**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais**

**Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais**

**Ana Carolina Silva Rodrigues**

**Caio Henrique Souza Dias**

**Fábio Rodrigo Andrade**

**Lucimar Pereira dos Santos**

**Mateus Ribas Diniz**

**Marco Antônio Laviola**

**funções administrativas**

**Belo Horizonte**

**2014**

Ana Carolina

Caio Henrique Souza Dias

Fábio Rodrigo Andrade

Lucimar Pereira dos Santos

Mateus Ribas Diniz

Marco Antônio Laviola

**funções administrativas**

Trabalho acadêmico apresentado à disciplina de Fundamentos de Administração, do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Professor Jose Chequer.

Belo Horizonte

2014

# 

# 1. Planejamento da ação empresarial

Quando se há desejos administrativos dentro de uma empresa em atingir uma meta, planos devem ser feitos para cada setor dessa organização concluindo um método racional de se atingir esses objetivos por meio de ações e serviços com o mínimo de dispêndio e maximização de resultados favoráveis possíveis.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2000), as empresas não agem por impulso. Na verdade, as organizações formais agem racionalmente, identificando oportunidades e ameaças no ambiente onde operam. Dessa forma, a *Estratégia Empresarial,* como ele denomina o processo de planejamento das empresas, agem da maneira mais racional de acordo com suas vontades e possibilidades.

## 1.1. Planejamento estratégico

O planejamento estratégico apresenta as seguintes características: é feito com um plano visionário de longo prazo; por estar voltado para empresa e seu ambiente, está sujeito às incertezas; envolve a empresa como um todo, desenvolvendo planejamentos a partir de julgamentos, não de dados (CHIAVENATO, 2000).

O planejamento estratégico envolve um plano de trabalhos detalhados designando metas, analisando variáveis externas e internas e elaborando caminhos racionais almejando atingir essas metas. Essa teoria, predominantemente, ainda toma o ambiente de uma empresa inserida em um sistema fechado, isto é, voltando seus olhos apenas para o ambiente interno da empresa. Por ser realizado pelas diretorias das empresas, esse tipo de planejamento se restringe aos níveis mais altos das organizações formais.

### 1.1.1. Etapas do planejamento estratégico

Toda essa premeditação é elaborada a partir de uma linha de ações transformando ideias em resultados. Os planos são compostos a partir de objetivos ansiados pela empresa e, ela então projeta um ambiente próprio com as condições apresentadas por ela para se chegar a eles da maneira mais racional possível.

#### 1.1.1.1. Determinação dos objetivos

Objetivos empresariais podem ser definidos como objetivos que a empresa deseja atingir. De acordo com Chiavenato, eles definem o porquê dessas organizações existirem. Essas metas, para serem atingidas por todas em empresas, são divididas em objetivos menores e específicos para cada área e repartição de uma empresa, ou seja, dividindo objetivos estratégicos em objetivos departamentais (CHIAVENATO, 2000).

Os objetivos empresariais podem ser objetivos que tendem a geração de lucro economicamente em termos de empresa em si e dos proprietários dessa empresa, ampliação de uma empresa em termos de fatores de produção e participação no mercado, segurança para continuidade no ramo empresarial e autonomia para tomadas de decisões.

Deve-se considerar que, em uma hierarquia de objetivos, o primordial é gerar lucro aos seus investidores.

##### **1.1.1.2. Análise ambiental externa**

Todo planejamento é feito a partir de um exame da natureza de um determinado fato ou assunto. No ramo empresarial não é diferente, já que o planejamento estratégico é feito examinando o ambiente externo em vários ramos variáveis podendo eles ser dependentes ou não dependentes entre si de modo a determinar a melhor estratégia para se atingir esses objetivos pretendidos pela empresa.

