

Introdução a Administração de Computadores

Funções da Administração

1. Funções da Administração
2. Estrutura Organizacional
 - 2.1 Conceitos
 - 2.2 Definição
 - 2.3 Condicionantes
 - 2.4 Princípios
 - 2.5 Estratégia, estrutura e ambiente

Funções da Administração

Introdução

- ✎ Nem sempre é possível separar todas as atividades administrativas em categorias
- ✎ Funções: Planejamento, Organização, Direção e Controle
- ✎ Num plano teórico pode-se dizer que o planejamento deve vir primeiro
- ✎ Na prática os administradores desempenham todas as funções sem atenção a ordem

Funções da Administração

Princípio da Universalidade

Os administradores

- desempenham suas funções independente da estrutura e do tipo de empresa
- estão empenhados na tarefa de conseguir fazer coisas através de pessoas

Implicações

- Qualquer coisa significativa que se diga de um administrador, se aplica a todos os administradores
- O conhecimento administrativo e a experiência são transferíveis de um departamento para o outro e de uma empresa para outra

Funções da Administração

Funções x Técnicas Administrativas

- **Função** - Coisas que os administradores caracteristicamente fazem
- **Técnicas** - Maneira como essas funções são desempenhadas
- **Exemplos**

Função

Técnica

Direção

Comando, persuasão, etc.

Controle

Orçamento

Funções da Administração

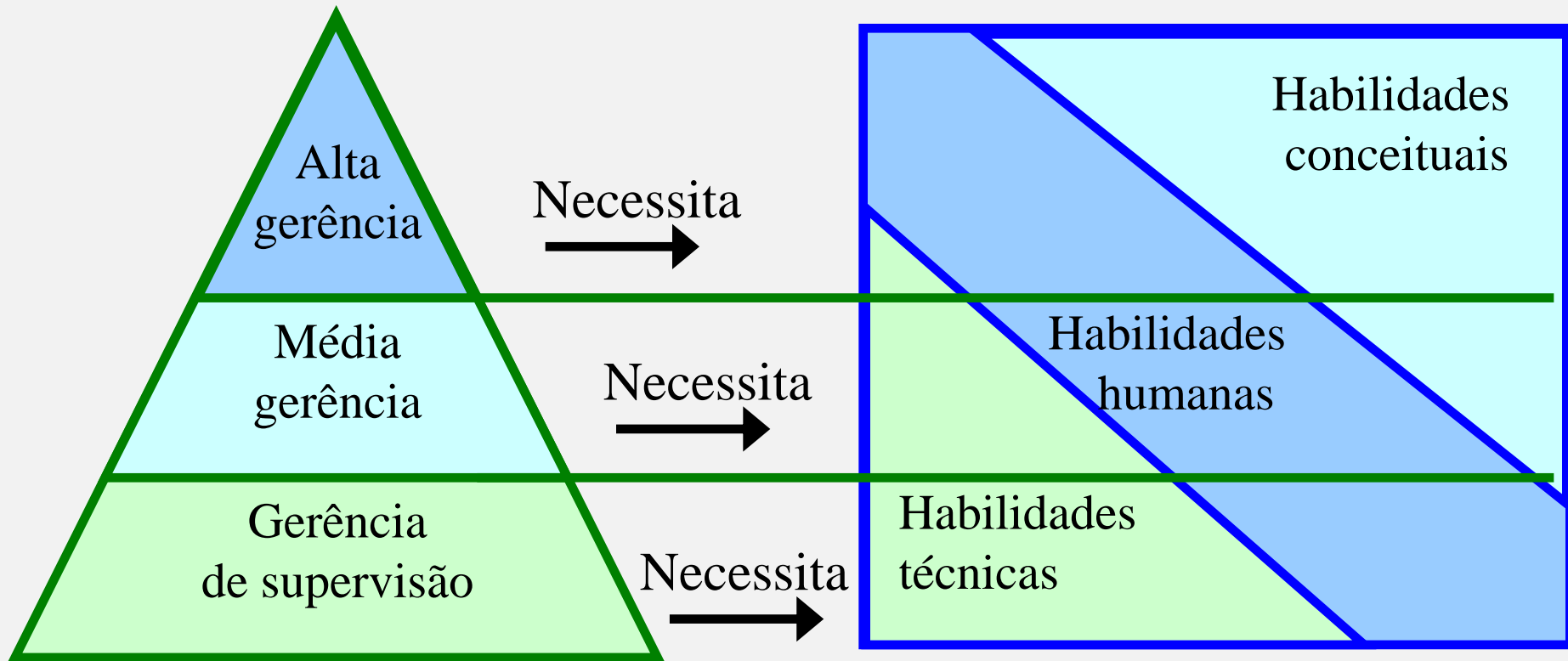
Função x Capacidade Não-Administrativa

- Capacidades técnicas não-administrativas
 - são possuídas por técnicos e adquiridas através de estudo e prática
 - embora útil para liderar um grupo de subordinados, não é uma qualidade essencial do administrador.
- Os administradores
 - não necessitam ter capacidade técnica.
 - importante saber sobre elas
 - quais devem ser usadas em sua empresa
 - estar familiarizados com seus potenciais
 - compreender o papel de cada uma e as suas inter-relações
 - a maioria tem funções técnicas e administrativas

