

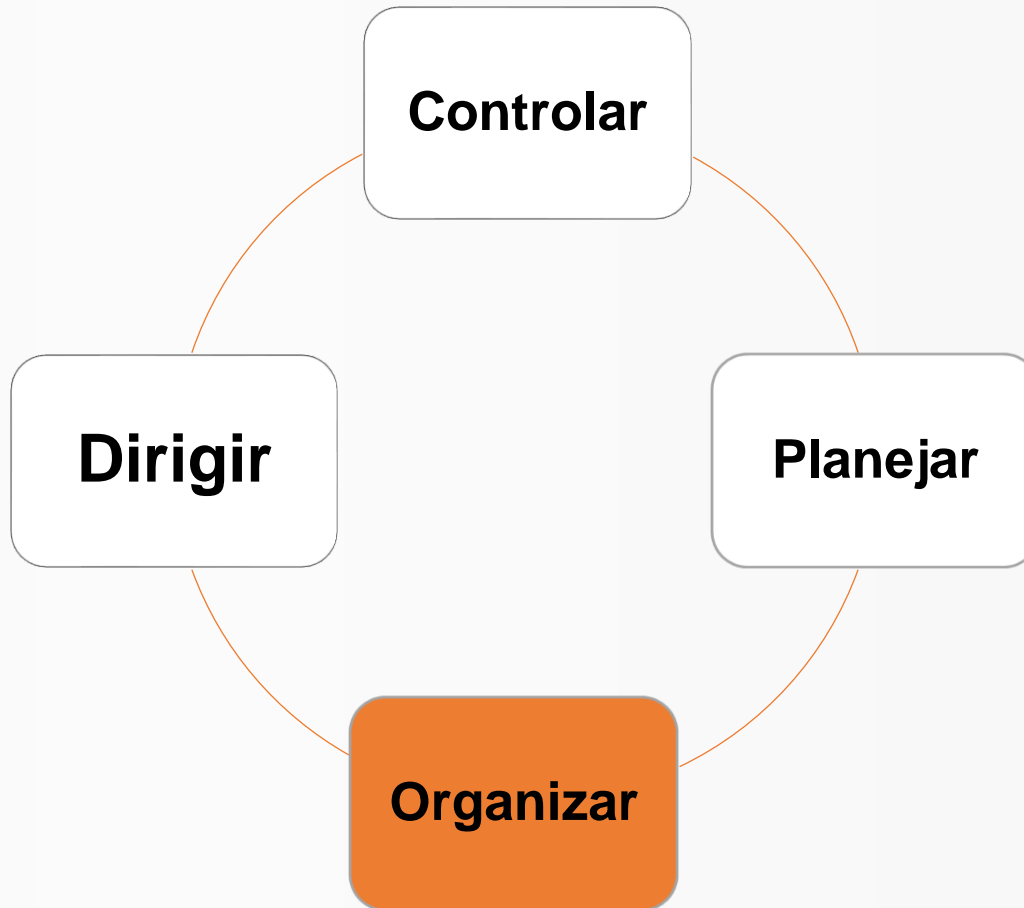
ADM 100 – INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO

AULA: Funções da Administração

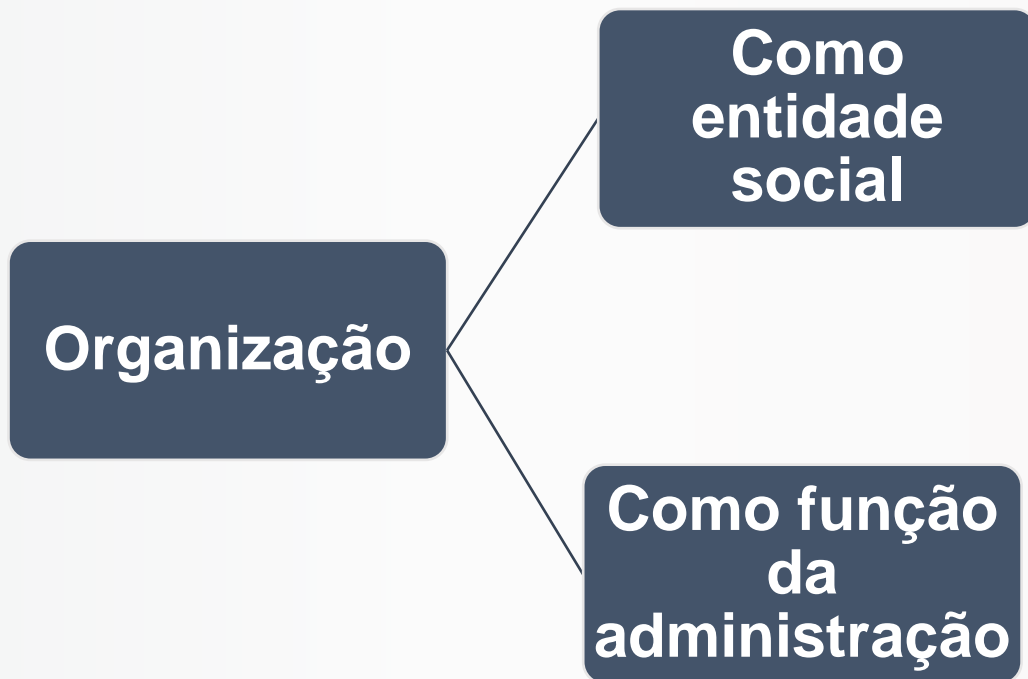
❖ **Organização e Direção**

Prof^a.: Daiane Medeiros Roque

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO



O DUPLO SENTIDO DA “ORGANIZAÇÃO”



