

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais
Curso de Ciências Contábeis - Noite
Administração Geral

A CIÊNCIA E A ARTE DE SER DIRIGENTE

Petterson Rodrigues Cordeiro Andrade

Belo Horizonte
2012

Petterson Rodrigues Cordeiro Andrade

A CIÊNCIA E A ARTE DE SER DIRIGENTE

Trabalho apresentado à disciplina Administração Geral do 2º Período do Curso de Ciências Contábeis Noite do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da PUC Minas BH.

Professora: Tânia Corrêa Carl

Belo Horizonte
2012

SUMÁRIO

2 INTRODUÇÃO	03
3 A CIÊNCIA E A ARTE DE SER DIRIGENTE.....	04
4 O ALVO DO APRE.....	05
5 OS LIMITEDES DO CONHECIMENTO GERENCIAL..	06
6 AS ÁREAS DO.....	07
7 CONCLUSÃO.....	09
8 REFERENCIAS	15

2 INTRODUÇÃO

MUDAR A INTRODUÇÃO !

O trabalho de Administração Geral tem como finalidade obter conhecimento sobre a Ciência da administração, onde possibilita ao aluno o entendimento e aprendizado da importância dessa ciência para o funcionamento de uma empresa.

Sendo assim, o trabalho irá proporcionar uma visão estratégica para a solução de problemas nas organizações, adotando novas práticas no processo organizacional e eficiência na tomada de decisão. Conforme o alvo do aprendizado são todos os gerentes como dirigentes de alto nível envolvendo algumas capacidades, tais como: estratégia, racionalidade administrativa, processo decisório organizacional, liderança e habilidade interpessoais. Dessa forma serão apresentadas questões sobre as necessidades para que um dirigente possa sobreviver a um mundo de tempo escasso, diversas normas, grandes responsabilidades e ainda sim, atender a todas as demandas da sua função.

Devemos também, ficar atento em alguns pontos importantes, tais como compreensão de toda função gerencial, competência técnica, ser negociador, apaziguador, dentre outros predicados que vão garantir seu sucesso ou fracasso.

Conceitos pelos quais o estudante tem que apresentar vigilância na absorção, pois são necessários e de grande importância para o mesmo como profissional.

A Administração

“A Administração seja ela uma arte, uma ciência, ou ambas, é praticada o tempo todo no dia-a-dia. Sabe-se que a Administração obteve diversos enfoques e visões diferentes através do tempo, contudo, apesar dos diferentes tratamentos da Administração pelo tempo, ela permanece como forma de aprimorar os meios para atingir os melhores fins. Seja através da arte, da racionalização ou do uso de ambos, a Administração propõe o desenvolvimento da melhor forma de agir para obter os resultados esperados.”

Segundo Stoner (1999, p.4):"A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

No século XX, ocorreu fatos que inspiraram a Ciência da Administração, pois havia uma imensa variedade de empresas, com tamanhos diferenciados, problemas de baixos rendimentos dos recursos utilizados, desperdício, insatisfação generalizada entre os operários, intensa concorrência, alto volume de perdas por decisões mal formuladas, isso tudo levou a divisão do trabalho entre os que pensam e executam, os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos estudam métodos e técnicas de trabalho. Esse panorama levou ao desenvolvimento dessa ciência.

Em 1916, na França foi desenvolvida a Teoria Clássica, por Henri Fayol, um engenheiro que se baseava em princípios e técnicas para o seu trabalho. Sua teoria possui ênfase na estrutura. Já nos Estados Unidos, Frederick Taylor, desenvolvia a Administração Científica, com ênfase nas tarefas, no operário em si.

Fayol via uma organização como um corpo (o corpo empresarial). As atividades desse corpo eram encaixadas em seis funções. São elas: Funções técnicas, relacionadas com a produção de bens e serviços da empresa; Funções comerciais, relacionadas com a compra venda e permutação/troca; Funções financeiras, relacionadas com a procura e gerência de capitais; Funções de segurança, relacionadas com a proteção e preservação dos bens e das pessoas; Funções contábeis, relacionadas com inventários, registros, balanços, custos e estatísticas; e Funções administrativas, relacionadas com as outras cinco funções integradas, pairando acima delas.