Os fatores podem ser de qualquer natureza que inflija as metas da empresa, como fatores tecnológicos (fatores de produção utilizados no processo produtivo), políticos (envolvem questões de deliberação de âmbitos municipal até federal), econômicos (aspectos que podem ou não favorecer os resultados), legais (implementação ou veto de leis que afetem o mercado empresarial) e sociais (valores e atitudes das pessoas), podendo eles ter alta ou baixa influência nos resultados (CHIAVENATO, 2000)

###### **1.1.1.3. Análise organizacional interna**

Quando se fala de análise organizacional interna, impõe-se a ideia de sistema fechado. Porém as variáveis externas são consideradas, descartando essa teoria. É feito um exame dos recursos internos da empresa para elaboração de parte da estratégia que será adotada para se atingir os objetivos. “A analise organizacional verifica as potencialidades e vulnerabilidades da empresa mostrando as suas possibilidades atuais em termos mercadológicos, financeiros, tecnológicos, humanos e organizacionais” (CHIAVENATO, 2000).

**1.1.1.4. Formulação de alternativas**

A partir dos conhecimentos adquiridos através da analise do ambiente externo à empresa e dos pontos fortes e fracos dentro de sua própria organização, são elaboradas alternativas que, de acordo com Chiavenato, “balizam” a empresa de acordo com suas capacidades e fragilidades.

**1.1.1.5. Elaboração do planejamento**

Os atos administrativos são, após definidos os objetivos, elaborados de uma maneira lógica, racional e coerente dirigindo a empresa até as metas pré-estabelecidas por ela, levando à causas e consequências que determinarão o futuro da empresa.

Conforme Chiavenato, esses planejamentos de ações podem ser de caráter conservador, no qual a empresa visa somente bons resultados, deixando de efetuar mudanças radicais em sua estrutura e em suas práticas, otimizadas, no qual a empresa visa os melhores resultados, e adaptativo, onde a empresa concilia interesses dos envolvidos na organização de modo a fazer a empresa se desenvolver de uma maneira natural.

**1.1.1.6. Implementação e execução**

Primeiramente, foram determinados os objetivos da empresa. Logo após, realizou-se análise de caráter externo e interno à organização para se definir o ambiente com o qual a empresa lidará no caminho ao encontro das metas. Depois, foram elaborados planos de maneira racional e estratégica para se chegar à eficácia da situação em questão.

A seguir, é função das diretorias programar o projeto e liderar seus subordinados a executar as ações necessárias de acordo com o planejamento realizado anteriormente. Para que essas tarefas sejam devidamente executadas, são necessários outros tipos de planejamentos no âmbito tático e no âmbito operacional.

# 2. Planejamento tático

Após traçados os objetivos almejados pela diretoria da empresa, é hora de planificar taticamente as tarefas necessárias para alcançar as metas e dividir as funções por todos os departamentos da empresa. Diferentemente do planejamento estratégico, o planejamento tático é feito a nível gerencial, por realizar a distribuição de tarefas entre os diferentes setores da empresa da maneira mais racional possível.

## 2.1. Características do planejamento tático

Como foi dito anteriormente, o planejamento tático é realizados em níveis gerenciais de uma empresa, levando as ações da empresa a um contexto mais operacional. Os departamentos da empresa definem as ações a serem tomadas em um prazo médio de tempo, geralmente de um ano, semelhantemente ao planejamento estratégico, que adota planos em longo prazo.

*“O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e visa dar condições racionais para que se organize dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura” CHIAVENATO, 2000.*

### 2.1.1. Processo decisório

Pode-se dizer que a tomada de decisões constitui a alma da administração, já que é função do administrador saber os “meios” dos processos produtivos dentro de uma empresa. O administrador é responsável por ditar a maneira como recursos devem ser alocados e ações necessárias para levar a empresa a um determinado objetivo

Ele deve considerar quais são suas possibilidades dentro do campo de ação em que está inserido e quais as possíveis consequências que suas escolhas podem resultar.

#### 2.2. Planejamento operacional

“O fim do começo”. Planejar operacionalmente envolve planificar ações especificas a setores de tarefas dentro de cada departamento dentro da empresa. Por serem realizados em curto prazo, devem ser revisados frequentemente. Esse planejamento é o responsável por efetuar as ações e utilizar os recursos disponíveis dentro da empresa da maneira mais racional de acordo com as decisões tomadas no planejamento tático.

