

DANIEL NASCIMENTO E SILVA

COMPREENDENDO O PROCESSO GERENCIAL

**MANAUS – AMAZONAS
2011**

O PROCESSO GERENCIAL

Planejamento e administração são dois fenômenos típicos do Brasil do início do século XXI. Com alguns séculos de atraso em relação aos Estados Unidos e Inglaterra, por exemplo, que usam as ferramentas gerenciais na gestão pública desde o século XVIII, nosso país percebeu que, se existe algo eminentemente racional capaz de otimizar o alcance do bem comum, este é a Administração.

Até pouco tempos atrás imaginou-se que os conhecimentos da economia poderiam nos galgar a patamares continuamente superiores de desenvolvimento (palavra, aliás, que até hoje não se sabe ao certo o que precisamente significa). O resultado, infelizmente, pode ser visto até na fonte originária desses conhecimentos, as universidades: a economia segue em ritmo acelerado de desaparecimento. Na França, por exemplo, praticamente não existe mais formação em economia, o mesmo acontece em inúmeros outros países – e o Brasil não foge à regra, uma vez que os cursos de graduação econômica são cada vez mais escassos.

De forma inversa, à medida que conhecimentos tradicionais perdem a aura de condutores humanos à felicidade na terra, a Administração ocupa, sileiosamente, cada recanto da vida humana associada. Foi assim com nossas empresas privadas que, saindo da mentalidade estamental burocrática, deram um salto gigantesco em direção à vanguarda competitiva no comércio internacional; continua assim em setores onde a administração pública nacional é flagrantemente ineficiente e ineficaz (como nos casos de educação, saúde, segurança etc.), como atestam gestões primoramente modelares de organizações do terceiro setor; e começou a invadir o gerenciamento das coisas públicas, com exemplos inclusive de governos estaduais bem sucedidos.

Se começam a surgir clarões de exemplos bem sucedidos de gerenciamento no setor público executivo, o mesmo ainda não acontece com as instituições de ensino superior. Ainda... Como nada surge do nada, as escolas de gestão e procedimentos profissionais de seleção de dirigentes têm iniciado um movimento que, muito provavelmente, transformará radicalmente a forma como as universidades têm sido, até agora, comandadas. E este livreto é uma pequena contribuição neste sentido.

Não temos a menor dúvida acerca da possibilidade de se imprimir alto grau de racionalização na administração universitária brasileira ou de qualquer recanto do planeta. Ainda que não sejamos profetas, em maior ou menor espaço de tempo isso também vai acontecer porque o motor da história é imperativo. A história não permite que todos avancem e um, somente um, permaneça estacionário. Os exemplos têm mostrado que não há permanência estacionária, mas pura e simplesmente a morte organizacional. Ainda que esta morte seja apenas o final de um ciclo de processo que continuamente se renova, a cada perecer, para renascer novamente em padrões superiores de evolução. Talvez isso resuma a essência de todo processo administrativo.

1.1 Conceitos: Organização, Administração e o Processo gerencial

Nosso mundo é um mundo de organizações (ETZIONI, 1980). Nascemos, vivemos e morremos em organizações. Isso implica em dizer que, de uma forma de outra, praticamos e sofremos as ações gerenciais, uma vez que as organizações são o *locus* da administração. Mas o que faz a administração funcionar é o processo gerencial.

A literatura técnica (aquela que ensina a fazer) e a científica (aquela que demonstra fatos e fenômenos do universo organizacional) mostram que a Administração é um processo (STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 2000; CHIAVENATO, 1999; BATEMAN e SNELL, 1998). Entende-se por processo todo seqüenciamento lógico do tipo início, meio e fim que gera, como resultado, um determinado produto. Essa constatação obriga a fazer o seguinte questionamento: se administração é um processo e um processo é um seqüenciamento lógico, ou seja, processo é uma sequência de etapas, quais são as etapas do processo de administrar? A literatura é praticamente unânime: planejar, organizar, dirigir e controlar, nesta sequência (MEGGINSON, MOSLEY e PIETRI JUNIOR, 1998; DAFT, 1999; CHIAVENATO, 1994; LACOMBE e HEILBORN, 2003).

