



Agosto 2016 - ISSN: 1988-7833

## AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR E A PRÁTICA DOCENTE (ENSAIO)

**Fernanda Matos<sup>1</sup>**  
UFMG, fcmatosbh@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Fernanda Matos (2016): “As funções do administrador e a prática docente (Ensaio)”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (julio-septiembre 2016). En línea: <http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/control.html>

### Resumo

Este ensaio tem como proposta dialogar a relação entre o processo de administração e a prática docente. Busca-se, com este texto, problematizar que o processo de administração e as funções básicas do administrador são inerentes ao exercício das atividades de professor. Então, este ensaio sobre processo de administração e a prática docente envolve, primeiro conceituar o processo de administração e as funções do administrador para então enveredar para apresentar algumas das atividades docentes inter-relacionadas com os temas da administração propostos.

**Palavras-chave:** planejamento, direção, organização, controle, professor

### Abstract

This paper aims dialogue the relationship between the process of administration and teaching. Seeks, with this text, problematize the process of administration and the basic functions of the administrator are inherent to the teacher activities. So this essay on management process and teaching practice involves first conceptualize the process of management and administrator functions to then go down to present some of the teaching activities interrelated with the proposed management issues.

**Keywords:** planning, direction, organization, control, teacher

### Resumen

Este ensayo se propone el diálogo la relación entre el proceso de administración y enseñanza. Se busca, con este texto, problematizar el proceso de administración y las funciones básicas del administrador son inherentes a las actividades de los maestros. Por lo que este ensayo sobre el proceso de gestión y práctica de la enseñanza implica en primer lugar a conceptualizar el proceso de funciones de gestión y de administrador para luego bajar a presentar algunas de las actividades de enseñanza relacionados entre sí los distintos temas propuestos.

**Palabras clave:** planificación, dirección, organización, control, profesor

---

<sup>1</sup> Sou Doutoranda em Administração na UFMG. Formada em Administração, Mestre em Turismo e Meio Ambiente pelo Centro Universitário UNA/MG, também fiz MBA em Gestão Estratégica de Marketing. Professora e Pesquisadora.

## As funções do administrador e a prática docente

Megginson et al (1986) afirmam que pode-se definir administração como sendo o ato de se trabalhar com as pessoas para determinar, interpretar e alcançar os objetivos organizacionais a partir do uso das funções de planejamento, organização, direção e controle. Assim, a administração é um processo, ou seja, algo sistemático, e assim, também é o trabalho docente: ordenado e sistêmico. Para Koontz e O'Donnell (1980), a tarefa geral do administrador é criar dentro da empresa um ambiente que facilite a obtenção de seu objetivo. De forma análoga, podemos pensar que a tarefa geral do docente, fazendo uso de 'seus saberes especializados' (Farias, et al, p.73), é "criar situações favoráveis ao desenvolvimento dos aprendizes nas diferentes áreas do conhecimento, no aspecto afetivo-emocional, nas habilidades e nas atitudes e valores" (Masetto, 2008, p.14), sobretudo no ensino superior que tem características muito peculiares por objetivar "a formação do cidadão, do profissional, do sujeito enquanto pessoa, enfim de uma formação que o habilite ao trabalho e à vida" (Leal, 2005). Costa (2008 p.59), argumenta que "o trabalho docente é o responsável pela produção de saberes sociais, pela educação de cidadãos conscientes no contexto da sociedade contemporânea".

