



**CONTROLE**

## O CONTROLE ADMINISTRATIVO

### **CONCEITO DE CONTROLE**

Controle é a função administrativa que consiste em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da Empresa sejam atendidos. A tarefa do controle é verificar se tudo está sendo feito de conformidade com o que foi planejado e organizado, de acordo com as ordens dadas, para identificar erros ou desvios, a fim de corrigi-los e evitar sua repetição.

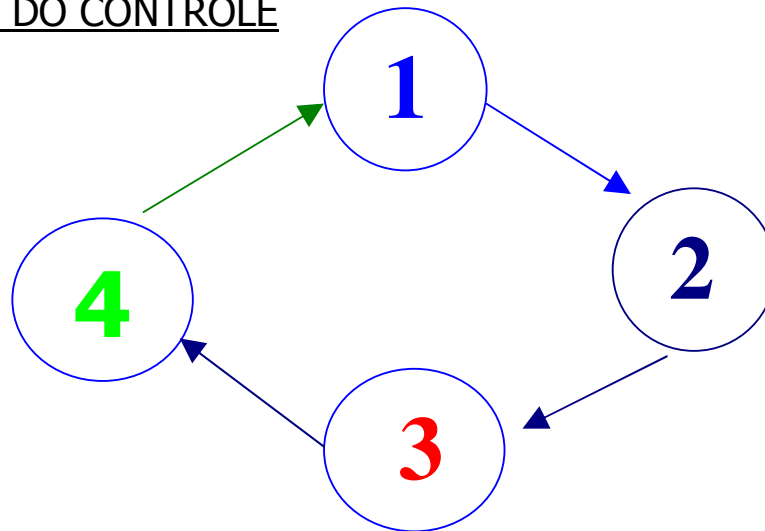
O Controle é a quarta função administrativa, vindo depois do Planejamento, da Organização e da Direção. Geralmente, é colocado como a função administrativa que se desenvolve após a execução dos trabalhos. Na realidade, o Controle acompanha todas as etapas do processo administrativo, o Planejamento, a Organização e a Direção. Simultaneamente o Administrador planeja, organiza ou dirige, mas sempre utilizando o Controle. Com o Controle, a Administrador completa seu Trabalho.

### OBJETIVO E IMPORTÂNCIA

O Controle tem dois objetivos:

- \* **CORREÇÃO DAS FALHAS OU ERROS** - detecta falhas ou erros, seja no Planejamento, na Organização ou na Direção e apontar as medidas corretivas.
- \* **PREVENÇÃO DE NOVAS FALHAS OU ERROS** - Ao corrigir falhas ou erros, o Controle aponta os meios de evitá-los no futuro.

FASES DO CONTROLE



LEGENDA

1 - **ESTABELECIMENTOS DE PADRÕES** - Desempenho desejado. Podem ser expressos em tempo, dinheiro, unidades físicas etc.

2 - **OBSERVAÇÃO DO DESEMPENHO** - Deve-se conhecer algo a respeito desse desempenho no passado.

3- **COMPARAÇÃO DO DESEMPENHO ATUAL COM O DESEJADO** - Não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também permitir a predição de outros resultados futuros.

A comparação é feita através de gráficos, relatórios, índices, etc.

4 - **AÇÃO CORRETIVA** - É a essência do Controle. Permite corrigir efetivamente os erros ou desvios ocorridos.

As fases do Controle é cíclica, isto é, não esgota com a simples correção dos erros ou desvios ocorridos.

## **PRINCÍPIOS BÁSICOS DE CONTROLE**

O Controle deve obedecer aos seguintes Princípios Básicos:

a) **PRINCÍPIO DO OBJETIVO** - O Controle deve contribuir para o alcance dos objetivos através da indicação dos erros ou falhas em tempo hábil para permitir ação corretiva oportuna. Todas as funções administrativas visam o alcance dos objetivos empresariais. Porém, o Controle deve Proporcionar as devidas correções para que não haja desvios em relação aos objetivos.

b) **PRINCÍPIO DA DEFINIÇÃO DOS PADRÕES** - O Controle deve basear-se em padrões bem definidos. Geralmente, os padrões são definidos no Planejamento, ou seja, antes da execução dos trabalhos e devem claramente servir de critério para o futuro desempenho.

c) **PRINCÍPIO DA EXCEÇÃO** - Este princípio foi formulado por Taylor que achava que a atenção do Administrador não deve se espalhar demais sobre as coisas que andam bem. O Administrador precisa estar atento para as coisas que andam mal, ou seja, para as exceções. Diz este princípio que o controle deve se concentrar sobre as situações excepcionais, isto é, sobre os desvios mais importantes e não sobre as situações normais.

d) **PRINCÍPIO DA AÇÃO** - O Controle somente se justifica quando proporciona ação corretiva sobre desvios ou falhas apontados.

## ÁREAS DE CONTROLE

A rigor, todas as áreas e assuntos da empresa devem estar sob controle. Quando falamos que algo está sob controle, queremos dizer que está sob acompanhamento ou monitoração.

