insumos, equipamentos e tecnologias específicas.

Para exercer sua atividade profissional, o administrador ocupa diversas posições estratégicas nas organizações e desenvolve papéis fundamentais para a sustentabilidade e crescimento dos negócios. Para desempenhar suas funções e sustentar sua posição, o administrador deve desenvolver várias **habilidades\*** e algumas delas são apontadas como fundamentais ao perfil de um bom administrador.

Stoner (1999) classifica o administrador pelo nível que ocupa na organização (de primeira linha, intermediários e altos administradores) e pelo âmbito das atividades organizacionais pelas quais é responsável (os chamados administradores funcionais e gerais). Veja na Figura 4.

\***Habilidade** – é a capacidade de colocar o conhecimento em ação, transformar a teoria (abstrata) em prática (concreta), aplicando o conhecimento na análise das situações, na solução de problemas, na inovação e na condução do negócio. Fonte: Chiavenatto (2006, p. 5).



Figura 4: Estrutura funcional de uma empresa

Fonte: Adaptada de Megginson *et al.* (1998)

Com base na figura anterior podemos observar que os administradores gerais supervisionam uma unidade ou divisão operacional completa, incluindo todas as atividades funcionais dessa unidade. São exemplos de administradores gerais: o CEO, o presidente, gerente de divisão, o gerente de fábrica, o gerente de filial, dependendo do tamanho da empresa. Na Administração Pública, temos como exemplo o presidente da República, o governador ou o prefeito.

Os administradores gerais ocupam o nível estratégico, que é o centro de tomada de decisão e correspondem à direção da empresa, ou seja, o nível mais alto de sua estrutura. São responsáveis também por determinar objetivos e estratégias organizacionais, trabalhando com o todo da organização, coordenando a integração das áreas, e com assuntos de longo prazo. São também eles que se relacionam com o ambiente externo da organização.

Já os administradores funcionais são os responsáveis por uma das funções principais (marketing, finanças, operação/ produção) ou de apoio (contabilidade, recursos humanos, compras, pesquisa&desenvolvimento, jurídico). Na Administração Pública, temos, por exemplo, os secretários de Educação, de Esporte, de Cultura, de Finanças.

No nível tático ou intermediário, os administradores funcionais são os responsáveis pela alocação de recursos internamente na organização, e correspondem as principais funções da organização. Seu papel consiste em depois de definidas as estratégias, desdobrá-las em planos e programas, que serão executados pelo nível operacional. É neste nível que se realizam as tarefas e operações referentes às funções de apoio, os programas desenvolvidos e as técnicas aplicadas, ou seja, aqui o trabalho é relacionado à fabricação dos produtos e à prestação de serviços. Este nível segue programas e rotinas de curto prazo, desenvolvidas pelo nível intermediário.

A seguir, vamos definir algumas funções organizacionais:

- ▶ **Produção:** esta função representa a reunião de recursos destinados à produção de bens e serviços.

Denominam-se como Administração da Produção as atividades, decisões e responsabilidades dos gerentes de produção, como afirmam Slack *et al.* (1997). Por exemplo, na padaria, diversos ingredientes são transformados em diferentes tipos de pão e outros produtos. No hospital público, equipamentos e mão de obra são transformados nos mais variados serviços prestados aos pacientes.

*Na disciplina Operações e Logística I e II dos módulos 5 e 6, respectivamente, serão estudados os conceitos, princípios, fundamentos e ações da função produção, operação e logística.*

- ▶ **Marketing:** em agosto de 2004, a *American Marketing Association* (AMA) elaborou uma definição nova para o termo marketing: “Marketing é uma função organizacional e uma série de processos para criação, comunicação e entrega de valor para clientes, e gerenciamento do relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse, ou *stakeholders*”. Por exemplo, uma atividade essencial é o marketing de relacionamento, que abrange os serviços de atendimento, de personalização, de pós-venda, de satisfação do cliente, independente da empresa ser pública ou privada.
- ▶ **Financeira:** esta função cuida do dinheiro da empresa, para protegê-lo e promover sua utilização eficaz. Isso inclui a maximização do retorno dos investimentos e a manutenção de certo grau de liquidez, para o cumprimento das obrigações. As demonstrações financeiras são relatórios que classificam e quantificam as contas de uma empresa. E os três principais são: o balanço patrimonial, a demonstração

dos resultados do exercício e a demonstração do fluxo de caixa (MAXIMIANO 2006b).

- ▶ **Recursos humanos**, ou de gestão de pessoas: função responsável por procurar encontrar, atrair e reter as pessoas de que a empresa precisa. A Administração de Pessoas abrange desde o recrutamento até a rescisão de contrato, passando pelo treinamento e avaliação de desempenho, dentre outras.

