



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA - CAMPUS I
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA – PRPGP
PRÓ-REITORIA DE ENSINO MÉDIO, TÉCNICO E EDUCAÇÃO A
DISTÂNCIA - PROEAD
PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
– PNAP
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL (EAD)**

RENATA LÚCIO DE OLIVEIRA ARAÚJO

**A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO
PÚBLICA MUNICIPAL**

**CAMPINA GRANDE/PB
2022**

RENATA LÚCIO DE OLIVEIRA ARAÚJO

A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão pública municipal.

Área de concentração: Gestão de Pessoas no Contexto Público, redes Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Luandson Luis da Silva

**CAMPINA GRANDE/PB
2022**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

A663i Araújo, Renata Lúcio de Oliveira.

A importância das funções da Administração para a gestão pública municipal [manuscrito] / Renata Lúcio de Oliveira Araújo. - 2022.

34 p.

Digitado.

Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Ensino Médio, Técnico e Educação a Distância , 2022.

"Orientação : Prof. Dr. Luandson Luis da Silva , Coordenação do Curso de Pedagogia - CH."

1. Administração. 2. Gerenciamento. 3. Gestão de empresas. 4. Empresas. 5. Planejamento. I. Título

21. ed. CDD 658

RENATA LÚCIO DE OLIVEIRA ARAÚJO

A IMPORTÂNCIA DAS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO
PÚBLICA MUNICIPAL

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) apresentado ao programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão pública municipal.

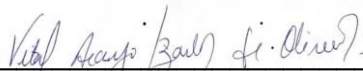
Área de concentração: Gestão de Pessoas no Contexto Público, redes Públicas.

Aprovado (a) em: 23/11/2022.

BANCA EXAMINADORA



Profº. Dr. Luandson Luis da Silva (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profº. Dr. Vital Araújo Barbosa de Oliveira (Examinador 1)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª. Ma. Maria Janilma Pereira Nogueira (Examinadora 2)
Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

CAMPINA GRANDE/PB
2022

Ao Senhor Jesus, que me deu forças e sabedoria durante todo o período de realização deste curso, DEDICO. Ao Senhor, toda honra e toda glória.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pelos seus benefícios para comigo, durante toda minha vida. Tive tantos anjos por trás da tela que mesmo em tempos tão atípicos o meu Jesus esteve sempre comigo, agradeço a minha família meu esposo Eliomar Fabrício e aos verdadeiros amigos que sempre estiveram perto de mim. Hoje, na reta final da minha Especialização tenho meu coração cheio de gratidão algumas pessoas: Edivaldo Jose de Oliveira, Antonia Alves da Costa Silva, Aureliana Gomes dos Santos, Jussara Euzébio, Maria Luci, Debora Moreira, Sandra Maria Santos Silva, Lílian Tinalli de Sousa, Lucélia Trindade. Em nome do professor orientador Dr. Luandson Luis da Silva, agradeço aos demais professores da UEPB, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal os quais contribuíram com a minha formação profissional no decorrer do curso.

Por fim, eu agradeço a todas as pessoas me ajudaram direta e indiretamente.

“Pessoas eficazes sabem que tempo é o fator limitante”
(Peter Drucker)

RESUMO

A necessidade de se utilizar as funções da Administração surge da possibilidade de gerenciar as empresas, visando maior dinamicidade para obter resultados favoráveis à condução das organizações. Com base no exposto, este trabalho tem por objetivo geral analisar a importância das funções da administração no processo de tomada de decisões na gestão pública municipal. Este desdobra-se em três específicos, sendo: Buscar informações em literaturas que abarcam da área administrativa; revelar a maneira de administração e características desses administradores; caracterizar as produções e fazer a junção das informações coletadas com as funções do administrador. A justificativa da referida pesquisa fundamenta-se na necessidade de revelar a atual situação dos administradores, pois a falta de informações resulta em muitas dificuldades no desenvolvimento do trabalho. Como o conhecimento do mundo do trabalho as estratégias que são utilizadas para melhorar a situação do trabalho esses dois contextos devem ser investigados, tendo em vista uma contribuição administrativa que entrelassa com as funções do administrador facilitando e ampliando as oportunidades no mundo dos negócios, e na era da tecnologia. Metodologicamente, a realização desse trabalho, balizou-se na pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo, tentando responder a seguinte indagação: as funções administrativas auxiliam os administradores no processo de tomada de decisões?. Para tanto, recorreremos a estudos de vários autores da área administrativa, dentre os quais destacamos: Henry Fayol (1994), Chiavenato (1995), Sobral et al., (2012) entre outras fontes que foram utilizadas e deram subsídio a essa pesquisa. Ao final, pode-se concluir que as funções da Administração podem contribuir para a eficácia do processo de gestão das empresas melhorando seu desempenho seja ele pessoal ou financeiro.

Palavras-chave: Administração; Gerenciamento; Gestão; Empresas; Planejamento.

ABSTRACT

The need to use the functions of the Administration arises from the need to manage companies, aiming at greater dynamism to obtain favorable results for the conduct of organizations. Based on the above, this work aims to analyze and elaborate administrative methods that help administrators who often due to lack of knowledge end up losing essential administrative management. This unfolds into four specific ones: seeking information in literature that encompasses this knowledge; reveal the way these administrators are administered and characteristic; characterize the productions and make the combination of the information collected with the functions of the administrator. The justification of this research is based on the need to reveal the current situation of the administrators, because the lack of information results in many difficulties in the development of the work. As knowledge of the world of work the strategies that are used to improve the work situation these two contexts should be investigated, in view of an administrative contribution that interstitis with the functions of the administrator facilitating and expanding opportunities in the business world, and in the age of technology. Methodologically, the accomplishment of this work was based on bibliographic research, of qualitative character. For this, we used studies by several authors in the administrative area, among which we highlight: Fayol (1994), Chiavenato (1995), Sobral et al., (2012) among other sources that were used and gave support to this research. In the end, it can be concluded that the functions of the Administration can contribute to the effectiveness of the management process of companies improving their performance, whether personal or financial.

