

UNIDADE 4

PROCESSO ADMINISTRATIVO INTEGRADO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade você deverá ser capaz de:

- ▶ Descrever o processo de planejamento, com a definição de objetivos e estratégias;
- ▶ Identificar como devem ser organizados os departamentos e alocados os recursos nas empresas;
- ▶ Definir o papel da liderança na execução e integração dos processos administrativos; e
- ▶ Elencar os mecanismos de controle dos planos de ação.



PLANEJAMENTO

Caro aluno!

Nesta Unidade, estudaremos as funções organizacionais de modo integrado, no sentido de lhe mostrar que cada uma é parte integrante de um processo, e todas se interrelacionam e interdependem para atingir os objetivos determinados.

Vamos lá?

Bons Estudos!

Desde a década de 1960 a estratégia vem se estabelecendo como uma disciplina bem definida na área da Administração, não apenas para empresas, mas também para todos os tipos de organização. Drucker foi um dos autores que instituiu a estratégia por meio da Administração por Objetivos (APO), definida como um modelo de administração que considera as metas organizacionais, como desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos.

Você compreenderá mais sobre a APO e seus desdobramentos na disciplina Teorias da Administração II, apresentada no módulo 2.

Dessa forma consolidou-se, no final da década de 1970, o conceito de Administração Estratégica, que segundo Maximiano (2006a) e Megginson *et al.* (1998), implica no processo que compreende o planejamento estratégico, a implementação, o controle, a avaliação e o acompanhamento da estratégia.

Para Megginson *et al.* (1998), o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro, afirma Maximiano (2006a).

Planejamento é uma ferramenta para analisar o ambiente externo e interno, reafirmar a missão da Organização, coletar dados e os transformar em informações e definir os planos de ação.

O crescimento da população, principalmente a urbana; o acirramento da concorrência; o fenômeno da globalização; o desenvolvimento da administração da qualidade total; a exigência do mercado consumidor; a redemocratização de alguns países, como o Brasil em 1985; a promulgação da Constituição Federal de 1988, que define os direitos, mas também deveres das organizações, como o respeito ambiental e social; a consolidação da internet e da tecnologia da informação, dentre outros fatores, exigiram uma postura mais estratégica por parte da administração. Internamente,

as organizações devem analisar de forma sistêmica e integrada todas as partes que a constituem. Enfim, podemos defini-las como sistemas abertos, que segundo Maximiano (2006a.) são aqueles que mantêm um contínuo intercâmbio de matéria/energia/informação com o ambiente (Teoria Geral de Sistemas) e, portanto, passíveis de adaptação de acordo com o momento.

Estudos realizados por [Alfred Chandler](#), entre o final da década de 1940 e início dos anos 1960, definiram três níveis administrativos – estratégico, tático e operacional. Assim, os planos também



Saiba mais

Alfred Chandler

Historiador americano que desenvolveu estudos de grandes empresas americanas, no 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 foi sua contribuição para a descentralização, observada durante as décadas de 60 e 70. Disponível em: <http://www.admsf.adm.br/areas_visualiza3.asp?item=biografia&id_tema=5&id=2>. Acesso em: 19 jun. 2009.

passaram a ser classificados de acordo com os níveis principais e abrangência da organização.

- ▶ **Planos estratégicos:** abrangem toda a organização e sua relação com o ambiente. São planos que estabelecem a missão, os produtos e serviços a serem comercializados no mercado, os clientes e mercados a serem atendidos. A responsabilidade deste plano, caracterizado de longo prazo (acima de quatro anos) é da alta administração.
- ▶ **Planos táticos:** traduzem os planos estratégicos em ações especializadas, como marketing, operações, recursos humanos e finanças. A gerência média é a responsável pela implementação, em um período de médio prazo (entre um e três anos). Na Administração Pública, podemos incluir as secretarias municipais, como a de desenvolvimento e promoção social.
- ▶ **Planos operacionais:** responsável por definir as atividades e recursos que possibilitam a realização de objetivos estratégicos ou táticos, como a definição de orçamentos (financeiro), lançamento de um produto (marketing), plano de treinamento (recursos humanos). A responsabilidade fica por parte dos supervisores, chefes de setores e cargos afins. Tem duração de até um ano.