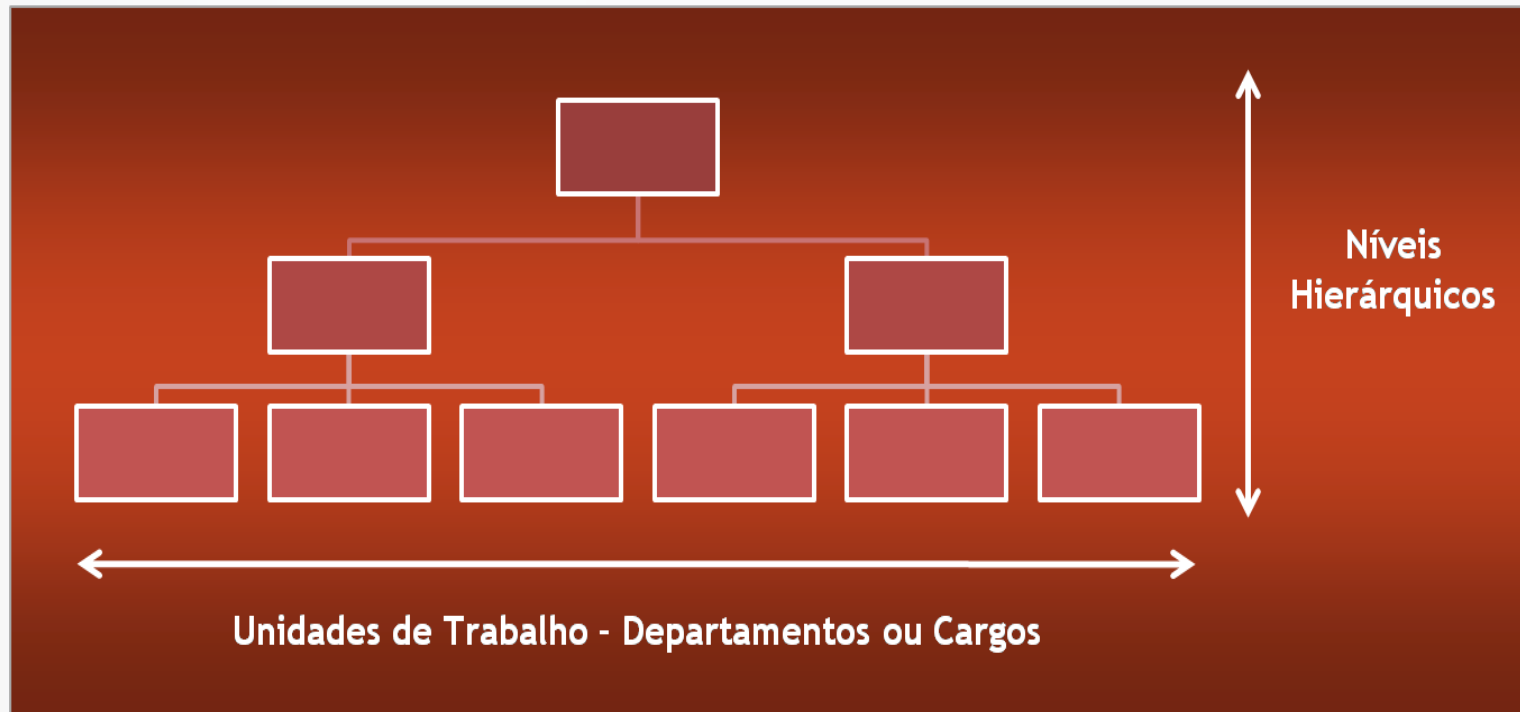
Grupo estruturado de pessoas que atuam em conjunto para alcançar objetivos comuns.

*Função da administração responsável pela **distribuição do trabalho, recursos e autoridade** pelos membros da organização.*

As **organizações** fazem uso da função **organização** para alcançar seus objetivos de forma eficaz e eficiente.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ Refere-se ao modo como as atividades de uma organização são ordenadas para possibilitar o alcance dos objetivos. A forma visual de representação da estrutura organizacional é chamada de **organograma**.



PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO



Fonte: Sobral e Peci (2008)

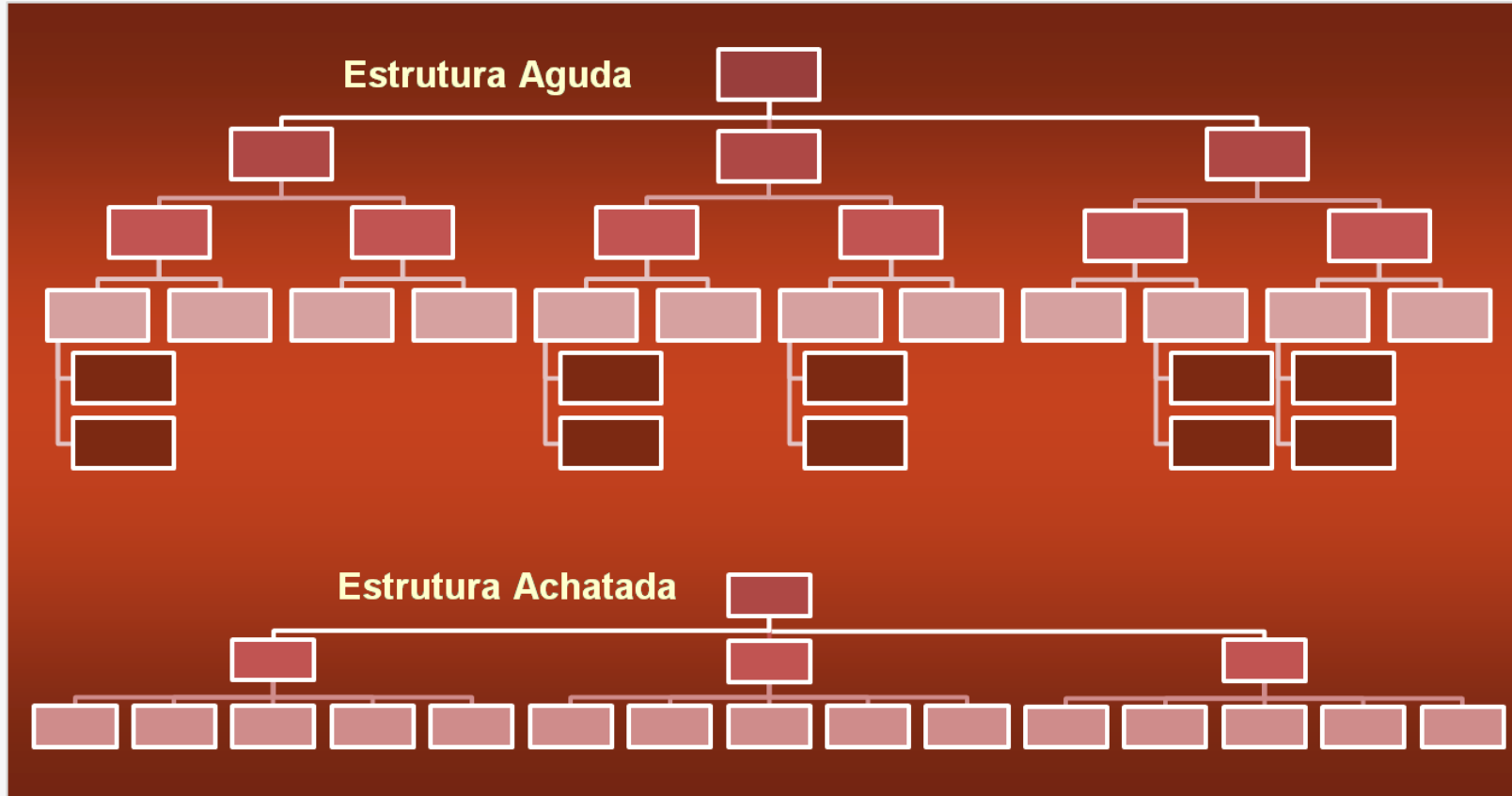
CADEIA DE COMANDO

- ✓ Significa que a **autoridade deve passar do topo da organização até a base**, por uma linha clara e ininterrupta, identificando quem deve responder a quem.
 - ↪ **Autoridade** – direito de tomar decisões e dirigir pessoas e recursos. A autoridade formal está relacionada ao cargo e deve: ser alocada a posições organizacionais; ser aceita pelos subordinados; e fluir do topo até a base.
 - ↪ **Responsabilidade** – obrigação e dever de uma pessoa executar um conjunto de tarefas ou atividades organizacionais pelas quais responde.
 - ↪ O conjunto de tarefas pelo qual uma pessoa é responsável chama-se cargo.

AMPLITUDE DE CONTROLE

- ✓ Mede o **número de subordinados** sob a responsabilidade de cada administrador.
- ➔ **Estrutura vertical ou aguda** - constituída por um pequeno número de subordinados por gestor e elevado número de administradores. **Pequena amplitude de controle** e vários níveis hierárquicos.
- ➔ **Estrutura horizontal ou achatada** – caracterizada por elevado número de subordinados por gestor e reduzido número de administradores. **Grande amplitude de controle** e poucos níveis hierárquicos.