Keywords: Administration; Management; Management; Companies; Planning.

LISTA DE QUADROS DEMONSTRATIVOS

Quadro demonstrativo 1- Princípios Administrativos de Fayol -----	18-19
Quadro demonstrativo 2- Etapas do Planejamento Estratégico -----	21-22
Quadro demonstrativo 3 -Processo Administrativo -----	28

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	AS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS TEORIA ADMINISTRATIVA ...	14
2.1	Início da Teoria Administrativa	14
2.2	A composição da Teoria Administrativa	15
3	AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO	17
3.1	Funções administrativas e as empresas	17
3.2	Os princípios gerais de Fayol	18
3.3	Planejamento	20
3.3.1	O Planejamento Estratégico.....	21
3.3.2	O Planejamento Tático.....	22
3.3.3	O Planejamento Operacional	23
3.4	Organização	25
3.5	Direção	26
3.6	Controle	27
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4.1	Tipo de pesquisa realizada	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6	REFERÊNCIAS	33

1 INTRODUÇÃO

Pensando em desenvolver práticas administrativas que visem trabalhar as funções do administrador a presente monografia desenvolveu uma pesquisa bibliográfica que sonda os conhecimentos e métodos utilizados pelos administradores relacionados com a gestão organizacional.

O objetivo principal deste trabalho, consiste em analisar a importância das funções da administração no processo de tomada de decisões na gestão pública municipal. Este por sua vez, que consiste no planejamento, na organização na direção e no controle, onde as mesmas proporcionam ao empresário um ambiente de trabalho mais proveitoso, pois são elas os pilares de qualquer organização. Este objetivo geral desdobra-se em três específicos, sendo: Buscar informações em literaturas que abarcam da área administrativa; revelar a maneira de administração e características desses administradores; caracterizar as produções e fazer a junção das informações coletadas com as funções do administrador.

Sabemos que uma organização só funciona adequadamente se seguir as funções administrativas relatadas a cima, pois as mesmas estudam os níveis estratégicos táticos e operacionais, engajados na divisão do trabalho especialização do trabalho na responsabilidade e na autoridade, exercida pelas pessoas que se caracterizam na direção e no controle de todos os setores do órgão administrativo.

Atualmente, as funções administrativas tem sido escantilhadas principalmente pelos pequenos administradores pela falta de acesso a literaturas eficientes que conscientiza o cidadão deixando-o mais convicto do que realmente a alta administração requer para se obter resultados melhores.

A justificativa da referida pesquisa fundamenta-se na necessidade de revelar a atual situação dos administradores, pois a falta de informações resulta em muitas dificuldades no desenvolvimento do trabalho. Como o conhecimento do mundo do trabalho as estratégias que são utilizadas para melhorar a situação do trabalho esses dois contextos devem ser investigados, tendo em vista uma contribuição administrativa que entrelassa com as funções do administrador facilitando e ampliando as oportunidades no mundo dos negócios, e na era da tecnologia. Como também pesquisa foi nos impactos que

ela poderia provocar nesses produtores, servindo de guia e auxílio para suas ações.

Tendo por princípio balizador, realizar uma pesquisa centrada nas formas de trabalho dos administradores, com uma intervenção administrativa relacionada com as funções do administrador fazendo uma forte relação com os conteúdos administrativos estudados em sala de aula, reforçando ainda mais a prática tecnológica do ato de ser um técnico em administração.

A metodologia desta pesquisa foi realizada por meio de estudos bibliográficos destacando as ideias de alguns escritores da área administrativa trabalhando os termos gerais da temática do trabalho em estudo. Quanto à abordagem, se qualifica como qualitativa, tentando responder a seguinte indagação: as funções administrativas auxiliam os administradores no processo de tomada de decisões?. Para tanto, recorreremos a estudos de vários autores da área administrativa, dentre os quais destacamos: Henry Fayol (1994), Chiavenato (1995), Sobral et al., (2012) entre outras fontes que foram utilizadas e deram subsídio a essa pesquisa.

Estruturalmente, essa monografia está organizado numa Introdução na qual apresento um panorama da pesquisa contendo os conceitos principais, bem como toda tônica do texto. O tópico dois no qual apresentamos argumentos teóricos acerca das características da teoria administrativas trazendo uma breve contextualização acerca do surgimento dessa teoria, bem como sua aplicabilidade. No tópico três apresentamos as funções da administração e os princípios da administração pensados por Henry Fayol, bem como os princípios gerais da administração pensados por Fayol. No quarto tópico, apresentamos as conclusões geradas a partir dessa pesquisas e por último, as referências utilizadas nesse texto.

2 AS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS TEORIA ADMINISTRATIVA

2.1 Início da Teoria Administrativa

Desde os primórdios, sempre buscou se organizar no intuito de progredir e avançar em conhecimentos, essa busca constante pelo saber desencadeou com o passar dos anos numa teoria intitulada teoria administrativa que está interligada com os processos de desenvolvimento administrativo. Essa teoria busca com o auxílio das funções da administração analisar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças nas empresas do mundo contemporâneo na atualidade.

Nesse viés a administração é entendida como um campo complexo de estudos pois possui vários conceitos que foram descortinados no decorrer dos anos até se obter com estudos aprofundados uma maneira concreta dentro da perspectiva clássica da administração.

Um dos estudos que fundamentam a teoria administrativa partiu de um homem chamado Fayol (1994). Esse teórico da administração foi considerado pela classe administrativa como o mais influente estudioso da perspectiva clássica sendo apresentado como o pai ou até mesmo líder da administração moderna, que com o desenvolver de ideias foram introduzidas as funções da administração, sendo encontrados escritos do autor nas grandes universidades do mundo (FAYOL, 1994).

Sobre as teorias Fayol, Wren (2003, p. 10) explica que

suas teorias de Administração abraçam aquilo que hoje poderia ser reconhecido como uma perspectiva social e científica interdisciplinar, em comparação com a orientação de Taylor, focada apenas em engenharia [...] Fayol indicou a necessidade do planejamento de longo prazo e de adaptação às mudanças ambientais: Ao contrário do mito perpetuado por escritores modernos, Fayol não via a empresa como um sistema fechado.

