

contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras.

- Funções pós-emprego: recolocação, aposentadoria e outros tipos de benefícios para ex-funcionários.

3 ADMINISTRAÇÃO: VISÃO PANORÂMICA

Objetivos e recursos são conceitos centrais na definição de organização e também de administração. A administração é um processo dinâmico, que consiste em tomar decisões sobre o uso de recursos, para realizar objetivos. O processo de administrar compreende cinco processos principais interligados: planejamento, organização, liderança (e outros processos da gestão de pessoas), execução e controle (Figura 1.3).

- Planejamento. O processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. As decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro, ou que serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento.
- Organização. Organização é o processo de dispor os recursos em uma estrutura que facilite a realização dos objetivos. O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação. O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional.
- Liderança (e outros processos de administração de pessoas). Liderança é o processo de trabalhar com pessoas para possibilitar a realização de objetivos. Liderança é um processo complexo, que compreende diversas

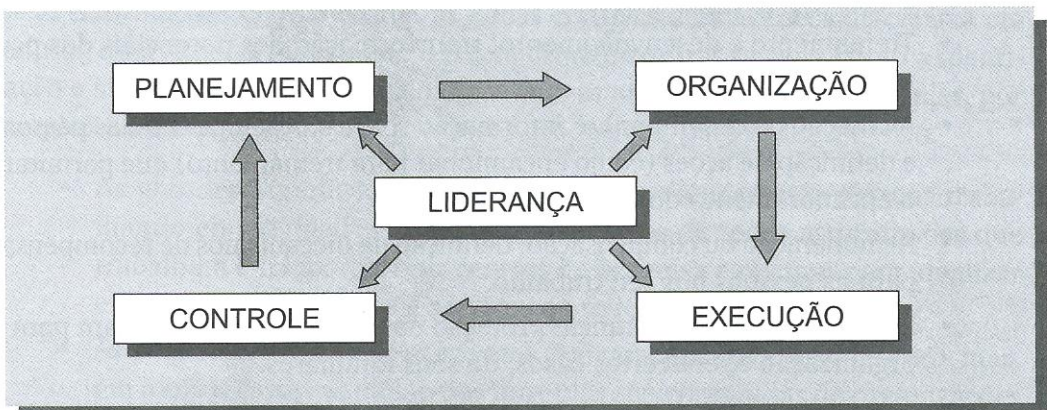


FIGURA 1.3 As primeiras funções do processo de administração.

atividades de administração de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo.

- Execução. O processo de execução consiste em realizar atividades planejadas, por meio da aplicação de energia física e intelectual.
- Controle. O processo de controle procura assegurar a realização de objetivos. Controlar é a função que consiste em comparar as atividades realizadas com as atividades planejadas, para possibilitar a realização dos objetivos.

Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais. Entender a administração como processo que se compõe de outros processos ou funções é a essência do chamado enfoque funcional, ou abordagem funcional da administração, criado pelo engenheiro francês Henri Fayol, que você conhecerá adiante.

4 TODOS SÃO GERENTES

As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerentes ou gestores. Quase todas as pessoas, independentemente da posição que ocupam, ou do título de seus cargos, desempenham tarefas de administração. Quem quer que esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos: pessoal, familiar, organizacional e social.

4.1 VOCÊ COMO ADMINISTRADOR DE SI PRÓPRIO

Como indivíduo, ou membro de uma família, seu dia-a-dia é cheio de decisões que têm conteúdo administrativo. Definir e procurar realizar objetivos pessoais, como planos de carreira, ou elaborar e acompanhar orçamentos domésticos, ou escolher a época das férias e programar uma viagem, são todos exemplos de decisões administrativas.

4.2 ADMINISTRAÇÃO NAS PROFISSÕES TÉCNICAS

Com as profissões, ocorre o mesmo. Pesquisadores, engenheiros, médicos, advogados e outros profissionais realizam atividades que exigem habilidades de planejamento, organização, controle e trabalho em equipe. Por exemplo: um engenheiro que coordena uma equipe de colegas para projetar um conjunto residencial.

4.3 ADMINISTRAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nas organizações, de forma geral, os administradores ou gerentes são as pessoas responsáveis pelo desempenho de outras pessoas, que formam sua equipe, e sobre essa equipe também têm autoridade. A autoridade é um recurso que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos. Nas organizações, os gerentes são também chamados, genericamente, de chefes e, às vezes, de gestores.