Para ser exato, toda organização, o que inclui todas as unidades universitárias, são sistemas especializados em produzir alguma coisa para suprir as necessidades do ambiente. O que precisa ser compreendido é o seguinte, para que se possa entender o como fazer: a organização tem que fazer, produzir, o que o ambiente quer. Para isso, o próprio ambiente lhe oferece o que for necessário, mas em compensação exige que os produtos e serviços de que precisa estejam em conformidade com as suas exigências. O que a justiça faz? Ela capta

os recursos do ambiente e planeja, organiza, dirige e controla o seu uso para que, ao final desse processo, os produtos que se comprometeu a produzir estejam em conformidade com o que o ambiente quer. É isso o que a Figura 01 mostra de forma simplificada.

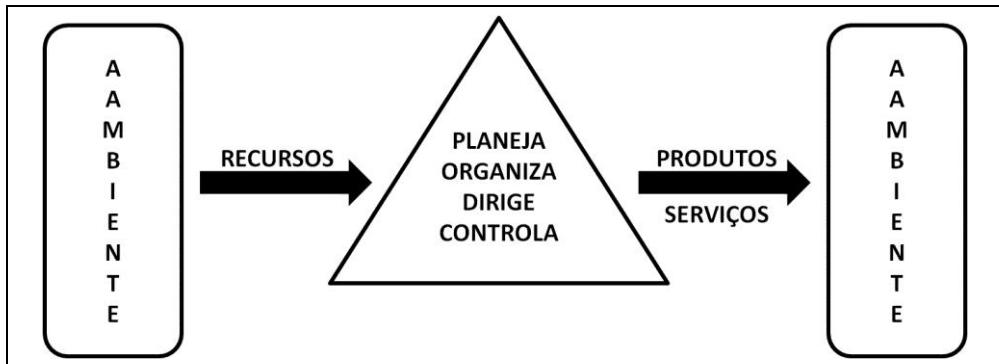


Figura 01 – Sistema Ambiente x Processo Gerencial

Recapitulando: administração é um processo. Este processo é feito em quatro etapas: planejamento, organização, direção e controle. Ora, como quem planeja, planeja alguma coisa, quem organiza também organiza alguma coisa e também quem dirige e controla também dirige e controla alguma coisa. O que então a administração planeja, organiza, dirige e controla? Resposta: todos os tipos de recursos. Não importa se esses recursos são ou não visíveis, como é o caso da tecnologia, se são humanos, como é o exemplo da capacidade gerencial, ou financeiros, como são os inúmeros tipos de derivativos bancários. O fato é que os recursos são o centro da preocupação da administração, são eles a razão de ser do gerenciamento. Qual é o motivo dessa preocupação? Se os recursos não forem planejados, organizados, dirigidos e controlados, dificilmente os objetivos da organização poderão ser alcançados. Os recursos são escassos, não existem em abundância todos os que a organização precisa.

É por isso que se diz que administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos organizacionais para que seus objetivos tenham maior grau de probabilidade de ser alcançados. Note-se, portanto, que administração é um tipo de cálculo que visa maximizar o uso dos recursos organizacionais visando ao alcance dos objetivos pretendidos. É a administração, através do processo gerencial, que faz uma organização funcionar. O processo gerencial é justamente o ato contínuo, repetitivo, de planejar, organizar, dirigir e controlar, como mostra a Figura 02.