Entretanto, as funções administrativas foi definida por Fayol como, prever (visualizar o futuro e traçar o programa de ação), organizar (constituir o duplo organismo material e social da empresa), comandar (dirigir e orientar o pessoal), coordenar(ligar, unir harmonizar todos os atos e todos os esforços coletivos) e controlar(verificar que tudo ocorra conforme as regras estabelecidas e as ordens dadas).

Após experiências com sua própria teoria, Henri Fayol propôs aos seus leitores 14 princípios gerais da Administração. São eles: Divisão do trabalho, Autoridade e responsabilidade, Disciplina, Unidade de comando, Unidade de direção, Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais, Remuneração do pessoal, Centralização, Cadeia escalar, Ordem, Equidade (reconhecer o direito de cada um), Estabilidade do pessoal, Iniciativa, e Espírito de equipe.

Atualmente, sobretudo com as contribuições da Abordagem Neoclássica da Administração, em que um dos maiores nomes é Peter Drucker, os princípios foram retrabalhados e são conhecidos como Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar (PODC). Planejar é o primeiro passo do Processo de Administrar, é pensar antes de agir ou preparar as maneiras mais adequadas para a ação. Dessa forma objetiva-se o melhor caminho para se atingir os resultados esperados.

O ato de planejar é necessário, pois ele é a base para as funções de organizar, direcionar e controlar, evita a ocorrência de imprevistos, minimiza os riscos, saber exatamente onde se esta, onde quer chegar e como chegar, mudanças constantes do ambiente tanto interno , quanto externo, entre outros.

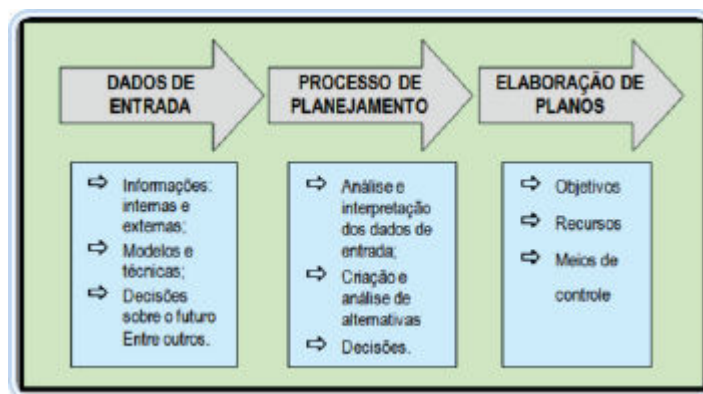
Portanto, para que se seja feito um planejamento é preciso saber seus elementos básicos: os objetivos (o que se quer), políticas (qual o caminho seguir), premissas (situações atuais e futuras, previsões dos ambientes interno e externo) e a tomada de decisão (desenvolver alternativas, avaliar cada uma e escolher a que for mais adequada).

Em todas as organizações existem dois tipos de forças presentes e necessárias, a atitude proativa e a atitude reativa. A atitude proativa pode ser representada por forças que a impulsionam e desejam mudanças na organização. É a atitude dos administradores que processam de forma positiva as informações do ambiente que está inserida e de dentro da própria organização. Quanto mais rapidamente realizarem-se as mudanças necessárias mais proativas será a atitude. A atitude reativa é representada pelas forças que desejam e preservarm estabilidade. É a atitude dos administradores que processam

de forma negativa as informações do ambiente externo e de dentro da organização, não sendo possível provocar mudanças com as determinadas informações. A estabilidade é preservada por forças poderosas oferecendo resistência às mudanças. Ambas as atitudes são importantes para manter o equilíbrio e para impedir mudanças repentinas e desnecessárias.