Funções da Administração

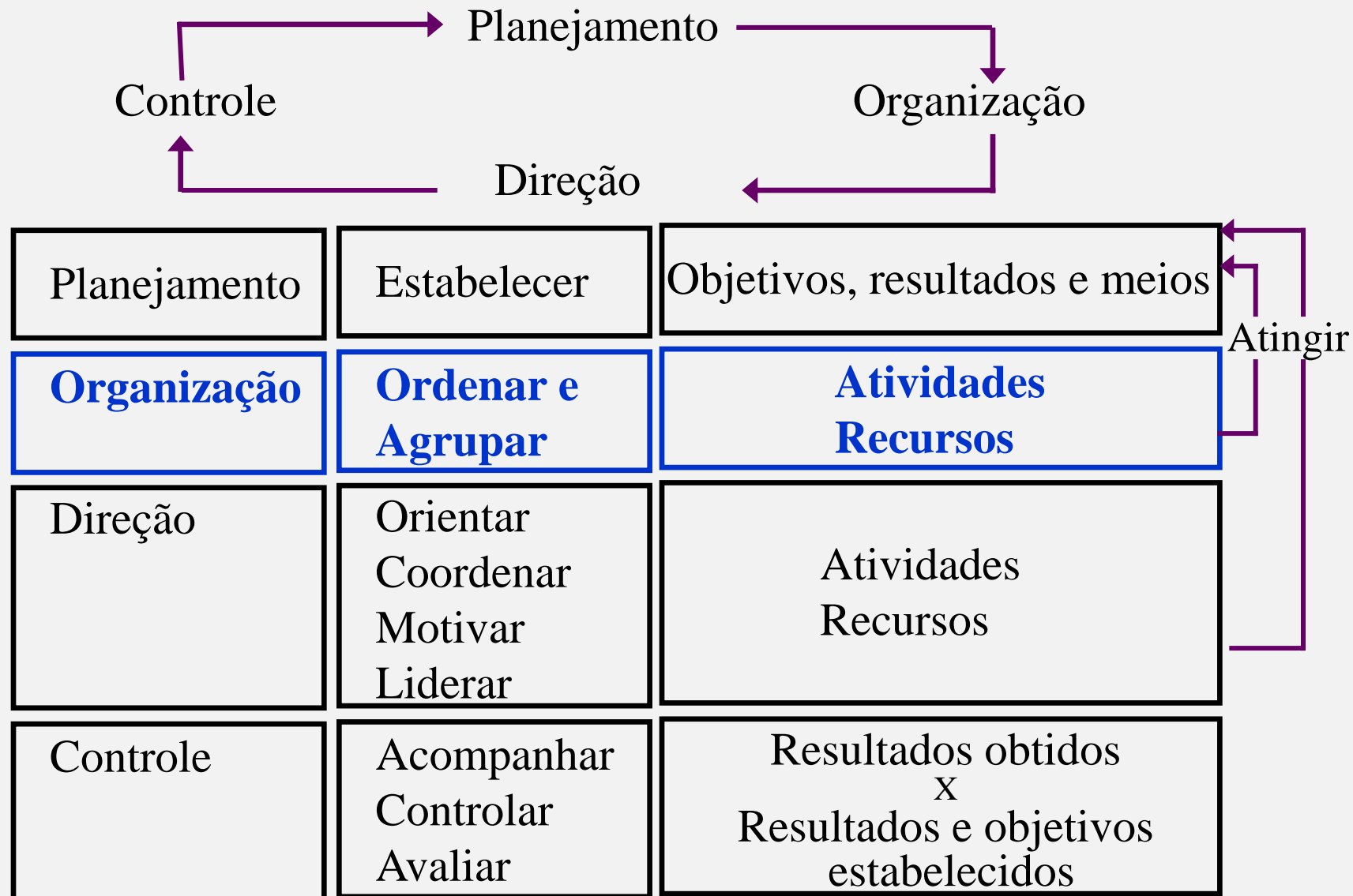
Habilidades Conceituais x Habilidades Técnicas

A medida que um gerente caminha do nível de supervisão até o ponto mais alto da gerência, habilidade conceituais se tornam mais importantes que as técnicas, mas as habilidades humanas permanecem com a mesma importância