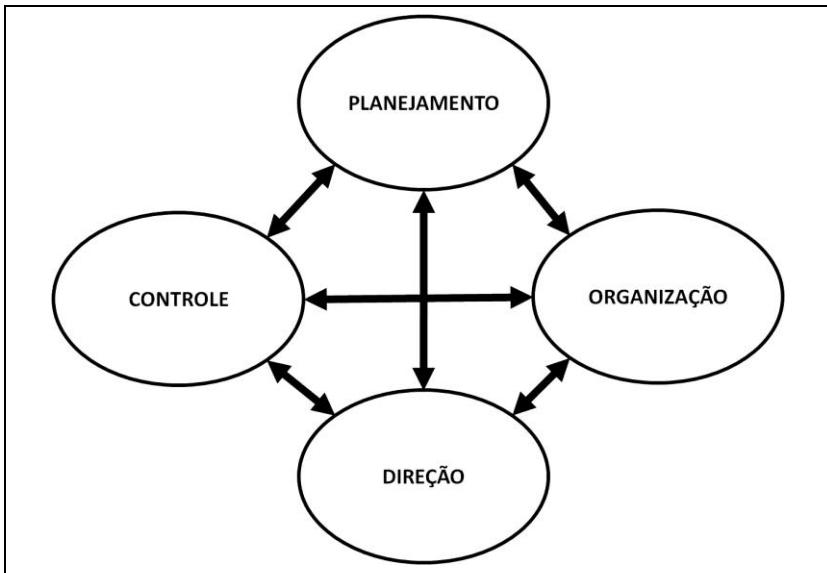


Figura 02 – O Processo Gerencial

O que os administradores fazem? Eles planejam, organizam, dirigem e controlam o alcance de objetivos com o uso dos escassos recursos da organização. É claro que algumas organizações têm mais recursos que outras. Por exemplo, o tribunal de justiça Alfa tem mais juízes doutores e mestres do que o tribunal Beta, mas, em compensação, o tribunal Beta, mesmo tendo a maioria de seus juízes apenas com o título de bacharel, tem menos objetivos a ser alcançados do que o tribunal Alfa. O fato é que as organizações não têm todos os recursos de que precisam em abundância, não têm recursos demais, sobrando. E não é só isso: mesmo que todos os recursos fossem abundantes, estivessem sobrando, deveriam planejar, organizar, dirigir e controlar seu sistema de produção, sob pena de não ter as saídas (produtos) em conformidade com o que o ambiente requer.

Mas o que é uma organização? Uma organização é todo agrupamento humano que tem pelo menos um objetivo a alcançar de comum acordo. Uma família é uma organização, da mesma forma que uma empresa ou uma unidade universitária, desde que apresentem as duas exigências básicas simultâneas: ser composta de pelo menos duas pessoas e ter no mínimo um objetivo a ser alcançado de forma planejada pelas pessoas que compõem a organização. Isso implica em dizer que as técnicas e ferramentas gerenciais se aplicam a toda e qualquer organização, especialmente as que vão ser apresentadas aqui nesta pequena obra. O alcance dos objetivos organizacionais se faz, portanto, pela capacidade que as

pessoas têm de “fazer funcionar” as funções gerenciais ou funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle.

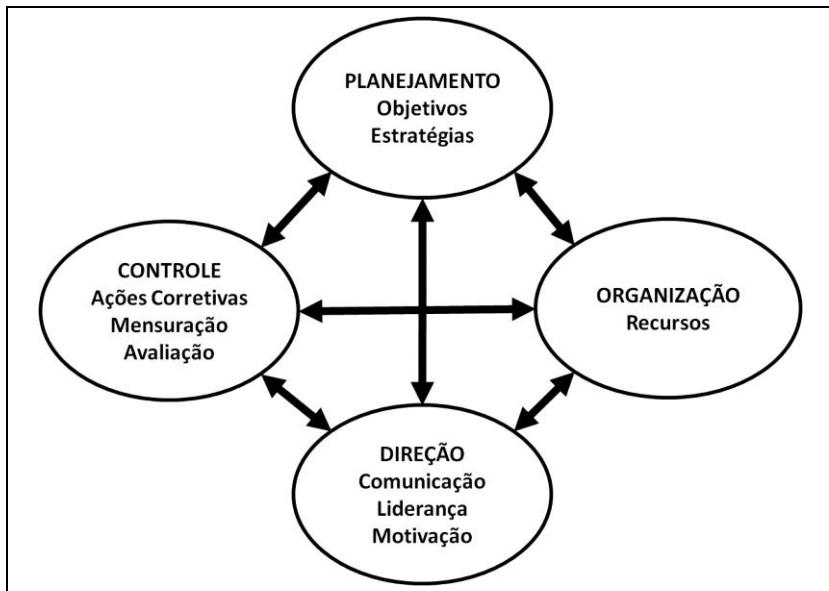


Figura 03 – Os Componentes do Processo Gerencial

O processo gerencial não é algo abstrato. Pelo contrário, cada função administrativa que o compõe tem especificidades, como mostra a Figura 03. Quando se fala em planejar está-se referindo a onde chegar (objetivos pretendidos) e como chegar (estratégias que levarão aos objetivos); organizar significa identificar, obter, alocar e avaliar o uso dos recursos necessários para alcançar os objetivos pretendidos; dirigir é um trinômio de motivar, liderar e comunicar constantemente; finalmente, mas não o menos importante, controlar significa medir constantemente, comparar os resultados das mensurações com um padrão (avaliar) e, caso os resultados não sejam os pretendidos, corrigir.