As principais áreas de controle na Empresa são as seguintes:

a) **ÁREA INSTITUCIONAL** - Refere-se ao Controle da Empresa como um todo, como, por exemplo, o desempenho global da Empresa através de relatórios e balanços contábeis, o controle de lucros e perdas, o controle do retorno sobre o investimento etc.

b) **ÁREA DE FINANÇAS** - Refere-se à Administração dos Recursos Financeiros da Empresa, como o Controle Orçamentário, a Contabilidade de Custos, o Controle dos Investimentos etc.

c) **ÁREA DE PRODUÇÃO** - Refere-se à Administração dos Recursos Materiais da Empresa, como o Planejamento e o Controle da Produção, o Controle de Materiais, o Controle de Estoques, o Controle de Qualidade etc.

d) **ÁREA MERCADOLÓGICA** - Refere-se à Administração dos Recursos Mercadológicos ou Comerciais da Empresa, como o Controle das Vendas, o Controle de Estoques de Produtos Acabados, o Controle das Entregas a Clientes, o Controle de Promoção e Propaganda (Publicidade) etc.

e) **ÁREA DE PESSOAL** - Refere-se à Administração dos Recursos Humanos da Empresa, como o Controle de Ponto e de Frequência, o Controle das Férias do Pessoal, o Controle de Entradas e Saídas de Pessoal etc.

## CONCEITO DE SISTEMA E SUBSISTEMAS

Sistemas pode ser definido como um conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo e, onde cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado maior é do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o foco de atenção.

É fácil supor que os sistemas apresentem uma tendência natural ao desgaste. Essa tendência acaba sendo denominada "**entropia**". À medida que a entropia aumenta, os sistemas se decompõem e existe uma tendência para que esse estado ocorra em função do tempo. Por outro lado, à medida que aumenta a informação, diminui a entropia, pois a informação é a base da configuração e da ordem. Se, por falta de comunicação ou por ignorância, os padrões de autoridade, as funções, a hierarquia de uma organização formal passam a ser gradativamente abandonados, a entropia aumenta e a organização vai se reduzindo as formas gradativamente mais simples e rudimentares de indivíduos e de grupos. Daí o conceito de "**negentropia**", ou seja, a informação como meio ou instrumento de ordenação do sistema.

Por outro lado, existe um equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema, denominado, "**homeostase**". Os sistemas têm uma tendência a se adaptarem a fim de alcançarem um equilíbrio interno face às mudanças externas do meio ambiente.

Quanto à sua natureza os sistemas podem ser: FECHADOS e ABERTOS.

SISTEMAS FECHADOS : possuem como característica básica não apresentarem intercâmbio com o meio ambiente, assim não influenciam nem são influenciados por ele. Naturalmente, a rigor não existem sistemas totalmente fechados, na concepção exata da palavra. Os autores, via de regra, têm atribuído essa denominação aos sistemas cujo comportamento é totalmente determinístico e

programado ou, por outro lado, aos sistemas que são totalmente estruturados, onde os elementos e relações combinam-se de uma maneira peculiar e rígida produzindo uma saída invariável. São os chamados sistemas mecânicos.

## A EMPRESA COMO UM SISTEMA ABERTO

Apresentado o quadro de referência e o Modelo de Gestão da empresa, recorreremos a visão sistêmica para integrarmos seus diversos componentes.

Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, em conjunto, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função.

A empresa é um sistema composto de recursos econômicos, financeiros, humanos, materiais e tecnológicos que interagem com a sociedade através das variáveis exógenas (política, economia, tecnologia, concorrência etc.).

Conforme Djalma Rebouças de Oliveira\*\*, os elementos dos sistemas são os seguintes:

- ⇒ Os **OBJETIVOS**, que se referem tanto aos objetivos dos usuários do sistema quanto aos do próprio sistema. O objetivo é a própria razão de existência do sistema, ou seja, é a finalidade para a qual o sistema foi criado;
- ⇒ As **ENTRADAS** do sistema, cuja função caracteriza as forças que fornecem ao sistema o material, a energia e a informação para a operação ou processo; este gerará determinadas saídas do sistema que devem estar em sintonia com os objetivos anteriormente estabelecidos;
- ⇒ O **PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO** do sistema, que é definido como função que possibilita a transformação de um insumo (entrada) em um produto, serviço ou resultado (saída). Este processador é a maneira pela qual elementos componentes interagem no sentido de produzir as saídas desejadas;

⇒As **SAÍDAS DO SISTEMA**, que correspondem aos resultados do processo de transformação. As saídas podem ser definidas como as finalidades para as quais se uniram objetivos, atributos e relações do sistema;

⇒Os **CONTROLES E AVALIAÇÕES** do sistema, para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos. Para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessária uma medida do desempenho do sistema, chamada padrão;

⇒**RETROALIMENTAÇÃO ou REALIMENTAÇÃO ou FEEDBACK** do sistema, que é um processo de comunicação que reage a cada entrada e serve como um instrumento de regulação à medida que as divergências são verificadas, visando diminuir as discrepâncias (controle).