O processo de planejar compreende três etapas principais:

- Aquisição de dados de entrada
- Processamento dos dados de entrada
- Preparação de planos



Fonte: http://www.etecbrasil.unimontes.br/gerenciausaude/gestorga_plansaude/aula2.html

Cada etapa é um processo decisório que comporta erros e acertos que dependem diretamente do organizador responsável e de fatores internos e externos relacionados com as etapas.

A primeira etapa do processo de planejar (aquisição de entradas) consiste em dados que são informações sobre o presente, passado e futuro do ambiente externo e dos sistemas que compõem a organização. Essa etapa é capaz de mostrar necessariamente ameaças, oportunidades ou determinadas situações possíveis de ocorrer. Alguns exemplos da aquisição de dados de entrada são:

- Inovações tecnológicas,
- Problemas e oportunidades nos sistemas internos da organização ou em seu ambiente,

- Mudanças na ocorrência, na legislação, nos programas e políticas do governo e na conjuntura social e econômica.

A segunda etapa de planejamento (processamento de dados de entrada) consiste no processamento e transformação dos dados de entrada em novas informações e decisões através de modelos e técnicas de decisão, como por exemplo:

- Interpretação do significado das informações,
- Identificação de alternativas para lidar com as necessidades, ameaças, oportunidades ou situações previsíveis do futuro, evidenciadas pelas informações.

A terceira e última etapa do processo de planejar (preparação dos planos) é onde as decisões são transformadas em planos. Um plano é um registro de decisões do processamento das entradas, o mesmo deve conter objetivos, meios de realização (definição de meios para realizar os objetivos) e meios de controle (previsão dos meios ou instrumentos).

O processo utilizado para se definir os objetivos e os meios para atingi-los, mapeamento ambiental, avaliação das forças e limitações da empresa, incerteza, chama-se planejamento estratégico.

As características do planejamento estratégico são: ser projetado em longo prazo, em vista de seus efeitos e consequências; ser voltado para as relações da empresa e seu ambiente de tarefa, dando assim uma incerteza aos efeitos ambientais e envolver a empresa como um todo, tendo como resultado um comportamento global e sistêmico.

O planejamento estratégico é um conjunto de decisões que afetam a empresa por um longo período de tempo. Envolve planejamentos mais longos, mais abrangentes e com níveis hierárquicos mais altos. Possui enfoque nas decisões com implicações futuras tomadas no presente. Consiste em especificar como alcançar determinados objetivos, estabelecer o que a empresa necessita realizar antes da ação empresarial. Sendo assim, toda a empresa necessita estar envolvida com as etapas e processos do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico exige seis etapas:

- Determinação dos objetivos empresariais
- Análise ambiental externa
- Análise organizacional interna
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial

- Elaboração do planejamento estratégico
- Implementação por meio de planos táticos e planos operacionais.

O planejamento estratégico é bastante abrangente e necessita ser dividido em plano tático para melhor aplicação, sendo cada um voltado para seu departamento.

O planejamento tático realiza a tradução, interpretação das decisões estratégicas em planos concretos no nível departamental. É um conjunto de tomada de decisões em empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menores e níveis mais baixos de hierarquia. As diferenças mais notáveis entre o planejamento estratégico e tático são:

Nível de decisões: planejamento tático decidido e desenvolvido no nível intermediário da empresa.

Dimensão temporal: planejamento tático é dimensionado a médio prazo.

Amplitude de efeitos: as decisões envolvidas no planejamento tático abrangem partes da empresa, ou seja, amplitude departamental.

Algumas das características do planejamento tático podem ser definidas como: um processo permanente e contínuo, sempre voltado para o futuro, preocupação com a racionalidade nas tomadas de decisões, seleção das várias alternativas disponíveis em um determinado curso de ação, planejamento como uma técnica de mudança, de inovação, de coordenação.

O processo utilizado para definir os meios de realização e controle chama-se planejamento operacional.

O planejamento operacional se preocupa com o que se deve fazer e como. Refere-se às tarefas e operações realizadas em nível operacional. Este planejamento está voltado para a otimização e maximização de resultados, sendo assim possível determinar ações futuras dentro do nível operacional que possam melhor alcançar os objetivos da empresa.