Em seus escritos iniciais, Fayol (1994), defendia que os administradores precisavam de conhecimentos habilidade e experiências que realçassem a qualidade de vida física, saúde, vigor, trato, além das qualidades que prezavam pela mentalidade humana, no que diz respeito ao ato de aprender e de entender e por fim trazer um julgamento com vigor mental e adaptabilidade, ele também pregava as qualidades da moralidade, da energia, da firmeza, a

iniciativa e disposição para a responsabilidade, para a lealdade, a dignidade, e o tato (FAYOL, 1994).

Ao fazer uma leitura sobre os escritos iniciais de Fayol, Melo Neto (2008, p. 21) destaca que:

É notável a importância da habilidade administrativa para o desempenho organizacional. Os administradores, segundo Fayol, necessitavam de certas qualidades, conhecimentos e experiências [...] Conhecimento especial: aquele peculiar à função seja técnica, comercial, financeira, etc. Conhecimento geral: familiaridade com outros assuntos não exclusivamente da função desempenhada.

Podemos perceber que aos administradores, determinados conhecimentos, habilidade de competências são fundamentais no desenvolvimento das funções no tocante à administração em geral e à administração escolar também. Ressaltando que a ênfase principal da teoria administrativa de Frederick Taylor, conhecida como teoria científica, está relacionada com as tarefas e não nas pessoas ou com a estrutura administrativa. (MELO NETO, 2008).

No tocante aos aspectos Educacionais gerais Fayol (1994) defendia a familiaridade geral, com outros assuntos não exclusivamente da função desempenhada, o conhecimento especial sejam eles técnicas, comerciais, financeiros, administrativos ou outros advindos do próprio trabalho.

Dessa forma, Fayol registrou a relativa importância dos requisitos para o desempenho das pessoas dependendo de sua situação hierárquica, separando em níveis as habilidades técnicas da administração.

A teoria administrativa trabalha com a organização normativa, numa entidade que a todo tempo busca a construção mental defendendo as vantagens da especialização do trabalho como um elemento fundamental das organizações. É importante destacar que a divisão de trabalho é o processo por meio do qual uma tarefa é dividida em tarefas menores e cada uma delas é atribuída a uma pessoa diferente (ou grupo de pessoas). (MELO NETO, 2008).

2.2 A Composição da Teoria Administrativa

Boa parte dos elementos que compõem a teoria administrativa surgiram da necessidade de organizar coisas dentro de empresas no intuito de obter vantagens com base em especializações que se estruturaram até a obtenção de organizações formais. Nesse contexto, é preciso pontuar que a teoria

administrativa deseja evitar o caos nos estabelecimentos sejam eles públicos ou privados.

A composição da teoria administrativa inclui princípios e conceitos de grande valor para a atual administração. Estes são usualmente utilizados na medida em que surgem ações administrativas para alcançar o objetivo planejado ou até mesmo o modelo formal de organização.

O estudioso Henry Fayol estabeleceu em seus postulados algumas atividades de operação que descreviam as atividades organizacionais como as atividades técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas para garantir o bom andamento da gestão organizacional.

Vale ressaltar que os princípios básicos da administração, que são aplicados à indústria e ao comércio em termos gerais, são aplicados também para o setor pessoal. Contudo, deve-se ressaltar que a atividade administrativa de gestão de pessoas apresenta peculiaridades que devem ser avaliadas com cautela (FAYOL, 1994).

A atividade administrativa é a área responsável por administrar o capital humano das empresas, isto é: as pessoas. Sobre gestão de pessoas Ávila e Stecca (2015, p. 16) afirmam que: “A gestão de pessoas nas organizações é de suma importância para os envolvidos no processo de gestão. Pois é um processo que vem ocorrendo há séculos e abrange discussões em vários campos do conhecimento”. Desta forma podemos entender que a gestão administrativa de pessoas é fundamental para o funcionamento da empresa.

As funções da Administração quando utilizadas em conjunto, corroboram para a eficácia no processo de gestão, pois cada uma das funções se complementam e trabalham para que os objetivos sejam alcançados dentro do que fora planejado de maneira adequada.

Dessa forma, com base no exposto, percebe-se a importância de utilização, por parte dos administradores de empresas, de modelos administrativos balizados nas premissas da administração para que busquem a utilização correta de seus recursos em todas as vias organizacionais.

3 AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

3.1 Funções administrativas e as empresas

As funções da administração são meios essenciais na área administrativa que devem ser utilizadas com presteza por administradores com o objetivo de alcançar os resultados determinados, planejados e ou até mesmo esperados pelo estabelecimento. Nesse sentido, Melo Neto (2008, p. 21) aponta que:

[...] as funções administrativas estabelecem parâmetros essenciais para o êxito de uma organização. Sem elas, há uma grande tendência à desordem e ao insucesso. Porém, para que essas funções sejam exercidas propriamente, é preciso que o administrador possua (ou adquira) habilidades específicas, sem as quais se torna extremamente difícil obter os resultados esperados.

Estas funções determinam e dão um norte no que diz respeito aos processos decisórios o Planejamento trata dos objetivos e metas para o desenvolvimento estruturação e organização empresarial do futuro além de reforçar a divisão de tarefas e de recursos utilizados para alcance daqueles objetivos. A Organização consiste nos procedimentos de designação de tarefas em departamentos e ou alocação de recursos para as empresas.

A Direção é uma função que influencia lidera e faz com que outras pessoas realizem suas tarefas de modo individual ou coletivo ou ambos para alcançar os objetivos pretendidos, envolvendo a energização, e a ativação além do poder da persuasão daquelas pessoas. Por fim o Controle que fiscaliza, compara e avalia o desempenho atual com os padrões predeterminados, a fim de corrigir erros quando preciso. Esse controle envolve “plano de serviços”, definindo “limites topográficos” de cada departamento sob o ponto de vista da organização e do controle de ordem material” (FAYOL, 2003a).

