

Formación Gerencial Año 7, Nº 2 Noviembre (2008)  
ISSN. 1690-074X

**(RE)FORMULAÇÃO DO CONCEITO DE PRÁTICA ADMINISTRATIVA:  
ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE AS FUNÇÕES ADMINISTRATIVAS  
PROPOSTAS POR HENRI FAYOL**

\* Alexandre Shigunov Neto

Fecha Recepción: Mayo 2008      Fecha Aceptación: Junio 2008

**RESUMO**

O presente artigo pretende realizar algumas reflexões sobre a necessidade de (re)formulação das funções administrativas proposta por Henri Fayol em 1916. Considera-se que após 90 anos de sua formulação faz-se necessário incluir uma nova função administrativa: a avaliação. Deve-se considerar a prática administrativa como um processo constituído por cinco atividades essenciais e complementares: o planejamento, a organização, a direção, o controle e a avaliação. Dessa forma, propõe-se a inclusão da função avaliação às quatro clássicas e conhecidas funções da Administração como a quinta função essencial da prática administrativa. Portanto, quase um século depois da definição das funções da Administração, propomos uma (re)formulação do conceito amplamente aceito.

**Palavras-chave:** Ciência Administrativa, prática administrativa, funções administrativas

\* Administrador formado pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).  
Especialista em Economia Empresarial pela Universidade Estadual de Londrina  
Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da  
UEM. Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão  
do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Diretor de Pesquisa e Extensão da Faculdade Central de Cristalina (FACEC)

**(RE) MAKING THE CONCEPT OF PRACTICE MANAGEMENT: SOME  
REFLECTIONS ON THE PROPOSALS BY HENRI ADMINISTRATIVE  
FUNCTIONS FAYOL**

**ABSTRACT**

The present article intends to carry through some reflections on the necessity of (re)formularization of the administrative functions proposal for Henri Fayol in 1916. It is considered that after 90 years of its formularization one becomes necessary to include a new function administrative: the evaluation. The administrative one must be considered practical as a process consisting of five essential and complementary activities: the planning, the organization, the direction, the control and the evaluation. Of this form, it is considered inclusion of the function evaluation to the four classic and known functions of the Administration as the fifth practical essential function of the administrative one. Therefore, almost a century after the definition of the functions of the Administration, we consider one (re)formularization of the widely accepted concept.

**Key words:** Administrative Science, practical administrative, administrative functions

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Na análise e apreensão do processo de transformação das teorias administrativas deve-se levar em consideração que as pesquisas e estudos dos teóricos da Ciência Administrativa não são estáticas no tempo. Mas sim inseridas no momento histórico vivido por seus criadores, motivo pelo qual refletem o pensamento daquela época, daquele momento em particular em que foram criadas, para satisfazer determinadas necessidades e resolver determinados problemas. Importa ainda destacar que apesar dessas teorias terem uma data de criação os estudos referentes a elas já vinham sendo desenvolvidos há muito mais tempo. Por isso, podemos afirmar com toda certeza que a Ciência Administrativa e suas teorias não são coisas estáticas, paradas no tempo e sim em constante transformação. Além disso, também podemos afirmar que no momento em que uma teoria administrativa "nasce" uma "nova" teoria já está em fase de

amadurecimento, pois nesse mesmo momento diversos estudos e pesquisas eram desenvolvidas na tentativa de complementar, de questionarem, de reformularem e de criticarem as teorias então amplamente utilizadas e, até de proporem novas teorias. É esse processo dinâmico e rápido da transformação do conhecimento e da Ciência Administrativa que torna o apreender das teorias administrativas tão essencial para a formação e a prática profissional dos Administradores. Portanto, a história e a criação das teorias da Ciência Administrativa se entrecruzam sob a égide do capitalismo e da crescente necessidade por produtividade, competitividade e qualidade.

A importância em estudarmos e analisarmos a história da Ciência Administrativa, suas teorias, seus grandes nomes é bem esclarecida por Park (2002):

ora, se o administrador é construído sempre a partir da realidade que o cerca, podemos afirmar com segurança que diferentes realidades demandarão diferentes formas de se administrar. Em tempo de férias podemos administrar nosso tempo com graus de folga

e tolerância muito maiores do que em semanas em que estamos atulhados de trabalho. Da mesma forma, administrar uma empresa no começo de nosso século certamente era uma atividade bastante diferente da prática dos administradores de empresas de hoje.

Todo conhecimento que possuímos hoje é fruto de uma mecânica cumulativa história e social, baseada na eliminação de explicações que deixam de ter validade e na incorporação de outras que passam a ter. Neste processo, diferentes realidades exigiram do homem diferentes formas de atuar sobre o mundo que o rodeava. Nossa concepção do mundo hoje não é nada mais do que um resultado mecânico; ela foi também concebida no decorrer de um processo histórico.

Assim, se nos propomos a desvendar a Administração e seus elementos hoje, é imprescindível que resgatemos a origem e o desenvolvimento destes elementos no decorrer da história. Diferentes momentos socioeconômicos sempre demandaram dos administradores diferentes formas de interagir com a realidade. Simultaneamente, estudiosos e pesquisadores desenvolviam teorias que tentavam formalizar e explicar as práticas administrativas adotadas em cada contexto. (p.01-02)

Além disso, a análise da Ciência Administrativa faz necessária pelo fato dessa área de conhecimento humano estar completando 100 anos de existência em 2006.