Como Administração é um processo, a ordem das funções não pode ser alterada. Isso significa que a primeira atividade que deve ser feita é planejar, dizer o onde a organização pretende chegar e como chegar até lá. Não é possível gerenciar sem antes planejar, da mesma forma que não é possível alcançar objetivos sem antes escolhê-los ou chegar a um destino pretendido sem antes ter-se escolhido tal destino. Isso é o que se chama de irracionalidade em administração: não saber onde se pretende chegar, porque as atividades que por ventura vierem a ser implementadas carecem de sentido, de lógica, de razão.

Depois de decidido onde a organização pretende chegar (escolha dos objetivos) e como chegará até o destino pretendido (escolha das estratégias), a etapa seguinte é a organização. Organizar significa identificar, obter, alocar e avaliar o uso dos recursos necessários para alcançar os objetivos pretendidos. Toda atividade consome recursos, tanto em forma de recursos materiais (como máquinas, equipamentos e pessoas) quanto imateriais (como tecnologia e capacidade gerencial). A organização dos recursos dará forma às diversas áreas especializadas da administração, tais como recursos humanos (administração de recursos humanos), materiais (administração de materiais), financeiros (administração financeira e orçamentária) e assim por diante.

Depois de feita a função organização, os objetivos e estratégias podem ser modificados, para que possam se adequar aos recursos disponíveis. Só então pode-se desenhar a função direção. Dirigir é elaborar uma forma de lidar com os recursos mais difíceis de serem geridos, as pessoas. Para isso, ferramentas e técnicas de liderança, motivação e comunicações precisam ser cuidadosamente escolhidas e aplicadas, sob pena de todos os esforços de planejamento e os recursos obtidos serem perdidos. É aqui que a maioria dos gerentes fracassam.

Finalmente, mas não o menos importante, a função controle tem como finalidade medir constantemente o desempenho dos indicadores selecionados na fase de planejamento, organização e direção (deve haver indicadores para cada função administrativa), comparar essas mensurações com um determinado padrão, também escolhido na etapa de planejamento, e corrigir o que estiver em desacordo com o planejado.

Resumindo, Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para alcançar os objetivos organizacionais. Uma organização é todo agrupamento humano que tem pelo menos um objetivo em comum acordo, a ser alcançado pelo esforço dos seus membros. Processo gerencial é o ato contínuo de planejar, organizar, dirigir e controlar.

1.2 A Função Planejamento: objetivos e estratégias

Pense em qualquer coisa ou prenda sua atenção para algo qualquer à sua frente, uma cadeira, uma lâmpada ou a roupa que você veste. Essa coisa não é fruto de acontecimento fortuito, providencial. Pode ser uma cadeira mal feita, uma lâmpada que não funciona

direito ou uma roupa cuja cor chama mais a atenção do que deveria. O que essas coisas têm em comum é o fato de terem sido deliberadamente planejadas para atender suas necessidades de sentar-se, iluminação ou vestir-se. Podem até não terem sido bem sucedidas nesse intuito, mas a intenção era o sucesso.

O que queremos mostrar é que há uma onda de esforços em todos os agrupamentos organizacionais com a intenção deliberada, planejada, racionalizada de suprir as suas mais diversas necessidades. Para isso, inventam-se e obsoletizam-se diariamente inúmeras ferramentas gerenciais (de marketing, produção, finanças, recursos humanos, estratégias etc.) para que o fracasso tenha o mínimo risco de acontecer. Profissionais, estudiosos, cientistas e inúmeras pessoas anônimas são convocados para esse esforço descomunal de lhe servir bem, de lhe deixar satisfeito, de contribuir com a sua felicidade.

Com as organizações universitárias não pode ser diferente. E não está sendo. Cada vez mais, as unidades universitárias, que engloba tanto todo o sistema universitário de um estado quanto o setor de contabilidade da Pró-Reitoria de Administração, têm sentido a falta de um esquema lógico que lhe permita fazer o que tem que ser feito com menos esforço e menor risco de fracasso. Ninguém gosta de fracassar, ninguém fracassa porque quer, mas por ignorância, desconhecimento de fazer certo ou da melhor maneira possível.

O planejamento emerge, assim, como uma ferramenta mágica (na realidade a magia é fruto de domínio de técnicas de planejamento e esforço concentrado dos colaboradores) capaz de dar sentido aos esforços humanos associados. O planejamento é uma atividade que se resume em dizer onde uma organização pretende chegar e como chegar até lá. Não é diferente do que as pessoas fazem individualmente quando dizem que querem ser “astronautas” e outras “policiais”. Mas só isso não basta: é preciso dizer como chegar lá.