Apesar de terem se passado muitas décadas para serem conhecidas as funções administrativas são as bases dos processos organizacionais da área administrativa, buscando resolver as dificuldades metodológicas nesse seguimento sanando muitas dificuldades da área que vão sendo entendidas e justificadas.

3.2 Os Princípios Gerais de Fayol

Os princípios gerais defendidos por Fayol dentro da administração são ainda considerados por grande parte dos administradores, como fatores de extrema utilidade na prática gestora do mundo dentro dos preceitos neoliberais (FAYOL, 1994). Isto é, na visão neoliberal, a economia deve ser baseada no livre jogo das forças do mercado. Isso garantiria o crescimento econômico e o desenvolvimento social de um país. As características do neoliberalismo são: Privatização de empresas estatais. (MELO NETO, 2008).

Quanto aos princípios escritos por Fayol datam de 1916, ou seja, são considerados são antigos, porém penduram até a contemporaneidade com explicações voltadas para a boa prática administrativa. Conforme são apresentados no quadro demonstrativo 1(a seguir):

Quadro Demonstrativo 1- Princípios Administrativos de Fayol

Divisão de trabalho	Entre grupos e indivíduos, para garantir que esforço e atenção estejam focados em porções especiais da tarefa que propunham a especialização no trabalho como a melhor maneira de utilizar os recursos humanos em uma organização (FAYOL, 1994).
Autoridade e responsabilidade	A autoridade para Fayol é definida como “o direito de dar ordens e o poder para a exata obediência” responsabilidade envolve ser confiável, e deste modo esta naturalmente associada à autoridade (FAYOL, 1994).
Disciplina	Significa a necessidade de esforço comum dos trabalhadores, de maneira ordenada, punições, entretanto deveriam ser aplicadas criteriosamente para encorajar esse esforço em comum (FAYOL, 1994).
Unidade de comando	Os trabalhadores nas organizações deveriam receber ordens de um gerente somente para evitar conflitos e mal-entendidos (FAYOL, 1994).
Subordinação do interesse individual e do interesse geral	Os interesses de uma pessoa (ou grupo) não deveriam prevalecer sobre os interesses da organização como um todo (FAYOL, 1994).
Remuneração do Pessoal	O pagamento deveria ser justo – não explorativo - e deveria recompensar bom desempenho, deveriam ser avaliados vários modos de pagamento, tais como tempo, trabalho, razão de produção, etc. Recompensas não financeiras também devem ser usadas. (FAYOL, 1994).
Centralização	Segundo a definição de Fayol (1994) a centralização era como a diminuição da “importância do papel do subordinado” Enquanto

	a descentralização era a elevação desta importância os graus da centralização/descentralização adotados dependem de cada organização específica na qual o gerente está trabalhando.
Cadeia Escalar	Linha de autoridade queria significar certa qualidade de autoridade correspondente a posição hierárquica, mas significa também que os níveis mais baixos da administração deveriam sempre manter os níveis mais altos informados de suas atividades de trabalho (FAYOL, 1994).
Ordem	Para o bem da eficiência e coordenação todos os materiais e processos relacionados a um tipo específico de trabalho deveriam ser designados à mesma localização física na organização um lugar para cada coisa e cada coisa no seu lugar (FAYOL, 1994).
Equidade	Que Fayol (1994) diferenciava de justiça era por em execução as correções estabelecidas, mas as convenções não poderiam prever tudo e então precisavam ser interrompidas, ou suas inadequações complementadas, todos os empregados deveriam ser tratados o mais igualmente possível.
Estabilidade do pessoal no cargo	A retenção dos trabalhadores mais produtivos deveria ser alta prioridade da administração de custos de recrutamento e seleção bem como os defeitos, estão associados normalmente a contratação de novos empregados (FAYOL, 1994).
Iniciativa	Os administradores deveriam encorajar a iniciativa do trabalhador que deve ser definida como “uma nova ou adicional atividade empreendida por vontade própria (FAYOL, 1994).
Espírito de equipe	Os administradores devem enfatizar a harmonia e a boa vontade geral entre os empregados, como grandes forças de organização (FAYOL, 1994).

Fonte: Fayol (1994)

Conforme o quadro 1 o estudioso Henry Fayol, trouxe um com esses tópicos maneiras de se administrar de forma inovadora dentro da administração, defendendo a ideia de não existir nada rígido ou absoluto, e afirmava que quando se trata de problemas da administração é só analisar a situação pois tudo é uma questão de proporção.

3.3 Planejamento

A função administrativa planejamento é uma função que determina de maneira antecipada o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados, e tem o propósito de dar condições racionais para que se organize e administre a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura. (CHIAVENATO,1995).

O planejamento é uma das mais importantes funções da administração, pois ele é flexível e não se limita ao atendimento dos objetivos organizacionais. Ele também busca mecanismos necessário para detectar os métodos e os tipos de controle necessários que são antecipadamente pensados, com ações e atos baseados num plano de ação lógica.

O planejamento é uma função que auxilia os administradores de empresas a produz planos, em que se determinam estratégias, métodos, diretrizes táticas ou procedimentais, de forma lógica e racional, com o propósito de atingir os objetivos organizacionais.

A importância de se utilizar o planejamento como ferramenta é esboçado, por Silva (2009, p. 45) ao afirmar que:

Está em sua habilidade de indicar um procedimento coerente para atingir o fim visado. O planejamento tem por base o conhecimento de fins desejados, de recursos disponíveis e das possíveis combinações de recursos. Quanto mais profundo for o conhecimento desses fatores maiores serão as chances de se atingir objetivos.

Podemos caracterizar o planejamento como um meio de grande concentração de atividades administrativas que se dividem em níveis de planejamento o primeiro é o estratégico, o segundo o tático e por fim o terceiro é o operacional, no qual são executados por administradores com frequência dentro das empresas. Dessa forma, a maior parte do tempo do administrado e os seus colaboradores se subdividem nesses níveis de planejamento (SOUZA et. al., 1990).