Pela importância que possuem para uma formação profissional de

excelência dos Administradores o processo de transformação da Ciência Administrativa e a prática administrativa tornou-se objeto de estudo e pesquisa de consagrados pesquisadores nacionais ao longo das últimas três décadas do século passado e nesses primeiros anos do século XXI, a saber: Chiavenato (1993, 1998 e 2004), Kwasnicka (1988), Lodi (1971), Maximiano (2000), Park (2002), Silva (2002), Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), Motta e Vasconcelos (2005) e Shigunov Neto, Teixeira e Campos (2005).

O presente artigo pretende realizar algumas reflexões sobre a necessidade de (re)formulação das funções administrativas proposta por Henri Fayol em 1916. Considera-se que após 90 anos de sua formulação faz-se necessário incluir uma nova função administrativa: a avaliação. Deve-se considerar a prática administrativa como um processo constituído por cinco atividades essenciais e complementares: o planejamento, a organização, a direção, o controle e a avaliação. Dessa forma, propõe-se a inclusão

da função avaliação às quatro clássicas e conhecidas funções da Administração como a quinta função essencial da prática administrativa. Portanto, quase um século depois da definição das funções da Administração, propomos uma (re)formulação do conceito amplamente aceito.

Para atingir o objetivo do presente artigo estruturou-se o estudo de forma a, num primeiro momento conceituar a Ciência Administrativa, para num segundo momento, apresentar uma análise do pensamento de Henri Fayol, principalmente sobre sua formulação das funções administrativas. Para num terceiro momento apresentarmos nossa concepção e definição da prática administrativa e a proposta de inclusão da função avaliação às quatro clássicas e conhecidas funções da Administração como a quinta função essencial da prática administrativa.

### **A Ciência Administrativa**

O surgimento da Administração enquanto área de conhecimento é relativamente recente, remonta ao início do século XIX com a

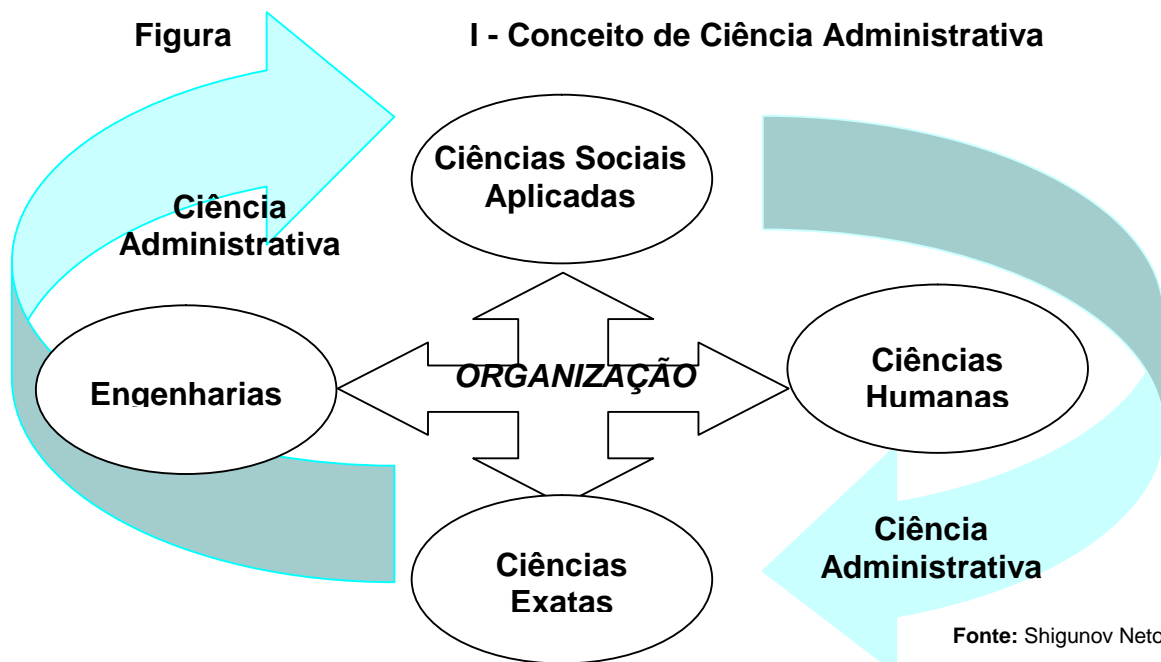
Revolução Industrial. Entretanto, tem-se subsídios para afirmar que conceitos e funções do que denominamos atualmente de Ciência Administrativa já eram utilizados pelos egípcios (4000 A.C.), pelos hebreus (1491 A.C.), pelos gregos (400 A.C.) e pelos romanos (175 A.C.). Portanto, pode-se intuir que a Ciência Administrativa é uma área do conhecimento humano recente, mas que seus conceitos e funções têm sua origem nos primórdios da civilização. Em seu processo de desenvolvimento a Ciência Administrativa recebeu contribuições e influências de algumas áreas de conhecimento (Filosofia, Economia, Psicologia, Educação, Teologia e Engenharia), da organização eclesiástica e da organização militar. Contudo, a principal contribuição para alavancar a Administração enquanto área de conhecimento humano foi proporcionado pela Revolução Industrial.