O que podemos concluir com esta exposição? Que o planejamento estratégico é um tipo de planejamento que abrange a organização como um todo, daí a razão de um aprofundamento do assunto nesta Unidade.

Quanto ao planejamento estratégico, destacamos a seguir duas concepções:

- ▶ atividade que envolve a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o

desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente (MEGGINSON *et al.* 1998); e

- ▶ processo de elaboração da estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente, compreendendo a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a Organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006a).

Outro destaque que precisamos fazer, ao conversarmos sobre planejamento estratégico, permeia no seu processo sistemático, que compreende em:

- ▶ **Definição da missão, valores e visão:** a missão organizacional, segundo Megginson *et al.* (1998), refere-se ao propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identificar seus produtos ou serviços e clientes. Assim, a missão identifica a razão de ser da organização – ou seja, ela descreve suas atividades, o mercado-alvo, os produtos e serviços básicos e seus valores. Tanto as organizações lucrativas como as não-lucrativas precisam especificar com muita clareza sua missão.
- ▶ **Análise da situação atual:** ao planejarmos precisamos saber qual a situação da empresa em termos mercadológicos, financeiros, operacionais, tecnológicos, colaboradores. Para tanto devemos perguntar: Onde a empresa está? Como chegou a esse ponto?
- ▶ **Análise do ambiente externo** (político/legal, econômico, sócio-cultural, competitivo, natural e tecnológico). Quais as ameaças e oportunidades do ambiente no presente e no futuro?

- ▶ **Análise do ambiente interno:** como administradores, nós precisamos analisar nossa marca, nível de lealdade do cliente, lançamentos de produtos, rotatividade de pessoal, tecnologia e custos. Quais os pontos fortes e fracos de nossa organização?

Sobre a análise do ambiente, Biaggio e Batocchio (2005, p. 33) ressaltam que “essa análise, efetuada de forma sistemática, permite à empresa direcionar o futuro do mercado, elaborar as metas e os objetivos que atendam às variações do mercado”.

Acabamos de estudar, na Unidade 3, os ambientes das organizações. Então, aqui na formulação do planejamento estratégico é muito importante considerar aqueles ambientes e os seus reflexos no negócio. Você sabe dizer por quê?

- ▶ **Plano estratégico:** fazer um plano estratégico consiste em definir: Para onde ir? O que se deve fazer para chegar lá? Quanto vai custar? Até quando deve-se conseguir?

A resposta a essas questões é o objetivo central da função planejamento. Entendemos por objetivos todos os resultados desejados, que orientam o intelecto e a ação. Segundo Megginson *et al.* (1998), os objetivos são os resultados ou metas para os quais todas as atividades organizacionais são direcionadas.

As organizações em geral têm vários objetivos amplos, em longo prazo e abrangentes, entre eles a lucratividade, a fatia de mercado e boas relações com os empregados. Para Maximiano (2006a), o objetivo pode ser:

- ▶ uma situação futura, como: ganhar uma parcela do mercado, vencer um concorrente, reduzir a violência em uma comunidade, passar no vestibular;

- ▶ a realização de um produto, físico ou conceitual, como: construir um prédio, criar uma marca para um produto, implantar um sistema; e
- ▶ a realização de um evento, como: organizar e realizar uma competição esportiva, um festival de cinema, uma feira dos produtos.

Os objetivos organizacionais formam o eixo central do planejamento porque eles se tornam o foco na direção das estratégias e direcionam para o futuro. De acordo com Maximiano (2006a, p. 341),

Os objetivos são os resultados que a Organização pretende realizar. [...] Estes podem ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções, focalizam qualquer indicação de desempenho que sirva para medir os resultados da Organização: participação no mercado, retorno sobre investimento, satisfação do clientes e assim por diante.

Consideramos relevante acrescentar que “a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos” (CHIAVENATO 2006, p. 303).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 249) explicam essa hierarquia de objetivos da seguinte forma:

Essa hierarquia indica que os objetivos mais amplos - que contemplam os resultados esperados da organização como um todo – acabam se desdobrando em objetivos divisionais, que se desdobram em objetivos por unidades de negócios, que, por sua vez, se desdobram em objetivos por áreas, departamentos, regionais, até chegar a estipular os objetivos por equipe e individuais.

