

Afinal, o que é gestão?¹

Quando falamos em gerenciar, estamos tratando de administrar, sendo que “administração é a arte de fazer as coisas por meio das pessoas de maneira eficiente e eficaz” (Chiavenato, 2000, p. 5). Num conceito mais amplo podemos olhar para administração como um processo, “o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos” (Stoner & Freeman, 1995, p. 4).

A tarefa da *Administração* é a de **interpretar os objetivos** propostos pela *organização* e **transformá-los em ação organizacional** por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da *organização*.

Além de combinar seus próprios esforços, as pessoas que compõem uma organização utilizam outros tipos de recursos: máquinas, capital, equipamentos, ferramentas, instalações, energia e conhecimento. Tudo isso pode ser combinado em três categorias: **dinheiro, material e informação**.

Dessa constatação, podemos concluir que a administração tem a função de **ZELAR** pela eficácia e eficiência das organizações.

Alcançar seus objetivos e melhor utilizar seus recursos é, portanto, uma questão de sobrevivência de uma organização. O **processo** de administrar deve, então, ser corretamente aplicado. Por outro lado, podemos assegurar que a principal razão para o estudo da administração é a existência de organizações. A administração torna-se cada vez mais importante pela complexidade, mudanças e incertezas sociais, econômicas e políticas pelas quais passamos. Os autores da ciência administrativa apresentam conceitos semelhantes sobre administração. Todos possuem a compreensão de que administrar é um **processo** integrado e integrador entre várias disciplinas. Concordam, ainda, que o mesmo é necessário para que as organizações alcancem, com sucesso, seus objetivos principais.

As **pessoas** estão no centro do processo administrativo. Elas tomam decisões, compartilham o processo decisório com outras pessoas ou são afetadas pelas decisões que outras tomam. Como indivíduos ou membros de organizações, as pessoas são os principais agentes do processo administrativo.

A *Administração* é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das *organizações*. Sem a *Administração*, as *organizações* jamais teriam condições de **existir e crescer**. É uma questão de “organização” do trabalho.

Os fundamentos da Administração, aqui chamados de funções, podem ser aplicados a diversas outras situações que não somente aquelas enfrentadas no ambiente de uma organização. Um grupo de pessoas que tem um determinado objetivo utiliza estes fundamentos. O desenvolvimento de projetos (em qualquer área) necessita de uma organização do trabalho. O churrasco ou uma viagem de férias também faz uso destas funções.

Assim, para entender a administração precisamos conhecer as quatro funções da ação administrativa, anteriormente citadas: planejamento, organização, direção e controle.

A função **planejamento**, é por muitos autores, considera como função principal do processo administrativo, pois é necessário para: atender aos objetivos; estabelecer métodos e tipos de controle; estabelecer que tipo de administração a empresa vai adotar. É uma necessidade e uma responsabilidade administrativa, pois exige escolhas e dá forma e direção aos esforços dos gestores e demais profissionais em todos os níveis de atividades. Este é **um processo contínuo**, em função das condições internas e externas sempre mutáveis e envolve noções de percepção, análise, pensamento conceitual, comunicação e ação.

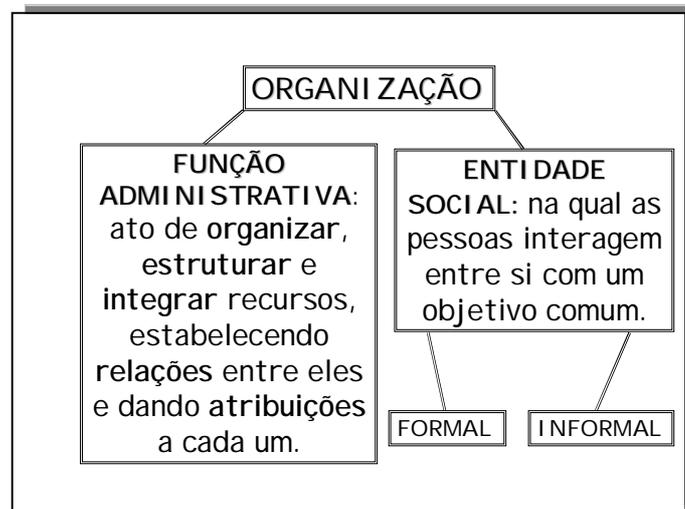
O planejamento envolve tomado de decisão, exigindo que se escolha entre alternativas de cursos de ação, além da análise de informações relevantes e a avaliação de prováveis desenvolvimentos futuros, de forma que se determine as estratégias torne possível à organização atingir seus objetivos pré-determinados.