O progresso tecnológico e o estudo da Administração como ciência têm caminhado juntos a partir da Revolução Industrial,

ocorrida na Inglaterra. Com o desenvolvimento tecnológico houve a necessidade de se estudar maneiras eficientes e eficazes de utilizar os recursos produtivos na produção de bens para a sociedade. A Ciência Administrativa se tornou nos dias atuais em uma das áreas mais importantes e férteis para os pesquisadores. Seu desenvolvimento tem ocorrido rapidamente e seus conhecimentos difundidos para os mais diversos setores da sociedade, os conhecimentos da Ciência Administrativa são utilizados em todos os ramos de atividade. (Shigunov Neto, Teixeira e Campos, 2005

A Ciência Administrativa é uma das áreas do conhecimento humano que mais tem se desenvolvido nos últimos anos, sendo por isso mesmo, uma área bastante complexa e que necessita de estudos aprofundados e constantes.

Para os pesquisadores Shigunov Neto, Teixeira e Campos (2005) a Ciência Administração é a área do conhecimento humano que se preocupa com o estudo das organizações, tanto de seus aspectos internos quanto dos aspectos externos.



Fonte: Shigunov Neto,  
Teixeira e Campos (2005)

A Ciência Administrativa é a área do conhecimento humano que apresenta como objeto de estudo as organizações, ou seja, a Ciência Administrativa por meio de inúmeros instrumentos teóricos e metodológicos visa tentar compreender e explicar o comportamento das organizações ao longo da história.

A Ciência Administrativa é constituída pelas abordagens, teorias, práticas e modelos administrativos formulados, testados e implementados ao longo de sua recente história de vida, quase cem anos, que serão completados em 2006.

A Ciência Administrativa é a sistematização dos conhecimentos humanos produzidos acerca das organizações, portanto, a Ciência Administrativa tem como objeto de estudo as organizações. Entretanto, para a compreensão da complexidade organizacional a Ciência Administrativa apropria-se dos conhecimentos gerados por outras ciências e áreas de conhecimento humano. Nesse sentido, decidimos organizar e agrupar as ciências e áreas de conhecimento de acordo com a classificação apresentada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), órgão máximo da pesquisa e difusão científica nacional:

- Ciências Sociais Aplicadas - Direito, Economia, Contabilidade, Ciência da Informação, Comunicação, Serviço Social e Turismo.
- Ciências Humanas - Filosofia, Sociologia, Antropologia,

História, Psicologia, Educação, Ciência Política e Letras.

- Ciências Exatas - Matemática, Probabilidade e Estatística, Ciência da Computação,
- Engenharias - Engenharia de Materiais, Engenharia Mecânica, Engenharia Sanitária, Engenharia Florestal, Engenharia de Produção e Engenharia de Transportes.

É importante destacar que na Ciência Administrativa como em qualquer outra área do conhecimento humano na maioria das vezes os conhecimentos são (re)produzidos a partir do que já existe. Portanto, podemos afirmar que os conhecimentos da Ciência Administrativa constituem um resgate histórico das teorias já formuladas e de termos e práticas já utilizadas nos primórdios da humanidade. Motivo pelo qual a análise aprofundada da história da Ciência Administrativa faz-se tão importante e necessária para os Administradores, o profissional mais capacitado e com melhor formação para gerenciar eficazmente as organizações. (Shigunov Neto, Teixeira e Campos, 2005, p.21)

A Administração, enquanto ciência que dedica-se ao estudo das organizações, é relativamente recente e surgiu logo após a Revolução Industrial, entretanto, os conhecimentos referentes a Ciência Administrativa sempre foram utilizados pela civilização humana.

A Ciência Administrativa é constituída por áreas de conhecimento que se entrecruzam

e geram os conhecimentos da Ciência Administrativa. Algumas dessas áreas ainda são relativamente novas na academia, outras ganharam nova roupagem e denominação e outras com certeza surgirão.

O objeto de estudo da Ciência Administrativa é a organização, entretanto, cada abordagem ou teoria administrativa dá ênfase a uma das cinco variáveis de estudo das organizações (tarefas, pessoas, tecnologia, ambiente e estrutura) em detrimento das demais.