Estrutura Organizacional

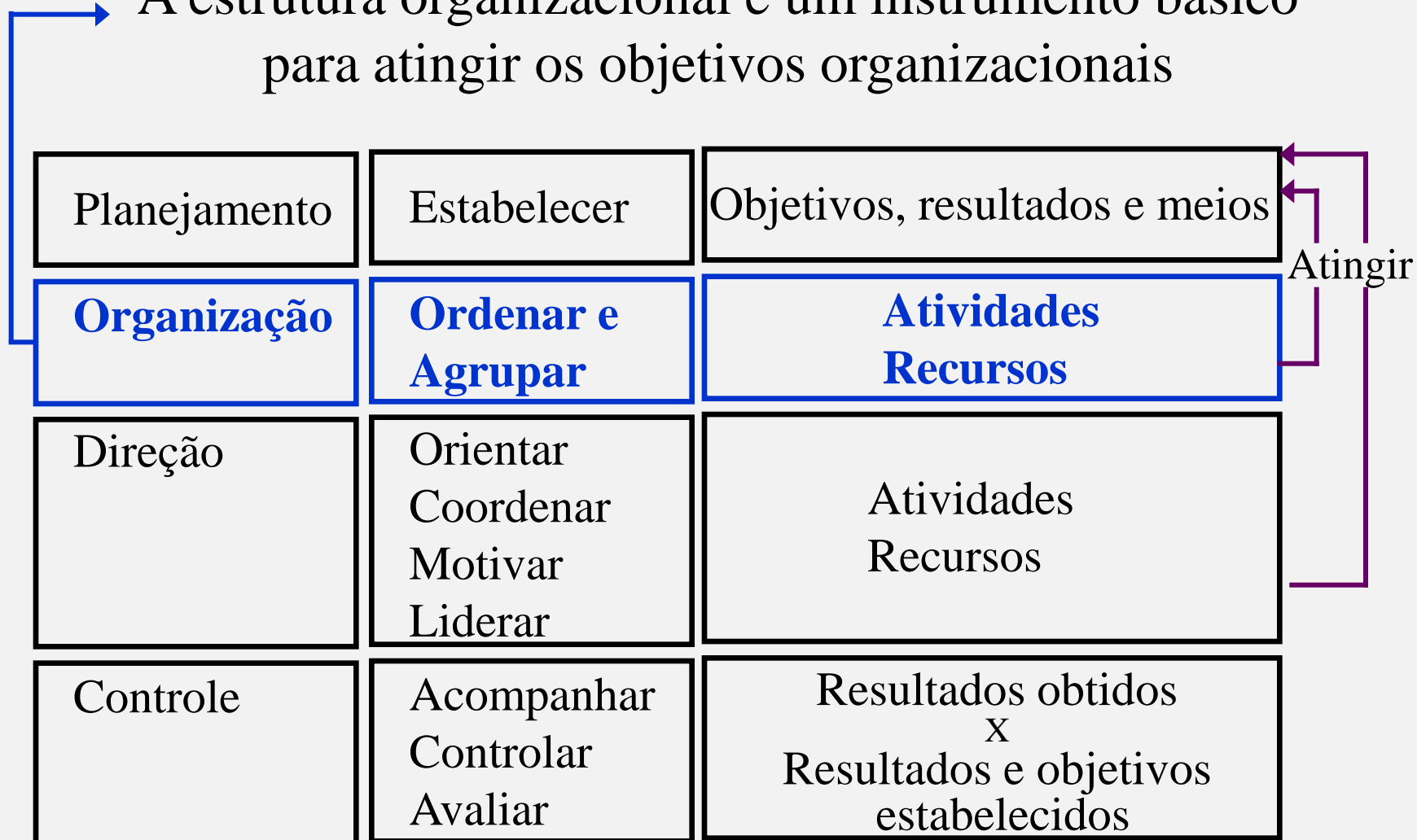
Conceito



Estrutura Organizacional

Conceito

A estrutura organizacional é um instrumento básico para atingir os objetivos organizacionais



Estrutura Organizacional

Definição

É o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das U.O. de uma empresa.

Estrutura Organizacional

Sistema
de
Responsabilidade

Sistema
de
Autoridade

Sistema
de
Comunicações

Sistema
de
Decisões

Estrutura Organizacional

Sistema de Responsabilidade

☛ Responsabilidade

- Obrigação de um subordinado de executar o serviço exigido

☛ Sistema de responsabilidade

- Alocação das atividades inerentes a essa obrigação

☛ Aspectos básicos

- Departamentalização
- Linha e assessoria
- Atribuições das U. O.

Estrutura Organizacional

Sistema de Autoridade

☞ Autoridade

- É o direito de fazer alguma coisa (tomar decisões, dar ordens, requerer obediência, desempenhar um trabalho designado, etc)

☞ Nível hierárquico

- **alto** => amplitude de autoridade **alta**
- **baixo** => amplitude de autoridade **baixa**

☞ Aspectos básicos

- delegação
- centralização e descentralização
- níveis hierárquicos
- amplitude de controle

Estrutura Organizacional

Sistema de Comunicação

Comunicação

- Processo de envio de uma mensagem, por um emissor, através de determinado canal, e entendida por um receptor.

Sistema de Comunicação

- É a rede por meio da qual fluem as informações que permitem o funcionamento da estrutura de forma integrada e eficaz

Tipos

- Formal ou informal
 - Formal: planejado, controlado e segue a corrente de comando numa escala hierárquica
 - Informal: surge espontaneamente em reação às necessidades pessoais
- Horizontal, vertical ou diagonal

