

# Texto de Apoio X

---

MAXIMIANO, Antônio César. Introdução à Administração. São Paulo, Ed. Atlas, 1995. Pág.357 – 360

## **INTEGRAÇÃO DE CONCEITOS**

O processo de execução consiste em realizar atividades planejadas. Para que as atividades sejam executadas de acordo com o planejado, os gerentes utilizam o processo de controle. A palavra controle indica um processo administrativo em que as atividades (ou resultado) são comparadas com o que foi planejado (os objetivos). Se houver discrepância entre os objetivos e os resultados, alguma ação corretiva é praticada para assegurar a realização dos objetivos. O processo de controle também pode indicar a necessidade de alterar o próprio objetivo.

Assim como os demais processos da administração, o controle está presente em muitos aspectos da vida diária das pessoas e das organizações. A cada vez que você consulta o saldo do seu banco, ou o velocímetro do automóvel, um mapa, ou mesmo um relógio, a finalidade é obter informação para tomar algum tipo de decisão. Você está sendo controlado a cada vez que assina a lista de presença, ou diminui a velocidade, porque viu um aviso de radar fotográfico.

As organizações, da mesma forma que as pessoas, produzem informações sobre suas operações, com o objetivo de mantê-las dentro de um padrão desejado. O controle é também um processo social. Códigos legais, semáforos, crachás e faixas de rodagem são instrumentos de controle social que todos conhecem.

O controle, em qualquer área de aplicação, desempenha papel extremamente importante na preservação dos objetivos e na identificação das necessidades de mudar os objetivos. Esse texto examinará os principais conceitos e técnicas do processo de controle e sua ligação com os processos de planejamento e execução.

## **Processo de Execução**

O processo de execução consiste em realizar atividades, por meio de aplicação de energia física, intelectual e interpessoal, para fornecer produtos, serviços e ideias. Nem tudo na vida das pessoas ou das organizações pode ser previsto ou planejado. No entanto, na maioria dos casos, há um plano, explícito ou implícito, sustentando a execução de qualquer atividade. A natureza das atividades varia muito de caso para caso. Tudo depende do tipo de organização, dos objetivos, da competência das pessoas, da disponibilidade dos recursos e de outros fatores.

O processo de execução não é distinto dos outros processos de administração de trabalho, de qualquer natureza, sempre é um processo de execução. Liderança, planejamento, organização e controle são formas de trabalho e, ao mesmo tempo, processos de execução.

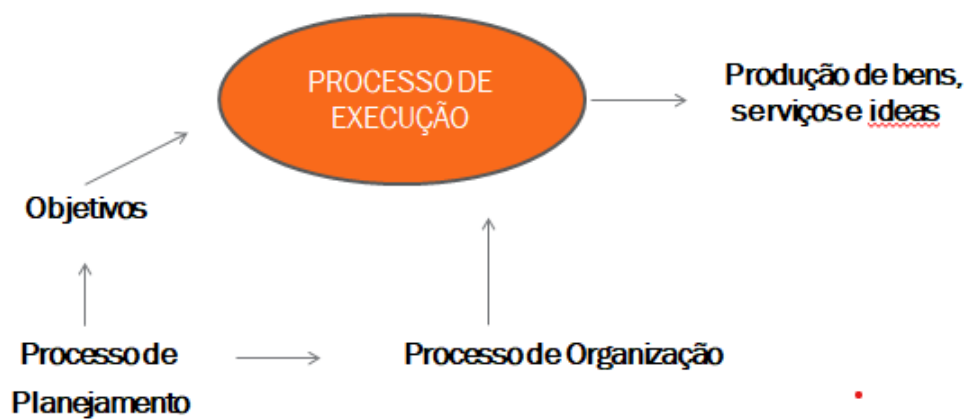
São exemplos de atividades de execução:

- Elaborar planos e realizar atividades previstas;
- Organizar uma equipe;
- Realizar uma tarefa operacional, como montar um automóvel, preencher um formulário ou atender a um cliente;
- Ministrando uma aula;
- Ler um livro;
- Preparar um trabalho escolar.

Além de energia humana, o processo de execução consome todos os outros tipos de recursos: informações, energia, tempo, instalações e assim por diante.