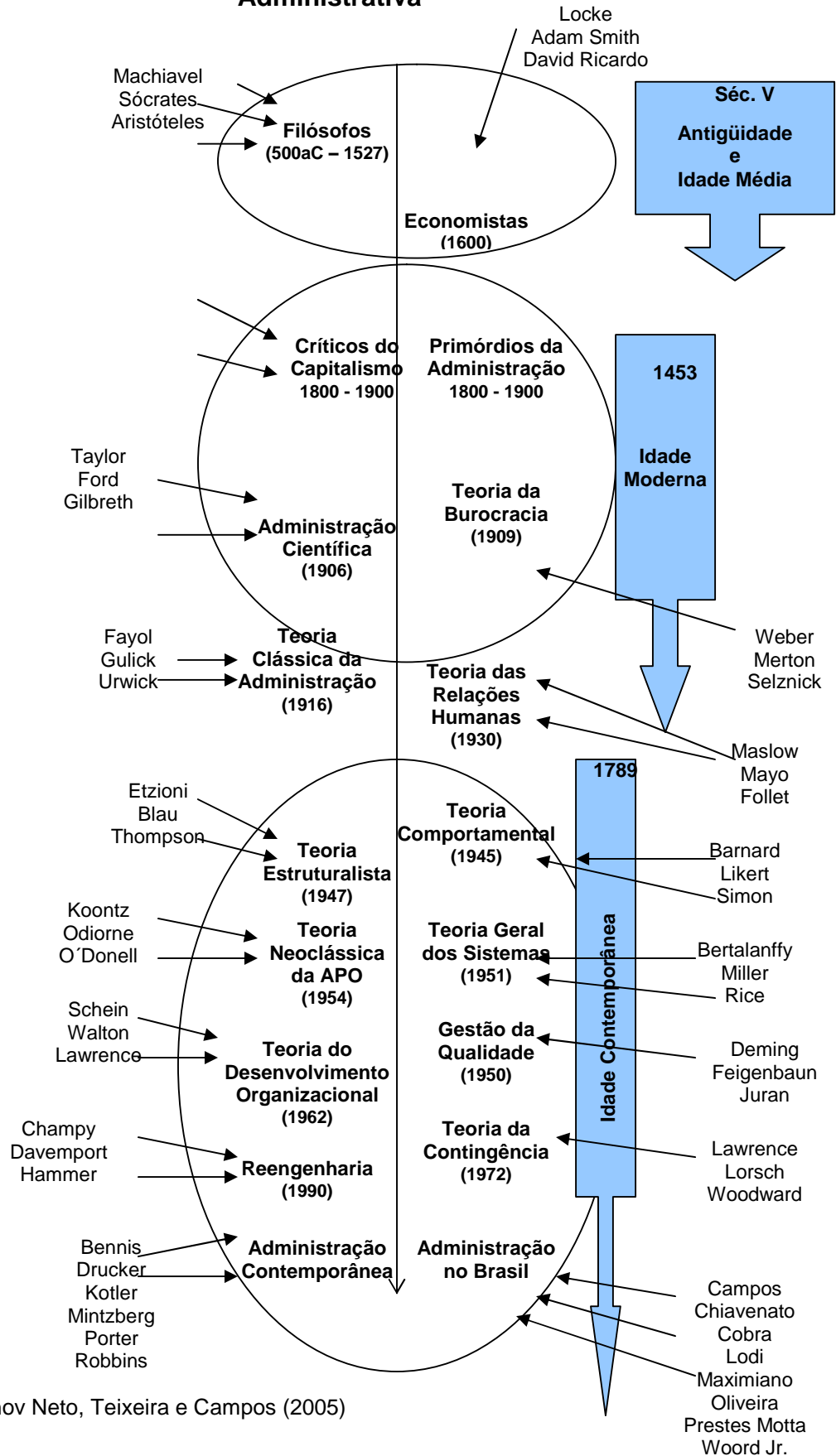
Uma Abordagem Administrativa é o agrupamento de teorias e práticas administrativas que possuem o mesmo objeto de estudo e a mesma preocupação na análise organizacional. Portanto, didaticamente falando acreditamos que a junção de teorias administrativas que apresentam a mesma preocupação e objeto de estudo facilita o aprendizado dos alunos.

Uma teoria administrativa tenta explicar e prever o comportamento e o desempenho das organizações

e suas variáveis em determinado período de tempo e sob determinadas situações. Como as teorias apresentam possíveis explicações e uma compreensão do comportamento organizacional o aprendizado aprofundado e detalhado das teorias administrativas faz-se necessário para subsidiar a tomada de decisão dos Administradores. Somente com um profundo conhecimento teórico das teorias administrativas e a compreensão de suas implicações e contribuições para a Ciência Administrativa o Administrador poderá refletir sobre sua prática administrativa e propor melhorias no desempenho organizacional.

A figura II apresenta, sob a forma de uma linha imaginária do tempo, de forma resumida o processo de transformação da Ciência Administrativa.

**Figura II - Linha imaginária do processo de transformação da Ciência Administrativa**



Fonte: Shigunov Neto, Teixeira e Campos (2005)

## **Os fundamentos da Teoria Clássica**

A abordagem Clássica da Ciência Administrativa foi a primeira tentativa com êxito de análise das organizações com a utilização de métodos e fundamentos científicos. Seu surgimento remonta a primeira década do século XX, logo após a consolidação do modo de produção capitalista e da Revolução Industrial. Portanto, foi a busca incansável pela eficácia, pela maior produtividade, pela ordem social nas fábricas e pelo maior lucro possível, amparados nos princípios capitalistas, recém aceitos como dogmas

A Abordagem Clássica da Ciência Administrativa que reinou absoluta nas três primeiras décadas do século XX e é composta por duas linhas teóricas divergentes:

- Administração Científica (1906);
- Teoria Clássica da Administração (1916).

Os antecedentes históricos da Teoria Clássica da Administração

também estão fundamentos nas implicações da consolidação do modo de produção capitalista e da Revolução Industrial.

O objeto de estudo da Teoria Clássica da Ciência Administração continua a ser as tarefas, entretanto, o foco de observação é alterado. Em Taylor as tarefas analisadas eram aquelas realizadas no chão de fábrica agora com Fayol a análise é ampliada e transferida para toda a organização.