É a comparação entre o que havia sido planejado e o que efetivamente foi executado. Para a realização deste tipo de controle é necessária a existência de um padrão, com o qual serão comparados os resultados, ou saídas. O padrão por sua vez, é resultante de uma ação prévia de planejamento que estabelece as condições esperadas das saídas.

Quando o resultado obtido for diferente do padrão, cumpre-se as ações seguintes:

- 1º - examinar as causas das distorções;
- 2º - enviar as informações ao centro de decisões;
- 3º - introduzir correções necessárias.

## SUBSISTEMAS

Todo sistema é formado por partes menores denominadas "subsistemas". Saber se fala de sistema ou subsistema depende do ponto de enfoque da pessoa que analisa. O sistema tem sempre um grau de autonomia maior que o subsistema e menor que o supersistema. A quantidade total de subsistemas está diretamente relacionado à complexidade inerente ao sistema total, assim

definido aquele que representa todos os elementos e relações necessárias para realizar-se um objetivo.

Volta-se à primeira definição, fecha-se o ciclo, tem-se um sistema

## **IDÉIAS CENTRAIS**

A organização é um sistema aberto, possuindo todas as características inerentes a um sistema: **ENTRADAS** ( matéria-prima, mão-de-obra, recursos financeiros, legislação, etc.); **PROCESSAMENTO** ( onde são alocados todas as entradas para a execução de um produto); **SAÍDAS** ( como o próprio produto alvo do processamento que é colocado no mercado, mão-de-obra treinada, tecnologia, etc.) e **REALIMENTAÇÃO** ( como níveis de aceitação do produto, procura de mão-de-obra pelos concorrentes).

A empresa em contato com o meio ambiente, procura atingir um objetivo sendo formado por subsistemas que estão diretamente relacionados às funções organizacionais, podendo serem categorizados em : principais, complementares e de apoio.

a) **PRINCIPAIS** - *PRODUÇÃO, INDUSTRIAL, MARKETING e VENDAS*

b) **COMPLEMENTARES** - *RECURSOS HUMANOS, FINANÇAS e CONTABILIDADE.*

c) **APOIO** - *AUDITORIA e PROCESSAMENTO DE DADOS.*

## **ADMINISTRAÇÃO DE PRODUÇÃO**

As Organizações existem para produzir alguma coisa. Ela é o objetivo fundamental de toda e qualquer Organização. Não existe Organização que nada produza.

Toda Produção depende da existência conjunta de 3 (três) Fatores de Produção :

1- **NATUREZA** - Fornece insumos necessários à produção como matéria-prima, materiais, energia etc.

2- **CAPITAL** - Fornece dinheiro necessário para adquirir os insumos e pagar o pessoal.

3- **TRABALHO** - É o fator constituído pela mão-de-obra que processa e transforma insumos através de operações manuais ou de máquinas e ferramentas, em produtos acabados ou serviços prestados.

A EMPRESA constitui o sistema que aglutina e coordena todos os fatores de Produção envolvidos. Isto significa que a Empresa tem um efeito multiplicador, capaz de proporcionar um ganho adicional, que é o lucro.

Modernamente esses fatores de Produção costumam ser denominados Recursos Materiais, Financeiros, Humanos, Mercadológicos e Administrativos.

↪ **RECURSOS MATERIAIS** - São os Recursos Físicos, como por exemplo: Prédios, edifícios, fábricas, instalações, máquinas, equipamentos, matéria-prima, ferramentas etc.

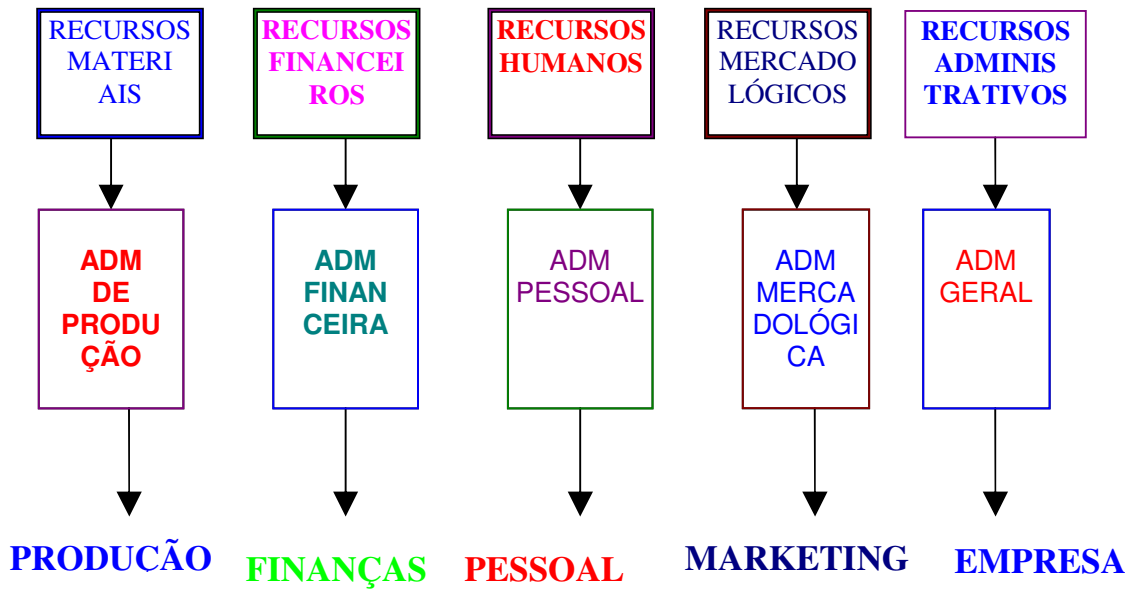
↪ **RECURSOS FINANCEIROS** - São Recursos em espécie, exemplo: Dinheiro, créditos, financiamentos (próprios ou de terceiros).