Henri Fayol foi o primeiro a formular uma teoria da administração, publicando em 1916 *Administração Industrial e Geral*. Em uma abordagem pioneira, definiu que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar (2010 p.26), conceituando-as da seguinte maneira: i) prever per visualizar o futuro e traçar o programa de ação; ii) organizar uma organização é dotá-la de tudo que é útil ao seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal, constituindo o organismo material e social da empresa; iii) comandar é dirigir o pessoal; iv) coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e esforços; v) controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Embora essas funções tenham sido definidas no começo do século XX, ainda são utilizadas em diversos livros e materiais, mas com uma diferença. As funções comandar e coordenar foram unidas por estarem associadas aos processos de gestão de pessoas. Assim, podemos dizer que no processo de administração, todo administrador, independentemente do tipo e tamanho de empresa, executa, mesmo que informalmente, as quatro funções de administração: *planejar, organizar, dirigir e controlar*. Entretanto, essas funções não são atividades independentes, e que também não há uma sequência exata no tempo. Essas fases e as escolhas a elas concernentes também estão "presentes durante o acontecer em sala de aula, num processo de idas e vindas" (Leal, 2005).

A primeira das funções da administração é o **planejamento**, que será a base das demais funções. Como destacado por Koontz e O'Donnell (1980), o planejamento envolve a seleção de objetivos e diretrizes, programas e procedimentos para os atingir, ou seja, é tomada de decisões, tendo em vista que envolve uma escolha entre muitas alternativas. Como destacado por Tancredi, Barrios e Ferreira (1998) planejar compreende um conjunto de conhecimentos práticos e teóricos ordenados de modo a possibilitar interagir com a realidade, programar as estratégias e ações necessárias, e tudo o mais que seja delas decorrente, no sentido de tornar possível alcançar as metas e os objetivos desejados e nele preestabelecidos. "O planejamento é um processo que exige organização, sistematização, previsão, decisão e outros aspectos na pretensão de garantir a eficiência e eficácia de uma ação, quer seja em um nível micro, quer seja no nível macro. (Leal, 2005)"

O planejamento consiste, não apenas na especificação dos objetivos a serem atingidos, mas também na definição das estratégias e ações que permitam alcançá-los. Conforme Cinelli (2006), o planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades. Refere-se, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

Na atividade docente, o planejamento é a função do professor pela definição dos objetivos a serem atingidos (quais as competências que os alunos devem desenvolver); as estratégias e ações que permitam alcançá-los; e o desenvolvimento de planos que integram suas atividades, ou seja, como deve ser feito. Podemos assim dizer que "planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer, e quem deve fazer" Koontz e O'Donnell (1980, p.85). Na prática docente, o planejamento assume o caráter didático e consciente em que o professor pensa e repensa

os comportamentos de todos os participantes no processo de aprendizagem. Conforme Tancredi, Barrios e Ferreira (1998), planejar é uma atitude permanente da organização e do administrador, e analogamente, podemos pensar que também é do professor.

As atividades de planejamento incluem a análise da situação atual, a previsão de cenários futuros, a determinação de objetivos e metas, a decisão sobre os negócios que a empresa deverá se engajar, a escolha das estratégias corporativas e a determinação dos recursos e relacionamentos internos e externos necessários para que a empresa atenda aos objetivos propostos. Do mesmo modo, a atividade docente requer a realização destas análises. Ponto que também foi destacado por Leal (2005) ao indicar a necessidade de “realização de um diagnóstico aqui compreendido como uma situação de análise; de reflexão sobre o circunstante, o local, o global.”

Esta análise ou diagnóstico consiste em pensar: o projeto pedagógico da instituição, as condições físicas, suas normas expressas nos regimentos, e posteriormente, as que são socializadas entre os colaboradores. Outros pontos para análise, segundo Leal (2005) são “a cultura institucional a filosofia da universidade e/ou da instituição de ensino superior, enfim, as condições objetivas e subjetivas em que o processo de ensino irá acontecer. A autora ainda sugere: averiguar a quantidade de alunos, os novos desafios impostos pela sociedade, os recursos disponíveis, nível, as possíveis estratégias de inovação, as expectativas do aluno, o nível intelectual, as condições socioeconômicas (retrato sociocultural do aluno). Estas reflexões são importantes para obtenção do conhecimento sobre o perfil dos alunos, realidade e dificuldades, no intuito minimizar os problemas de ensino-aprendizagem que possam surgir ao longo do curso da disciplina, e balizaram o desenvolvimento do plano de ensino.