AMPLITUDE DE CONTROLE



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 259)

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

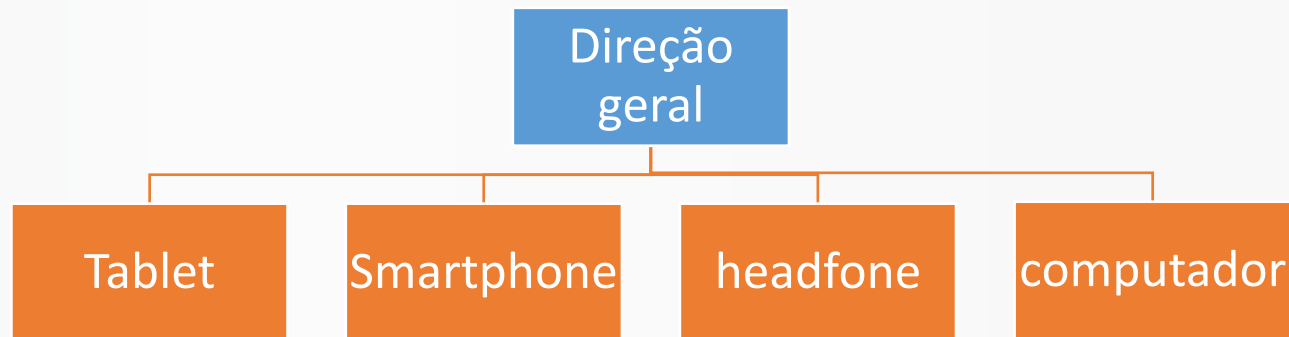
✓ Refere-se ao processo de **integrar tarefas, atividades e funcionários** em unidades organizacionais

➔ **Departamentalização funcional** – a partir da similaridade e proximidade das tarefas, habilidades, uso de recursos e conhecimentos necessários para o desempenho de determinada função.



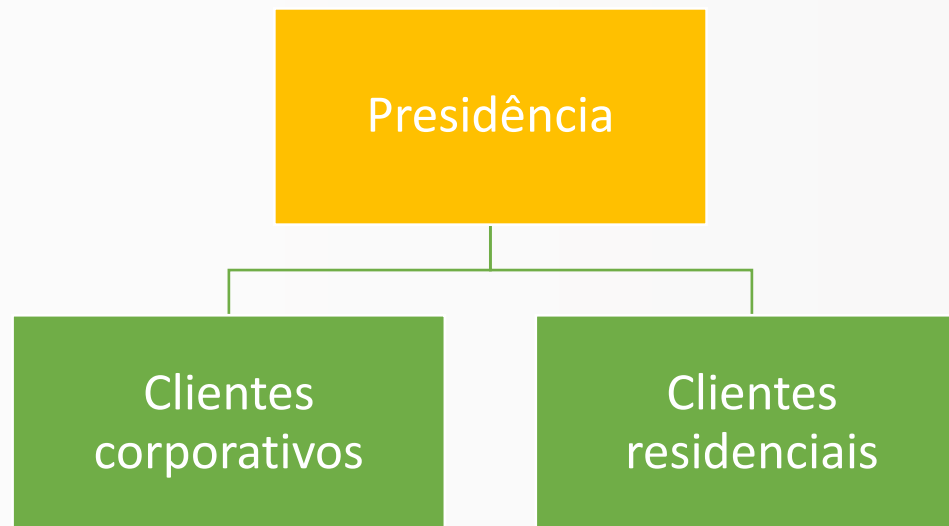
DEPARTAMENTALIZAÇÃO

→ **Departamentalização por produto ou serviço** – agrupamento das tarefas em unidades organizacionais responsáveis por tipos de produtos ou serviços da organização.