A palavra **organização** pode ter dois significados:

- ORGANIZAÇÃO COMO INSTITUIÇÃO denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinado objetivo.

¹ Alessandra Pereira Rodrigues, Aline Vieira Malanovicz, Debora Bobsin, Ionara Rech, Maria Helena de Lima.

- ORGANIZAÇÃO COMO FUNÇÃO ADMINISTRATIVA significa o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e órgãos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições a cada um deles.



Estrutura Formal	Estrutura Informal
Representada no organograma (ênfase a posições em termos de responsabilidades e autoridade). Divisão do trabalho ou especialização por que é mais eficaz.	Surge da interação social das pessoas, ou seja se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Representa relações que usualmente não aparecem no organograma.
<pre> graph TD P[PRESIDENTE] --- A[ASSESSOR] P --- D1[DIRETOR] P --- D2[DIRETOR] P --- D3[DIRETOR] D1 --- G1[GERENTE] D2 --- G2[GERENTE] D3 --- A2[ASSESSOR] G1 --- S1[SUPERVISOR] G1 --- S2[SUPERVISOR] A2 --- S3[SUPERVISOR] </pre>	

A função administrativa organizar envolve a estrutura organizacional, que é a maneira como as atividades são divididas, organizadas e coordenadas, sendo um esqueleto que sustenta e articula todas as suas partes integrantes. Portanto, a estrutura organizacional é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais. E é a partir dessa estrutura que trabalhamos o compartilhamento e a delegação do poder e autoridade aos subordinados.

A organização na idéia de entidade por se vista como um “arranjo sistemático de **duas ou mais pessoas** que desempenham papéis formais (trabalham de forma estruturada) e compartilham um **propósito comum (ou buscam alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos)**” (Robbins, 2000, p.31). Ou “uma *organização* são duas ou mais pessoas que trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos” (Stoner & Freeman, 1995, p. 4).

A VIDA DAS PESSOAS DEPENDE DAS ORGANIZAÇÕES E ESTAS DEPENDEM DO TRABALHO DAQUELAS. AS PESSOAS NASCEM, CRESCEM, APRENDEM, VIVEM, TRABALHAM, SE DIVERTEM, SÃO TRATADAS E MORREM DENTRO DE ORGANIZAÇÕES

AS ORGANIZAÇÕES SÃO IMPORTANTES PORQUE...

...são mais eficientes que os indivíduos agindo independentemente

...permitem que realizemos coisas que individualmente não poderíamos fazer

...servem à sociedade

...dão uma continuidade aos conhecimentos

...são uma fonte importante de carreiras profissionais.

Direção “é a função administrativa que conduz e coordena o pessoal na execução das atividades planejadas e organizadas. Significa orientar e coordenar o trabalho dos subordinados”. A empresa precisa ser DIRIGIDA, GOVERNADA E ORIENTADA para os objetivos pretendidos. Cabe à função de Direção executar as coisas para atingir estes objetivos.

A administração baseia-se no trabalho de muitas pessoas em conjunto e torna-se necessário orientar o comportamento dessas pessoas, integrá-las e dirigi-las rumo aos objetivos empresariais. Planejamento e Organização são etapas anteriores à execução dos trabalhos. DIREÇÃO é a etapa concomitante/simultânea à execução das tarefas.

Liderar/Dirigir envolve o contato diário e próximo com as pessoas, ajudando a guiá-las e a inspirá-las em direção ao atingimento dos objetivos de equipe e organizacionais. Compreende as decisões que acionam recursos, especialmente pessoas, para realizar e alcançar objetivos.

A função de direção envolve (meios de direção): instruções e ordens; comunicação; motivação; liderança e coordenação. É importante pois de nada adianta um bom planejamento e uma boa organização se as pessoas trabalham sem orientação e coordenação adequadas. É uma das funções mais complexas, pois envolve pessoas, e o componente incerteza está quase sempre presente.

O **controle** é processo de tomar decisões para manter um sistema na direção de seus objetivos, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo (que é o critério padrão de avaliação do desempenho do sistema).

Agora, vamos partir para olhar a gestão voltada para educação. Convidamos vocês para a leitura do texto “**Organização e Gestão Escolar: Evolução dos Conceitos**” de Alexandre Thomas Vieira que está na [Biblioteca](#).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**, 4ª ed., São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000. (cap. 1 e 2)

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**, São Paulo: Mc Graw-Hill, 1979, Vol. II.
HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**, 2ª ed., São Paulo, 1977.

MAXIMIANO, Antônio Cesar. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2002. (cap. 1)

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Psychology**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1965.