Fayol (2010, p.65) defendia que o instrumento mais eficaz da previsão (ou planejamento) é o programa de ação. Segundo ele, o programa 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” no qual os acontecimentos figurem mais claros, segundo ideias preconcebidas, e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; é a marcha das empresa prevista e prepara para certo tempo. Na prática docente, o plano de ensino é um documento base que serve como referência aos docentes, evidencia os objetivos da disciplina e discrimina de forma detalhada os itens a serem ministrados ao longo do curso. Os planos para as organizações e os planos de ensino possuem algumas similitudes: para ser efetivos precisam ser construído com base em suas necessidades; ser flexíveis permitindo ajustes quando necessário; ser executável no que tange o processo e o cronograma. A confecção do programa, e também do plano de ensino, é uma tarefa delicada “é particularmente longa e trabalhosa, quando efetuada pela primeira vez. Mas cada renovação ocasiona alguma simplificação e, desde o que o programa se torne um hábito, as dificuldades e os obstáculos são grandemente reduzidos” Fayol (2010, p.73).

O plano de ensino ou programa da disciplina deve conter os dados de identificação da disciplina, ementa, objetivos, conteúdo programático, metodologia, avaliação e referências básica e complementar da disciplina. A seguir são apresentados alguns dos primeiros itens:

i) A **ementa** da disciplina; declara quais os tópicos que farão parte do conteúdo da disciplina, apresentando um resumo dos conteúdos que serão trabalhados.

ii) **objetivos** de ensino ou da disciplina: os objetivos gerais expressam os objetivos educacionais, demonstrando “o perfil” profissional e educativo esperado. Os objetivos específicos são elaborados na perspectiva da formação de habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos, ou seja, englobam o que os alunos deverão conhecer, compreender, analisar e avaliar ao longo da disciplina.

iii) **conteúdos**; representam os conhecimentos necessários para a formação ou temas que são estudados durante o curso. Como expresso por Leal (2005) está relacionado com o sistematização dos saberes que serão transmitidos aos alunos, levando em consideração aspectos como “validade, relevância, gradualidade, acessibilidade, interdisciplinaridade, articulação com outras áreas, cientificidade, adequação.”

iv) Referências – Cabe ao professor indicar fontes de pesquisa e leitura sobre os conteúdos programáticos que serão abordados ao longo da disciplina.

Como pode-se perceber a tomada de decisão está profundamente ligada a esta função, e todas as demais dependem desta. Entretanto, alerta Megginson et al (1986), o “bom planejamento se apoia também na execução efetiva das outras funções”, que serão vista à seguir.

A segunda função do administrador, diz respeito à **organização**, que compreende, dentre outros pontos, a determinação de que recursos e atividades são necessários para serem atingidos os objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Andrade e Amboni (2011, p.5) acrescenta que organizar “compreende o processo de estruturação de uma organização por meio da distribuição do poder, das tarefas, das responsabilidades e da prestação de contas”.

No que diz respeito à prática docente podemos pensar na prática e nos instrumentos para que os conhecimentos sejam construídos, que devem ser diversificados, atendendo às diferentes formas de construir o aprendizado. “Quando o professor exacerba um método ou uma técnica, poderá estar privilegiando alguns alunos e excluindo outros”.

- **recursos de ensino**: novamente, a análise inicial realizada pelo professor será importante, pois deverá levar em consideração as condições dos alunos e da instituição de ensino para organizar as situações didáticas.

- **metodologia de ensino**: o conjunto de métodos aplicados a situação didático- pedagógica, ou seja, o caminho escolhido pelo professor para organizar as situações ensino-aprendizagem. A aprendizagem é um processo de mudança de comportamento, tratando-se de algo extenso, mas que devido a limitação de tempo de relação aluno-professor, possui início, meio e fim.