Entre os principais teóricos pertencentes à Teoria Clássica podemos destacar: Henry Fayol, Luther Gulick, Alan C. Reykei e Lindall F. Urwick.

Henri Fayol nasceu em 1814 em Constantinopla e formou-se em engenharia de minas pela Escola de Minas de Saint-Etienne. Dedicou grande parte de sua vida profissional como engenheiro e diretor de uma indústria de mineração, também foi diretor de diversas sociedades de sua área e fundador da doutrina denominada de fayolismo, sua preocupação principal era analisar as funções gerais da Administração.

Diferentemente de Taylor não tinha como objeto de estudo as tarefas e sim a administração racional e eficaz das organizações.

O caráter prescritivo desses princípios é evidente. Eles são propostos como receitas para a via diária do administrador. Fayol não podia dispor de meios para testar seus princípios (hipóteses) e confirmá-los. Por outro lado o caráter universal desses princípios os tornava muito vagos e pouco indicativos da decisão no momento certo, ainda mais que eles podem colidir e auto-eliminar-se num dado momento. Os chamados "princípios" de Fayol, como os de Taylor, deve ser tomados como critérios ou prescrições genéricos. (Lodi,1976,p.47)

Para o Fayol qualquer espécie de organização possui 6 tipos de operações/funções essenciais:

- operações técnicas (produção, fabricação, transformação);
- operações comerciais (compras, vendas, permutas);
- operações financeiras (procura e gerência de capitais);
- operações de segurança (proteção de bens e pessoas);
- operações de contabilidade (inventários, balanços, preços de custo, estatística);
- as operações administrativas (previsão,

organização, direção, coordenação e controle).

Com exceção da função administrativa, que segundo Fayol, é mal compreendida e tinha sua esfera de ação mal definida pelos executivos, todas as demais funções eram bem conhecidas e utilizadas corretamente.

Nenhuma das cinco funções precedentes tem o encargo de formular o programa geral de ação da empresa, de coordenar os esforços, de harmonizar os atos. Essas operações não fazem parte das atribuições de caráter técnico, nem tampouco das funções comercial, financeira, de segurança ou de contabilidade. Elas constituem outra função, designada habitualmente sob o nome de administração, cujas atribuições e esfera de ação são muito mal definidas. (Fayol,1987,p.25-26)

Para Fayol a administrativa é constituída pela previsão, organização, coordenação, controle e a direção. A principal função da administração é a direção, pois é ela que irá conduzir a empresa.

O autor sugere que cada operação a ser realizada pelo indivíduo precisa de uma capacidade especial para desempenhá-la. Assim, existe um conjunto de qualidades e conhecimentos essenciais

(qualidades físicas, intelectuais e morais, cultural, geral, experiência e certos conhecimentos especiais) que constituem os requisitos necessários para o desempenho das respectivas funções. Sendo que existe uma variação no grau de importância de cada um desses elementos de acordo com a função exercida.

A função administrativa tem por órgão e instrumento o corpo social. Enquanto as outras funções põem em jogo a matéria-prima e as máquinas, a função administrativa restringe-se somente ao pessoal.

Em seus estudos Fayol constatou que existem alguns princípios flexíveis que podem ser empregados para proporcionar o bom funcionamento do corpo social da empresa, a questão reside em saber utilizar eficientemente cada princípio para a situação requerida. Foram selecionados 14 princípios que o autor aplicou com mais frequência em sua vida profissional: a divisão do trabalho; a autoridade e a responsabilidade; a disciplina; a unidade de comando; a unidade de direção; a subordinação do interesse

particular ao interesse geral; a remuneração do pessoal; a centralização; a hierarquia; a ordem; a equidade; a estabilidade do pessoal; a iniciativa; a união do pessoal.

Fayol define a previsão como sendo o ato de antever o futuro e a maneira de se preparar para enfrentá-lo.

A máxima "governar é prever" dá uma idéia da importância que se atribui à previsão no mundo dos negócios. É verdade que se a previsão não é toda do Governo, é dele, pelo menos, uma parte essencial. Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir.

A previsão tem uma infinita variedade de ocasiões e de maneiras de se manifestar; sua principal manifestação, sua pedra de toque, seu instrumento mais eficaz é o programa de ação.

O programa de ação é, ao mesmo tempo, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, segundo idéias preconcebidas, e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; é a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo. (Fayol, 1987, p.68).

O programa de ação corresponde a definição dos objetivos da organização e a maneira de alcançá-los, deve

basear-se sobre os recursos da empresa, a natureza e importância das operações em curso e sobre as possibilidades futuras.

Organizar é a função de suprir a empresa dos elementos necessários para funcionar e atingir seus objetivos, tanto recursos materiais como recursos sociais. Fayol faz uma análise detalhada do corpo social da organização, pois é ele o responsável pela execução das seis funções essenciais.

Organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal. Podem-se fazer nesse conjunto duas grandes divisões: o organismo material e o organismo social.  
(...) Provido dos recursos materiais necessários, o pessoal, ou corpo social, deve ser capaz de cumprir as seis funções essenciais, isto é, executar todas as operações que a empresa comporta.  
(Fayol, 1987, p.82)

O comando é a função de direcionar o corpo social da organização para atingir os objetivos propostos, sua função principal é a de extrair o melhor rendimento possível de seus funcionários. Existem alguns preceitos fundamentais para o

chefe facilitar o comando e conseguir obter o melhor rendimento possível.

