

BOAS PRÁTICAS EM ROTINAS ADMINISTRATIVAS COMO MODELO DE EFICIÊNCIA E EFICÁCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

José Wellington Abreu Pereira¹, Ricardo Alencar Libório²

¹ Professor de Especialista em Administração – IFTO. e-mail: jose.wellington@ifto.edu.br

² Professor Mestre em Produção Animal – IFTO. e-mail: ricardo.liborio@ifto.edu.br

Resumo: O presente artigo foi desenvolvido com o objetivo de analisar a evolução da Administração ao longo da história com o foco principal nas rotinas administrativas através de suas técnicas e de como essas quando bem implementadas de forma eficiente e eficaz podem tornar as organizações melhores preparadas para enfrentar um mercado bastante competitivo e dinâmico. Buscou-se conhecer alguns conceitos de autores sobre eficiência e eficácia e algumas práticas que atualmente envolvem as rotinas administrativas. A pesquisa foi realizada baseada na revisão atualizada da literatura, através de levantamento bibliográfico, incluindo livros, artigos científicos especializados, etc. Destaca-se como resultados e considerações finais, a importância do papel que as pessoas exercem nas rotinas administrativas e também a percepção sobre a forma como as organizações lidam com essa questão, na grande maioria das vezes, determina o sucesso ou insucesso destas.

Palavras-chave: Administração, competitividade, planejamento, produtividade

1. INTRODUÇÃO

Para entendermos um pouco sobre rotinas administrativas, antes, faz-se necessário analisarmos a história sobre a origem da administração, seus pressupostos e a evolução que a mesma sofreu ao longo dos anos para que se chegasse ao modelo que conhecemos atualmente.

Temos várias definições para a palavra administração, porém, Chiavenato (2010, p. 5), descreve administração como “o processo de trabalhar com e através de outras pessoas, para alcançar eficientemente objetivos organizacionais pelo uso eficiente dos recursos limitados em um ambiente mutável”. Sendo assim, entendemos que a função da administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ações organizacionais por meio de suas funções que são: planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados nas mais diversas áreas e em todos os níveis da organização. Ou seja, na administração, toda organização inicialmente deve traçar seus planos, pois são eles que nortearão a aplicação dos recursos necessários ao alcance dos objetivos, já as pessoas ou membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos. O progresso na direção dos objetivos deve ser monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas quando necessária ou caso não lhe seja satisfatória. A função de organizar é o ponto central do processo que compreende arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros da organização de modo que cada um possa alcançar eficientemente os objetivos da mesma. Já a função dirigir, significa o repasse das diretrizes e informações necessárias, influenciando positivamente às pessoas garantindo de que as partes de forma interdependente funcionem como um todo, enquanto que o controle verifica os resultados, providenciando ações corretivas quando

necessárias de forma a assegurar a concretização dos objetivos.

Uma organização, seja com fins comercial, industrial, ou mesmo uma organização da administração pública, independente disso, normalmente, ela tem uma finalidade e um propósito, e as pessoas que compõem essas organizações devem figurar dentro de uma estrutura organizacional com atribuições pré-estabelecidas.

Nesse contexto, essas atribuições ou atividades administrativas, que devem ser exercidas em três níveis, sendo: estratégico, tático e operacional. Como objeto de estudo, o enfoque específico será nas atividades realizadas em nível operacional, pois nelas se compreendem atividades que são realizadas de forma cotidiana e rotineira atingindo os objetivos de curto prazo.

Para Chiavenato (2010), a administração visa ao alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficiente e eficaz. De acordo Maximiano (2012) eficiência significa realizar tarefas de maneira inteligente, com o mínimo de esforço e com o melhor aproveitamento de recursos. Ainda sobre eficiência conforme Maximiano (2010) “quanto mais alto o grau de produtividade ou economia na utilização dos recursos, mais eficiente a organização é”. Sendo assim uma organização eficiente sempre terá como consequência a eficácia, ou seja, o atingimento dos objetivos propostos pela mesma. A palavra eficácia é usada para indicar que a organização realiza seus objetivos, ou seja, quanto mais alto o grau de realização dos objetivos, mais a organização é eficaz (MAXIMIANO, 2010).

Na história da administração e das Teorias Administrativas mais especificamente na Administração Científica, quando houve um grande crescimento e surgimento de empresas, “surgiu também a necessidade de lidar com a eficiência das enormes quantidades de recursos que essas empresas e os governos passaram a mobilizar (MAXIMIANO, 2010)”. Naquela época, na utilização desses recursos o homem era tratado como apenas mais um componente dentro do processo produtivo, assim como tecnologias, insumos, equipamentos, etc., pois emprestava somente sua força de trabalho. Essa teoria teve Frederick Winslow Taylor como a principal pessoa que liderou o movimento do aumento da eficiência produtiva através de técnicas e princípios científicos, com ênfase nas tarefas. Através desses princípios, eram estabelecidos tempos e padrão de produção para um operário realizar a tarefa devidamente de forma racional e a forma encontrada para garantir esse nível de eficiência na tarefa era através de “incentivos salariais que se baseiam na concepção do homo economicus, ou seja, na pressuposição de que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais” (CHIAVENATO, 2010).