Após delimitarmos os objetivos, definimos as metas, políticas, diretrizes, programas e estratégias. Encontramos, nas

organizações contemporâneas, estas definições marcadas por um quadro complexo e imprevisível, na maioria dos casos.

Mas, afinal o que significa a palavra meta? Você já ouviu falar em diretrizes? E quanto à política? Você saber definir programas e estratégias? Não se espante, vamos ver a seguir essas definições.

- ▶ **Metas:** são alvos a serem atingidos em curto prazo. Devem ser específicas, desafiadoras e realistas. Quando necessário, as metas têm de ser quantitativas. Formuladas em termos numéricos, associadas a indicadores específicos de desempenho, como a quantidade, data, nível de qualidade ou ordem de grandeza e importância e vinculadas a um prazo. As metas mais comuns são de produção mensal; de faturamento mensal ou de cobrança diária etc.
- ▶ **Políticas:** referem-se a uma colocação dos objetivos ou intenções na organização como guias orientadores da ação administrativa.
- ▶ **Diretrizes:** são princípios estabelecidos para possibilitar o alcance dos objetivos pretendidos. Como os objetivos são fins, as diretrizes servem para balizar os meios adequados para atingi-los e canalizar as decisões. Por exemplo, diretrizes de pessoas (como recrutar e selecionar os futuros funcionários).
- ▶ **Programas:** são atividades necessárias para atingir cada uma das metas. Por exemplo, o programa da produção (como programar a produção das diversas áreas para atingir a meta de produção estabelecida).
- ▶ **Estratégias:** de acordo com Porter (*apud* Maximiano, 2006a, p. 344) a “estratégia consiste em fazer escolhas e procurar deliberadamente ser diferente. Ela distingue

da eficiência operacional, que compreende os indicadores de produtividade e qualidade”. Já Igor Ansoff (1989 *apud* Cavalcanti, 2003, p. 45), acrescenta que a estratégia consiste basicamente em “[...] um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar e comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto e mercado”. Em suma, podemos dizer que as estratégias são as diretrizes ou caminhos que a empresa utiliza para alcançar os objetivos. Já as táticas são planos de ação que proporcionam a execução das estratégias. Sobre esse assunto, Chiavenato (2006), afirma que “[...] a estratégia organizacional é um dos conceitos mais sofisticados e complicados de toda a teoria administrativa, devido ao alto grau de abstração e de complexidade envolvido”.

O planejamento, portanto, é a função que dá alicerce para as demais – organização, liderança, controle - pois lida com o futuro da empresa. Para isso, há que se fazer o diagnóstico dos ambientes interno e externo e a definição correta do propósito da empresa no mercado, transmitindo ao cliente o valor da organização, nos aspectos administrativos e operacionais, éticos, sociais e ecologicamente responsáveis. O administrador deve ser criativo, inovador, buscar novos conhecimentos, realizar as mudanças necessárias e ter competência. A administração estratégica e o pensamento estratégico são fundamentais para que o administrador cumpra seu papel na era do conhecimento e da informação.

ORGANIZAÇÃO

No conjunto das funções administrativas, a organização, enquanto atividade de gestão, exige atenção especial e estudo detalhado, na medida em que para se executar os planos, é necessário organizar os recursos. Logo, organização aqui não tem o mesmo sentido de empresa, entidade, instituição, estado, mas o processo de dispor qualquer conjunto de recursos em uma estrutura que facilite a realização dos planos. Ou seja, aqui o sentido é verbal – organizar.

O processo de organizar tem como resultado o ordenamento das partes de um todo, ou a divisão de um todo em partes ordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. Significa alocar os recursos – pessoas, dinheiro, equipamentos, matéria-prima, informação, tecnologia – para as áreas diversas, de modo que todas contribuam para a execução dos planos e, conseqüentemente, o alcance dos objetivos.

Logo, podemos concluir que organizar é tomar decisões, sejam elas decisões de dividir o trabalho, atribuir responsabilidades a pessoas ou estabelecer mecanismos de comunicação e coordenação conforme exemplificado na Figura 8.