Estrutura Organizacional

Sistema de Decisões

Definição

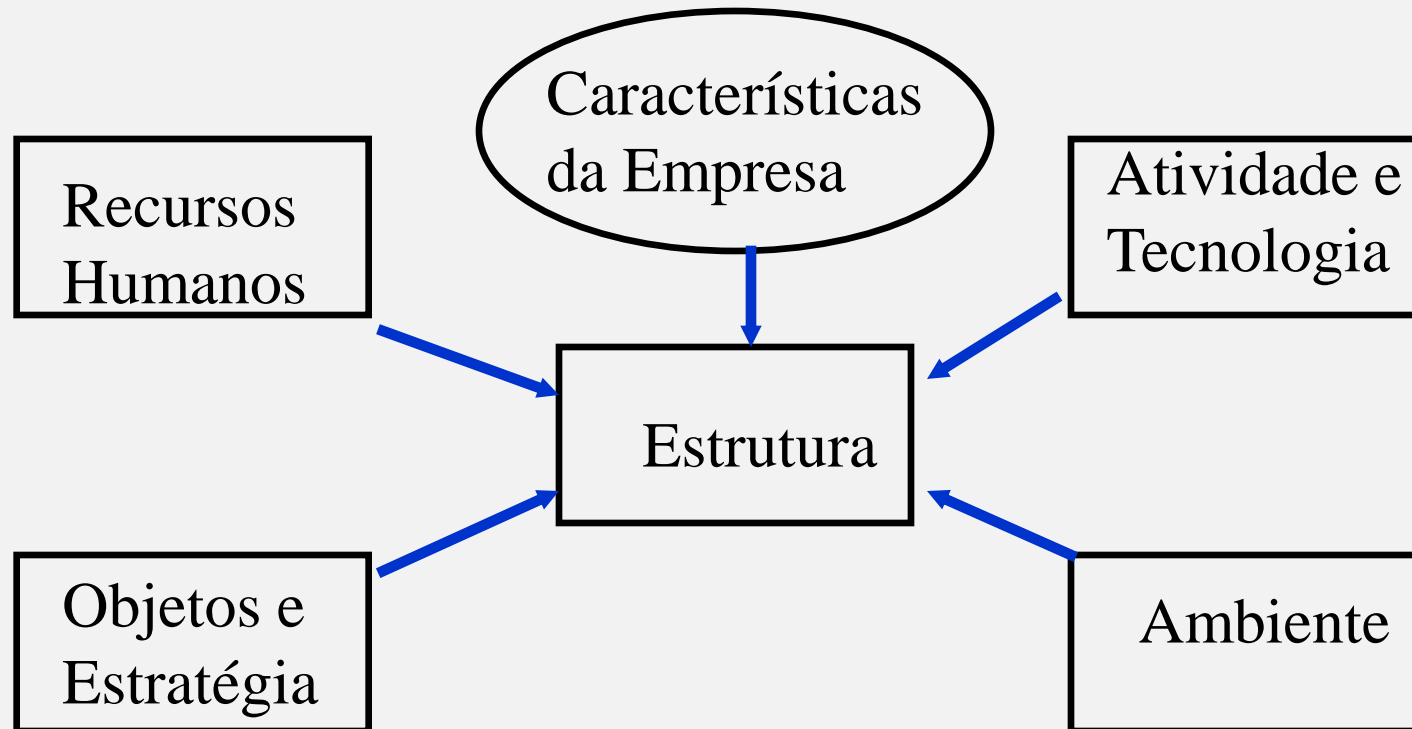
- Conjunto de todos os processos de decisão da organização que visam atender seus objetivos

Recomendações

- Deve ser tomada
 - no nível mais baixo possível
 - o mais perto possível da cena de ação
- Deve ocorrer
 - em nível que assegura a consideração de todos os objetivos e atividades afetadas

Estrutura Organizacional

Condicionantes



Estrutura Organizacional

Princípios (1/4)

Os princípios funcionam como suporte conceitual para a análise funcional e estrutural

☛ Análise funcional

- Técnica da ciência administrativa usada com o propósito de **estudar as funções e atividades**, objetivando **arranjá-las harmonicamente**, de modo que as **metas** da empresa **sejam atingidas**

☛ Análise estrutural

- Tem como objetivo **estudar as UO** de modo a oferecer condições para que as mesmas **operem com eficiência**

Estrutura Organizacional

Princípios (2/4)

1 Princípio da Unidade de Objetivo

- EO deve agir como um todo para atingir os objetivos organizacionais

2 Princípio da Eficiência

- Deve-se buscar altos níveis de eficiência

3 Princípio da Amplitude de Supervisão

- Limitação do N^o de subordinados (Graicunas)

4 Princípio da Divisão do Trabalho

- Agrupar e dividir as funções e atividades para se atingir os objetivos organizacionais eficazmente

Estrutura Organizacional

Princípios (3/4)

5 Princípio da Definição Funcional

- Não deixar dúvida quanto às atribuições e os níveis de autoridade

6 Princípio da Separação

- Não se deve atribuir a uma UO atividades que tenham por destino controlar atividades da mesma UO

7 Princípio da Relação entre Autoridade e Responsabilidade

- À autoridade delegada corresponderá a mesma responsabilidade para a execução das atividades

Estrutura Organizacional

Princípios (4/4)

8 Princípio da Delegação de Autoridade

- A autoridade deve ser delegada o suficiente para que não haja uma centralização excessiva sem perder o poder de coordenação