O planejamento operacional se caracteriza pelo grande detalhamento com que estabelece as tarefas e operações, isso se deve ao fato do grau de liberdade nesse nível ser bastante estreito e pequeno. Pode ser visualizado como um sistema que começa com os objetivos do planejamento tático, desenvolve os procedimentos e proporciona

informação para melhor os resultados obtidos. Na realidade, os planos operacionais cuidam da administração por meio da rotina, sempre estando voltados para a eficiência (ênfase nos meios), pois a eficácia (ênfase nos fins) é problema de outros níveis de uma organização.

É possível classificar os planos operacionais em quatro tipos:

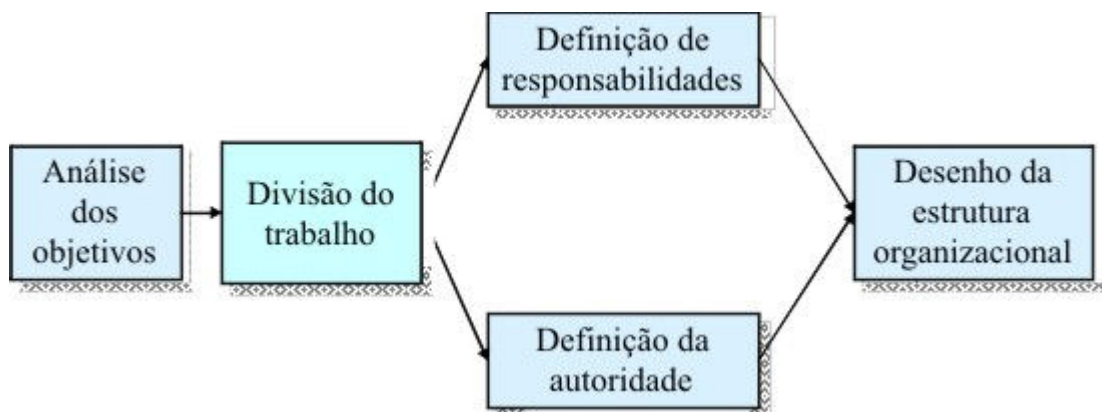
- Planos relacionados com métodos, denominados procedimentos,
- Planos relacionados com dinheiro, denominados orçamentos,
- Planos relacionados com tempo, denominados programas ou programações,
- Planos relacionados com comportamentos, denominados regulamentos.

É necessário ressaltar que todos os planos operacionais podem ser constituídos de muitos outros subplanos.

Organizar é o segundo passo do Processo de Administrar. Consiste em procurar a melhor forma para executar o que foi planejado. Nesse momento é importante a eficiência das operações.

É no processo de organização que deve ser realizado a divisão das funções, divisão das tarefas e deveres. Deve haver também a distinção e designação dos trabalhadores de acordo com as particularidades das funções a serem exercidas, buscando sempre alcançar de modo inteligente os melhores resultados possíveis com uma economia máxima de esforço do trabalhador.

É possível analisar as principais etapas (ou decisões) no processo de organizar na figura, mas as mesmas podem variar de acordo com as organizações:



Fonte: <http://cadernodojao.blogspot.com.br/2010/05/teo-processo-de-organizacao.html>

- Analisar objetivos e o trabalho a serem realizados,
- Dividir o trabalho, de acordo com os critérios mais apropriados para a realização dos objetivos,
- Definir as responsabilidades pela realização do trabalho,
- Definir os níveis de autoridade,
- Desenhar a estrutura organizacional.

A divisão do trabalho é o processo pelo qual uma tarefa é dividida em determinadas partes, sendo cada uma delas atribuídas a determinadas pessoas ou grupos. Através da divisão é possível realizar objetivos mais complexos e atender diferentes requisitos.

Após a definição dos objetivos, há a divisão do trabalho a ser realizado. Essa divisão ocorre de acordo com os critérios mais apropriados para uma boa execução dos objetivos.