Na opinião do estudioso da área administrativa Leone (1999), outro fator preponderante no planejamento ter uma visão de mercado pois uma vez feito o investimento, é preciso aguardar o resultado que pode ser a curto, a médio ou a longo prazo, pois cada seguimento possui suas particularidades e resultam

em maior ou até mesmo menor complexidade do gerenciamento por meio do planejamento.

Dessa forma, é de extrema relevância lembrar que o planejamento está estreitamente relacionado o investimento. Fantin (1986) destaca a importância da diversificação nas empresas, este fato contribui de maneira inovadora para o planejamento da organização, representando um mecanismo inovador para os empresários dentro do mercado administrativo e financeiro.

3.3.1 O Planejamento Estratégico

Em linhas gerais, é o tipo de planejamento efetuado no nível institucional da organização empresarial, envolvendo a alta cúpula da administração. Ele é considerado genérico e sintético, por ser novo e direcionado para longo prazo e considera a organização como uma totalidade. Isto implica também em foco na execução de tarefas. O planejamento estratégico é pensado a longo prazo. Ele é genérico e sintético (CHIAVENATO, 1995).

De acordo com Chiavenato (1995, p. 38) existe dois pontos fundamentais quando se pensa em planejamento estratégico, sendo:

Definição da missão do negócio: Isso se refere a definição geral da sua empresa. Ou seja, qual é o segmento dela, sua importância no mercado, atividades, quais pessoas serão seus clientes, de que forma irá enfrentar seus concorrentes e lucrar com seus produtos ou serviços.

Alocação de recursos e expansão: Você pretende expandir o seu negócio, ter mais de uma unidade ou atuar em outros segmentos? É necessário pensar e determinar com cuidado se sua empresa pode, e deve, crescer ou se, para obter lucro e sucesso, ela deverá ser mantida como nasceu. Para isso, é importante saber identificar oportunidades.

Percebe-se que é necessário ter em mente o que precisa ser feito e ter dimensão ampla do objeto administrado/empresa, isto é: visando resultados positivos, o administrador deverá ter um bom planejamento estratégico. Chiavenato (1995) também elencou algumas etapas do planejamento estratégico, conforme apresentamos no quadro demonstrativo 2 (a seguir).

Quadro Demonstrativo 2- Etapas do Planejamento Estratégico

Primeira etapa- Analise o ambiente do negócio	Esta etapa é, em resumo, realizar essa identificação. É preciso olhar tanto para fora quanto para dentro da empresa.
Segunda etapa-Estabeleça metas	O administrador, ao pensar nos objetivos da empresa, poderá estabelecer metas

	para todos os ambientes dela. Isso está diretamente ligado à missão e valores de um negócio.
Terceira etapa-Formule uma estratégia	Essa etapa é formulação estratégica do planejamento e seleção de quais atitudes vão levar a empresa para o cumprimento das suas metas.
Quarta Etapa-Aplique a estratégia	Nesta etapa é formulado um plano de ação, com estratégias, valores, missão e metas. É preciso colocar toda a teoria em ação. Desta forma, a empresa poderá obter os benefícios do planejamento estratégico.
Quinta Etapa-Controle as ações	Esta etapa diz respeito ao controle sobre a empresa. Uma monitoração constante e avaliação de resultados é a melhor forma de manter seu negócio funcionando bem e, assim, saber se é preciso fazer algum ajuste.

Fonte: Chiavenato (1995, 2003)

Conforme o quadro 2, o planejamento é algo que faz parte das nossas vidas e no âmbito administrativo isso se torna indispensável. Podemos perceber também que existe alguns parâmetros necessários na realização e execução de tarefas. No entanto, Chiavenato (2000, p. 369) aponta que “nenhum plano está acabado até que tenham elaborado os meios para avaliar seus resultados e consequências”. Adiante, veremos outros tipos de planejamento.

3.3.2 O Planejamento Tático

Diferente do planejamento estratégico, esse é menos genérico e mais detalhado. É posto em prática no nível intermediário da empresa e é pensando a médio prazo, assim, acaba envolvendo a gerência os subdiretores ou subgerentes. É menos genérico, e mais detalhado, direcionado para médio prazo e considera cada unidade da empresa (CHIAVENATO,1995).

No entendimento de Oliveira (2009), esse tipo de planejamento pode ser compreendido como uma metodologia administrativa que tem por finalidade utilizar de forma os recursos da empresa de forma eficiente para melhor execução dos objetivos e metas previstos em determinada área de resultado, sua preocupação é a decomposição dos objetivos. Por outro lado, as estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico, é

desenvolvido por profissionais da média gerência e é aplicado em departamentos específicos. Seguindo essa linha de raciocínio.

Oliveira et al (2018, p. 6) aponta que: “O planejamento tático [...] abrange determinados setores da organização, normalmente acontece no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração”. Esse planejamento também requer previsão de execução das tarefas, programação e coordenação dentro de uma sequência lógica de atividades/ eventos.

Também chamado de planejamento tático trata-se de um processo de integração entre o nível estratégico e o nível tático, ou seja, representa uma tentativa da organização integrar o processo decisório e alinhá-lo à estratégia adotada, para orientar o nível tático e operacional em seus processos, atividades e tarefas, a fim de atingir os objetivos organizacionais anteriormente propostos (CHIAVENATO, 1994).

Oliveira et al (2018) afirma que o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo, isto é, trabalha com as decomposições das estratégias, objetivos e metas estabelecidos no planejamento estratégico (aplicado a toda a organização). É desenvolvido nos níveis organizacionais inferiores, ou seja, é realizado no nível gerencial, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos e metas previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada. (CHIAVENATO, 1994).