Constituído o corpo social, é preciso fazê-lo funcionar: eis a missão do comando.

Essa missão se reparte entre os diversos chefes da empresa, cada um com os encargos e a responsabilidade de sua unidade.

Para cada chefe, o objetivo do comando, no interesse da empresa, é tirar o melhor proveito possível dos agentes que compõem sua unidade.

A arte de comandar repousa sobre certas qualidades pessoais e sobre o conhecimento dos princípios gerais de administração. Manifesta-se nas pequenas como nas grandes empresas. Ela tem suas gradações como todas as outras artes.  
(Fayol, 1987, p.128).

A coordenação corresponde ao estabelecimento da harmonia interna da organização, é encontrar um equilíbrio entre os elementos constitutivos da organização. Portanto, a função administrativa da coordenação significa

estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa, de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu sucesso.

É dar ao organismo material e social de cada função as proporções convenientes para que ele possa desempenhar seu papel segura e economicamente.

É considerar, em uma operação qualquer – técnica, comercial, financeira ou outra -, as obrigações e as conseqüências que essa operação acarreta

para todas as funções da empresa.

É equilibrar as despesas e os recursos financeiros, o vulto dos imóveis e dos utensílios e as necessidades de fabricação, o abastecimento e o consumo, as vendas e a produção.

(...) É, em suma, adaptar os meios ao fim, dar às coisas e aos atos as proporções convenientes.

(Fayol, 1987, p.135)

O controle consiste na verificação das atividades realizadas, verificando se o programado está sendo executado, tem como finalidade verificar os erros e as faltas para fazer as correções necessário.

O professor Maximiano (2000) apresenta a contribuição de Fayol para a Ciência Administrativa da seguinte forma:

Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa. O maior impacto dessa idéia está na identificação do trabalho dos gerentes como distinto das operações técnicas da empresa. Os gerentes que não conseguem perceber essa distinção envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e prestação de serviços, negligenciando as funções de administrar toda a empresa. Ao apontar essa distinção, Fayol ajudou a tornar mais nítido o papel dos executivos - os administradores de nível mais alto na hierarquia da organização. (p.60)

Consideramos importante destacar que a obra de Henri Fayol apresentou algumas contribuições significativas, tais como:

- definição do ato de administrar;
- estabelecimento de princípios gerais de Administração;
- estabelecimento de um "manual" de como administrar;
- estabelecimento das funções do Administrador;

Apesar de Fayol considerar que a função administrativa fosse constituída por cinco funções – a previsão, a organização, a coordenação, o controle e a direção -, ao longo da recente história da Ciência Administrativa a prática administrativa foi considerada como tendo apenas quatro funções: o planejamento, a organização, a direção, o controle.

### **Algumas Reflexões Sobre a Prática Administrativa**

A prática administrativa, entendida como a aplicação dos conhecimentos da Ciência Administrativa para o eficaz exercício do Administrador na descoberta e resolução dos

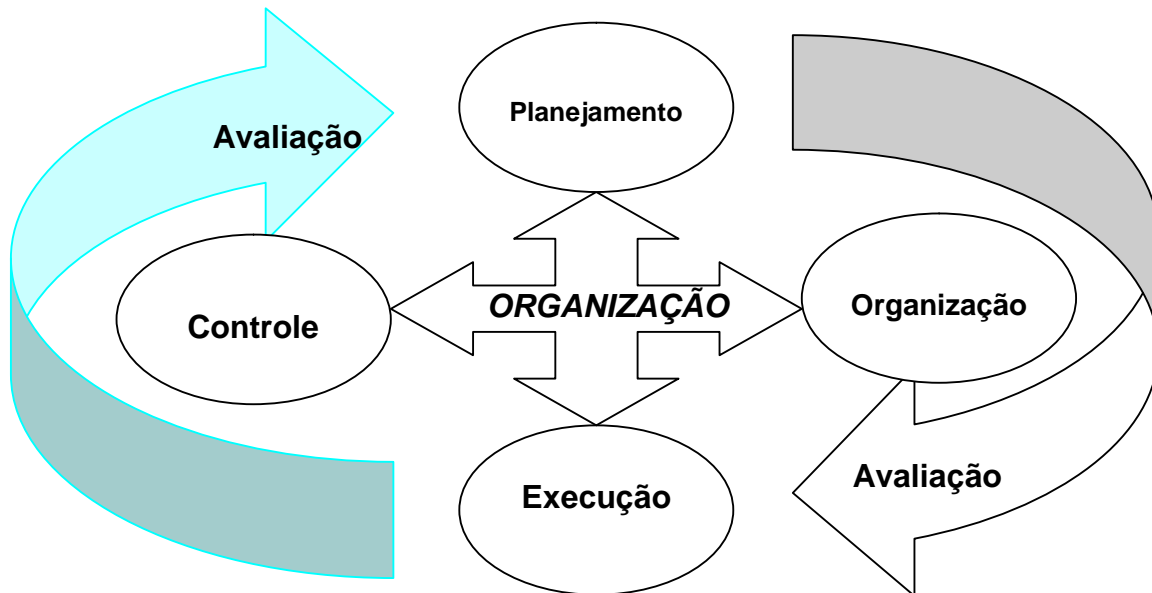
problemas organizacionais, é um processo de diagnóstico e intervenção organizacional que compreende cinco funções básicas que estão interligadas e se complementam: o planejamento, a organização, a execução, o controle e a avaliação. Portanto, a prática administrativa é um processo cíclico, pois o processo repete-se continuamente sem cessar, e tem por finalidade fazer com que os objetivos organizacionais sejam alcançados da melhor maneira possível, de forma a maximizar os recursos disponíveis (pessoas, dinheiro, equipamentos, matérias-primas e tecnologia) e minimizar os custos organizacionais.