↪ **RECURSOS HUMANOS** - Toda forma de atividade humana. Ex.: Mão-de-obra.

↪ **RECURSOS MERCADOLÓGICOS** - Atendimento ao Cliente e consumidores da Empresa. Ex.: Marketing, Promoção, Propaganda, Vendas etc.

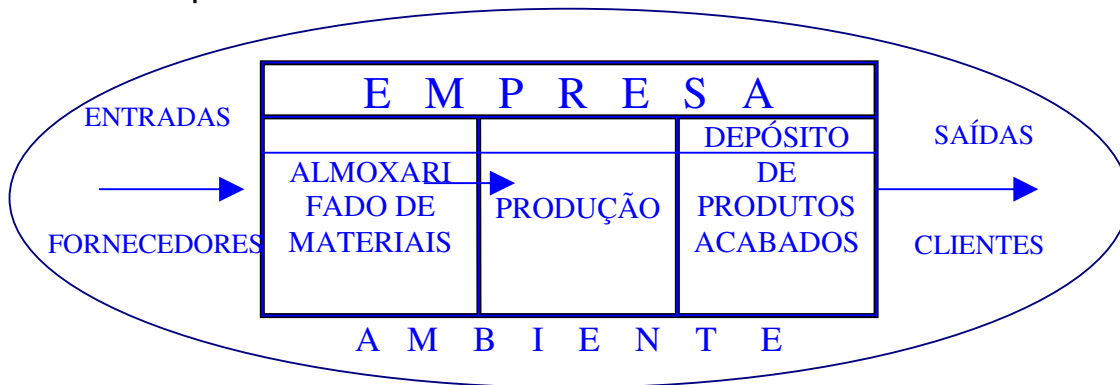
↪ **RECURSOS ADMINISTRATIVOS** - Esquema Administrativo e Gerencial desde a Diretoria até a Gerência das atividades empresariais.

Cada um desses Recursos é administrado por uma especialidade da Administração.



### SISTEMAS DE PRODUÇÃO

Maneira pela qual a Empresa organiza seus órgãos e realiza suas operações de Produção, adotando uma interdependência lógica entre todas as etapas do processo produtivo, desde o momento em que os materiais saem do almoxarifado até chegarem ao depósito como produtos acabado.



## TIPOS DE SISTEMA DE PRODUÇÃO

**PRODUÇÃO SOB ENCOMENDA** - Baseia-se na encomenda ou no pedido de um ou mais produtos/serviços. É o sistema mais utilizado para a produção de navios, geradores, motores de grande porte, aviões, locomotivas, construção civil e industrial, confecções sob medida etc.

**PRODUÇÃO EM LOTES** - Utilizado por Empresas que produzem quantidade limitada de um tipo de produto/serviço de cada vez.(lote de produção).

**PRODUÇÃO CONTÍNUA** - Utilizado por empresas que produzem um determinado produto por um longo período de tempo e sem modificações.

## ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS

Qualquer que seja o sistema de produção utilizado pela Empresa, o *Processo Produtivo\** é sempre uma transformação de matéria-prima e materiais em produtos acabados ou serviços prestados.

## TIPOS DE EMPRESAS

Existem dois tipos de Empresas capazes de produzir um produto; as Empresas Primárias, Empresas Secundárias.

**EMPRESAS PRIMÁRIAS** - Ou Extrativas, obtêm o produto através da ação direta sobre a natureza. Ex.: Indústria da Pesca, Agricultura, Mineração, Extração de Petróleo etc.

O Produto oferecido pela Empresa Primária é quase sempre a matéria-prima inicial das Empresas Secundárias.

Outros Produtos são oferecidos diretamente ao mercado como pescado, produtos agrícolas, hortifrutigranjeiros, carnes etc.

