



Processo de gestão: a função gerencial como aprendizado constante.

César Augusto de Albuquerque Araujo¹, Edilene Sousa da Silva², ³Marcelo Rocha Ferreira

1. Professor do IFMA – Campus Codó. Especialista em Docência do Ensino Superior. Bacharel em Administração de Empresas

2. Aluna do IFMA – Campus Codó. E-mail: ed.lenny@hotmail.com

3. Professor da UEMA – Universidade Estadual do Maranhão. Especialista em Gestão Empreendedora e Inovação.

Resumo: Nas organizações modernas vemos a necessidade de desenvolvermos o processo de gerência e suas etapas integrantes do processo de gestão e tecer considerações sobre amplitude de controle. Entendemos que as necessidades dos cargos gerenciais devem ser ocupados por colaboradores que detenham o conhecimento sobre a área além de praticar as funções gerenciais, estas são as inerentes ao processo administrativo. Teóricos ressaltam que há muitas discussões no sentido de que a capacidade de gerenciar seja ou não inata. Sabe-se que a tarefa de administrar envolve muito de perto condições comportamentais e de personalidade. No entanto, já se aceita que estilos de liderança podem ser estudados e aprimorados com o objetivo de obter maior eficácia, em função das condições sócio-econômicas e culturais dos subordinados.

Palavras-chave: Planejamento, Processo Administrativo, Objetivos.

1. INTRODUÇÃO

O planejamento norteia todas as atividades das práticas gerenciais contribuindo no alcance de metas e objetivos que fazem parte da missão institucional. O planejamento estratégico tem na estratégia o ponto chave de suas atividades, e na administração pública, segundo Chiavenato (2008), a estratégia volta-se para uma definição precisa dos objetivos em que o gestor público pretende atingir em sua área de administração.

As novas tendências gerenciais situam os órgãos públicos nos moldes das administração de empresas, porém cada uma mantendo suas especificidades, particularidades, receita e público diferenciado (CHIAVENATO, 2008).

Um conceito bem sintético para gerência pode ser dado com a ajuda de Oliveira (1995), que diz: Gerência é processo administrativo voltado para os resultados.

O indivíduo que exerce a função de gerenciar é denominado gerente, assim ver-se em Drucker (1986), termo que poderá sofrer muitas variações dependendo da estrutura organizacional da empresa. Fala-se em supervisores, subgerentes, gerentes, gerentes gerais, superintendentes, diretores. Todos eles, embora com níveis hierárquicos diferentes, têm uma atividade em comum: a tomada de decisão.

Com efeito, Drucker (1986) _ faz concluir que o gerente, que é o elemento pago para tomar decisão, na maioria dos casos, correndo riscos. Se não for para tomar decisões, não haverá razão para se manter nas empresas, quase sempre com salários que condizem com suas função.

Drucker (1986) define gerente como a pessoa que possui autoridade formal para fazer ou mandar fazer alguma coisa e que tenha poder de mando sobre uma ou mais pessoas.

A partir deste conceito, entende-se por que bons técnicos em determinadas áreas podem perder-se ao assumir cargos gerenciais. Não basta ter conhecimento sobre a área, é necessário conhecer, e mais do que isso, saber praticar as funções gerenciais. Estas são as inerentes ao processo administrativo, que será descrito a seguir.

2. MATERIAL E MÉTODOS

A metodologia empregada na pesquisa envolveu diferentes momentos. Inicialmente, foi construído, com base na análise da literatura e extração de conceitos, o referencial teórico

constituindo o modelo da pesquisa. Este ofereceu os fundamentos a partir dos quais o problema de pesquisa foi observado e discutido.

Para tanto, apresenta concepções acerca das categorias básicas a serem fundamentadas: planejamento, processo administrativo, processo gerencial, aproximando as temáticas e possibilitando um processo de discussão sob diferentes linhas teóricas.

Busca-se identificar elementos teórico-metodológicos para avaliar os estilos de liderança, analisando os limites e paradoxos vivenciados pelas organizações no cenário atual.

3. PROCESSO DE GESTÃO

Segundo Drucker (1986), o processo de gestão, ou processo administrativo, no contexto de um sistema organizacional compõe-se das coisas que o administrador faz, isto é, das atividades realizadas por todos os administradores, desde o presidente até o supervisor de primeira linha. Inclui também as atividades dos gerentes que funcionam em diferentes áreas da empresa: produção, venda, finanças, pesquisas.

Drucker (1986) ainda complementa que não há um conjunto universalmente reconhecido de funções administrativas. Diferentes teóricos dividiram o "todo" de varias formas. Alguns sugeriram umas três funções, outros propuseram doze ou mais. Na realidade, entretanto, há muito menos discordância do que se imagina. Varias funções básicas são amplamente reconhecidas, mesmo havendo variação, quando se trata de denominá-las.

Para os objetivos deste trabalho, conta-se mais vez com Drucker (1986) enumerando cinco funções básicas componentes do processo gerencial, conforme ilustrado na figura 06, que podem ser interpretadas como uma seqüência de passos que devem ser trilhados por uma empresa adequadamente estruturada, na busca de bons resultados.