Figura 8: Etapas do processo decisório de uma organização

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

Na fase da divisão do trabalho, temos a divisão das tarefas, em partes, a serem realizadas por grupos ou pessoas. Por exemplo, as atividades podem ser agrupadas em departamentos, como vendas e logística ou por pessoas, onde cada indivíduo realiza determinada tarefa.

Importante! Divisão de tarefas não significa que o funcionário está isolado e é extremamente especialista, sem capacidade de fazer alguma outra atividade. O envolvimento e a interação das pessoas são fatores importantes para a eficácia do processo decisório.

Depois de identificadas as unidades de trabalho, as responsabilidades ou obrigações para a realização de tarefas são definidas. O conjunto dessas tarefas pelas quais uma pessoa é responsável chamamos de cargo. Para ocuparmos um cargo na empresa a qual fazemos parte, a capacitação, o treinamento e a honestidade são elementos cruciais.

Dependendo do tamanho da organização, um departamento pode ter vários cargos ou apenas um. Chiavenato (2004) afirma que, hoje, os cargos requerem maior flexibilidade e participação contínua das pessoas, transformando-as em **equipes multidisciplinares***. Podemos analisar os cargos numa maneira global onde todas as atividades são executadas por um ocupante e

***Equipe multidisciplinar**

– equipe que se compõe de pessoas de várias especialidades e experiências diferentes. Fonte: Lacombe (2004).

que se situa em determinada posição no organograma organizacional. A posição do cargo no organograma define o nível de hierarquia do ocupante, como a quem reportará e sobre quem exercerá autoridade.

Depois de dividir o trabalho, é preciso atribuir **autoridade*** a pessoas ou à unidade de trabalho. A atribuição de autoridade implica dois conceitos importantes do processo de organização:

- ▶ **Hierarquia:** divide as autoridades de forma vertical, por nível. As pessoas que estão em qualquer nível têm responsabilidades e prestam contas para as que estão acima. Por exemplo, os ministros do governo federal devem prestar contas ao presidente da República.
- ▶ **Amplitude de controle:** refere-se ao número de colaboradores que estão sob o controle de um gerente. Por exemplo, um gerente de marketing pode ter em sua equipe vendedores, pesquisadores de mercado, publicitários, promotores de vendas e **merchandising***. Um chefe de departamento de um curso em uma universidade pública tem como amplitude de controle os professores lotados no departamento, bem como os técnicos administrativos.

***Autoridade (formal)** – autoridade legal que uma pessoa - chefe ou gerente – dispõe para dirigir o comportamento dos integrantes de sua equipe. Fonte: Lacombe (2004)

***Merchandising** – técnicas de marketing que visam a fixar a imagem de um produto. Por exemplo, degustação num supermercado. Fonte: Lacombe (2004).

Enquanto a estrutura formal focaliza autoridades e responsabilidades, a estrutura informal focaliza as pessoas e suas relações. A primeira é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Portanto, apresenta relações que não aparecem no organograma. Nessa estrutura há uma autoridade informal desenvolvida por meio das relações informais entre as pessoas da empresa.

Todas as decisões sobre divisão do trabalho, responsabilidades e autoridades resumem-se na estrutura organizacional, descrita no desenho organizacional ou gráfico chamado organograma, conforme mostra a Figura 9.

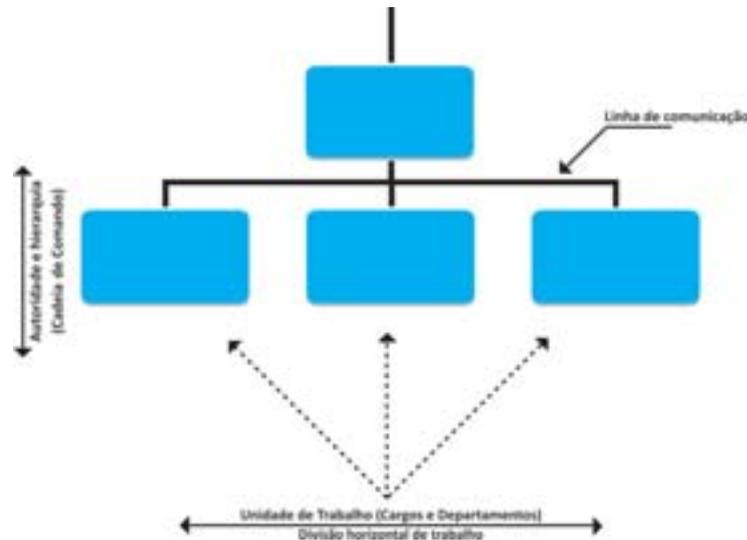


Figura 9: O organograma e seu significado

Fonte: Adaptada de Maximiano (2006a)