Porém, atualmente, para que a eficiência e a eficácia sejam de fato alcançadas no desenvolvimento das atividades operacionais, ainda utilizam-se recursos materiais, tecnologias, máquinas e também pessoas, sendo essa última, a essência da transformação e inovação.

Após entendermos um pouco sobre administração, precisamos conhecer um pouco e analisarmos sobre as organizações e sua dinâmica no mercado. Segundo Maximiano (2010) uma “organização é um sistema que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. As organizações são grupos de pessoas que se juntam e se estruturam em prol de objetivos comuns, normalmente surgem em resposta às necessidades que os mesmos tenham e que individualmente não conseguiriam alcançar, por diversas e variadas formas de tarefas e trabalhos que são necessários.

A administração e as organizações são essenciais para atendimento das necessidades da vida

em sociedade através de suas mais variadas atividades. Mas antes de entrarmos na questão sobre o quanto que as atividades administrativas são importantes para todo tipo de organização, independente de ser pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte é importante entendermos que atividades administrativas são também conhecidas como rotinas administrativas. As rotinas administrativas são compreendidas como um conjunto de processos que acontecem sistematicamente e que requerem certo conhecimento técnico e domínio de tecnologias. Sendo assim, “processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”. (HAMMER E CHAMPY, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000, p. 7). Um processo consiste em um conjunto de procedimentos com entradas, processamento e resultados.

As rotinas administrativas estão inseridas dentro deste contexto, pois podem ser considerada como um conjunto de processos que são desenvolvidos através das pessoas nos mais diversos, níveis que executam atividades diversas a fim de se obter resultados. Dentre as várias áreas de atuação, desde os primórdios até os dias atuais, “algumas funções básicas das técnicas em rotinas administrativas desenvolvidas dentro das empresas comerciais são: a função técnica, função financeira, recursos humanos, função comercial e de contabilidade (CASA DA CONSULTORIA, 2016)”. O que difere é a sua atuação, que se dá através de competências distintas como, por exemplo, as gerências e as atividades propriamente consideradas administrativas, enquanto a “gerência fica responsável pelas estratégias, alocação de recursos, etc., para que as atividades desenvolvidas em nível operacional possam ser desempenhadas através do uso de técnicas e que sempre visem o alcance dos objetivos (CASA DA CONSULTORIA, 2016)”.

Sabe-se que nos dias atuais, no contexto empresarial e organizacional há uma tendência muito forte na busca pela melhoria contínua e no aumento produtividade e por consequência, da competitividade, seja através da inovação ou da melhoria de seus processos administrativos. Sobre esse assunto, Andrade e Amboni (2009) destaca que, “o movimento da economia mundial rumo à globalização vem redefinindo os fatores determinantes da competitividade, fazendo emergir novas organizações de sucessos e tornando obsoletas as incapazes de se adaptar ao novo ambiente”.

Esta tendência se explica, pois as organizações que almejam atingir seus objetivos se deparam com um mercado ou público-alvo cada vez mais exigentes. Porém, muitas dessas organizações quando exageram nos limites de arquivos, tornando um círculo vicioso que contamina todos os departamentos, como, por exemplo, a cobrança por formalização de rotinas, excesso de formalismo, como consequência, tem-se a insatisfação de seu público-alvo, o não atingimento de metas, desorganização, baixo desempenho da equipe, problemas de relacionamento entre membros da equipe de trabalho, entre outros.

Diante do que se espera de uma organização que almeja resultados de alta performance, percebe-se uma lacuna entre o que se propõe e o que realmente se alcança, neste sentido, este artigo tem como objetivo identificar através do estudo da literatura o conceito e suas formas aplicação no que diz respeito à eficiência e eficácia; analisar o contexto organizacional no mercado atual concernente às práticas em rotinas administrativas e; apresentar possíveis alternativas que solucionem ou mitiguem os impactos negativos das ações no cotidiano das organizações.

2. MATERIAL E MÉTODOS

Na elaboração deste artigo, utilizou-se como método, a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2010, p. 29), este tipo de pesquisa “é elaborado com base em material já publicado e inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Para Cervo, Bervian e da Silva, (2007, p.60) “a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em livros, artigos, dissertações e teses”.

Especificamente, para esta pesquisa foram utilizados livros de autores conceituados na área e artigos científicos através da busca em banco de dados da scielo. A pesquisa foi realizada entre julho e agosto de 2016.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Pode-se perceber que dada à situação problema que boa parte das organizações enfrentam no desenvolvimento de suas atividades, portanto, é imprescindível que as organizações como um todo se esforce na elaboração de procedimentos, formulários ou documentos de forma lógica, inteligente e prática.