#### 2.2.1. Tipos de planos operacionais

Chiavenato conceituou quatro tipos de planos operacionais, relacionados a meios e fatores de produção. Eles são relacionados: com métodos (procedimentos), com dinheiro (orçamentos), com tempo (programas ou programações) e com comportamentos (regulamentos).

##### **2.2.2. Procedimentos**

Dizendo respeito ao modo de agir diante de uma determinada situação, planos são feitos em relação à melhoria de métodos e técnicas de modo a encaminhar a empresa ao caminho da meta.

**2.2.3. Orçamentos**

Os planejamentos operacionais relacionados com os orçamentos têm por foco calcular previamente as melhores formas que como, onde e quando e quanto à empresa deve gastar para obter todos os recursos necessários para se atingir os objetivos traçados no planejamento operacional.

**2.2.4. Programas ou programações**

Refere-se a um plano detalhados de um conjunto de etapas a serem executadas pelos componentes de um determinado setor em um período de tempo. Por se tratar de um planejamento a nível operacional, esse período de tempo é curto, geralmente os planos são feitos mensalmente.

**2.2.5. Regulamentos**

Concerne dispor oficialmente de indicação de maneiras de aplicar leis, estatutos ou decretos que auxiliem um ou mais setores a dispor de toda regulamentação necessárias para tomada de decisões e cumprimentos de ações requeridas de modo a cumprir a meta estabelecida no curto período de tempo.

# 3. Organização da ação empresarial

Primeiro é necessário deixar claro o que é organização. Organização é o ato de organizar, de reunir recursos em torno de um determinado objetivo. No meio empresarial, a organização envolve a reunião de pessoas em torno de uma meta, de maneira formal (com regras e normas constituídas e obedecidas de uma maneira burocrática), informal (envolvendo os integrantes do grupo de uma maneira pessoal) ou das duas maneiras ao mesmo tempo, o que é comum de se ver atualmente nas empresas modernas.

## 3.1. Desenho organizacional

Pode ser tido como o delineamento ou traçado das possíveis formas de combinações e arranjos de pessoas dentro de um departamento ou setor de uma empresa. Conforme Chiavenato, o desenho organizacional mostra a configuração da empresa em relação à estrutura e funcionamento.

### 3.1.1. Os requisitos do desenho organizacional

Por definir a melhor alocação de recursos dentro da organização, é um desenho essencial para a administração. De acordo com Chiavenato, existem quatro requisitos básicos para que o desenho organizacional realmente contribua para a organização. Eles são:

* Estrutura básica: dividindo adequadamente o trabalho da organização e os recursos empresariais de maneira integrada e aceitável.
* Mecanismo de operação: ao indicar as tarefas dos envolvidos na organização por meio de cargos, rotinas e condutas de trabalho.
* Mecanismo de decisão: estabelecendo processos de decisão, procurando conciliar os interesses das partes da organização ligando os objetivos individuais entre os departamentos da empresa.
* Mecanismo de conciliação entre as partes: integrando os planos dos setores da empresa, conciliando interesses e harmonizando a correlação existente entre eles.

#### 3.1.2. As características principais do desenho organizacional

Segundo Chiavenato, existem quatro características no que concerne o modelo de desenho organizacional. Elas são:

* Diferenciação: diferenciação do trabalho em departamentos de acordo com a natureza de suas funções e níveis hierárquicos de cargos.
* Formalização: existência de regras e normas que determinam as características e requisitos das tarefas a serem executadas. Essas características podem ser em relação ao cargo necessário para executar uma tarefa, das instruções e procedimentos necessários ao executar a tarefa e em relação às regras e normas para todas as situações que ocorrerão no processo produtivo.
* Centralização: Se refere à distribuição de autoridade para tomada de decisões. Quanto maior a centralização de autoridade, mais ela é concentrada. Isso pode ser percebido nos níveis mais altos de uma empresa, onde a maioria dos cargos são cargos executivos.
* Integração: meios de sincronização entre as partes dentro de uma organização. Quanto maior o numero de diferenças entre os departamentos da empresa, maior é a necessidade de uma coordenação mais forte entre as divisões dessa empresa.