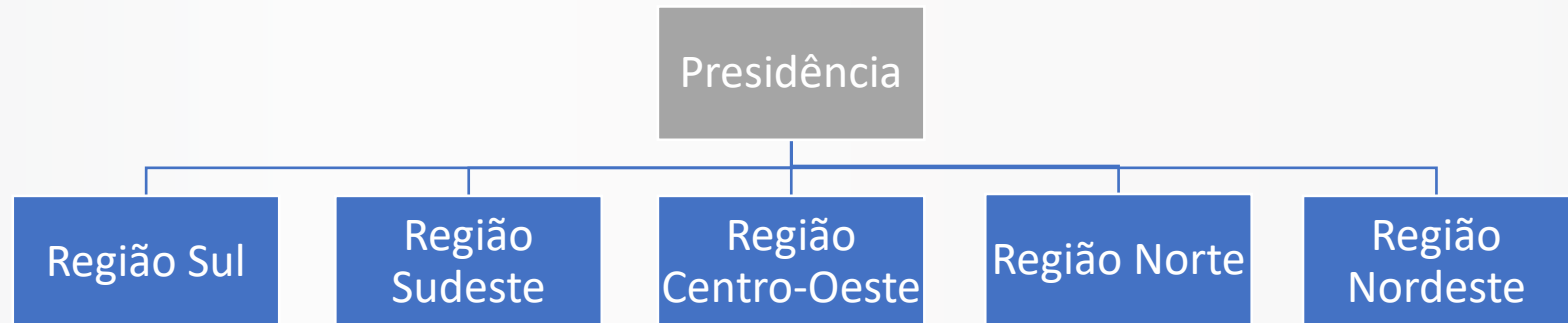
DEPARTAMENTALIZAÇÃO

→ **Departamentalização por cliente** – agrupamento de tarefas, atividades e recursos pelo tipo de cliente ou segmento de mercado que a organização busca servir.



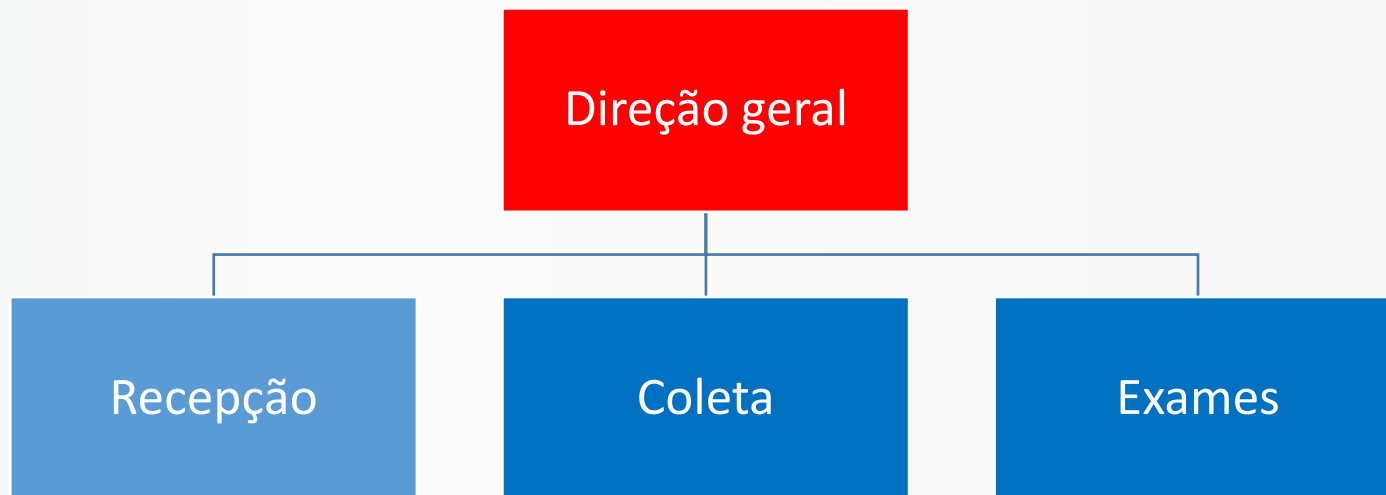
DEPARTAMENTALIZAÇÃO

→ **Departamentalização geográfica** – agrupamento de tarefas, atividades e recursos organizacionais com base nos territórios geográficos onde a empresa atua;



DEPARTAMENTALIZAÇÃO

→ **Departamentalização por processo** – agrupamento de tarefas, atividades e recursos organizacionais com base nos processos-chave da organização.



CENTRALIZAÇÃO E DESCENTRALIZAÇÃO

- ↪ **Centralização** significa que a **autoridade** para tomar decisões está **concentrada no topo** da organização.
- ↪ **Descentralização** significa que a **autoridade** é **distribuída** pelos **níveis inferiores** da organização.
- ↪ **delegação**, é o processo para transferir autoridade e responsabilidade para os membros organizacionais em níveis hierárquicos inferiores.