Cada bloco de trabalho pode ser chamado de departamento e cada departamento realiza uma fração do trabalho total. Departamento é uma designação genérica, de uma organização para outra o nome “departamento” pode ser alterado e chamado de unidades, setores, entre outros.

Em determinadas situações o departamento tem uma única função de organização (por exemplo RH), já em outros pode ter concentrar diversas funções (departamento gerencial, administrativo e RH).

Após a identificação dos departamentos definem-se então as responsabilidades, que são as obrigações ou deveres. Geralmente um departamento é composto por vários cargos, mas existe a possibilidade em pequenas organizações de existir apenas um único cargo. Cargo é a menor unidade de trabalho na estrutura de uma empresa e possuem títulos que identificam a tarefa principal do ocupante.

Em seguida é preciso atribuir autoridade (direito legal que os chefes têm de dirigir ou comandar o comportamento dos integrantes de sua equipe) às pessoas ou unidades. A atribuição de autoridade implica dois conceitos fundamentais do processo de organização: hierarquia e amplitude de controle.

No caso da hierarquia a autoridade é dividida verticalmente em níveis. As pessoas que se encontram nos níveis inferiores prestam contas para as que se encontram em níveis superiores. Geralmente nas organizações os gerentes podem agrupar-se em três níveis:

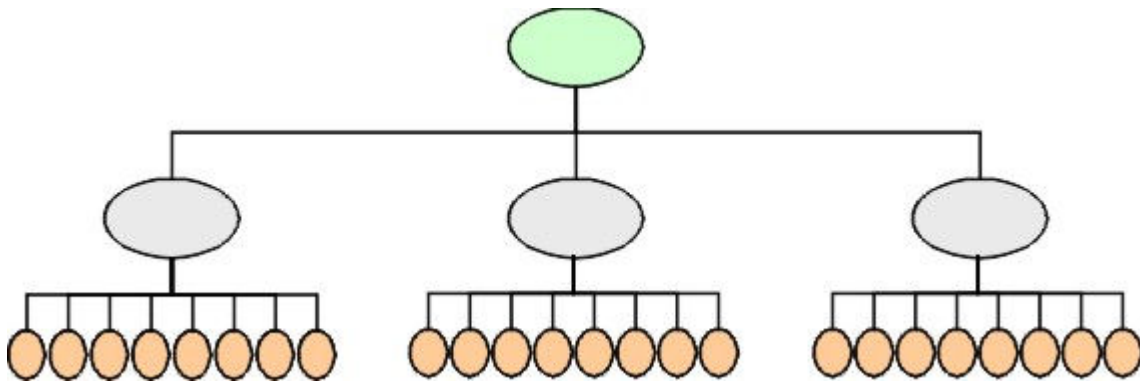
Executivos: realizam as tarefas mais importantes da alta administração.

Gerentes intermediários: cuidam das partes especializadas ou funções das organizações.

Supervisores e equipes autogeridas: os supervisores são os que chefiam grupos formados por funcionários operacionais, já as equipes autogeridas ocorrem quando não há chefes no nível operacional.

Independente do nível, cada gerente possui determinado campo de atuação, pessoas que se reportam a ele. O número de pessoas que estão subordinadas ao gerente define qual é a sua amplitude de controle, sendo a mesma não padronizada. Essa amplitude de controle subordinada as decisões apresenta duas possibilidades, no caso de crescimento da organização e de mudança da estrutura organizacional.

Estrutura achatada – possui grande número de subordinados por chefe, e um pequeno número de chefes. Sua amplitude de controle é grande e os escalões pequenos.



Fonte: <http://cadernodojao.blogspot.com.br/2010/05/teo-hierarquia-3.html>

Estrutura aguda – grande número de chefes e pequeno número de subordinados por chefe. Sua amplitude de controle é pequena e os escalões grandes.

Outra importante decisão a ser tomada no processo de organização é o nível de centralização e descentralização de autoridade. Quando a autoridade se encontra mais concentrada em determinada ou determinadas pessoas, é uma organização centralizada. Já no caso de organizações com poder de decisão mais distribuído, é uma organização descentralizada.