3.3.3 O Planejamento Operacional

Esse tipo de planejamento está calcado no elo de colocar em prática, ou seja, para o que fazer, como fazer, e para quem fazer, procurando sempre que possível otimizar e maximizar os resultados obtidos durante todo o processo administrativo. O planejamento operacional está diretamente relacionado ao cumprimento dos objetivos e metas definidos no planejamento estratégico e tático. Chiavenato, (1994) define o cronograma (prazos) de atividades e tarefas a serem desempenhadas, define quem será responsável por cada atividade/tarefa, bem como define quais os recursos necessários para as atividades e tarefas serem realizadas. Deve ser desenvolvido dentro dos prazos estabelecidos nos planejamentos táticos e estratégicos. É um plano de

curto prazo que contém o detalhamento necessário para as pessoas que vão executá-lo.

Esse tipo de planejamento não acontece de forma isolada, uma vez que ele está o planejamento operacional deve ser intrinsecamente relacionado ao planejamento tático, o mesmo ocorrendo com este em relação ao planejamento estratégico. Sendo efetuado no nível operacional da empresa, ele também envolve a supervisão. É caracterizado como um planejamento detalhado e analítico, sendo voltado para o curto prazo e considera cada tarefa ou operação (CHIAVENATO,1995).

Existe algumas características que são segundo Oliveira (2009) típicos desse tipo de planejamento, sendo:

- ✓ Preocupa-se com os métodos operacionais e a alocação de recursos:
Detalha cada etapa;
- ✓ Especifica os métodos, processos e sistemas aplicados;
- ✓ Estabelece as funções e responsabilidades para cada pessoa executar as atividades/tarefas;
- ✓ Detalha a infraestrutura e os equipamentos necessários;
- ✓ Estabelece os prazos e o cronograma de execução a partir da definição dos itens supracitados.
- ✓ Descreve todos os detalhes de como devem ser alcançados as metas estabelecidas nos objetivos organizacionais;
- ✓ É um plano detalhado e analítico;
- ✓ É um plano de curto prazo.
- ✓ É um plano micro orientado que define como fazer: Procedimento (método);
- ✓ Orçamento (recursos);
- ✓ Programação (tempo);
- ✓ Regulamento (comportamento).

Estas são algumas das diversas características do planejamento operacional. Apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa também a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de eventos por assim dizer (OLIVEIRA, 2001).

3.4 Organização

A função organização é uma ferramenta que reúne e integra todos os meios possíveis para o desenvolvimento empresarial e os seus recursos, definindo a estrutura de órgãos que deverão administrá-los, estabelecendo a todo tempo a divisão de trabalho através da diferenciação do cargo.

Essa função administrativa proporciona aos administradores uma nova perspectiva para o meio empresarial e os meios de autoridade e de responsabilidade utilizando mecanismos que representam, no fundo, todos aqueles meios que a empresa utiliza para pôr em prática o que foi abarcado no planejamento, no intuito de sempre atingir os seus objetivos (CHIAVENATO, 1995).

Segundo os escritos de Oliveira (2010) a organização é uma instituição e função administrativa que se preocupa em estruturar todos os meios e recursos da propriedade particular ou coletiva, a fim de atingir objetivos pela cúpula administrativa.

Nesse sentido, uma vez estabelecidos os planos e os objetivos empresariais, a organização deve incrementar um modo inovador de agrupar os recursos físicos e humanos que são essenciais à implementação das metas da empresa (SILVA, 2009).

O termo organizar empregado nas literaturas administrativas significa distribuir o trabalho, a autoridade na busca de estabelecer e reestabelecer relações hierárquicas e coordenativas e os produtos na organização, criando uma estrutura organizacional completa, composta pelo conjunto de setores organizacionais e relações funcionais (OLIVEIRA, 2010).

Segundo Garcia Filho (1999), as atividades administrativas apresentam como características predominantes a complexidade pois existem vários setores e climas organizacionais diante das potencialidades e limitações da empresa.

Nesse contexto, é preciso ressaltar que toda a empresa não se deve limitar a processos de simples, é indispensável se trabalhar as cadeias de produção complexas, pois as mesmas garantem a oportunidades de mercado financeiro atingindo o sucesso do empreendimento (DENARDI, 2001).

3.5 Direção

Do ponto de vista metodológico, a função administrativa direção surge após o planejamento e a organização se enquadrando no estabelecimento de normas direcionadas para o que fazer e como fazer e para quem, a empresa nesse molde deve estabelecer a estrutura, os meios para a execução das propostas e operações propriamente ditas, tendo em vista o alcance das metas e objetivos propostos (CHIAVENATO, 1995).

A Direção é, uma função administrativa extremamente abrangente e ao passo que se relaciona com as pessoas no processo de execução de qualquer ação implementada desde o planejamento e da organização por um conjunto de pessoas nas empresas (CHIAVENATO, 1995).

Na função administrativa direção as pessoas são dirigidas por um indivíduo na maioria das vezes é o proprietário da empresa na qual ele exerce sua autoridade no que diz respeito a política organizacional de cada empresa (OLIVEIRA, 2010).

Conforme os escritos de Silva (2009) a direção acontece sobre pessoas e não sobre maquinários. Para dirigir, portanto, é necessário agir sobre os recursos humanos, compreendendo suas reações e os comportamentos individuais nos níveis da empresa, ou seja, no nível estratégico, no gerencial e no operacional sempre tentando motivar a equipe com liderança e comunicação.

Sobral et al., (2012) corrobora com o pensamento anterior afirmando que a função direção envolve orientação de pessoal, a motivação, as técnicas estratégicas, a comunicação e a liderança dos funcionários, e busca compatibilizar as metas organizacionais destes com o desempenho da organização, ressaltando as boas condições de trabalho, com higiene e segurança.

Alguns autores em seus escritos denominam a função direção como uma forma de ter liderança sobre os grupos, funcionários e até mesmo pessoas. Todavia, deve-se entender que liderança é uma característica da direção, não podendo ser substituída em hipótese nenhuma pela função de direção, pois é possível dirigir sem liderar, o que não podemos dizer como a melhor condição (SOBRAL et al., 2012).

3.6 Controle

O termo controle tem significados complexos e, possui atitudes coercitivas, principalmente quando envolve pessoas. A função controle deve ser compreendida como uma função administrativa, como o planejamento, a organização e a direção, porém com significado distinto das demais por avaliar se o que foi planejado está em conformidade (CHIAVENATO,1995).