9 Princípio da Unidade de Comando

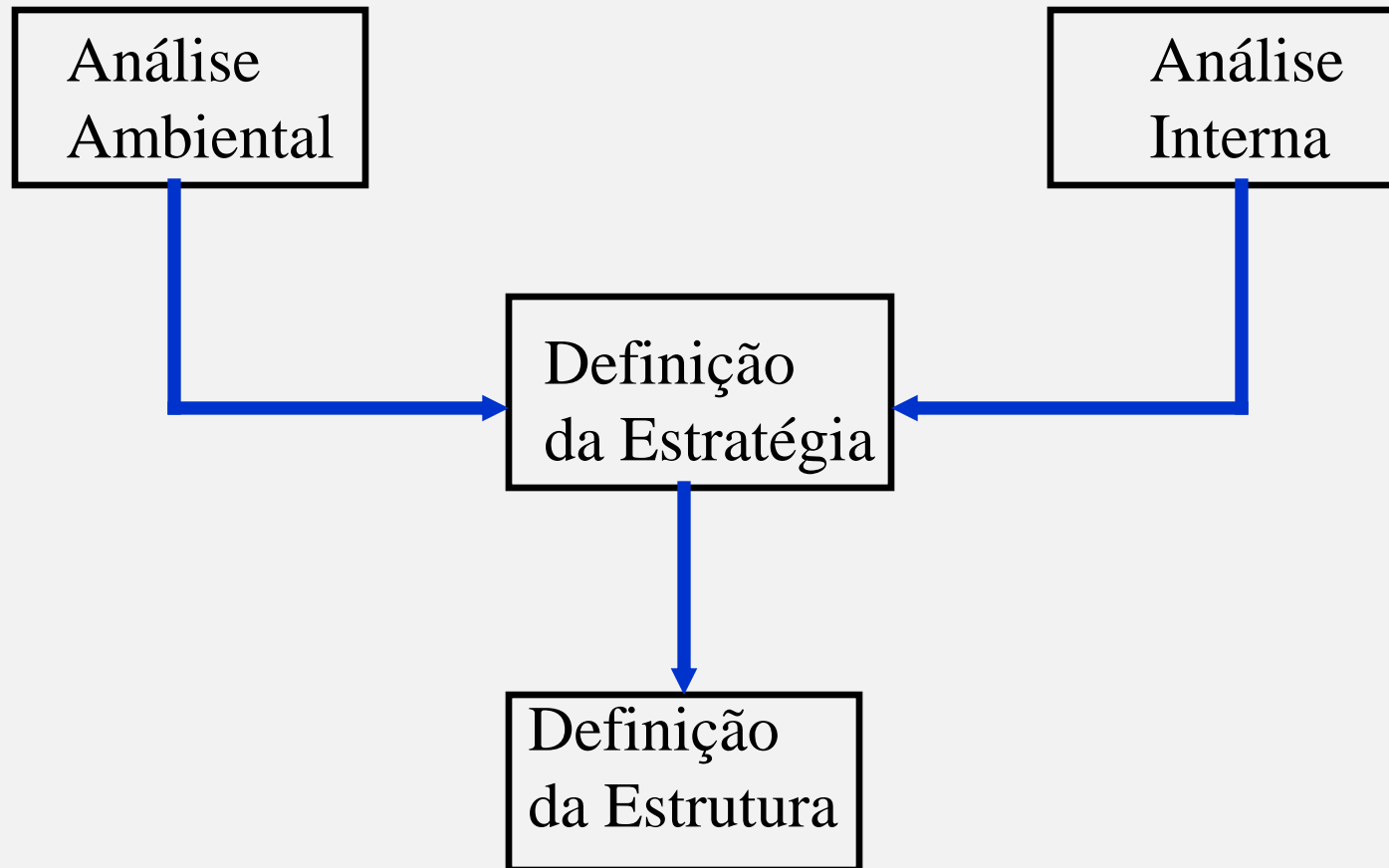
- O subordinado deve responder perante um único superior hierárquico

10 Princípio do Nível de Autoridade

- As decisões só deve ser levadas aos níveis superiores quando estas não puderem ser resolvidas no nível em que se encontram

Estrutura Organizacional

Estratégia, Estrutura e Ambiente



Introdução a Administração de Computadores

Estrutura Organizacional

1. Estruturas tradicionais
2. Estruturas modernas e contemporâneas
3. Organizações virtuais
4. Comparação entre as estruturas

Estruturas Organizacionais

Tradicionais

Definição

- Empresas nos seus estágios iniciais, normalmente adotam estruturas simples que atendam aos objetivos de maximizar a produtividade e a obtenção de lucros. O grupo de estruturas simples pode ser genericamente englobado sob o título de estruturas tradicionais

Antonio Cury (1994:238)

Tipos

- Linear
- Funcional
- Linha-Staff
- Colegiada

Estruturas Tradicionais

Linear

Conceito

É aquela que:

- chefes e subordinados estão ligados na hierarquia por linhas claras de subordinação
- predominância da Unidade de Comando

Estruturas Tradicionais

Linear

Características

Origem

- baseado na organização dos antigos exércitos

Autoridade

- autoridade total do chefe supre falta de organização
- autoridade mantida em linha reta (nível mais alto até o mais baixo) - ordens seguem pela via hierárquica
- a chefia é fonte exclusiva de autoridade

Decisões

- decisões tomadas pela chefia são acatadas sem discussão
- chefes superiores só delegam atribuições quando se encontram assoberbados
- cada empregado recebe ordens de um só chefe imediato