“O professor deve refletir didaticamente sobre sua prática, pensar no cotidiano sobre o saber- fazer em sala de aula, para não escorregar na mesmice metodológica de utilização dos mesmos recursos e das invariáveis técnicas de ensino. É importante que o professor estude sobre essa temática, uma vez que há uma diversidade metodológica que pode ser trabalhada em sala de aula e/ou numa situação didático-pedagógica.”

A função **direção** diz respeito a conseguir com que os colaboradores, no caso da administração, façam aquilo que se quer que eles façam, ‘envolve a orientação e a supervisão’ (Koontz e O'Donnell, 1980, p.50). Os autores acrescentam que essa é uma função difícil e complexa. Ao pensarmos na atividade docente, podemos perceber que estas atribuições também estão presentes na rotina em sala de aula. Pois, tão importante quanto desenvolver o planejamento da disciplinas é transmiti-lo aos alunos, de modo que eles conheçam a programação do semestre e o que é esperado deles. Como exemplo da atividade de supervisão, podemos citar com o desenvolvimento de exercícios e atividades em sala de aula realizadas em grupo, no qual o professor geralmente percorre os grupos, sanando dúvidas dos alunos e ouvindo sobre a execução da tarefa.

Para Andrade e Amboni (2011, p.5) dirigir “envolve os estilos de liderança e de direção utilizados pelos gestores para motivar as pessoas a atingir os objetivos propostos e proporcionar o sentido da missão”. Assim, esta função envolve as qualidades, estilos e poder do líder, bem como suas atividades em comunicação, motivação e disciplinas. Atribuições que também estão presentes na rotina em sala de aula. Essa função é exercida, por exemplo, atribuindo tarefas e emitindo orientações e instruções, transmitindo metas e objetivos dos trabalhos propostos, pedindo cooperação.

**Controle** é a criação de meios e maneiras de assegurar que o desempenho seja realmente conseguido. De acordo com Andrade e Amboni (2011, p.5) controlar demonstra a compatibilidade entre os objetivos esperados e resultados alcançados.” Segundo Fayol (2010, p.130), o controle “aplica-se a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos”. E acrescenta que do ponto de vista administrativo, é necessário assegurar que o plano existe, “é aplicado e está em dia”. Para tanto, a função de controle envolve a definição de medidas de desempenho, a verificação sistemática do desempenho efetivo e sua comparação com os padrões e objetivos planejados. Pode-se notar que não é uma ação isolada, mas um processo que ocorre em três etapas:

- i) medição – que consiste em medir os resultados obtidos das atividades que foram executadas, pode ser executada por diferentes técnicas;
- ii) comparação – comparação com os objetivos ou indicadores específicos do resultado que se deseja alcançar, sendo esperado algum desvio, dentro dos limites aceitos. No exercício da atividade docente, por exemplo, ao finalizar os estudos de uma unidade, espera-se que todos os alunos (ou a maioria deles), tenham compreendido a maior parte do conteúdo ministrado;
- iii) correção – envolve medidas para corrigir os desvios em relação aos padrões e aos planos.

O função controle é, ainda desenvolvida em antes do início das atividades, enquanto ela ocorre e depois que estiver terminada. Portanto, o processo avaliativo é contínuo, cumulativo e diagnóstico

visando acompanhar o desenvolvimento organizacional ou o processo de aprendizagem. Entretanto, na prática docente prevalecem os aspectos qualitativos sobre os quantitativos, avaliando se os conteúdos, os recursos e métodos, dentre outros, estão sendo adequados para que os objetivos sejam eficientes e efetivamente alcançados. Como exemplo do controle **preventivo** podemos destacar os que objetivam antecipar os problemas que podem ocorrer; buscando garantir que recursos e as condições que evitem complicações durante a tarefa. O controle **simultâneo** monitora as atividades que estejam sendo executadas de acordo com os padrões de desempenho, e enfatizam o processo, corrigindo os problemas à medida que vão ocorrendo. E o controle **posterior** que avalia a performance de uma atividade após sua realização. Todas essas atividades de controle estão ligadas à função do professor, que ao desenvolver suas atividades precisa avaliar-se, avaliar o processo de ensino e a aprendizagem do aluno.