Em relação às técnicas em rotinas administrativas muitas empresas comerciais e também organizações públicas é comum o uso de manuais onde descrevem normas e regras necessárias para execução de atividades específicas, se utilizam também de regulamentos internos.

Uma ferramenta que é muito útil e que contribui para uma melhoria na eficiência dos processos é o organograma. De acordo com Daft (2006, p. 79) cita que “a estrutura organizacional se reflete no organograma, que é a representação visual do conjunto inteiro de atividades e processos subjacentes a uma organização”. O organograma demonstra como as partes de um processo se relaciona como um todo, identificando os departamentos e os níveis de hierarquia facilitando assim a percepção do colaborador quanto a quem deverá reportar quando necessário e também ao entendimento do mesmo sobre onde se insere sua atividade dentro do processo.

Observa-se que o processo histórico da Administração teve outros autores com suas respectivas teorias desde as que enfatizaram a estrutura organizacional, incluindo a Teoria Clássica, Teoria da Burocracia, Teoria Estruturalista até chegar à teoria que tinha como ênfase as pessoas, através da Escola das Relações Humanas e a Teoria Comportamental, ficando em segundo plano as tarefas e a estrutura. Apesar de diversas características dessas teorias, a conclusão é que o foco principal são as competências pessoais, pois na Era da Informação em que estamos vivendo grandes desafios precisam ser superados, o mundo está cada vez mais competitivo e dinâmico.

Segundo Chiavenato (2010, p. 20) “muito embora a Administração Científica de Taylor e seus seguidores tenham se preocupado na época com a tecnologia, suas incursões nesse campo limitam-se estritamente no nível de tarefa individual de cada operário e de maneira concreta e imediatista”. Ou seja, cada vez mais, novas tecnologias estão surgindo e a organizações de modo geral que detém melhor conhecimento tendem a se destacar mais neste mercado, corroborando com essa questão, somente as pessoas são capazes de transformar, decidir, criar, inovar, sendo elas os principais ativos das organizações e peça fundamental para que as mesmas possam concretizar seus objetivos (eficácia) como maior nível de eficiência possível, independente do cargo ou de seu nível

de poder ou de importância. E como vimos, as contribuições das pessoas nas rotinas administrativas são fundamentais, pois cada tarefa realizada dentro de cada departamento são realizadas com aplicação de conhecimento técnico e conhecimento científico. Complementando esses conhecimentos, podem se somar o empírico, ou seja, as experiências adquiridas pelos anos de trabalho de cada indivíduo que por sua vez podem ser compartilhadas com os demais colaboradores dos departamentos ou mesmo com a organização de forma geral, isso através do relacionamento interpessoal, pois quando há sinergia entre as pessoas, as tarefas tendem a ser realizadas com maior eficiência e eficácia.

4. CONCLUSÕES

Percebeu-se que as práticas de rotinas administrativas são muito importantes para que as empresas possam atingir seus objetivos, principalmente quando executadas de forma eficiente, evidenciou-se também que as primeiras teorias administrativas - através da especialização do operário à tarefa - tiveram grande contribuição para o modelo dessas práticas, embora sendo modificadas ao longo dos tempos em um processo evolutivo compelido pelo avanço das tecnologias e de novas formas de trabalho, essas modificações contribuem para que o indivíduo como “ser social” seja capaz de influenciar e ser influenciado em seu ambiente de trabalho.

As organizações por sua vez, quando se conscientizam da importância em ter uma equipe de trabalho valorizada e capacitada principalmente nas atribuições das tarefas que desempenham no dia-a-dia, sem deixar de lado a necessidade de estar se reinventando em relação aos métodos e processos de trabalho, com certeza se destacará como modelo de excelência na gestão das rotinas administrativas e, conseqüentemente, proporcionará um ambiente de trabalho agradável contribuindo de forma significativa para o aumento da eficiência e eficácia.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me oportunizado a realização desse trabalho, de forma especial agradeço também à minha família, ao professor Ricardo Alencar Libório pela sua contribuição. Não poderia deixar de agradecer também a todos da comunidade acadêmica que compõem o Instituto Federal do Tocantins, especialmente ao Campus/Gurupi e a todos que direta e indiretamente cooperaram para realização do mesmo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio de Bernardes; AMBONI Neri. **Teoria Geral da Administração**. – Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. – 2. Ed. – Rio de Janeiro : Elsevier,

2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** – Rio de Janeiro : Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.

DAFT, Richard L. **Teoria e Projeto das Organizações.** 6. ed. Rio de Janeiro : LTC, 2006.

EDITORIA CASA DA CONSULTORIA. **Rotinas Administrativas.** Disponível em: <http://casadaconsultoria.com.br/rotinas-administrativas/>. Acesso em: 25 de agosto de 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** – 5 ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 1, Jan./Mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>. Acessado em: 28 de agosto de 2016.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** Edição compacta – 1 ed. – 5. Reimpr. – São Paulo : Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de Administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração.** – 2 ed. – 4. Reimp. – São Paulo : Atlas, 2012.