*Agora é sua vez! Para saber se você está acompanhando as explicações até aqui apresentadas volte à empresa pesquisada por você, na Unidade I, e identifique quais as funções organizacionais presentes nela. Escreva, sucintamente, as atividades desenvolvidas em cada uma das funções. Lembre-se de compartilhar sua experiência com seus colegas e seu tutor no Ambiente Virtual de Ensino-Aprendizagem – AVEA.*

Observe que para um administrador cumprir seu papel funcional, precisam de habilidades necessárias para a gestão eficiente e eficaz das organizações, o que apresentamos na sequência.

## HABILIDADES DOS ADMINISTRADORES

O trabalho do administrador deve compreender a análise dos ambientes, seja o interno ou externo (como economia, política, cultural, natural etc.); pesquisas e sondagens de concorrentes, fornecedores, clientes; mensuração dos objetivos e ações; diagnóstico de problemas; busca constante de novas informações, conhecimentos e aprendizagens; e inovação.

Para Levitt (*apud* CHIAVENATTO, 2006, p. 3)

[...] o conhecimento do administrador é apenas um dos múltiplos aspectos da sua capacidade profissional. Ele é avaliado pelo seu modo de agir e decidir, suas atitudes, conhecimentos, habilidades, competências, personalidade e estilo de trabalho.

O conhecimento significa o acúmulo de informações, as experiências, as ações, as idéias. É o administrador cientista e artista, conforme você estudou na Unidade 1, que aprende a cada análise sistemática do ambiente em sua volta, como também age de acordo com seu *feeling* (ou sentimento, percepção) e *insight* (ou compreensão imediata de uma situação). Para administrar é preciso, enfim, ter habilidades.

Para ocupar posições nas empresas, executar seus papéis e buscar as melhores maneiras de administrar, o administrador deve desenvolver e fazer uso de várias habilidades. Katz (*apud*

CHIAVENATO, 2006) classificou-as em três grandes grupos: técnicas, humanas e conceituais. Observe na Figura 5 que todo administrador precisa dessas três habilidades.

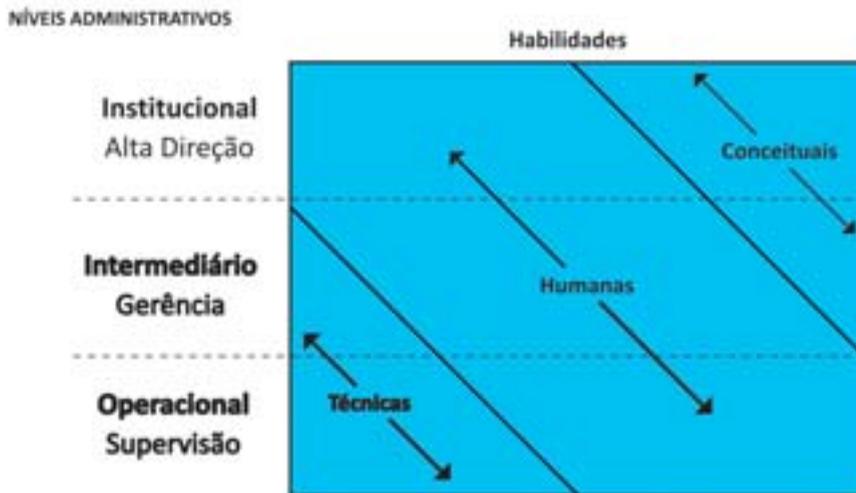


Figura 5: Habilidades do administrador

Fonte: Adaptado de Katz (*apud* CHIAVENATO 2006)

Com base na Figura 5 podemos perceber que para um bom trabalho é necessário que o administrador domine as três habilidades e dose-as conforme sua posição na organização.

*Mas o que significa cada habilidade? Você sabe diferenciá-las? Vamos ver juntos?*

- ▶ **Habilidades conceituais:** são as habilidades mentais necessárias para se obter, analisar e interpretar informações de várias fontes, e a partir daí tomar decisões complexas. Envolve a habilidade de compreender a relação das partes com o todo, de identificar e interpretar as informações advindas das

variáveis ambientais que interagem com a organização, como os clientes, a comunidade, os fornecedores, o governo, dentre outros.

- ▶ **Habilidades técnicas:** incluem o uso de conhecimento, instrumentos e técnicas de uma disciplina ou campo específico, como por exemplo, Contabilidade, Engenharia, produção ou vendas. Outros exemplos são programar um computador, operar uma máquina ou preparar declarações financeiras.
- ▶ **Habilidades de Relações Humanas:** estas habilidades envolvem a capacidade para compreender outras pessoas e para com elas interagir eficazmente. Precisamos dessas habilidades para criar e manter rede de contatos, liderar, motivar e fazermos a comunicação com os colaboradores.