Nesta relação, cabe também ao professor a tarefa de desenvolver instrumentos de avaliação que considerem o avanço que aqueles alunos obtiveram durante o curso. As avaliações devem ser diversificadas, atendendo as diferentes aptidões dos alunos, por meio da aplicação de exercícios, provas, atividades individuais e/ou em grupo, relatórios, pesquisas de campo e observação periódicas, dentre outros instrumentos, buscando considerar os avanços, dificuldades e possibilidades de desenvolvimentos, conforme destacado por Leal (2005) e Zanon e Althaus (2008). Assim, a avaliação compreende todos os instrumentos e mecanismos que o professor verificará se os objetivos estão sendo atingidos ao longo da disciplina.

Para a realização de um controle efetivo é preciso que primeiramente tenha sido desenvolvidas as funções de planejamento, organização, e direção. Assim, como nos alerta Costa (2008 p.59) “antes de avaliar os seus alunos, primeiro avalie a si mesmo seus planejamentos de aula, objetivos, metodologias e, conseqüentemente, seus atos diante desse processo.

### Considerações finais

Neste ensaio buscou-se dialogar a relação entre o processo de administração e a prática docente. Considerou-se que a administração é um processo, ou seja, algo sistemático, e assim, também é o trabalho docente. Apresentamos as funções básicas do administrador (planejamento, organização, direção e controle) e para cada uma delas buscamos pontos que inter-relacionasse com o exercício das atividades de professor. Não buscamos esgotar os temas, mas apresentar uma reflexão que aproximasse as duas áreas: a Administração e a Educação. Neste sentido, fica como sugestão a ampliação do debate proposto.

### Referências:

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CINELLI, Fernando. **Planejamento - Um foco mais amplo**. Boletim Gestão de Projetos nº 29, Abril 2006 Disponível em [http://www.ietec.com.br/ietec/index\\_html](http://www.ietec.com.br/ietec/index_html).

COSTA, Jeiffieny da Silva. Docência no ensino superior: professor aulista ou professor pesquisador? **Caderno Discente do Instituto Superior de Educação** – Ano 2, n. 2 – Aparecida de Goiânia – 2008

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 10.ed. 10 reimpr. São Paulo : Atlas, 2010.

FARIAS, Isabel Maria Sabino et al. Identidade e fazer docente: aprendendo a ser e estar na profissão. In. **Didática e docência**: aprendendo a profissão. Fortaleza: Líber livro, 2008.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração**: uma análise das funções administrativas. 12 ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora. 1980. Volumes 1 e 2.

LEAL, Regina Barros. Planejamento de ensino: peculiaridades significativas. **Revista**

**Iberoamericana de Educación.** Número 37/3. 2005. Disponível em: <http://rieoei.org/1106.htm>

MEGGINSON, Leon; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr., Paul H. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Editora Harbra, 1986.

MASETTO, Marcos Tarciso (Org.) **Docência na universidade.** 9. ed. Campinas: Papirus, 2008.

TANCREDI, Francisco Bernadini; BARRIOS, Susana Rosa Lopez e FERREIRA, José Henrique Germann. **Planejamento em Saúde**, volume 2. São Paulo : Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, 1998. – (Série Saúde & Cidadania) Realizadores: “Instituto para o Desenvolvimento da Saúde – IDS, Núcleo de Assistência Médico-Hospitalar – NAMH/FSP – USP, Banco Itaú”.

ZANON, D. P.; ALTHAUS, M. 2008. **Instrumentos de avaliação na prática pedagógica universitária.** Disponível em: [www.maiza.com.br](http://www.maiza.com.br)