FORMALIZAÇÃO

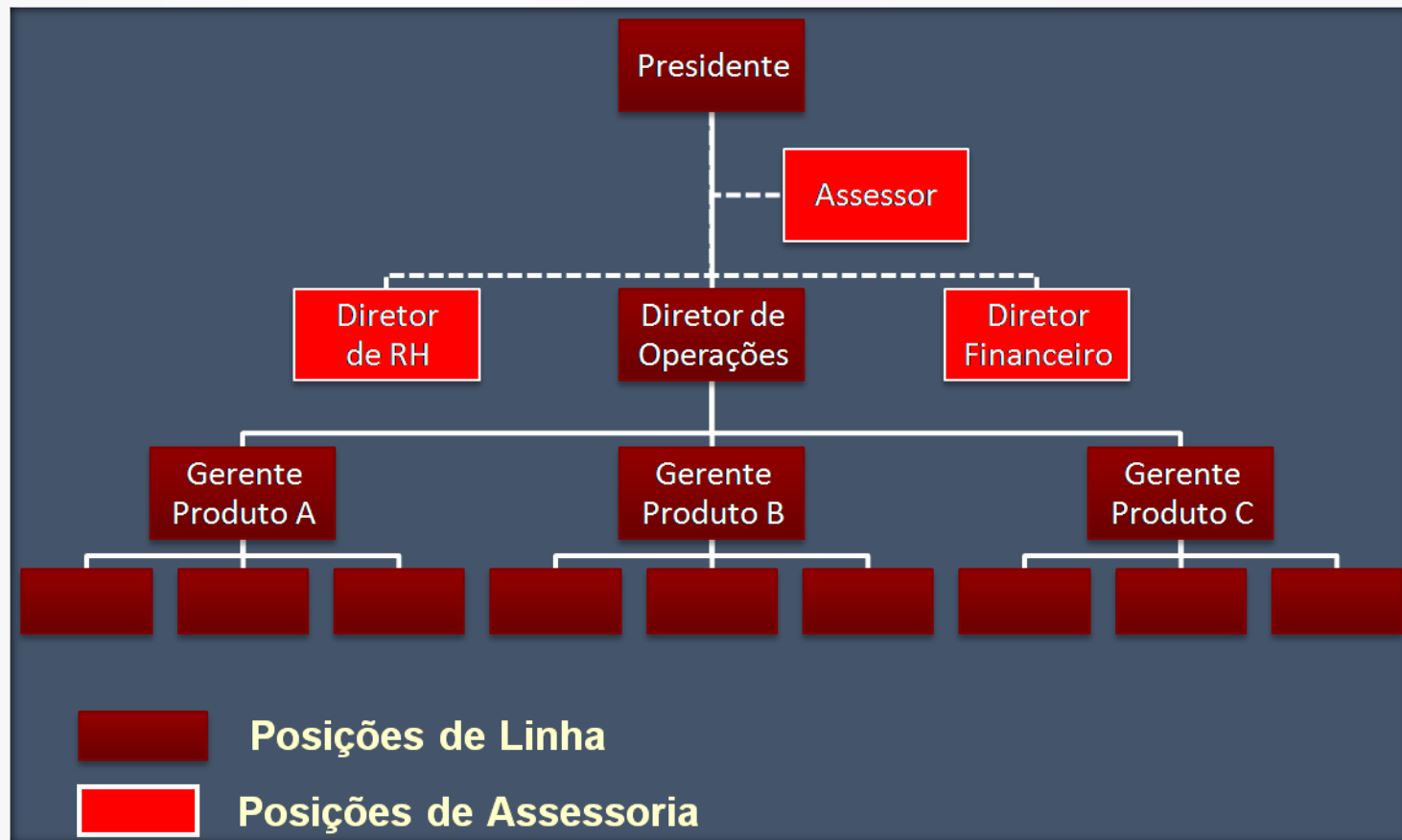
- ✓ Refere-se ao grau de **padronização** dos **comportamentos** e **processos** de trabalho em **regras, normas e procedimentos**.
- ✓ Em situações de trabalho altamente formalizadas, padronizadas e especializadas, o comportamento dos membros organizacionais tende a ser muito especificado, dando pouca liberdade para a execução de suas tarefas
 - ➔ **desformalização** – há uma tendência de redução do grau de formalização nas organizações contemporâneas;

PODER E ESTRUTURA

- ✓ As estruturas organizacionais especificam **as fontes formais do exercício de poder** nas organizacionais
 - ➔ **Uma forma de poder é a autoridade**
 - ➔ **A base das burocracias modernas é autoridade racional-legal**

- ✓ Tipos de autoridade:
 - ➔ **Autoridade de linha** – Poder de comandar os subordinados na execução de tarefas específicas relacionadas as atividades finais da organização.
 - ➔ **Autoridade de assessoria** – grupos ou indivíduos que apoiam os gestores de linha, com aconselhamento e assistência em áreas específicas