**EMPRESAS SECUNDÁRIAS** - Ou Empresas de Transformação, pelo fato de partirem de uma matéria-prima adquirida de terceiros para processá-las e transformá-las em Produtos Acabados. São também chamadas de Indústrias porque para produzir precisam de uma Indústria, Fábrica, Oficina ou algo similar. É o caso das Indústrias de Eletrodoméstico, de Carros e Auto-peças, de Móveis e Utensílios Domésticos, de Máquinas e Implementos Industriais e Agrícolas, etc.

Temos também as **EMPRESAS TERCIÁRIAS**, ou Prestadoras de Serviços, devido ao fato de sempre estarem na última etapa do Processo Produtivo e quase sempre depende dos insumos provindos de outras Empresas que o fornecem. Ex.: Propaganda, Advocacia, Consultoria, Comércio, Hospitais, Bancos, Escolas, Clubes, Transportes, Segurança etc.

**ESTOQUES** - Constitui todo o sortimento de materiais que a Empresa possui e utiliza no Processo de Produção de seus Produtos/Serviços.

**CONTROLE DE ESTOQUE** - Dimensiona e controla os Estoques para tentar mantê-los em níveis adequados ou então reduzi-los sem afetar o Processo Produtivo e sem aumentar os custos financeiros.

**COMPRAS** - Envolve todo o Processo de localização de fornecedores e fontes de suprimento, aquisição de materiais através de negociações de preços e condições de pagamento, bem como o acompanhamento do Processo junto ao fornecedor escolhido e o recebimento do material para controlar e garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas.

## PESQUISA E SELEÇÃO DE FORNECEDORES

A seleção do Fornecedor consiste em comparar as diversas propostas ou cotações de venda dos vários Fornecedores e escolher qual a que melhor atende às conveniências da Empresa .

## **ARMAZENAMENTO DE MATERIAIS**

**ALMOXARIFADO** - Se incumbem de armazenar os materiais iniciais como as matérias-primas e outros materiais adquiridos de terceiros. É o órgão que guarda e estoca os materiais da Empresa, predominantemente as matérias-primas.

**DEPÓSITO** - É o órgão que guarda e armazena os produtos acabados da Empresa, após seu processamento pelas seções produtivas da Empresa e sua liberação pelo órgão de controle de qualidade.

**ARRANJO FÍSICO (LAY-OUT)** - Disposição física dos equipamentos, pessoas e materiais, da maneira mais adequada ao processo produtivo. Significa a colocação racional dos diversos elementos combinados para proporcionar a produção de produtos/serviços.

Quando se fala em arranjo físico, se pressupõe o Planejamento do espaço físico a ser ocupado e utilizado.

## **ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL**

### **RECRUTAMENTO DE PESSOAL**

É um conjunto de procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da Organização.

Divide-se em Recrutamento Interno e Recrutamento Externo.

**RECRUTAMENTO INTERNO** - Consiste no aproveitamento de mão-de-obra existente na Empresa para efeito de transferência ou promoção.

**VANTAGENS:**

- ↪ Mais econômico;
- ↪ Mais rápido;
- ↪ Apresenta maior índice de validade e segurança;
- ↪ Fonte poderosa de motivação para os Empregados;
- ↪ Aproveita os investimentos da Empresa em Treinamento de Pessoal;
- ↪ Desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal.

**RECRUTAMENTO EXTERNO** - Consiste no aproveitamento de mão-de-obra estranha à Empresa.

**VANTAGENS:**

Traz “Sangue novo” e experiências novas para a Organização;  
Renova e enriquece os Recursos Humanos da Organização;  
Aproveita os investimentos em preparação e desenvolvimento de pessoal efetuados por outras Empresas ou pelos próprios Candidatos.

**TURNOVER** - Rotatividade de Pessoal. É a flutuação de Pessoal que ingressa e que sai da Organização.

**SELEÇÃO DE PESSOAL** - É a escolha do Homem certo para o Cargo certo.

**TREINAMENTO DE PESSOAL** - O treinamento significa o preparo da pessoa para o Cargo. É inconcebível a um Líder, cobrar resultados de sua equipe, sem antes dar-lhes instruções e Treinamento.

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO** - Deve detectar as potencialidades para promoções e acesso a novas carreiras e as necessidades de Treinamento para cada Cargo.

## ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

**MARKETING** - É a satisfação das Necessidades e Desejos do indivíduo. (Criar Necessidades).

**VENDA** - É o ato pessoal de Troca de uma Bem ou Serviço Tangível ou Intangível por Dinheiro.

O Marketing trabalha basicamente com os 4 P's:

↙ **P RODUTO**

↙ **P REÇO**

↙ **P ROMOÇÃO**

↙ **P ONTO**

**PRODUTO** - Abordagem de todos agregados do Produto, tais como:

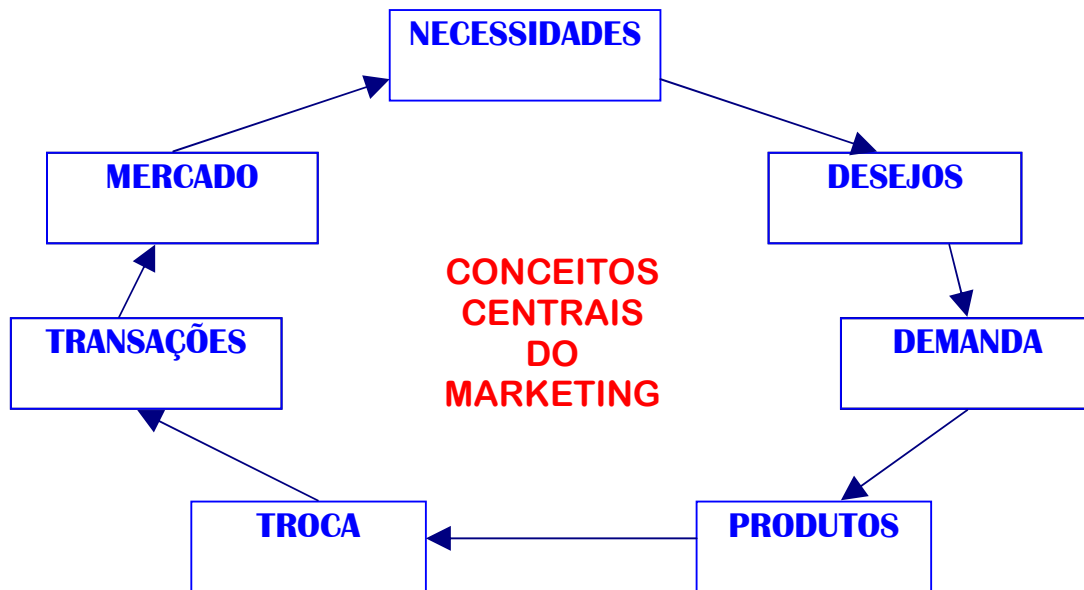
- a) Embalagem;
- b) Qualidade;
- c) Tipos de Produtos
- d) Segmentação, etc.

**PREÇO** - Qual o preço justo e competitivo no mercado? Quais as Estratégias de Preço que poderemos adotar?

**PROMOÇÃO** - Lida com Promoções e Propaganda. Modos de divulgação e Estratégias de comunicação para alcançar o Cliente.

**PONTO** - Distribuição do Produto desde sua fabricação até o momento em que chega na mão do consumidor final. Importância do Ponto na Estratégia de Marketing. O Merchandising ( ações de propaganda e divulgação no local da venda), importância e conceituação.

## SISTEMA DE MARKETING



Consiste nas atividades coletivas de Marketing de milhares de Organizações com fins lucrativos e não-lucrativos.

O Sistema de Marketing afeta todos - compradores, vendedores e muitos grupos com características comuns. Porém os objetivos desses grupos são conflitantes.

Ex.: Os compradores querem Produtos de boa qualidade com preços razoáveis.

## A ADMINISTRAÇÃO HOJE

A tarefa administrativa no próximo milênio será incerta e desafiadora, pois deverá ser atingida por um grande número de variáveis e de mudanças e transformações carregadas de

ambigüidades e de incertezas. O administrador defrontar-se-á com problemas multifacetados e cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores, e sua atenção será disputada por eventos e por grupos situados dentro e fora da empresa que lhe proporcionarão informações contraditórias que complicarão seu diagnóstico perceptivo e sua visão dos problemas a resolver ou das situações a enfrentar: são as exigências da sociedade, dos clientes, dos fornecedores, das agências regulamentadoras, são os desafios dos concorrentes, as expectativas da alta administração, dos subordinados, dos acionistas etc. Porém, todas essas exigências, desafios e expectativas, sofrem profundas mudanças que ultrapassam a capacidade que a administrador tem para poder acompanhá-las de perto e compreende-las adequadamente. Essas mudanças tendem a aumentar, em face da inclusão de outras variáveis, à medida que o processo se desenvolve, criando uma turbulência que perturba e complica a tarefa administrativa de planejar, organizar, dirigir e controlar uma empresa eficiente e eficaz. Daí a necessidade de funções administrativas voláteis e transitórias para que a administrador possa enfrentar essa turbulência: enquanto todos os indivíduos rotinizam grande parte de seu comportamento para simplificar o processo da vida diária, existem numerosas mudanças no ambiente que ficam completamente fora dos limites normais do comportamento condicionado. E o futuro parece complicar essa realidade. Inúmeros fatores causarão profundos impactos sobre as empresas.

Os países mais avançados estão gradativa e categoricamente caminhando de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação. A era industrial com seu progresso está vivendo o seu estágio final. A mudança é sutil e definitiva. A sociedade pós-industrial que está surgindo não é uma sociedade de serviços como se imaginava, mas uma sociedade de informação, na qual a informação passa a ser recurso estratégico, tomando o lugar do capital.