VANTAGEM x DESVANTAGEM CENTRALIZAÇÃO	
Decisões tomadas por administradores que possuem visão global da empresa	As decisões são tomadas na cúpula que está distanciada dos fatos e circunstâncias
Os tomadores de decisão são bem mais treinados e preparados do que os níveis mais baixos	Os tomadores de decisão do topo têm pouco contato com pessoas e situações envolvidas
As decisões são mais consistentes com os objetivos empresariais globais	As linhas de comunicação da cadeia escalar provocam demoras e maior custo operacional
A centralização elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão	As decisões passam pela cadeia escalar, envolvendo pessoas intermediárias e possibilitando distorções e erros no processo

VANTAGEM x DESVANTAGEM DESCENTRALIZAÇÃO	
As decisões são tomadas mais rapidamente pelos próprios executores da ação	Pode ocorrer falta de informação e coordenação entre os departamentos envolvidos
Tomadores de decisão são os que têm mais informação sobre a situação	Maior custo pela exigência de melhor seleção e treinamento dos administradores médios
Maior participação no processo decisório promove motivação e moral elevado Proporciona excelente treinamento para os administradores médios	Risco da subobjetivação: defesa dos objetivos departamentais aos empresariais
Proporciona excelente treinamento para os administradores médios	As políticas e procedimentos podem variar enormemente nos diversos departamentos

Fonte: <http://www.trabalhoscolares.net/viewtopic.php?f=24&t=2117>

As autoridades e poder de decisão são transferidos de uma pessoa para outra, e são repassados para outros por meio de delegação. Quanto maior for essa transferência de “poder”, mais autonomia a pessoa irá possuir. É importante ressaltar que delegar não é o mesmo que dar ordens, delegação pode-se dizer como uma transferência de parte de determinada função para outro realizar.

Todas as divisões, decisões, autoridades, responsabilidades em uma organização resultam na formação da estrutura organizacional. Existem vários tipos de estruturas, sendo elas escolhidas de acordo com a melhor opção que atende a organização, podem ser: estrutura militar, de linha, de projetos, matricial, dentre outras.

Após o planejamento e a organização, o próximo passo a ser tomado é a função de direção.

Direção é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. Direcionar é o ato de designar as pessoas, coordenar os esforços, comunicar, motivar, liderar, orientar. Ela está intimamente relacionada com a autoridade e o poder. A administração das empresas está fortemente marcada pelos estilos com que os administradores dirigem uma organização. Para a empresa realizar o que foi planejado e dentro do esquema organizado a fim de alcançar seus objetivos, as pessoas devem ser dirigidas com o objetivo de desenvolver suas atividades e colaborar com a empresa para ser bem-sucedida em seus negócios. Isso envolve um processo de influência das pessoas. A autoridade e o poder constituem meios de influência que se refere ao comportamento, atitudes e sentimentos de outra pessoa ou pessoas. A influência pode ser feita por vários meios, entre os quais: Persuasão, Coação, Sanções e Recompensas.

O poder significa o potencial para exercer influência. Uma pessoa pode ter poder para influenciar outras pessoas e nunca tê-lo feito. A autoridade tem um significado mais restrito e representa o poder institucionalizado. O termo autoridade refere-se ao poder que é inerente ao papel de uma posição na organização. A autoridade é delegada por meios de descrição de cargos, títulos organizacionais, políticas e procedimentos da empresa.

A direção também está ligada a tomada de decisões que é iniciada através da identificação do problema. Após a identificação procuram-se alternativas de soluções ao problema. Depois se avalia as alternativas, analisando suas consequências para a empresa. Em seguida é feita a escolha da alternativa, logo é implantado a decisão e por fim é avaliado o andamento da alternativa, verificando se realmente está solucionando o problema.

Existem diferentes tipos de direção, seus estilos dependem das suposições que os administradores têm a respeito do comportamento das pessoas dentro da empresa. McGregor distingue duas opções opostas de estilos de direção: a Teoria X (ou tradicional) e a Teoria Y (ou moderna).