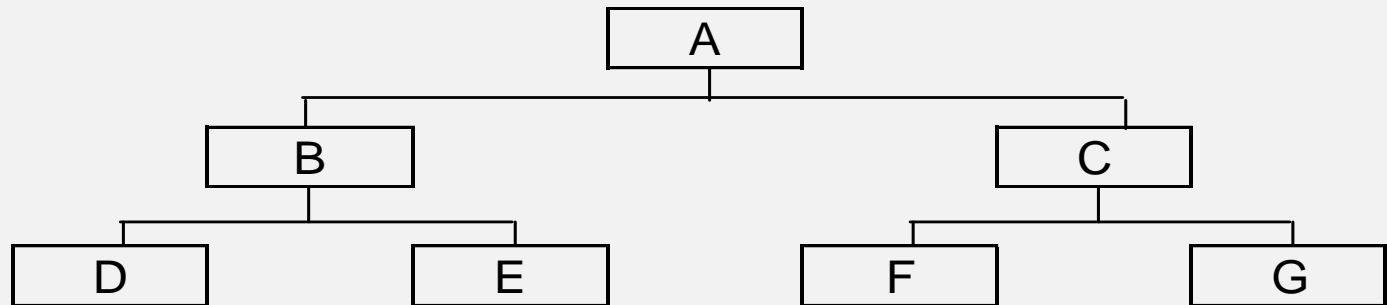
Tendência

- burocracia
- centralização exagerada de comando
- verticalização

Estruturas Tradicionais

Linear

Representação Gráfica



- Tendência a burocracia
 - Se F quer contatar G deve solicitar autorização a C.
- Obediência a hierarquia
 - Um funcionário de D não deve de forma rígida contatar o superior A, pois é diretamente subordinado a B, com quem deve manter contato em primeiro lugar.

Estruturas Tradicionais

Linear

Vantagens

- ☞ Autoridade
 - Disciplina rígida
 - Facilidade de comando e manutenção da disciplina
- ☞ Responsabilidade
 - Limitação de responsabilidade
 - Definição clara de deveres e responsabilidades
 - Precisão de jurisdição
 - Evita a interferência em áreas alheias
- ☞ Decisões
 - Rápidas (são praticamente ordens)
- ☞ Comunicação
 - Fácil transmissão de ordens e recebimento de informações
 - poucas barreiras burocráticas à comunicação
- ☞ Custo
 - baixo custo de manutenção
 - simplicidade de constituição

Estruturas Tradicionais

Linear

Desvantagens

- ☞ Centralização exagerada
 - conduz a perda de controle
 - sobrecarrega a direção
 - dificulta a substituição do chefe
- ☞ Chefia
 - exige chefes excepcionais
 - é perigoso depender de um único elemento
 - dificuldade de formar chefes com visão global
- ☞ Organização trabalho
 - não favorece o espírito de cooperação
 - favorece o aumento da burocracia
- ☞ Talentos
 - dificulta a retenção de pessoal competente ávido de realização profissional
 - formação de grupos de baixo nível com elevado "*turn-over*" de pessoal de bom nível

Estruturas Tradicionais

Funcional

Conceito

Tipo de estrutura fundamentada na técnica da supervisão funcional, onde prevalece a especialização