##### **3.1.3. Tamanho organizacional**

Todas as empresas possuem um padrão de tamanho que as caracterizam mais ou menos influentes no mercado. Dependendo da variação de seu tamanho no mercado, da sua estrutura, pela melhoria que ela consegue ou conquista no âmbito tecnológico e operacional, inalteração ou perda de recursos, alocam a empresa em níveis diferentes nessa escala de tamanho.

###### **3.1.4. Amplitude de controle**

Refere-se ao numero de cargos subordinados com o qual cada departamento tem de lidar. O número de subordinados pode variar em função dos números de recursos que a empresa possui complexidade da tarefa em questão ou até em função do tempo para executa-la.

**3.1.5. Tipos tradicionais de organização**

Existem três tipos de organização definidos pelos princípios e complexidades de uma empresa. Uma organização, então, pode ser: linear, funcional ou linha-staff.

**3.1.5.1. Organização linear**

É o mais básico e antigo tipo de organização. É aquela que existe uma autoridade única e absoluta, tomando o comando dos seus subordinados apenas para si, não o repartindo com ninguém.

Por ser simples, a organização linear torna-se de fácil compreensão entre os envolvidos, sendo comumente utilizado por empresas menores. Porém o excesso de linearidade e formalidade nas organizações dificulta a implementação de inovações e adaptabilidade a novas situações.

**3.1.5.2. Organização funcional**

De acordo com Chiavenato, organização funcional é as estrutura de pessoas que tem como princípio de organização o princípio de especialização de funções, princípio esse que foi fortemente estudado por Taylor no seu estudo de tempos e movimentos, que caracteriza a Teoria da Administração Científica.

A organização funcional, diferentemente da linear possui sua autoridade dividida em setores de acordo com sua especialização e natureza. Além disso, a comunicabilidade entre os órgãos da empresa são feitos de maneira direta, não havendo mediação entre eles.

**3.1.5.3. Organização linha-staff**

Ela surgiu com a necessidade, a partir do aumento da complexidade das empresas, de se atingir a eficácia dos processos produtivos que se tornaram cada vez mais difíceis com o passar dos anos. A organização linear passou a precisar da especialização dos empregados para aplicabilidade da divisão decisória dentro da empresa.

A organização linha-staff possui uma assessoria bem planejada para intermediar as relações entre a empresa e o ambiente externo, com prevalência da estrutura linear de organização.

**3.2. Desenho departamental**

Tem por objetivo a forma das estruturas organizacionais de cada departamento da empresa, levando em conta a hierarquia dos funcionários dentro da empresa e a natureza de cada um dos departamentos.

Essa divisão dos departamentos tem por critério as funções desempenhadas pelas pessoas na organização, os produtos e serviços oferecidos por cada departamento, pela localização geográfica das funções realizadas na empresa, pelo tipo de clientes que cada departamento atende de acordo com suas preferencias e especificidades, pelas etapas das tarefas executadas pelos setores da organização e pelos projetos desenvolvidos de acordo com as metas especificas de cada grupo de pessoas dentro da organização.

Segundo Chiavenato, essa teoria veio para diminuir as incertezas trazidas pela decorrência da influência do ambiente externo na empresa e enfrentar qualquer mudança que o mercado em que ela estiver inserida sofrer.

# 4. Direção

Para Chiavenato (2000) a função de direção é o próximo passo após o planejamento e a organização da ação empresarial, por que as pessoas precisam ser guiadas e motivadas para alcançar os resultados que delas se esperam. Para que isto aconteça os objetivos são previamente estabelecidos, bem como suas estratégias de alcance, tornando importante o direcionamento em como as operações serão executadas e os objetivos atingidos.