As inovações nas comunicações, na computação, na explosão dos computadores domésticos e microprocessadores, na descentralização, estão fazendo com que esta mudança seja irreversível. Seus reflexos já são bastante visíveis no Brasil.

Essa sociedade de informação fará com que países do Terceiro Mundo desempenhem um papel eminentemente industrial como suporte para os países mais avançados. Assim, indústrias americanas estão se deslocando para Formosa, Singapura, México, Brasil etc.

Estas são as grandes transformações - Tendências - pelas quais a sociedade moderna está passando. Todas estas transformações provocam profundo impacto na vida das empresas, já que as próprias empresas constituem parte integrante e inseparável das sociedades. O sucesso das empresas dependerá de sua capacidade de ler a realidade externa, rastrear mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas de um lado, e identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, de outro lado. À medida que a conjuntura econômica se retrai ou se expande, que se alteram as necessidades dos clientes ou consumidores, que se alteram os hábitos e tendências do público, as empresas precisarão modificar sua linha de ação, renovar-se, ajustar-se, transformar-se e adaptar-se rapidamente. Surgirão cada vez mais novos e diferentes problemas enquanto os antigos permanecerão com antigas ou novas soluções. No fundo, os problemas apenas mudarão de figura, de natureza ou de roupagem, mas a mudança será sempre a constante.

“ A única coisa que não mudará será a ***mudança***”. (Heráclito - 400 A.C.)

### **O PROCESSO DE GERÊNCIA**

“Gerenciar significa obter resultados através da equipe, portanto a função da Gerência é tornar o grupo produtivo.

Os Gerentes são em geral habilidosos executores, “carregam a seção nos ombros”, desenvolvendo a mística de insubstituíveis. Limitam à sua competência, o progresso da equipe e da empresa. Esta, no entanto, só crescerá pela ação dinâmica e inovadora das gerências”(Francisco G. Mattos).

Os métodos de gestão de ontem são incompatíveis com as atuais tendências do comportamento administrativo, pois as pessoas no trabalho, cada vez mais, demonstram tendências para:

a) **AUTODIREÇÃO** : menos ação diretiva e mais participação na determinação dos objetivos;

b) **AUTOCONTROLE** : maior liberdade em assumir os riscos da tarefa sem interferências constantes.

c) **CRIATIVIDADE**: maior oportunidade em contribuir com suas idéias;

d) **DELEGAÇÃO**: liberdade de decisão com a informação básica disponível;

e) **PARTICIPAÇÃO E CO-RESPONSABILIDADE**: ouvir e serem ouvidos; serem engajados no planejamento e na execução;

f) **RESULTADOS** : sentir que estão realizando; ver os produtos do seu trabalho.

A ação eficaz da gerência participativa e inovadora apoia-se assim, nos seguintes pressupostos:

1- A ação gerencial caracteriza-se pelo exercício da decisão e pela obtenção de resultados através da equipe.

2- Para conseguir esses propósitos o gerente exerce as funções de PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO e CONTROLE.

3- As funções de PLANEJAR, ORGANIZAR e CONTROLAR, embasam a função de DIRIGIR através da qual, o gerente exercita a decisão e obtém resultados.

4- Tanto para decidir, quanto para obter a cooperação da equipe (resultados através do grupo), o gerente precisa saber lidar pessoas, de modo a torná-las produtivas.

5- Através da Liderança, o gerente espera propiciar a equipe, motivação e competência, de modo que haja coesão grupal e iniciativa individual.

6- A motivação, a competência, a coesão grupal e a iniciativa individual dependem da ação do gerente que é em grande parte condicionada pela Cultura da Organização (sua filosofia, crenças, valores, políticas, estilos de gerência, procedimentos).

7- Finalmente, para exercer eficazmente sua ação, o gerente lança mão de dois instrumentos fundamentais que contribuem para dar expressão cultural à organização:

- a) as Reuniões(as técnicas de dinâmica de grupo) que favorecem diretamente a coesão grupal;
- b) a Delegação de Autoridade que desenvolve a iniciativa e a criatividade.

8- Reuniões e Delegação de Autoridade são, em última análise, os instrumentos de educação contínua no trabalho, principal meio da gerência tornar-se inovadora e participativa, contribuindo para a adequação organizacional e a valorização humana.

## **HABILIDADES DO GERENTE**

**1- HABILIDADE COGNITIVA** - conhecimentos especializados, técnicas, normas, procedimentos expressos na capacitação profissional;

**2- HABILIDADE HUMANA** - condições para o perfeito relacionamento interpessoal e intergrupar.

**3- HABILIDADE ORGANIZACIONAL** - compreensão da empresa como realidade global, seus aspectos macroestruturais, filosofia, missão, clima organizacional, ou seja, trabalhar com a cultura da empresa.

**4- HABILIDADE ESTRATÉGICA** - condições para fazer funcionar a organização como um todo sistêmico, dentro de uma perspectiva de longo, médio e curto prazo, de maneira a combinar as três

habilidades anteriores considerando-se a realidade do negócio, as exigências da conjuntura e as projeções para o futuro.