Estruturas Tradicionais

Funcional

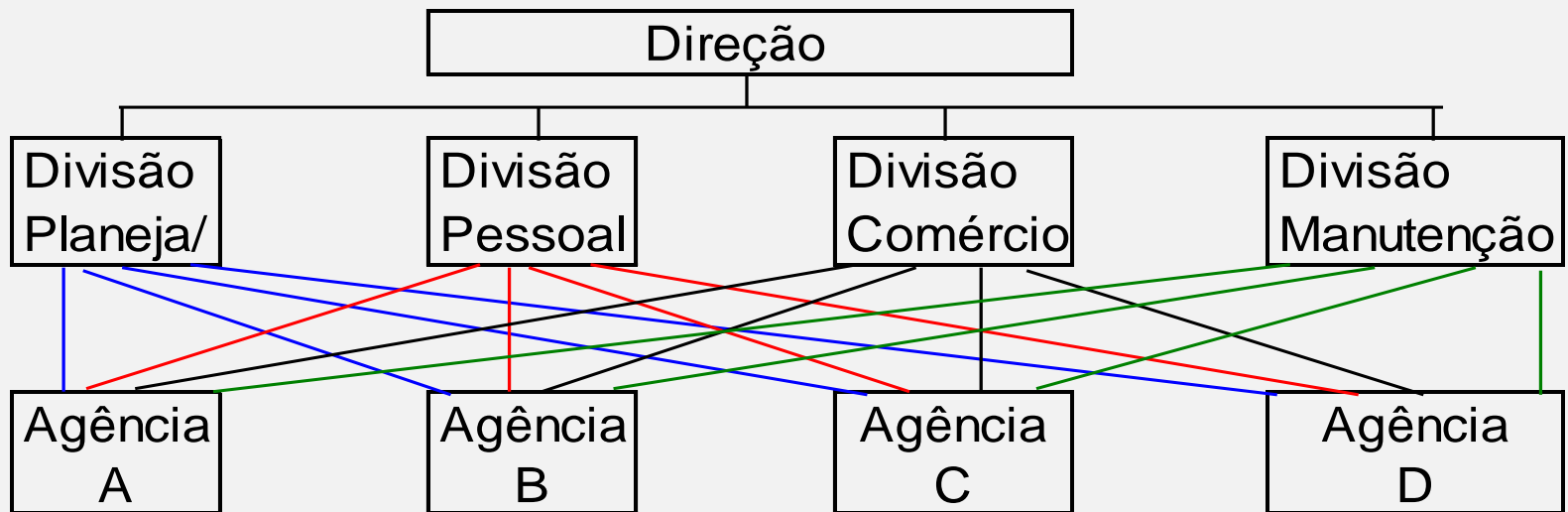
Características

- Origem no trabalho crítico de Taylor à Estrutura Linear: separou a preparação da execução
- A especialização por função visa maior produtividade
- Chefia exercer atuação de acordo com a especialização sem restrição da área de execução
- Fuga à rigidez imposta pela estrutura linear
- Participação de cada órgão de apoio, em cada órgão de execução
- Valorização da especialização
- Multiplicidade de contatos
- Tem larga aplicação em trabalhos de natureza industrial

Estruturas Tradicionais

Funcional

Representação Gráfica



Estruturas Tradicionais

Funcional

Vantagens

- Promove a especialização e o aperfeiçoamento de pessoal
- Não necessita de elemento humano excepcional e facilita o recrutamento
- Diminui a projeção individual
- Promove a cooperação e o trabalho em equipe
- Maior economia para as médias e grandes empresas
- É mais econômica a longo prazo
- Torna a organização da produção mais flexível
- Reduz "*turn-over*", principalmente do pessoal de alto de nível

Estruturas Tradicionais

Funcional

Desvantagens

- Difícil aplicação, requer maior habilidade gerencial
- Dificuldade para apurar responsabilidades
- Difícil manutenção da disciplina
- Requer maior e mais difícil coordenação
- Divisão de controle
- Custo inicial mais elevado

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Conceito

É aquele que apresenta uma organização estruturada linearmente como base, com a inclusão de órgãos de apoio ou assessoria (staff)

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Características

- Os órgãos de *Staff* tem função de assessoria
- Empregada em empresas de médio e grande porte.
- O *Staff* exerce somente autoridade de idéias
 - o assessor técnico deve ser independente dentro de suas atribuições
 - o Staff devem procurar auxiliar a "linha" sem autoridade de "linha"
- Cada empregado recebe ordens de um único chefe imediato
- O *Staff* pode ser unipessoal, multipessoal, com estrutura em linha ou colegiada

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Representação Gráfica

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Vantagens

- ✓ Facilita a participação de especialistas em qualquer ponto da hierarquia
- ✓ Favorece a execução do trabalho das unidades de linha
- ✓ Flexibilidade e facilidade de comando
- ✓ Permite confiar nas normas e determinações
- ✓ Limita a responsabilidade das chefias
- ✓ Maior rapidez na decisão
- ✓ Melhoria na qualidade do pessoal de linha
- ✓ Os assessores representam uma alternativa no preenchimento de vagas de alto nível

Estruturas Tradicionais

Linha-Staff

Desvantagens

- ☛ Sugestões, as vezes, confundem-se com ordens => conflito entre Staff e Linha
- ☛ Órgãos de Linha reagem contra sugestões do Staff
- ☛ *Staff* tende a usurpar a autoridade da Linha
- ☛ Reduz o espírito de iniciativa dos chefes
- ☛ Os técnicos procuram agradar aos executivos
- ☛ Requer hábil coordenação das orientações do Staff
- ☛ Devido a conflitos, podem se realizar estudos dotados de finalidade essencialmente política
- ☛ Assessor incompetente ao invés de ajudar aumenta os problemas da Linha

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Conceito

É um tipo de estrutura em que os órgãos executivos subordinam-se, a um grupo de Conselheiros ou Diretores de Conselho, liderados por um presidente

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Características

- Advento da administração plural e declínio da chefia singular
- Característica marcante das organizações contemporâneas
- Estratégia para enfrentar de maneira mais adequada o processo de tomada de decisão
- Deixa de existir um grande chefe tomando as decisões políticas e estratégicas
- Os membros conservam a unidade de direção
- Cabe ao executivo a responsabilidade pela execução
- Deve traçar políticas e estratégias para a companhia
 - Como representante dos acionistas
 - Questionando o desempenho da Diretoria Executiva

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Representação Gráfica

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Vantagens

- ✓ Desenvolvimento e aplicação da crítica construtiva
- ✓ Ponderação nas decisões
- ✓ Formação do espírito de equipe
- ✓ Preparação de executivos com visão global
- ✓ Julgamento impessoal
- ✓ Estudos de viabilidade tem maior qualidade, devido ao estágio posterior de aprovação
- ✓ Decisões mais eficazes (ponderação)
 - liberdade de crítica
 - visão generalista
 - espírito de equipe

Estruturas Tradicionais

Colegiada

Desvantagens

- Responsabilidade fracionada
- Decisões mais lentas
- Retira do comando a iniciativa de decisão
- Necessita de presidente excepcional
- Fraqueza na direção de operações quotidianas
- Acomodação/incompetência do Colegiado gera
 - atrasos nas decisões
 - descrença e desmotivação da direção executiva
 - engavetamento de problemas
- Perpetuidade de idéias
- Cria-se por conveniências pessoais de indivíduos que se retiram para uma atividade mais amena
- Pode ser um órgão com figuras do passado sem responsabilidade com a gestão