Ainda para Chiavenato (2000) a direção destaca-se complexamente em relação às outras funções, pois, envolve orientação, assistência à execução, comunicação e liderança, onde coexistem perspectivas empresariais e pessoais, dentro de uma relação entre administradores e subordinados. Onde administradores interpretam os planos empresariais, dando instruções para a execução dos mesmos. Diante destas afirmações ele distribui a função administrativa de direção em três níveis:

* Institucional (tratado no presente trabalho de Estratégico)
* Intermediário (tratado no presente trabalho de Tático)
* Operacional

Ao que será especificado cada item na sua particularidade dentro da visão do autor.

## 4.1. Direção no nível estratégico

É o nível organizacional mais elevado da empresa e se situa na periferia da empresa, isto é, na camada em que mesma se defronta com o ambiente externo, onde os administradores respondem diretamente pelo relacionamento empresarial frente aos acionistas, governo e órgãos reguladores, fornecedores, clientes e publico em geral, porém toda esta projeção externa alinha-se primeiramente com a visão de negócios previamente estabelecidos. Neste contexto a direção se insere como uma função para que as atividades empresariais, as tarefas departamentais e as operações sejam cumpridas de acordo com oque foi planejado e organizado.

### 4.2. Direção no nível Tático

Também tratado como nível intermediário nas empresas e demais organizações onde o termo *gerência* denota a função de direção do mesmo. Neste nível a mediação reduz as incertezas trazidas do ambiente de tarefa do nível estratégico, direcionando-as de forma padronizadas e programadas para o nível operacional. Os *gerentes* conduzem de forma responsável à atividade humana dentro das empresas, tendo em vista o estilo de direção definido no nível anterior. Um gerente tático imprescindivelmente deve conhecer a natureza humana, pois uma empresa é constituída de pessoas em diversos cargos e realizando as mais diversas tarefas, só assim irá realizar os objetivos propostos da organização com eficiência e eficácia.

#### 4.3. Direção no nível operacional

Neste nível a função de direção admite o caráter de supervisão onde tem administradores que dirigem pessoas não administrativas da empresa, isto é, cargos operacionais, onde supervisores assessoram a execução de tarefas pertinentes à atividade da empresa. É chamado de supervisão de primeiro nível, por estar na escala mais baixa e elementar da hierarquia organizacional e possui características importantes:

1. Representa a administração frente aos demais

A empresa e seus administradores superiores são representados frente ao pessoal da execução e operação, ao qual tem nos supervisores operacionais um ponto de referencia da alta administração, sendo esta uma tarefa difícil, pelo simples fato de raramente os supervisores participarem nas decisões que afetam seus subordinados.

1. Depende da pericia técnica

Os supervisores operacionais precisam ter habilidades técnicas pertinentes ao trabalho que direcionam, para instruir, desenvolver, dirigir e avaliar técnicos e demais subordinados.

1. Comunicação em duas linguagens

Para os supervisores de primeira linha a comunicação torna-se agravante, pois enquanto os administradores dos níveis estratégico e tático se comunicam com outros administradores acima e abaixo deles, eles comunicam-se por meio de duas linguagens distintas. Faz a transição da comunicação ascendente para a descendente dentro das organizações.

1. Crise pessoal de identidade

Supervisores operacionais não são executores, mas, também não aceitos pelos administradores dos níveis mais elevados da organização. Ocorre então um conflito de papeis, onde que de um lado predomina a orientação para a tarefa proveniente de administradores dos níveis tático e estratégico e de outro predomina a orientação para as relações com os executores das tarefas.

1. Autoridade restrita

Antes os supervisores tinham muitas vezes autoridade completa sobre sua área de atuação, especialmente em empresas pequenas, todavia é necessário no contexto administrativo de hoje que os mesmos desenvolvam um estilo menos autocrático, para que assim possam sobreviver às novas condições do mundo atual, recebendo pressões dos dois lados e representando os interesses de ambos também.