Com base na Figura 9, que representa um modelo simplificado de organograma e respectiva explicação do significado de cada uma das linhas e sentidos apresentados, cada cargo deve ter uma posição definida no organograma.

A posição do cargo no organograma define o seu nível hierárquico, a subordinação (a quem presta responsabilidade), os subordinados (sobre quem exerce autoridade) e o departamento ou divisão onde está localizado. Por essa razão, os cargos são representados no organograma através de retângulos, cada qual com dois terminais de comunicação: o superior, que o liga ao cargo acima e define sua subordinação, e o inferior, que o liga com os cargos abaixo e define seus subordinados.

Sob o prisma horizontal, cada cargo está emparelhado a outros cargos do mesmo nível hierárquico, que, em geral, recebem um título equivalente (como diretores, gerentes, coordenadores, chefes etc.). Sob o prisma vertical, cada cargo está incluído em algum departamento, divisão ou área da empresa.

Na próxima Unidade, você vai estudar com mais detalhes a estrutura organizacional e os departamentos.

LIDERANÇA

No tópico anterior, abordamos a autoridade formal como um dos mecanismos para organizar os recursos necessários à tomada de decisão relativa ao planejamento das empresas. Mas para integrar as pessoas é preciso mais do que autoridade constituída legalmente pelo cargo; é preciso liderança.

A capacidade de liderar, conforme ressalta Maximiano (2006a), é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e todos os tipos de administradores de organizações. A administração é uma competência intelectual, mas também interpessoal.

Para Megginson *et al.* (1998), a liderança se baseia na capacidade de uma pessoa influenciar outras para agir de forma a atingir metas pessoais e organizacionais. Na concepção de Maximiano (2006a, p. 277) a liderança

É a realização de metas por meio da direção de colaboradores. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é líder. Um grande líder tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, em uma grande variedade de situações.

Diante dessas exposições podemos afirmar que a liderança é um processo complexo, que compreende diversas atividades e competências dos administradores, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação.

Um líder precisa trabalhar de forma eficaz com as pessoas, incluindo superiores, colegas, subordinados e grupos externos. A qualidade na liderança está diretamente pautada no relacionamento do administrador com os subordinados.

Segundo Megginson *et al.* (1998), há duas maneiras de classificar líderes ou estilos de liderança:

- ▶ **Abordagem usada:** é uma forma simples de estudar liderança que define três abordagens básicas utilizadas pelos líderes. São elas:
 - ▶ Autocrático: muitas vezes, chamados de autoritários, são aqueles líderes que tomam decisões sozinhos sem permitir que seus seguidores participem delas. Esses líderes são muitas vezes comparados com um instrutor militar ou “sargento”.
 - ▶ Democrático ou participativo: neste modelo de liderança ocorre a participação dos seguidores no processo de decisão. Usam o envolvimento grupal para estabelecer determinar as funções dos cargos.
 - ▶ *Laissez-faire* ou liberais: aqui temos os líderes frouxos e permissivos e deixam os seguidores fazerem o que querem.

- ▶ **Orientação para o trabalho:** essa forma de classificação se dá pelo exame das atitudes dos líderes na realização de um trabalho. Alguns dão ênfase à tarefa, outros enfatizam os seguidores e subordinados ou os dois juntos. Consideramos líderes orientados para tarefas ou para a produção aqueles que focalizam o trabalho a ser feito. Dão ênfase ao planejamento, programação e processamento do trabalho, e exercem controle cerrado de qualidade. Já os líderes orientados para pessoas ou colaboradores estão preocupados com o bem-estar e os sentimentos de seus seguidores, têm confiança em si e uma forte necessidade de desenvolver e dar poder aos membros de seus grupos.