Em resumo, todos administram, nas mais variadas escalas de utilização de recursos para atingir objetivos. As competências administrativas (ou competências gerenciais) são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambientes onde essas decisões são tomadas.

5 O TRABALHO DE ADMINISTRAR

Já definimos a administração como um processo formado por cinco funções. Estudemos a mesma definição sob outro ângulo: o trabalho dos administradores. Administrar é um processo complexo, que compreende três aspectos principais: tomar decisões, administrar pessoas e trabalhar com informações (Figura 1.4).



FIGURA 1.4 Três definições de administração.

5.1 TOMAR DECISÕES

Tomar decisões é a essência do trabalho de administrar. Tão importante é o processo decisório para a administração, que muitos autores entendem os dois como sinônimos. Quando você administra, está tomando decisões e vice-versa. As tarefas de liderar, planejar, organizar, executar e controlar são todas feitas de decisões interligadas.

Um dos principais componentes do trabalho do administrador, portanto, é a tomada de decisões.

- Decisões são escolhas que os gestores fazem, como resultado do julgamento de alternativas.
- As alternativas originam-se da análise de situações que oferecem problemas e oportunidades.

Para aprimorar seu desempenho como administrador, você deve entender o processo de tomar decisões e desenvolver as habilidades de:

- Reconhecer situações que exigem decisões.
- Diagnosticar problemas, analisando relações de causa e efeito.
- Pensar criativamente para gerar alternativas.
- Pensar de forma crítica, para avaliar e selecionar alternativas.

No Capítulo 10, voltaremos a esse assunto.

5.2 ADMINISTRAR PESSOAS

O principal recurso das organizações são as pessoas. De fato, as organizações são grupos de pessoas que utilizam recursos para realizar objetivos. Como gerente, você precisa das pessoas para fazer a organização funcionar, realizar objetivos e alcançar um desempenho de alto padrão. Sem pessoas, nada feito.

As pessoas cercam o gerente por todos os lados:

- Funcionários.
- Clientes.
- Membros da comunidade.
- Colegas do mesmo nível.
- Superiores.
- Colegas dos superiores.

A lista não termina aí. Com todas as pessoas, individualmente ou em grupos, o gerente deve ser capaz de estabelecer e manter relacionamentos sociais e profissionais eficazes.

Para trabalhar eficazmente com pessoas, você precisa das ferramentas comportamentais da administração: entendimento das diferenças individuais, da cultura organizacional e de processos como motivação, dinâmica de grupos e comunicação. Todas essas idéias convergem para o processo de liderança. A liderança é um dos mais importantes papéis e habilidades dos gerentes.

Se você pretende ser um gestor de alto desempenho, desenvolva suas competências para trabalhar eficazmente com pessoas. Tão importantes são as relações humanas na administração, que há quem entenda os dois processos como sinônimos.

Agora complicou. Trabalhar com pessoas ou tomar decisões, qual o melhor sinônimo de administração? Qual sua opinião?

5.3 TRABALHAR COM INFORMAÇÕES

Você precisa de informações em todas as suas atividades como gestor. Para tomar decisões, produzir ou analisar relatórios, avaliar desempenhos e trabalhar com grupos, você precisa de informação. Trabalhar com informação significa:

- Obter informações. Para isso, você precisa de uma atitude de reconhecer a importância da informação e ser seletivo, sabendo buscar o que é relevante para tomar decisões. Nem é preciso mais enfatizar a importância disso, por causa do volume de informações que todos os dias recebemos.
- Processar informações. O processamento engloba o entendimento e a análise da informação. Para isso, você também precisa ser seletivo e capaz de encontrar significados em toda a informação que recebe.
- Divulgar informações. Para trabalhar bem com sua equipe, você precisa disponibilizar informações. Sem informações disponíveis, sua equipe torna-se dependente de você para fazer qualquer coisa. Aí, você fica sobrecarregado. Se você pretende delegar e trabalhar com equipes autogeridas, a divulgação de informações é sua principal ferramenta. Além de sua equipe, as outras pessoas de sua rede de relacionamentos também precisam de informações suas para trabalhar.

Se você pretende ser um gestor de alto desempenho, já sabe: é essencial saber trabalhar com a informação. E agora, como fica? Decisões, pessoas ou informação, o que é mais importante no trabalho do gestor? Qual sua opinião?