“Gerentes são aqueles que transformam oportunidades em resultados”.

### **CONCEITO DE PROCESSO**

**PROCESSO** é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos.

Uma empresa é um processo e dentro dela existem vários processos, não só processos de manufatura como também processos de serviço.

Por exemplo: considere uma fábrica de latas. Ela é um processo que tem uma série de causas que provoca o efeito principal, a lata. As causas são os equipamentos de medição, as máquinas, as matérias-primas, a luminosidade do local, a mão-de-obra treinada, o método de fabricação, etc.

Por outro lado, o processo “fábrica de latas” é divisível em outros processos menores, que compõem o fluxo de fabricação de lata, como por exemplo: processo de compra, processo de recebimento de matérias-primas, processo de corte de chapa, processo de solda etc. Mesmo esses processos menores podem ainda ser subdivididos em outros processos, de forma a facilitar o gerenciamento. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos. Este conceito de divisibilidade de um processo permite controlar sistematicamente cada um deles separadamente, podendo desta maneira conduzir a um controle mais eficaz sobre o processo todo. Controlando-se os processos menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa. Infere-se que o controle de processos é uma prática que se inicia com o Presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade.

O processo é controlado através dos seus efeitos.

## **CONTROLE DO PROCESSO**

Cada processo pode ter um ou mais resultados (efeitos, fins). Para que se possa gerenciar de fato cada processo é necessário medir (avaliar) os seus efeitos.

Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir o seu resultado.

O item de controle é um dos pilares de um bom gerenciamento. Se não existe itens de controle, não existe gerência.

## **DEZ PRINCÍPIOS BÁSICOS DE UMA EMPRESA**

### **1- TOTAL SATISFAÇÃO DOS CLIENTES**

Os clientes são a razão de existir de uma empresa. Buscar sempre atender plenamente suas necessidades e até supera-las. Para tanto, deve se usar instrumentos sistemáticos para avaliar o grau de satisfação do cliente.

### **2- GERENCIA PARTICIPATIVA**

Nas empresas deve-se trabalhar em clima de cooperação e de incentivos à participação. Os problemas são discutidos em equipe e as decisões tomadas em conjunto. As chefias atuarão como apoiadoras e facilitadoras de suas equipes.

### **3- DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Nas empresas as pessoas devem ser consideradas como seu maior patrimônio. Deve-se Ter programas de incentivos, motivação e treinamento, esses devem ser amplamente utilizados, com isto as pessoas irão sentir orgulho da empresa e satisfação de trabalharem nela.

### **4- CONSTÂNCIA DE PROPÓSITOS**

Princípios e diretrizes da empresa deverão ser definidos e atualizados com base em processo permanente de planejamento estratégico.

Nestes casos todos os funcionários irão compartilhar desta visão e orientarão suas ações em direção aos rumos traçados pela empresa.

## **5- APERFEIÇOAMENTO CONTÍNUO**

Aperfeiçoar sempre nos processos, produtos e serviços, acompanhando as mudanças das necessidades e dos valores dos clientes. O objetivo sempre é superar as expectativas do cliente.

## **6- GERÊNCIA DE PROCESSOS**

A empresa é vista como um processo onde cada um deve buscar atender as necessidade daqueles que recebem serviços e produtos, formando assim várias cadeias de clientes e fornecedores, a partir dos clientes externos. Utilizamos métodos e instrumentos para gerenciar cada processo.

## **7- DELEGAÇÃO**

A empresa tudo tem que ser ágil e flexível. O poder de decisão é sempre delegado para o responsável pela ação. Para assumir com competência essa responsabilidade, os funcionários deverão ser informados sobre os princípios que orientam sua atuação.

## **8- DISSEMINAÇÃO E INFORMAÇÕES**

Os planos da empresa, os negócios, a missão, os objetivos devem ser amplamente divulgados e conhecidos por todos, deve-se fazer com que os

funcionários participem da sua formulação e se sentirem comprometidos com eles.

## **9- GARANTIA DA QUALIDADE**

Todos os processos devem ser padronizados, formulados e documentados. Em consequência disso funcionários e clientes terão confiança quanto à qualidade dos produtos e serviços.

## **10- NÃO - ACEITAÇÃO DE ERROS**

Na empresa ninguém deve-se conformar com erros. Todos devem saber claramente o que é certo e adotar medidas para evitar erros e retrabalhos.

### **BIBLIOGRAFIA**

Maria Esmeralda & Ballesteros Alvarez - ORGANIZ.,SIST. E MÉTODOS - Ed. McGrawHill  
A.Nogueira de Faria - DINÂMICA DA ADMINISTRAÇÃO - Ed. Livros Técnicos e Cient. S.A.  
José Antônio Rosa - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - Ed. SSP  
Idalberto Chiavenato - INICIAÇÃO À ADMINISTRAÇÃO GERAL - Ed. McGrawHill  
Philip Kotler - ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING - Ed. Atlas