A inserção dessa nova função faz-se necessária pela constante e selvagem competição e pela necessidade de satisfação das necessidades dos clientes. Até então, não levada em consideração, pois a preocupação básica era com a quantidade produzida e não com a qualidade produzida. Nesse contexto histórico e econômico a avaliação torna-se função essencial no ato de

administrar, pois será por intermédio dela que o Administrador poderá verificar se a direção da organização está adequada para a conjuntura econômica e social na qual está inserida

Portanto, nossa concepção e conceito de prática administrativa é mais amplo e complexo, pois além de incluir uma "nova" função administrativa, a avaliação, consideramos um processo cíclico, dinâmico e contínuo. Nesse sentido, a avaliação está interligada e relacionadas às demais funções da prática administrativa.

A figura III apresenta uma nova concepção dos autores sobre a prática administrativa, baseada no entendimento desta necessidade de inserção da função avaliação. A avaliação é considerada uma atividade trabalhada diretamente e paralelamente às demais, pois sua função é o entendimento de todo o processo, relacionando-se com as quatro demais funções e com a organização – centro de todo o mecanismo.

**Figura III - A Prática Administrativa**

**Fonte:** Shigunvo Neto, Teixeira e Campos (2005)

Na função planejamento entende-se que a avaliação interfere neste processo quando busca, além de definições de objetivos, metas e resultados da empresa, um constante confronto dos mesmos com padrões que devem ser estabelecidos com base nos consumidores, fornecedores, enfim, no mercado que está inserida e no seu próprio ambiente interno. Entendemos que o planejamento traça ações, medidas a serem empregadas, mas que não se encontram em constante processo de avaliação e

aperfeiçoamento, sendo apenas controladas no final do processo, tornando o processo lento e dispendioso para a empresa, que só poderá tomar ações corretivas posteriormente ao planejamento inicial.

A organização da mesma forma que o planejamento é executada de maneira particular e pontual nas atividades de uma empresa. Não existe uma organização constante. A organização é considerada muitas vezes pelo Administrador como uma função apenas necessária para preparar as

informações e atividades para a execução. Ela é considerada um “mal necessário” que deve ser executado de maneira rápida não tomando tempo da atividade principal de execução. Porém, quando analisamos sua contribuição para a administração de empresas – enquanto prática organizacional – consideramos a atividade de organização a peça fundamental em todo o processo, pois pular do planejamento para a execução é um risco enorme que as organizações correm de não dispor de todos os recursos necessários para a operacionalização. Assim, com a função avaliação analisando os fatores necessários e representativos na organização de dados, informações e recursos, pode-se, além de prevenir possíveis falhas no sistema, entender o processo e aperfeiçoá-lo antes de seu início, economizando tempo e dinheiro para as empresas.

A execução é a mola propulsora da Ciência Administrativa, após elaborasse o planejamento e organizar é

necessário executar os planos e metas e, neste contexto, mais uma vez a função avaliação faz-se necessária. A avaliação vem, anteriormente ao controle, descrever se o que está sendo executado, além de estar sendo feito conforme o planejado é o melhor caminho a ser tomado naquele momento. Com a avaliação constante, atividades podem ser modificadas e adaptadas de acordo com as necessidades momentâneas do mercado, os projetos podem ser adaptados em tempo de estarem sendo lançados produtos ou serviços inovadores, ou atingindo novos mercados antes da concorrência.

Por fim, o controle deve ser sempre executado, visando medições, verificação de alcance de metas, análise de resultados previstos, entre outras atividades, porém um nível superior é compreendido quando utilizamos a função avaliação. Pois os dados coletados para controle futuro são dados pouco representativos estrategicamente para as organizações atuais, onde apenas

bons resultados não são suficientes. A organização precisa perceber que além de atingir suas metas, deve ter certeza de que esta é a melhor forma possível de realizá-las, com os menores recursos e, principalmente, se está atendendo eficaz e eficientemente as necessidades do mercado.

### **Considerações Finais**

Ao longo desse artigo pretendeu-se realizar algumas reflexões sobre a necessidade de (re)formulação das funções administrativas proposta por Henri Fayol em 1916, pois considera-se que após 90 anos de sua formulação faz-se necessário incluir uma nova função administrativa: a avaliação.

Para atingir o objetivo do presente artigo estruturou-se o estudo de forma a, num primeiro momento conceituar a Ciência Administrativa, para num segundo momento, apresentar uma análise do pensamento de Henri Fayol e da formulação de suas funções administrativas. Para num terceiro momento apresentarmos nossa concepção e definição da prática

administrativa e a proposta de inclusão da função avaliação às quatro clássicas e conhecidas funções da Administração como a quinta função essencial da prática administrativa.