Na disciplina Gestão de Pessoas, módulo 5, você conhecerá mais sobre liderança e gestão de equipe, entre outros assuntos.

EXECUÇÃO E CONTROLE

O processo de execução, segundo Maximiano (2006a), consiste em realizar atividades planejadas, envolvendo dispêndio de energia física e intelectual. É a aplicação das estratégias definidas no planejamento por meios das pessoas, dos líderes e da estrutura organizacional. São exemplos de atividades de execução:

- ▶ elaborar planos;
- ▶ organizar uma equipe;
- ▶ cumprir uma tarefa operacional, como montar um automóvel, preencher um formulário, elaborar uma tabela de preço;
- ▶ realizar pesquisas de satisfação do usuário;
- ▶ promover produtos no ponto de venda; e
- ▶ ministrar aulas.

Os resultados do processo de execução são produtos ou serviços, destinados tanto ao cliente externo (o mercado consumidor, outras empresas, a população) como ao cliente interno (departamentos, setores, assessorias).

Para executar e atingir os objetivos, é preciso que haja controle do que está sendo executado. Você concorda com esta afirmação? Vamos discutir esse assunto?

Para mensurar o resultado do plano continuamente, é importante que se faça o controle. Quando dissemos que o planejamento deve ter prazos definidos e que as metas sempre que possível devem ser quantificáveis, é para definirmos melhor os mecanismos de controle e desempenho das estratégias. O processo de controle está ligado à realização de objetivos e metas. E para alcançá-los, são necessárias informações. Nesse sentido, o sistema informatizado deve ser utilizado para assegurar a realização dos objetivos.

Neste sentido, Maximiano (2006a) apresenta alguns elementos do processo de controle. Veja a seguir:

- ▶ **Definição de padrões de controle:** permite avaliar eficazmente o desempenho e tomar decisões corretas. Por exemplo, aprimorar a competitividade da empresa, conquistar novos clientes ou aumentar o nível de satisfação dos clientes é o objetivo.
- ▶ **Aquisição de informações:** referente às atividades que estão sendo executadas. Por exemplo, dispositivos mecânicos ou eletrônicos de contagem e medição, tais como: catraca, cartões de ponto e sistemas computadorizados de informações. Outra situação comumente utilizada pelas empresas refere-se ao sistema computadorizado de Recursos Humanos sobre o desempenho dos funcionários, onde nós como administradores públicos podemos saber, por exemplo, se aumentou a satisfação do usuário em relação aos serviços de atendimento após a capacitação dos funcionários responsáveis.
- ▶ **Comparação e ação corretiva:** a informação sobre o desempenho real é comparada com os objetivos ou padrões e, assim, inicia-se uma ação para corrigir ou reforçar uma atividade. Por exemplo, na área de logística, o que pode ser feito em relação a isso? Diminuiu as perdas de materiais durante o transporte e manuseio? Será que os equipamentos de uma escola

chegaram dentro do prazo, ou seja, antes do início das aulas?

- ▶ **Recomeço do ciclo de planejamento:** a informação produzida pelo processo de controle permite tomar decisões sobre novos objetivos e novos padrões de controle. Na prática, quando daremos início a um novo ciclo? Por exemplo, suponhamos que o setor público, no qual trabalhamos, fez lançamento de um novo serviço que foi um sucesso e agora como administrador você terá como meta ampliar sua área geográfica para oferecer o tal serviço.

Para finalizarmos, precisamos ressaltar que o formato do sistema de controle depende também do nível hierárquico e dos tipos de planejamento. Diante desta análise dividimos o controle em três níveis, são eles:

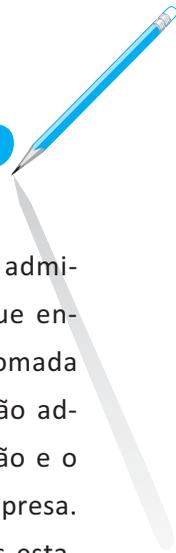
- ▶ **Estratégico:** enfoca o desempenho da organização em relação à sua missão e acompanhar os ambientes internos e externos que influenciam a organização. Nesse controle, é possível determinar os pontos fortes e fracos (internos) e ameaças e oportunidades (externas).
- ▶ **Administrativo:** focaliza as áreas funcionais, como marketing, produção, finanças, recursos humanos etc. São controles que produzem informações especializadas e possibilitam a tomada de decisões em cada uma dessas áreas.
- ▶ **Controle operacional:** enfoca as atividades e o controle de recursos em qualquer área funcional. Por exemplo, cronogramas de desenvolvimento e lançamento de um produto.