Teoria X – baseia-se em algumas concepções incorretas e distorcidas a respeito da natureza humana.

Teoria Y – baseia-se em concepções menos distorcidas e mais visíveis na natureza humana.

TEORIA X	TEORIA Y
<p>A teoria X caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas façam exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam, do jeito similar que a Administração Científica de Taylor, a Clássica de Fayol e a Burocrática de Weber. As convicções sobre o comportamento humano são as seguintes:</p> <p>homem é indolente e preguiçoso por natureza Não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido..</p> <p>homem é fundamentalmente egocêntrico e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização.</p> <p>Persiste-se a mudanças.</p> <p>A sua dependência o torna incapaz de autocontrole e disciplina.</p> <p>A Administração segundo a teoria X, caracteriza-se pelos seguintes aspetos:</p> <p>Responsabilidade pelos recursos da empresa (organização).</p> <p>Processo de dirigir os esforços das pessoas (controle das ações para modificar o seu comportamento)</p> <p>Políticas de persuasão, recompensas e punição (suas atividades são dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa).</p> <p>Remuneração como um meio de recompensa.</p>	<p>É a moderna concepção de Administração, se baseia na eliminação de preconceitos sobre a natureza humana, seus principais aspetos são:</p> <p>Homem não tem desprazer inerente em trabalhar a aplicação do esforço físico ou mental, em seu trabalho é tão natural quanto jogar e descansar.</p> <p>As pessoas não são resistentes as necessidades da empresa.</p> <p>As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades.</p> <p>Ele não só aceita responsabilidades, também as procura.</p> <p>A capacidade de imaginação e de criatividade na solução de problemas é distribuída entre as pessoas.</p> <p>A teoria Y, desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos.</p> <p>A administração se caracteriza pelos seguintes aspetos:</p> <p>É responsabilidade da Administração proporcionar condições para que as pessoas reconheçam e desenvolvam características como motivação, potencial de desenvolvimento, responsabilidade.</p> <p>Criar condições organizacionais e métodos de operações por meio dos quais possam atingir seus objetivos pessoais e dirigir seus esforços em direção dos objetivos da empresa.</p>

Fonte: <http://dc122.4shared.com/doc/9GvZ78Ao/preview.html>

A teoria Y adota uma série de medidas inovadoras, como: descentralização das decisões e delegação de responsabilidades, ampliação do cargo, participação nas decisões e auto avaliação do desempenho.

Dependendo das condições da empresa a ação administrativa assume diferentes tipos, sistemas. Segundo Likert existem quatro tipos de sistemas;

Sistema 1: Autoritário-Coercitivo – é um sistema administrativo autocrático, forte, coercitivo e arbitrário, e que controla rigidamente tudo o que controla dentro da empresa. É considerado o sistema mais duro e fechado existente em uma empresa.

Sistema 2: Autoritário-Benevolente – é um sistema administrativo autoritário, porém mais suave que o coercitivo. Na realidade é o sistema 1 mais aberto e menos rígido.

Sistema 3: Consultivo – é um sistema enfatiza mais o lado participativo do que para o lado autocrático e impositivo. Representa uma grande abrangência da arbitrariedade organizacional.

Sistema 4: Participativo – é o sistema administrativo democrático por excelência. É o mais aberto de todos os sistemas.

Deste modo a tarefa do administrador é deslocar-se dos sistemas inferiores (1 ou 2) para os sistemas (3 ou 4) para melhorar as condições de eficiência e eficácia da organização.

Controle é uma função administrativa que mede e avalia o desempenho e toma ação corretiva quando necessário. Assim, o controle é um processo essencialmente regulatório.

“Controlar é saber se o que foi planejado e organizado está dando os resultados esperados, é medir o sucesso ou insucesso de todo o processo administrativo. É fundamental o controle para garantir a eficiência e eficácia da Administração”.