A Ciência Administrativa é a área do conhecimento humano que apresenta como objeto de estudo as organizações, ou seja, a Ciência Administrativa por meio de inúmeros instrumentos teóricos e metodológicos visa tentar compreender e explicar o comportamento das organizações ao longo da história.

A análise da Ciência Administrativa faz necessária pelo fato dessa área de conhecimento humano estar completando 100 anos de existência em 2006.

Apesar de Fayol considerar que a função administrativa fosse constituída por cinco funções – a previsão, a organização, a coordenação, o controle e a direção -, ao longo da recente história da Ciência Administrativa a prática administrativa foi considerada como tendo apenas quatro funções: o planejamento, a organização, a direção, o controle.

A prática administrativa, entendida como a aplicação dos conhecimentos da Ciência Administrativa para o eficaz exercício do Administrador na descoberta e resolução dos problemas organizacionais, é um processo de diagnóstico e intervenção organizacional que compreende cinco funções básicas que estão interligadas e se complementam: o planejamento, a organização, a execução, o controle e a avaliação. Portanto, a prática administrativa é um processo cíclico, pois o processo repete-se continuamente sem cessar, e tem por finalidade fazer com que os objetivos organizacionais sejam alcançados da melhor maneira possível, de forma a maximizar os recursos disponíveis (pessoas, dinheiro, equipamentos, matérias-primas e tecnologia) e minimizar os custos organizacionais.

A inserção dessa nova função faz-se necessária pela constante e selvagem competição e pela necessidade de satisfação das necessidades dos clientes. Até então, não levada em

consideração, pois a preocupação básica era com a quantidade produzida e não com a qualidade produzida. Nesse contexto histórico e econômico a avaliação torna-se função essencial no ato de administrar, pois será por intermédio dela que o Administrador poderá verificar se a direção da organização está adequada para a conjuntura econômica e social na qual está inserida

Portanto, nossa concepção e conceito de prática administrativa é mais amplo e complexo, pois além de incluir uma "nova" função administrativa, a avaliação, consideramos um processo cíclico, dinâmico e contínuo. Nesse sentido, a avaliação está interligada e relacionadas às demais funções da prática administrativa.

## REFERÊNCIAS

- CARAVANTES, Geraldo R; PANNO, Cláudia C. & KLOECKNER, Mônica C. Administração: teorias e processo. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 4.ed. São Paulo, Makron Books, 1993.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 9.ed. São Paulo, Atlas, 1987.

KWASNICKA, Eunice Laçava. Introdução à Administração. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1987.

LODI, João Bosco. História da administração. 4.ed. São Paulo, Pioneira, 1976.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 5.ed. São Paulo, Atlas, 2000.

Motta, Fernando C. Prestes & VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria Geral da Administração. São Paulo, Thomson Learning, 2005.

PARK, Kil Hyang (Coord.) Introdução ao estudo da administração. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; TEIXEIRA, Alexandre Andrade & CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. Fundamentos da Ciência Administrativa. Rio de Janeiro, Ciência Moderna, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da Administração. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002.

## **ALEXANDRE SHIGUNOV NETO**

Administrador formado pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

Especialista em Economia Empresarial pela Universidade Estadual de Londrina

Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da UEM.

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento (EGC) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Diretor de Pesquisa e Extensão da Faculdade Central de Cristalina (FACEC)

### **Áreas de pesquisa:**

Docência e Pesquisa em Administração

Docência e Pesquisa em Turismo

Empreendedorismo

Formação de Professores

Gestão do Conhecimento

### **Livros publicados:**

SHIGUNOV NETO, Alexandre. Avaliação de desempenho: as propostas que exigem uma nova

postura dos Administradores. Rio de Janeiro: Book Express, 2000.

SHIGUNOV, Viktor & SHIGUNOV NETO, Alexandre (Org.). A formação profissional e a prática pedagógica: ênfase nos professores de Educação Física. Londrina: Midiograf, 2001.

MACIEL, Lizete Shizue Bomura; SHIGUNOV NETO, Alexandre (Org.). Reflexões sobre a formação de professores. Campinas, SP: Papyrus, 2002.

MACIEL, Lizete Shizue Bomura; SHIGUNOV NETO, Alexandre (Org.). Currículo e formação profissional nos cursos de turismo. Campinas, Papyrus, 2002.

SHIGUNOV, Viktor; SHIGUNOV NETO, Alexandre (Org.). Educação Física: conhecimento teórico X prática pedagógica. Porto Alegre: Mediação, 2002.

MACIEL, Lizete Shizue Bomura; SHIGUNOV NETO, Alexandre (Org.). Desatando os nós da

formação docente. Porto Alegre: Mediação, 2002.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. Manual de gestão da qualidade total aplicado aos cursos de graduação. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura/Forense, 2004.

MACIEL, Lizete Shizue Bomura; SHIGUNOV NETO, Alexandre (Org.). Formação de professores: passado, presente e futuro. São Paulo: Cortez, 2004.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; TEIXEIRA, Alexandre Andrade; CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. Fundamentos da ciência administrativa. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2005.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; DENCKER, Ada de Freitas M. e CAMPOS, Letícia Mirella Fischer. Dicionário de Administração e Turismo. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.