Figura 06: Etapas do processo gerencial
DRUCKER (1986:77)

"O planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro." (FIGUEIREDO, 1997, p.135).

A base de um bom planejamento está em qual estratégia é adotada e de como ela será efetivada. A forma que uma estratégia é utilizada pode garantir o sucesso ou fracasso de um planejamento. Mintzberg (2000 apud JESUS, 2009, p.2) afirma que não existe um definição específica de estratégia, mas que existem áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia:

- diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- é complexa, pois mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a - organização, a essência da organização deve permanecer inalterada;
- afeta uma organização em seu todo;
- implica questões de conteúdo e processo;
- não são determinadas, elas podem diferir entre si;



- existe em níveis diferentes na organização;
- envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Figueiredo (1997) ~ mostra que planejar significa estabelecer a linha de conduta a ser trilhada, os recursos a empregar e as etapas a vencer para o alcance do objetivo. O planejamento indicará quais recursos serão necessários, como e quando deverão ser empregados. Deve considerar alternativas diferentes de como fazer, escolhendo a que melhor se adequar ao volume de recursos definidos no objetivo.

O autor assegura que, definidos os objetivos, escolhida a estratégia e preparado o planejamento, o passo seguinte é organizar, ou seja, definir e estabelecer a estrutura geral da empresa, tendo em vista seus objetivos. Consiste na distribuição dos recursos (humanos e materiais) previstos pelo planejamento.

Nessa etapa define-se quem faz o quê, quando e como. Organizar é distribuir as responsabilidades e delegar atribuições e autoridade. O processo de departamentalização é utilizado, alocando os diversos especialistas em departamentos, divisões e seções, adequadamente divididos e obedecendo uma hierarquia que possibilite uma eficiente linha de comunicação.

Verifica-se em Figueiredo (1997) que, após o planejamento e alocação de recursos, passa-se ao comando das ações. Trata-se de fazer com que seja feito no tempo devido àquilo que fora previsto e determinado a ser feito e das ações punitivas caso não seja cumprido e estipulado. Para comandar, o gerente deve ter autoridade, disciplina e unidade comando.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para que o comando das ações ocorra a contento, devesse seguir Figueiredo (1997), pois, é necessário coordenar o plano de ação. Coordenação é a mais importante e difícil tarefa de todo o gerente. Significa harmonizar o emprego dos recursos disponíveis, ajustar harmoniosamente os esforços de qualquer grupo de pessoas, de modo a favorecer o trabalho da equipe, eliminando as arestas pessoais a favor do bem comum.

Por fim, resta o controle como Figueiredo (1997) mostra. Não muito distinto do planejamento, o controle é um feedback que possibilita uma comparação entre o que se está conquistando e o que foi outrora planejado, possibilitando ajustes entre novos acontecimentos e com maior probabilidade de se chegar ao resultado almejado no orçamento anual.

Para que este feedback ocorra com maior eficiência entra mais uma vez a linha de comunicação, com ênfase em uma gama de informações analíticas que serão reutilizadas no processo de planejamento.

Não menos importante que os passos anteriores, "controlar significa vigiar para que o desempenho real não se distancie do desempenho previsto. Caso haja variação significativa, medidas de ação corretiva devem ser imediatamente adotadas" (FIGUEIREDO, 1997, p.117).

A função gerencial requer um aprendizado constante, principalmente porque um dos recursos administrados, o recurso humano, tem reações das mais diversas. "Os valores são diferentes de A para B e as reações destes elementos a um mesmo estímulo não necessariamente serão iguais". à medida em que se sobe na escala hierárquica da empresa mais e mais é necessário conhecer e praticar as funções gerenciais (FIGUEIREDO, 1997, p.119).

O nível de preocupação que os gerentes têm com o processo administrativo pode ser explicado pelo texto de Oliveira (1995, p.93):

Na maior parte das vezes, os executivos "esquecem" de percorrer todos os aspectos envolvidos no processo administrativo e ficam apenas dirigindo sem qualquer sustentação administrativa, ou seja, não planejam a situação desejada nem os meios de chegar lá; não organizam os recursos



para facilitar o alcance dos resultados delineados pelo planejamento e, conseqüentemente, não podem controlar e avaliar nada, pois não estabelecem antecipadamente os resultados a serem alcançados. Neste contexto, o executivo apenas "dá ordens", o que não pode ser definido como a função gerenciar.

Oliveira (1995) ressalta que há muitas discussões no sentido de que a capacidade de gerenciar seja ou não inata. Sabe-se que a tarefa de administrar envolve muito de perto condições comportamentais e de personalidade.

No entanto, já se aceita que estilos de liderança podem ser estudados e aprimorados com o objetivo de obter maior eficácia, em função das condições sócio-econômicas e culturais dos subordinados. O estilo de gerenciar o pessoal envolvido diretamente na produção de uma fábrica certamente será diferenciado do estilo gerencial aplicado aos analistas de sistemas, por exemplo.