Portanto, através do Controle é possível identificar e visualizar se o processo está se desenvolvendo bem e melhorá-lo se possível, ou se o processo está se desenvolvendo de maneira insatisfatória e propor ações corretivas ou novos direcionamentos para a Administração. É o Controle que garante os bons resultados e a melhoria contínua do Processo de Administrar.

O Controle Estratégico ou organizacional se refere a aspectos globais, sua dimensão de tempo é longa e seu conteúdo é genérico e bastante sintético, ou seja suas características são: nível de decisão, decidido no nível institucional da empresa; dimensão de tempo, orientada a longo prazo e abrangência, é genérico e abrange a empresa como um todo.

Seja de diferentes níveis institucionais, intermediário ou operacional o controle possui diferentes fases, é um processo cíclico.

- Estabelecimento de padrões de desempenho
- Avaliação do desempenho

- Comparação do desempenho com o padrão
- Ação corretiva.

O Controle Tático ou Gerencial é exercido no nível intermediário em uma organização. De certo modo, o controle tático se refere aos aspectos menos globais da empresa. Possui uma dimensão de tempo de médio prazo e um conteúdo não tão genérico como no caso estratégico. É essencialmente direcionado para abordar cada unidade da empresa, como um departamento ou conjunto que consiste em medir e corrigir o desempenho.

No controle tático é necessário desenvolver um processo que abrange as seguintes fases:

- Estabelecimento de padrões
- Avaliação dos resultados
- Comparação dos resultados com os padrões
- Ação corretiva quando ocorrem desvios ou variâncias

O Controle Operacional é um subsistema de controle realizado neste nível de execução. É uma forma de controle realizada sobre as tarefas e operações desempenhadas pela parte não-administrativa da empresa. Ele se refere ao curto prazo, pois possui objetivo de imediato, avaliar e controlar o desempenho das tarefas e operações em todos os momentos. É considerado também um subsistema de controle efetuado no nível mais baixo de uma organização, com um conteúdo bastante específico e voltado diretamente para cada tarefa.

Enquanto o nível institucional estabelece objetivos e o intermediário elabora os planos e os meios de controle, o nível operacional traça os planos e os meios de controle em termos específicos com relação a cada tarefa ou operação, tomadas de maneiras isoladamente.

7 CONCLUSÃO

Após o estudo de toda temática envolvida no trabalho, pode-se concluir que toda a conceituação alusiva ao assunto retratado é muito importante para o nosso crescimento pessoal e profissional.

Definições essas que demonstram a necessidade da formação do lado racional e técnico da gerencia, sendo o mesmo um processo imprescindível para a boa formação do futuro gestor, pois dá a ele capacidade de analisar melhor o problema para a busca da solução sem que cause transtornos para a empresa. Essa formação técnica é importante, mas não é o bastante, é necessário que o gestor tenha além do conhecimento técnico, o conhecimento prático e principalmente uma visão macro da realidade que o cerca.

Ressaltamos, que para o sucesso na arte de ser dirigente, não basta utilizar somente as ferramentas oferecidas pela administração, o mesmo não depende somente de bons relatórios ou outros tipos de análises, mas da capacidade de gerenciar, negociar, assumir riscos, decisões e trazer, para nós dirigentes, a responsabilidade de nossas atividades no nosso processo de gerenciamento.

Portanto, devemos incorporar formas de usufruir dos ensinamentos produzidos pela experiência individual, não se baseando apenas em conhecimentos sistematizados pela teoria. No entanto, deve-se, também, levar em conta o aprendizado gerencial, que é o processo pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, práticas e atitudes em relação à área administrativa. Pois o mesmo propicia o aumento da capacidade de análise de problemas e propostas, onde irá acarretar mais opções na tomada de decisões.

Assim, para ser um bom gerente é necessário levar um grupo de pessoas a cumprirem um objetivo em comum, onde as atividades serão exercidas para atender as demandas e as necessidades individuais, sendo tratadas de forma coletiva e sempre através de uma organização específica.

8 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração - teoria, processo e prática. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. Introdução à administração. 7 ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.