# 5. Controle

O controle representa uma contraparte de todas as demais funções administrativas, de acordo com as ações estabelecidas ele propicia a mensuração e avaliação dos resultados e serve para designar um sistema automático que mantem um grau constante de fluxo ou de funcionamento de um sistema total, atuando restritivamente para manter os participantes dentro dos padrões desejados e evitar qualquer desvio. Possibilita a regulação da normatização empresarial.

O controle esta presente em maior ou menor grau em quase todas as ações empresariais, e tem por finalidade assegurar que os resultados das estratégias, politicas e diretrizes (elaboradas pelos administradores de alto escalão) dos planos táticos e dos planos operacionais, interligando sua função estratégica, tática e operacional.

## 5.1. Controle no nível estratégico

Pode também ser chamado de controle organizacional e é um processo que se refere aos aspectos globais que envolvem a empresa em sua totalidade e sua dimensão de tempo é de longo prazo. É um sistema de decisões de cúpula que controla o desempenho e os resultados da empresa com um todo, tendo por base as informações do ambiente externo que chegam aos administradores de alto escalão. Estabelecidos os objetivos e elaborados os planos, o controle estratégico afere as condições reais e confronta os padrões, medindo resultado versus desempenho.

Ao medir resultados e desempenhos a empresa pode verificar o nível de eficiência organizacional, que é a maneira pela qual os recursos são arranjados e aplicados, chegando-se ao desempenho global.

### 5.2. Controle tático

Chamado de controle departamental ou controle gerencial e se refere aos aspectos menos globais da empresa e sua dimensão de tempo é o médio prazo e aborda cada unidade ou departamento. É a função segundo a qual todo administrador--desde o presidente da empresa ate o supervisor de primeira linha—certifica-se de que aquilo que é feito esta de acordo com oque se pretendia fazer.

Este controle se baseia em dois conceitos importantes, sendo eles a retro informação e homeostase: onde que um funciona como um mecanismo de fornecimento de informações relativas ao desempenho passado ou presente o outro é uma tendência que todos os organismos e organizações têm para se autorregular. E para que estes dois conceitos sejam aplicados de forma eficaz os participantes do sistema precisam; estabelecer padrões; avaliar resultados; comparar os resultados com os padrões e aplicar ações corretivas na ocorrência de desvios ou variâncias.

Existem vários tipos de controle táticos aplicados nas empresas, destacam-se os mais importantes como sendo o controle orçamentário, o orçamento-programa e a contabilidade de custos. Orçamentos são utilizados para comunicar os planos as varias partes da empresa, já o orçamento-programa identifica as missões e despesas desde a justificativa da necessidade, o projeto e a produção ate sua entrega e utilização e por fim a contabilidade de custos aloca todos os custos em algum tipo de unidade-base, sendo estes custos fixos e variáveis.

#### 5.3. Controle Operacional

É uma forma de controle realizado sobre a execução de tarefas e operações desempenhadas pelo pessoal não administrativo, sendo um subsistema efetuado no nível mais baixo da empresa, onde traça os planos e os meios para controlar termos mais específicos em relação a cada tarefa ou operação, tomados isoladamente. É um processo composto de quatro etapas:

* Estabelecimento de padrões

É a primeira etapa e estabelece previamente os padrões ou critérios da avaliação ou comparação.

* Avaliação de desempenho

Segunda etapa e consiste na tarefa de avaliar o desempenho por meio de acompanhamento e monitorização do que esta sendo executado.

* Comparação do desempenho com o padrão

Terceira etapa onde se compara oque foi previamente estabelecido com padrão verificando desvios e variações.

* Ação corretiva

Ultima etapa que aplica ações corretivas quando necessário.

Torna-se evidente que a padronização, controle de qualidade e cumprimento de normas são neste processo avaliados e mensurados controladamente e sistematicamente.

# 6. Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**-Teoria, Processo e Pratica. São Paulo: Makron Books, 2000,3ªedição. Paginas 147 a 198,201 a 277,279 a 394.