Os autores Koontz e O'Donnel (1989) afirmam na sua literatura que controle consiste em medir e corrigir todo prejuízo no desempenho de colaboradores, na mercadoria, na estrutura e outros para assegurar que os objetivos da empresa e os planos sejam realizados no tempo programado. Nesse sentido cabe ao administrador, do presidente ao supervisor, supervisionar sempre que possível para se certificar de que aquilo que é feito está de acordo com o que se deve fazer dentro da empresa.

O controle também está estreitamente relacionado com o planejamento, a direção e a organização. A função controle pode ser classificada de acordo com o nível da empresa na qual existem departamentos diversificados e climas organizacionais diferentes a depender do seguimento. Assim, há o controle estratégico, o controle tático e o operacional.

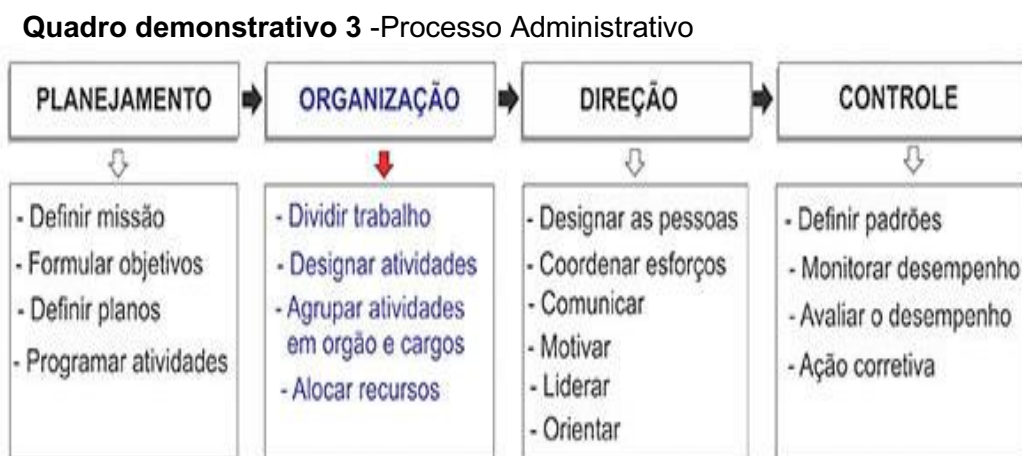
A função controle consiste em verificar se os atos realizados estão de acordo com o planejamento, ou seja, se os atos, individuais ou parcialmente coletivos, levam realmente a sério a ação organizacional em direção aos objetivos programados.

Complementando os postulados do parágrafo anterior Silva (2009) entende que o controle é uma atividade caracterizada como vital dentro da empresa, uma vez que permite que erros sejam banidos a tempo, evitando que se comprometam as demais funções de produção e ou até mesmo administração.

Nesse contexto o sistema de controle é um método eficaz que garante a realização de atividades da organização conforme o planejamento passado. Em suma, a função administrativa controle tem como função principal manter o sistema organizacional dentro de um padrão ético e de comportamento previamente estabelecido e sempre que for preciso reestabelecido (SOBRAL et al., 2012).

A de função controle caracteriza-se em quatro processos que são: o estabelecimento de padrões fixos, a mensuração do desempenho da empresa por meio da participação de todos, a comparação e nivelamento do desempenho obtido com o esperado e, enfim a ação corretiva se for o caso de alguma modificação nos moldes empresarias do mercado financeiro.

Chiavenato em seus escritos mostrou de forma simples as funções da administração num termo intitulado processo administrativo, conforme o quadro abaixo:



Fonte: (CHIAVENATO,1995).

Conforme o quadro 3, temos as quatro funções da administração de maneira sintetizada, na qual são destacados apenas os principais pontos de cada função facilitando a compreensão do significado de cada função dentro do processo administrativo.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Tipo De Pesquisa Realizada

A monografia em questão utilizou como referência a pesquisa bibliográfica trabalhando com fonte de pesquisa diversificadas da área administrativa dando ênfase a literatura dos autores mencionados no trabalho, que contribuíram com suas fundamentações teóricas. Também se utilizou na elaboração da monografia pesquisas acadêmicas em Periódicos da Caps e no *Google Acadêmico* e textos sobre a temática abordada no trabalho.

Conforme Gil (2010, p.29-31) “a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Nesse viés a pesquisa selecionada para a elaboração da monografia, proporcionou um embasamento legal que deu um norte no mento da escrita.

Este trabalho foi produzido em sua totalidade através de uma pesquisa bibliográfica. Inicialmente, conversamos e discutimos sobre o que seria abordado na monografia, para que houvesse uma junção de opiniões, ideias e conhecimentos. Para maior aprofundamento, foi realizado leituras e pesquisas sobre o tema, com o objetivo de adquirir mais entendimento sobre o assunto e conhecer outras opiniões e contribuições de estudiosos, tais como o Fayol enquanto criador dessa teoria administrativa.

Sobre pesquisa bibliográfica Sousa, Oliveira e Alves (2021, p. 6) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica é o levantamento ou revisão de obras publicadas sobre a teoria que irá direcionar o trabalho científico o que necessita uma dedicação, estudo e análise pelo pesquisador que irá executar o trabalho científico e tem como objetivo reunir e analisar textos publicados, para apoiar o trabalho científico.

Isto implicar dizer que a pesquisa é centrada em material já produzido por outras pessoas acerca de determinado tema. Neste sentido, foram explorados livros, artigos científicos publicados em revistas eletrônicas e *sites* acadêmicos, entre outras fontes de pesquisas. A pesquisa bibliográfica é compreendida a partir de Gil (2010, p. 61):

[...] levantamento bibliográfico preliminar pode ser entendido como um estudo exploratório, posto que tem a finalidade de proporcionar a familiaridade do aluno com a área de estudo na qual está interessado, bem como sua delimitação. Essa familiaridade é essencial para que o problema seja formulado de maneira clara e precisa.