Segundo Faria (2000), para atingirmos a eficácia na gestão administrativa é necessário que os administradores que ocupam cargo de direção ou gerência tenham equilibradas as habilidades: técnica, humana e conceitual. À medida que o profissional avança, hierarquicamente, na empresa cada uma das habilidades terá maior ou menor significado. No nível operacional é a habilidade técnica a mais exigida, no nível institucional o gerente deve ser um bom líder, deve saber delegar funções e ser eficaz. Já o cargo de gerente, além das habilidades técnicas e habilidades humanas, requer mudança de atitude, ou seja, uma orientação maior às pessoas do que às tarefas, sem as quais o administrador pode levar seu trabalho ao insucesso. No entanto, a mudança de atitude, muitas vezes, não é fácil (SILVA, 1995). Elas exigem aprendizagem sistemática.

*Mas será que um líder já nasce pronto?*

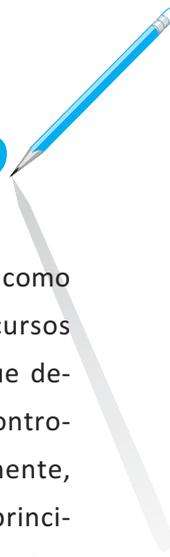
Não, todo mundo pode ser um líder. Segundo Penteadó (1992), o líder não nasce pronto, ele deve desenvolver essas habilidades por meio de aprendizado sistemático, e ainda, profissionais com mais experiência dentro da empresa podem contribuir para a formação dos novos líderes. Drucker (1990) também acredita que a liderança pode ser aprendida e desenvolvida.

### Complementando.....

Para saber mais sobre os assuntos discutidos nesta Unidade leia os artigos propostos a seguir e acesse os sites indicados.

- 📌 *Habilidades do Administrador* – de Ana Maria Romano Carrão e Maria Imaculada de Lima. Disponível em: <[http://www.angrad.org.br/area\\_cientifica/artigos/habilidades\\_do\\_administrador\\_em\\_formacao/751/](http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos/habilidades_do_administrador_em_formacao/751/)>. Acesso em: 16 jun. 2009.
- 📌 *Trabalho Técnico e o Trabalho Administrativo* – de Osnaldo Araújo. Disponível em: <<http://www.dearaujo.ecn.br/cgi-bin/asp/funcoesAdministrativas.asp>>. Acesso em: 16 jun. 2009.
- 📌 *Portal da Associação Nacional dos cursos de Graduação em Administração* – <<http://www.angrad.org.br>> – neste site você vai encontrar artigos e publicações sobre vários assuntos da Administração, como planejamento, marketing, produção, habilidades etc.
- 📌 *Portal Empreender para todos* – onde você tem conteúdo sobre funções administrativas, tais como planejamento, organização, liderança e controle. Acesse: <[http://www.empreenderparatodos.adm.br/administracao/mat\\_02.htm](http://www.empreenderparatodos.adm.br/administracao/mat_02.htm)>.
- 📌 *Verax consultoria* – <[http://www.veraxc.com/areas\\_funcoes.htm](http://www.veraxc.com/areas_funcoes.htm)> – este site destaca as funções organizacionais, como produção, marketing, finanças e recursos humanos.

# Resumindo



Você estudou, nesta Unidade 2, as organizações como um conjunto de funções integradas – Marketing, Recursos Humanos, Operações e Produção, Finanças etc. – e que dependem de planejamento, organização, liderança e controle, para que atinjam seus objetivos. E, conseqüentemente, de estrutura, pessoas, equipamentos, dinheiro, mas principalmente de liderança e comunicação. Como partes interdependentes, as pessoas que atuam em determinado setor devem se relacionar intimamente com as que trabalham em outros setores, pois os resultados são a soma do esforço conjunto. Nesse sentido, o administrador deve ter habilidade para conduzir o processo, como analisar as informações transmitidas, saber lidar com as pessoas, alocar os recursos adequadamente e operar equipamentos.



## Atividades de aprendizagem

Baseado no conteúdo do livro didático, na seção Complementando e na pesquisa de campo que você realizou nas organizações para as unidades anteriores, responda as questões a seguir. Lembre-se: em caso de dúvida, faça uma releitura cuidadosa dos conceitos ainda não entendidos ou, se necessário, entre em contato com seu tutor.

- 1) O que são níveis administrativos e seus fundamentos? Caracterize-os de acordo com a empresa estudada.
- 2) Quais são as quatro funções do administrador? Explique cada uma delas e apresente como estas funções são desenvolvidas na empresa em que você está fazendo o estudo.
- 3) Identifique as funções organizacionais e cite exemplos dessas funções conforme a empresa estudada.
- 4) Quais são as habilidades administrativas utilizadas por administradores eficazes? Explique cada uma delas. Como podem ser utilizadas na organização escolhida?