A amplitude de controle, segundo Oliveira (1995), relaciona-se ao número de subordinados imediatos de determinado gerente. Se o presidente só dá ordens a um vice-presidente imediato, a amplitude de controle do presidente é de, um mesmo que este vice-presidente, tenha vários gerentes sob suas ordens que por sua vez, dirigem as operações. No entanto, se o presidente tiver seis vice-presidentes, sua amplitude será de seis.

Oliveira (1995) considera que o tamanho de controle, segundo é inversamente proporcional ao número de escalões ou de camadas da organização. A eliminação de uma gerência de nível intermediário certamente elevará a amplitude de controle do responsável imediatamente superior ao nível extinto.

É claramente perceptível em Oliveira (1995), a necessidade de limitar o tratamento da amplitude de controle. A força e o tempo de qualquer administrador têm limites. Um administrador não poderia dirigir pessoalmente o trabalho de mil empregados.

Para isto, criam-se níveis intermediários, como forma de aproveitar melhor o tempo dos principais executivos, embora a ciência da administração não tenha uma definição consensual sobre o tamanho ótimo da amplitude de controle. O tipo de trabalho, por exemplo, parece ter alguma importância na determinação da amplitude apropriada.

Outro fator que interfere é o conjunto de limitações físicas, psíquicas e emocionais dos administradores. "Alguns indivíduos têm maior capacidade de gerenciamento que outros, por terem maior facilidade de identificar problemas e apontar soluções, ou mesmo por terem mais habilidades de tomar decisões eficazes (OLIVEIRA, 1995, p.98).

Várias técnicas podem ser utilizadas para neutralizar os efeitos de uma inadequada amplitude de controle. Oliveira (1995) cita uma delas como a delegação de autoridade. Se os gerentes delegarem grande parte de sua autoridade aos subordinadas, usando pouca supervisão detalhada, não de se livrar de muita carga de trabalho e muita perda de tempo.

Os executivos poderão também ampliar sua amplitude administrativa recorrendo aos assistentes. Um assessor dá ao seu assessorado outras formas e meios de executar suas atividades.

O executivo que tiver sorte de contar com subordinados competentes e talentosos estará em condições de minimizar o tempo gasto no controle de suas atividades. Pessoas competentes e bem treinadas são menos inclinadas a cometer erros e exigem menos aconselhamentos e correção por parte dos superiores. Além disso, a capacidade dos subordinados pode manifestar-se na identificação rápida de áreas-problema e na percepção das soluções para estes problemas. Seu



pensamento criativo pode também poupar tempo a seus superiores. (LONGENECKER, 1981, p.129)

5. CONCLUSÕES

Dessa forma, torna-se claro que em se tratando de gestão, o delineamento de estratégias pautadas nos cenários organizacionais com ênfase no sujeito, permitindo que o mesmo participe de forma integrada e cooperativa colabora para uma gestão coesa e eficiente.

Faz-se necessário habilidade técnica acompanhada de uma visão holística do ambiente organizacional através de suas ambiências internas e externas, por parte do gestor, para que possa aplicar o processo de gestão com sucesso garantindo dessa forma o alcance de metas e consecução de objetivos apontados em seu plano diretor.

A nova administração, como está sendo chamado essa nova postura nas práticas gerenciais, esta diretamente ligada ao sentido de gestão, ficando evidente a preocupação em ofertar serviços de qualidade. Porém para que tal fato ocorra, é necessário mudanças de posturas que irão influenciar diretamente no clima organizacional nas organizações.

Quebrar com estereótipos que permeiam o processo gerencial não é tarefa fácil e o ato de criar novas rotinas e práticas acabam por esbarrar na falta de pessoal capacitado para essa nova fase e nova demanda, o que só ratifica a importância de qualificação de recursos humanos seja nos mais altos postos, no caso de gestores quanto em outras áreas.

Para que um planejamento atinja seus objetivos com sucesso é necessário habilidade técnica e comprometimento de toda a organização, pois desde sua fase primordial que é a sua elaboração até a sua execução ocorra de forma coesa e eficiente torna-se mister que o ambiente externo e interno sejam analisados afim de se detectar as ameaças e oportunidades e que se possa trabalhar com foco nesses detalhes garantindo o alcance de metas e tornando-se um setor de referencia na prestação de serviços com ênfase na qualidade em suas atribuições.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, P.F . **A nova era da administração**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1986.

FIGUEIREDO, Sandra, CAGGIANNO, Paulo César. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1997.

JESUS, Igor Rosa Dias de. **Planejamento estratégico governamental: o caso do Governo do Estado do Rio de Janeiro**. Disponível em: <
http://www.planejamento.rj.gov.br/Imprensa/trabalhos/planejamento_estrategico_governamenta1.pdf>. Acesso em: 9 set. 2010.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Excelência na administração estratégica de negocio**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Holding, administração corporativa e unidade estratégica de negocio**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Sistema de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1992.