Complementando.....

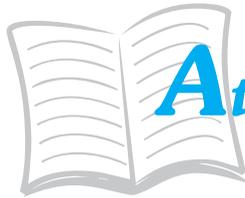
Separamos a seguir algumas leituras complementares para você ampliar seus conhecimentos.

-  *Os 12 Maiores Atributos da Liderança* – de Luiz Almeida Marins Filho. Disponível em: <<http://www.guiarh.com.br/PAG21C.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
-  *A Liderança no Serviço Público* – de Moacir Marques da Silva. Disponível em: <<http://www.tcm.sp.gov.br/Escola/artigos.htm>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
-  *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica* – de Hernan e Contreras Alday. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2009.
-  *Planejamento Estratégico e Gestão Pública por Resultados no Processo de Reforma Administrativa do Estado de Minas Gerais* – de Isabela Moreira Corrêa. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n3/a06v41n3.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
-  *As Várias Estruturas Organizacionais* – de Sandra Regina da Luz Inácio. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/administracao-geral-artigos/as-varias-estruturas-organizacionais-uma-explicacao-simples-561027.html>>. Acesso em: 20 jun. 2009.
-  Portal Grupo e Liderança – este site dispõe de conceitos, artigos e notícias sobre liderança nas organizações, disponível em: <<http://grupolideranca.sites.uol.com.br/>>.
-  Portal Unicamp – acesse <http://www.cgu.unicamp.br/carreira/pcvs/estrutura_organizational.pdf> e aprofunde seus conhecimentos sobre organograma e estrutura organizacional.

Resumindo



Nesta Unidade você aprendeu que as funções administrativas são integradas em um processo único, que envolve informação, pessoas, estrutura, tecnologia e tomada de decisão. Falamos também no planejamento, função administrativa que define as ações futuras da organização e o diagnóstico dos ambientes internos e externos da empresa. Aprendemos ainda que com os objetivos e estratégias estabelecidos, o processo requer estrutura organizacional que contribua para o alcance dos resultados e, para isso, precisa definir as áreas funcionais; os líderes; as pessoas que irão trabalhar em cada área; as atividades de cada uma; além dos demais recursos, como dinheiro, matéria-prima, peças, móveis e equipamentos. Vimos também que com os planos elaborados e a estrutura definida, o papel do líder é essencial para conduzir as atividades e envolvimento das pessoas no ambiente de trabalho, o que comporta a efetiva execução das estratégias e ações do dia a dia que permitirão atingir os objetivos do planejamento. Por fim, aprendemos sobre o controle e acompanhamento das ações e resultados alcançados, que têm com finalidade corrigir eventuais falhas do processo.



Atividades de aprendizagem

Teste seus conhecimentos respondendo às atividades propostas a seguir. E, lembre-se: em caso de dúvidas retorne aos conceitos apresentados e também busque o auxílio de seu tutor.

- 1) Diferencie planejamento estratégico, tático e operacional, indicando a abrangência de cada um.
- 2) Quais os elementos do organograma de uma organização formalizada? Identifique esses elementos em uma das organizações estudadas na Unidade 1.
- 3) Para você, qual o papel do líder no alcance dos objetivos nas organizações? Nas empresas estudadas na Unidade 1, qual o estilo de liderança é adotado nas mesmas? Justifique.
- 4) Qual a importância dos mecanismos de controle na realização das estratégias e objetivos nas organizações? Cite alguns critérios utilizados nas organizações estudadas na Unidade 1, caso tenham planos, objetivos e metas.
- 5) A partir dos artigos indicados na seção Complementando responda: quais os atributos e os estilos de liderança? Há distinção entre líder da iniciativa privada e líder no serviço público?