## **PLANEJAMENTO, ORGANIZAÇÃO E EXECUÇÃO**

A execução de atividades baseia-se nos processos de planejamento e de organização. Os resultados do processo de execução são produtos, serviços ou ideias.

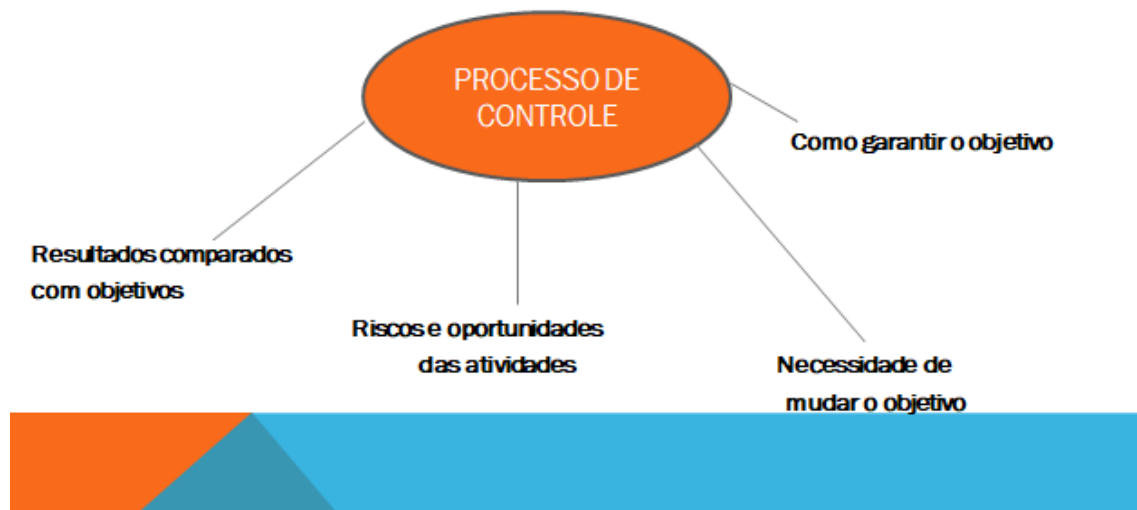


Muitas vezes planejamento e execução sobrepõem-se. Os planos evoluem à medida que a execução avança; são detalhados e modificados para incorporar novas decisões e para implementar ações corretivas. Por exemplo, a esta altura dos acontecimentos você já deverá estar pensando no que vai fazer quando terminar este curso. Seus planos serão muito mais detalhados se você estiver no final do que se você estiver no início do curso. Em qualquer caso, algumas atividades estarão sendo executadas (por exemplo, a realização de exercícios), enquanto outras estarão apenas constando dos planos.

### **Processo de Controle**

No processo de administração, o controle não tem o significado popular de fiscalização. Controle é o processo de produzir e usar informações para tomar decisões sobre a execução de atividades e sobre os objetivos. As informações e decisões de controle permitem manter uma organização ou sistema orientado para seu objetivo (ou seus objetivos). Ao exercer a função de controle, você trabalha como piloto de um veículo, monitorando constantemente o aparelho (sua organização), para que ele se mantenha na rota, desvie-se dos acidentes e chegue no destino.

O processo de controle fornece informações e possibilita tomar decisões sobre:



- Quais objetivos devem ser atingidos por uma organização ou sistema;
- O desempenho da organização ou sistema em comparação com os objetivos;
- Riscos e oportunidades no trajeto desde o início das atividades até o objetivo
- O que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos;
- A eventual necessidade de mudar o objetivo.

O processo de controle, assim como os outros processos administrativos, é feito de outros processos. O processo de buscar informações sobre o desempenho é também chamado de monitoramento ou acompanhamento. O processo de comparar e tirar conclusões sobre o desempenho é também chamado de avaliação.

Controlar, em essência é um processo de tomar decisões que tem por finalidade manter um sistema na direção de um objetivo, com base em informações contínuas sobre as atividades do próprio sistema e sobre o objetivo. O objetivo torna-se o critério ou padrão de controle e avaliação do desempenho do sistema, assim como o mapa mostra ao piloto do veículo para onde ele deve ir.