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Origem

Fatores

Origem

Evolução e sofisticação das estruturas tradicionais

Dificuldade na consecução de objetivos

Aplicação da abordagem sistêmica nos problemas organizacionais

Busca de melhor coordenação. Informações para a tomada de decisões, em tempo

Novos modelos organizacionais mais adequados às rápidas mudanças

Produtos e tecnologias novas exigem estruturas diferentes p/ a consecução dos objetivos

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estratégias Organizacionais

Estratégias organizacionais em função dos estágios de evolução das empresas

Chandler* desenvolveu uma pesquisa relacionando estratégia, estrutura e ambiente, analisando os estágios evolucionário das grandes organizações e concluiu que:

A estratégia de uma empresa determinará, no tempo, a sua estrutura

- Chandler, A. D. Strategy and structure: chapters in the history of American Industrial enterprise. MIT Press, 1962, p.476

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estágios de Evolução

1º Rápida industrialização e a urbanização

- organizações em busca de maior produtividade e custos mais baixo
- grande crescimento
- prevalecia a adoção de estruturas simples, como a Linear e a Funcional

2º Verticalmente integradas

- careciam de uma melhor coordenação a fim de maximizar:
 - o atendimento das necessidades de mercado
 - a manutenção do seus lucros
- criou-se uma nova estrutura
 - centralizada e departamentalizada funcionalmente
 - implantou-se treinamento para a coordenação das atividades funcionais e mecanismos de controle para garantir a integração

Criaram-se complexas redes de comunicação envolvendo desde atividades do processo industrial às exigências dos consumidores

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estágios de Evolução

3º As organizações verificaram que estava diminuindo

- as oportunidades de expansão de seus mercados
- a possibilidade de redução dos custos unitários

Como consequência

- aumentaram o número de produtos na sua linha
- expandiram suas atividades em outros países
- começaram a produzir novos produtos para novos mercados

4º As empresas se conscientizaram que para coordenar as atividades de produção e de venda de diversos produtos em diversos mercados

- suas estruturas funcionais e de que seus processos de trabalho eram inadequados
- A solução foi a criação de novas divisões, em que todas as atividades associadas a um produto ou linha de produtos ficavam sob a autoridade de um gerente divisional

Estruturas Modernas e Contemporâneas

Estágios de Evolução

Organizações modernas

- do estágio 2 (**base em função**)
- do estágio 4 (**divisional**)

Organizações contemporâneas

- Cury acrescentou um 5º estágio ao trabalho de Chandler
- período a partir dos anos 60
- a evolução tecnológica levou as empresas a adotarem estruturas temporárias e/ou mistas
- Estrutura **por Projeto**
- Estrutura **Matricial**

Organizações Virtuais

✓ Vantagens

- Estrutura enxuta, coordenação eletrônica
- Necessidade de investimentos iniciais menores
- Flexibilidade
- Rapidez nas respostas às mudanças

✓ Desvantagens

- Pouco controle
- Dificuldade no controle de qualidade
- Grande dependência de fornecedores
- Frágil lealdade dos empregados

Organizações Virtuais

Porque Criar Uma - (Lipak)

- ✦ Compartilhar recursos
- ✦ Compartilhar conhecimento
- ✦ Rateio de custos
- ✦ Cadeia de suprimentos
- ✦ Agilidade
- ✦ Acesso a mercados globais
- ✦ Renovação dos sistemas de gestão corporativo, antiquado e muito hierarquizado
- ✦ Renovação nos sistemas de fabricação, anteriormente baseados em FORD e TAYLOR
- ✦ Produtividade com qualidade
- ✦ Informação com qualidade
- ✦ Competitividade

Organizações Virtuais

Características - (Jagger)

- Cruzamento das fronteiras organizacionais
- Competências essenciais complementares
- Dispersão geográfica
- Participantes mutantes conforme a necessidade
- Igualdade entre as partes envolvidas
- Comunicação eletrônica

Os 4 Estágios da Evolução Internacional

	Nacional	Internacional	Multinacional	Global
Orientação Estratégica	Orientada Nacional/	Orientada p/ exportação; Multinacional	Multinacional	Global
Estágio de Desenvolvimento	Envolvi/ estrangeiro inicial	Posiciona/ competitivo	Explosão	Global
Estrutura	Estrutura doméstica; depto de EXP	Estrutura doméstica; divisão internacional	Geográfica mundial, produto	Global; matricial; transnacional
Potencial de Mercado	Moderado; principal/ doméstico	Grande; doméstico	Muito grande; multinacional	O mundo inteiro

Visão de Galbraith & Lawler

“Organizando p/ Competir no Futuro”

Estratégia	Estrutura	Cúpula	Função da Cúpula
Única	Funcional	Pequena	Política
Relacionada	Divisional	Grande	Política / revisão
Não-relacionada	Holding	Pequena	Serviços

- Especialização; produção com menor custo
- S/ sinergia, este é o caminho. Custo maior pois mantém uma estrutura p/ cada empresa
- Revisão dos caminhos. Se cada divisão seguir independente, não faz sentido esse papel da cúpula

Metas Estratégicas e Abordagem Estrutural

Visão de DAFT