Assim, com apoio dos materiais que a pesquisa bibliográfica proporciona, é que se pretende alcançar os objetivos desta pesquisa, uma vez que se possa ter um conhecimento sobre a importância de se discutir a feminização na docência e a inserção de professores homens nessa fase da educação, bem como a respeito do papel do professor diante desse trabalho.

Quanto à abordagem, essa pesquisa centra-se no campo das abordagens qualitativas, entendidas por pois de acordo com Minayo (1998), os estudos qualitativos respondem a questões muito particulares, preocupando-se com um nível de realidade que não pode ser quantificado, isto é, penetram no universo dos comportamentos, atitudes e valores subjacentes ao objeto e ao contexto pesquisado, buscando significado de variáveis que não podem ser reduzidas à quantificação. Essa abordagem é relevante para as pesquisas realizadas na área das Ciências Humanas e ainda possibilita debruçarmos sobre uma situação específica, procurando investigar o que há de mais essencial e característico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da elaboração deste trabalho de conclusão de curso, foi possível perceber o quanto importante é o uso das funções da administração nas empresas, pois as mesmas dão um norte a organização e auxiliam o administrador na tomada de decisões.

No entanto para se obter o sucesso organizacional é preciso estabelecer na empresa capacitações e treinamento e desenvolvimento de pessoal pois já foi provado por meio de pesquisas científicas que esse método é eficaz. Vale salientar ainda, que é necessário sempre que possível estar motivando a equipe e garantindo um espaço de trabalho com estrutura acolhedora e confortável, pois essas ações promovem o desenvolvimento das práticas profissionais.

A relação estabelecida entre patrão e empregado devem ser ponderadas pois vão além da imaginação, elas se fundamentam de acordo com o clima organizacional de cada empresa e o chefe deve estar atento a todas as características das unidades da empresa e utilizar as funções da administração de maneira proveitosa no intuito de evitando perda matérias, financeiras e pessoais devido a todo e qualquer problema seja ele interno ou externo.

Nesses moldes a administração em sua aplicação nas empresas surge, principalmente, pela combinação dos fatores organizacionais que estão precisamente interligados ao próprio conceito de atividade administrativa empresária, quais sejam: recursos de capital, insumos, tecnologia da informação e comunicação e mão de obra qualificada. Assim, para a eficiência e eficácia da gestão organizacional devemos utilizar as premissas básicas da administração: que é a função do planejar, do organizar, do dirigir e do controlar para se obter o êxito nos resultados esperados.

Desta forma, está aqui uma proposta administrativa elaborada com o auxílio de literaturas de autores da área administrativa trabalhando a respeito dos processos de administração de empresas, propondo conhecimentos sólidos e fundamentados por opiniões de extrema relevância para o meio administrativo.

Foi possível perceber ainda que o aspecto de controle também dividido entre os níveis estratégico, tático e operacional, que deve ser realizado durante o desenvolvimento das atividades da empresa para que se possa ter conhecimento sobre a situação em que a empresa se encontra, se suas atividades estão de acordo com os padrões estabelecidos pelo mercado, para que possa aplicar medidas de correção em casos de desvio do padrão.

Por meio desse trabalho de conclusão de curso, esperamos que essa monografia possa contribuir com a formação acadêmica de outros estudantes, bem como possibilitar a informação acerca desse tema à sociedade de modo geral ou a quem tiver interesse nessa temática.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico ; Rede e-Tec Brasil, 2015.
- DENARDI, R. A. Agricultura familiar e políticas públicas: alguns dilemas e desafios para o desenvolvimento rural sustentável. **Agroecol. e Desenv. Rur. Sustent.**, Porto Alegre, v. 2, n. 3, jul./set. 2001.
- CHIAVENATO, I. **Administração, teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- _____, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DOREA, R. D.; COSTA, J. N.; BATITA, J. M.; FERREIRA, M. M.; MENEZES, R. V.; SOUZA, T. S. Reticuloperitonite traumática associada à esplenite e hepatite em bovino: relato de caso. **Veterinária e Zootecnia**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 199-202, set./out. 2011.
- FANTIN, E. Diversificação: um segredo da pequena unidade produtiva. **Revista Brasileira de Extensão Rural**. V. 8, n. 1, p. 10-11. 1986.
- FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____, 'exposé des principes généraux d'administration. In: PEAUCELLE, Jean-Louis (Org.). **Henri Fayol inventeur des outils de gestion**. Paris: Economica, 2003.
- GARCIA FILHO, D. P. **Guia metodológico – Diagnóstico de sistemas agrários**. Brasília: Projeto de cooperação técnica Incra/FAO (UTF/BRA/051/BRA), 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C. **Fundamentos à administração** 2. ed. Trad: Carlos Afonso Malferrari São Paulo: Pioneira, 1989.
- LEONE, N. M C P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho 1999.
- MELO NETO, Francisco Paulo. **História do pensamento administrativo**. 2. ed. - Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

OLIVEIRA, Mateus de Melo et al. **Principais Tipos de Planejamento e Controle Empresarial**. Disponível em:

http://anais.unespar.edu.br/xii_eepa/data/uploads/artigos/6-engenharia-organizacional/6-04.pdf. Acesso em: 19 de out. de 2022.

_____. **Contabilidade do Agronegócio**. 2 ed. Juruá Editora. Curitiba, 2010.

SILVA, R. A. G. **Administração Rural: Teoria e Prática** – 2º Edição. Curitiba: Juruá, 2009. p. 194.

SOBRAL, F.; PECI, A.; CARAVANTES, G. C.; SILVA, R. **Administração Geral**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2012.

SOUZA, R.; GUIMARÃES, J. M. P.; VIEIRA, G. **Administração da fazenda**. 3º ed. Rio de Janeiro: Globo, 1990. p. 221.

WREN, D. A.; BEDEIAN, A. G.; BREEZE, J. D. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, Bingley, v. 40, n. 9, p. 906-918, 2002.