Quando a organização diz com exatidão qual é o seu destino, está afirmando que objetivo quer atingir. É preciso, em seguida, desenhar o caminho que levará ao futuro desejado. É aqui que começam as atividades a serem implementadas, os prazos a serem cumpridos, os lugares onde os eventos devem acontecer e assim por diante. O resultado dos esforços de planejamento é o plano, um documento que mostra detalhadamente os objetivos (onde se pretende chegar) e as estratégias organizacionais (como chegar até lá) de forma pormenorizada (em termos de datas, recursos, quantidades, padrões de qualidade etc.).

Do ponto de vista de uma organização universitária, o planejamento não pode estar de acordo com o que o ambiente necessita. A razão disso é que o planejamento é uma forma de prover o ambiente com os produtos e serviços demandados. Uma organização só existe se cumprir uma missão institucional voltada para suprir alguma necessidade do ambiente. Então planejar, sob este prisma, nada mais é do que descrever a forma através da qual determinados produtos e serviços (também desenhados em detalhes a partir das necessidades dos clientes).

Não é mais a organização que diz ao ambiente o que ele tem que demandar; não é mais a organização que diz aos clientes o que eles têm que querer. A democracia contemporânea é uma inversão dos modelos anteriores, em que as organizações não mais empurram aos clientes (para utilizar uma expressão clássica da administração da produção) produtos e serviços, mas, pelo contrário, são puxadas (outra expressão de produção) pela demanda.

Organizações (e governos, incluindo as universidades) que não cumprem com essa lógica dificilmente sobrevivem. Empresas privadas que não fazem o que o cliente quer têm seus clientes migrados para os seus concorrentes; governos que agem em desconformidade com o desejo da população não se reelegem e, também, transferem o poder de Estado para grupos criminosos, paralimitares, como em diversos exemplos domésticos e forâneos; e a justiça que ainda não conseguiu seguir a regra consegue ser injusta (porque age tardiamente, quando age) e assiste a população inventar a própria justiça.

Assim, uma organização para funcionar adequadamente precisa identificar que objetivos alcançar e que estratégias deverá seguir para suprir as necessidades do ambiente. Para isso, aplica a seguinte lógica: é preciso “ver” o mais distante possível no tempo para que se saiba com exatidão o que fazer agora. Quanto mais longe o planejamento conseguir “ver”, menos surpresas terá ao implementar o plano elaborado.

Assim, um plano é composto de três espécies de planos: estratégico, tático e operacional. O plano estratégico é de longo prazo, o maior prazo possível que a organização possa desenhar com exatidão, e é responsabilidade de sua alta administração. O plano tático é o desdobramento ou explicação do plano estratégico para os setores que compõem a organização, como Diretoria de Recursos Humanos, Setor Financeiro, Gerência de Processos Criminais, Gerências de Processos Cíveis etc., e é responsabilidade das gerências

intermediárias. O plano operacional é a aplicação do conteúdo do plano estratégico a partir da interpretação dos planos táticos. Vamos a um exemplo.

Imagine que uma decisão da Direção Estratégica do IFAM, para um plano estratégico de 10 anos, a começar em 2011, foi “Aumentar o grau de qualificação dos colaboradores”. Este objetivo estratégico precisa ser traduzido para que possa ser executado. Quem faz isso são os gerentes do meio da estrutura da organização, especialistas nas atividades fins e meios da organização. O desdobramento poderia ficar assim: “Elevar a titulação docente” e “Treinar os auxiliares administrativos em atendimento ao público”. Por sua vez, esses objetivos táticos precisam ser transformados em projetos, exemplos típicos de planos operacionais, para que possam ser implantados. Dessa forma, o objetivo tático “Elevar a titulação docente” poderia ficar assim: “Titular dez docentes em nível de mestrado até dezembro de 2015” e “Titular 20 docentes em nível de doutorado até dezembro de 2018”.

Note que o gerente operacional, responsável pelos planos operacionais, gerencia números (nímeros de juízes com mestrado em 2012, 2013, 2014 e 2015); no final do horizonte de planejamento (o tempo para que as coisas aconteçam), o número previsto tem que bater com o número executado. A mesma coisa pode e deve acontecer com os gerentes de nível médio, mas com os gerentes estratégicos, não. Para estes, basta saber se os objetivos foram ou não alcançados sem grandes atropelos.

Referências

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JUNIOR, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edwards. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.