PODER E ESTRUTURA

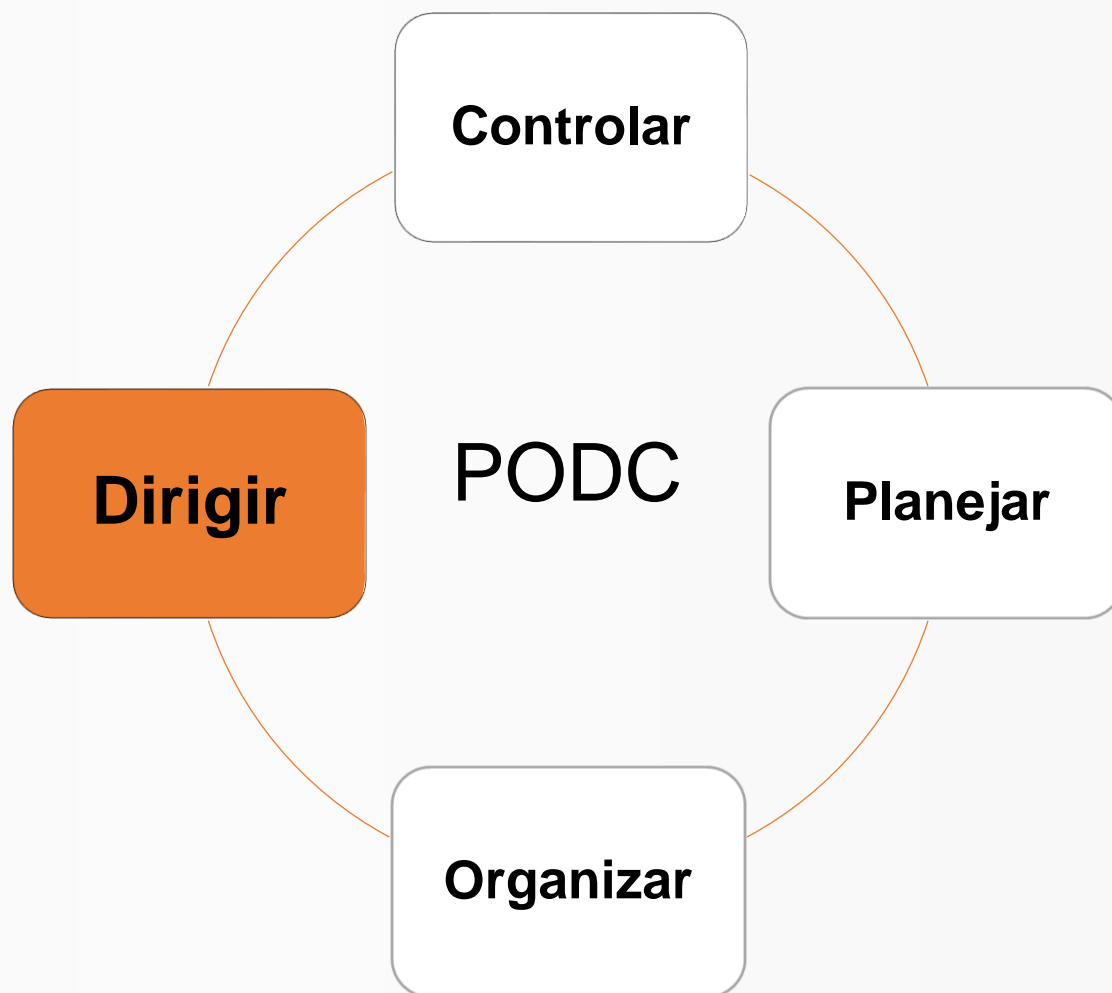


Fonte: SOBRAL e PECI (2013, p. 269).

A ESTRUTURA INFORMAL DAS ORGANIZAÇÕES

- ✓ A **estrutura informal** refere-se às relações interpessoais na organização que afetam as decisões internas, mas que nem sempre são reconhecidas ou representadas no organograma.
 - ✓ Da escola de relações humanas até a teoria dos sistemas, o papel das relações sociais no âmbito organizacional é reconhecido.
- O poder das secretárias sobre a agenda dos médicos.

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO



FUNÇÃO DIREÇÃO

“Função da administração responsável pela **coordenação da ação dos membros** organizacionais, por meio de sua **orientação, motivação e liderança**”

(SOBRAL e PECCI, 2013, p.305)

FUNÇÃO DIREÇÃO

- Relacionada às atividades que envolvem a **interação entre gestores e trabalhadores**;
- Busca **orientar os esforços individuais** para um **propósito comum**;
- Para dirigir, o administrador precisa **entender as necessidades das pessoas, motivá-las, liderá-las, criar boas condições de trabalho e resolver conflitos**.

CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA COMPORTAMENTAL

- A primeira teoria administrativa que enxergou as pessoas de uma **forma mais abrangente** e que deu início a uma corrente de estudos sobre elas nas organizações foi a **Escola Comportamental**;
 - Aprofundou os conhecimentos **sobre o que motiva** as pessoas a agir ou se comportar de uma maneira ou de outra.
 - Douglas McGregor, principal autor desta Escola, desenvolveu tentativas de entender o comportamento humano a partir de duas perspectivas acerca da natureza humana – **Teoria X** e a **Teoria Y**.

CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA COMPORTAMENTAL

TEORIA X

- Os trabalhadores não gostam do trabalho e tentam evitá-lo.
- Os trabalhadores devem ser controlados ou ameaçados de forma a alcançar as metas organizacionais.
- Os trabalhadores evitam assumir responsabilidades e buscam orientação formal.
- A maioria dos empregados não é ambiciosa e busca satisfazer a necessidade de segurança acima de outros fatores relacionados ao trabalho.

TEORIA Y

- Os trabalhadores enxergam o trabalho como algo que lhes proporciona satisfação.
- Os trabalhadores são capazes de autocontrole e direção quando se identificam e estão comprometidos com os objetivos da organização.
- Os empregados aceitam e buscam novas responsabilidades e desafios.
- Os trabalhadores têm iniciativa e são criativos.

Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 200).

CONTRIBUIÇÕES DA ESCOLA COMPORTAMENTAL

Teoria X

Os administradores que compartilham dessa visão tendem a dirigir e controlar os trabalhadores de forma rígida e autocrática.

Teoria Y

Os administradores que compartilham dessa visão tendem a administrar os trabalhadores de forma participativa e a oferecer novas responsabilidades e desafios a eles.

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

- O comportamento organizacional é uma área de conhecimento multidisciplinar, cujo principal foco de análise são as ações e os comportamentos das pessoas nas organizações.

➤ **Comportamento individual** (atitude, personalidade, percepção e aprendizagem)

➤ **Comportamento em grupo** (papéis, normas, status, coesão)

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

- Entender o comportamento dos trabalhadores ajuda aumentar a produtividade, evitar o absenteísmo e reduzir a rotatividade da força de trabalho.
- Deve-se procurar compreender:
 - ↳ As **atitudes** dos funcionários com relação ao trabalho;
 - ↳ A **personalidade**, seu conjunto das características psicológicas que os diferenciam;
 - ↳ A forma como **percebem** o ambiente de trabalho, dando significado às informações;
 - ↳ O processo de **aprendizagem**, por meio do qual os trabalhadores adquirem novas habilidades

BASES DO COMPORTAMENTO INDIVIDUAL



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 307)

ATITUDE

- Representam **predisposições dos indivíduos perante objetos, pessoas, eventos ou situações**. São avaliações favoráveis ou desfavoráveis.

→ **Componente cognitivo** – correspondente às crenças, opiniões ou informações;

Ex: “meu trabalho é desafiador”

→ **Componente afetivo** – referente às emoções e sentimentos;

Ex: “gosto do meu trabalho”

→ **Componente comportamental** – relativo à intenção comportamental.

Ex: “essa semana tenho que trabalhar muito para cumprir minha meta”

ATITUDE

- Os tipos de atitudes mais analisados pelos administradores são:
 - ➔ **Satisfação no trabalho** – atitude positiva com relação ao trabalho;
 - ➔ **Envolvimento no trabalho** – grau de identificação de um funcionário com seu cargo;
 - ➔ **Comprometimento organizacional** – grau de identificação e lealdade que o trabalhador tem com uma organização e com seus objetivos.
- **Dissonância cognitiva** – incompatibilidade entre atitudes e comportamentos.

PERSONALIDADE

- **Conjunto de características psicológicas relativamente estáveis, que caracteriza o indivíduo e o diferencia de outras pessoas.**
- Alguns “modelos” que buscam identificar quais os traços de personalidade que mais influenciam o desempenho organizacional:
 - ➔ **Modelo dos cinco fatores:** descreve a personalidade humana com base em cinco dimensões: extroversão; agradabilidade; senso de responsabilidade; estabilidade emocional; abertura para novas experiências.

PERSONALIDADE

- **Outros traços de personalidade:**

- **Lócus de controle:** percepção que os indivíduos têm sobre o controle dos acontecimentos de sua vida.
- **Maquiavelismo:** tendência em direcionar o comportamento para a aquisição de poder e manipulação dos outros.
- **Automonitoramento:** capacidade de ajustar o comportamento a fatores externos e situacionais.
 - Indivíduos com alto automonitoramento são sensíveis à informação externa ou interpessoal.

Compreender a
personalidade pode ajudar
no processo de seleção e
ajuste aos cargos.

Sobral e Peci (2013)

PERCEPÇÃO

- **Processo cognitivo por meio do qual as pessoas interpretam estímulos e atribuem-lhes um significado.**
- As pessoas podem perceber um mesmo objeto ou fenômeno de forma diferente (distorções), e por isso, também terem comportamentos diferentes. Algumas distorções são:
 - ➔ **Percepção seletiva** - tendência de fazer uma interpretação seletiva, com base nos próprios interesses, experiências e atitudes.
 - ➔ **Projeção** - tendência para reconhecer nas outras pessoas seus sentimentos ou características.
 - ➔ **Efeito de halo** - tendência de formar uma impressão geral de alguém com base em uma única característica.
 - ➔ **Estereótipos** - tendência para julgar ou outros com base na percepção sobre o grupo ao qual pertencem.

APRENDIZAGEM

- Processo de aquisição (ou de modificação) de competências, habilidades, conhecimentos, comportamentos ou valores.
- Mudanças no comportamento ocorrem em função da experiência. (comportamentos são aprendidos).
- Duas teorias que explicam o processo de aprendizagem individual:
 - ➔ **Teoria do Condicionante Operante** - as pessoas aprendem a ser comportar para conseguir algo que desejam ou para evitar algo que as pune ou não traz satisfação;
 - ➔ **Teoria da Aprendizagem Social** - os indivíduos aprendem ao observar o que acontece com os outros e pela experiência direta.

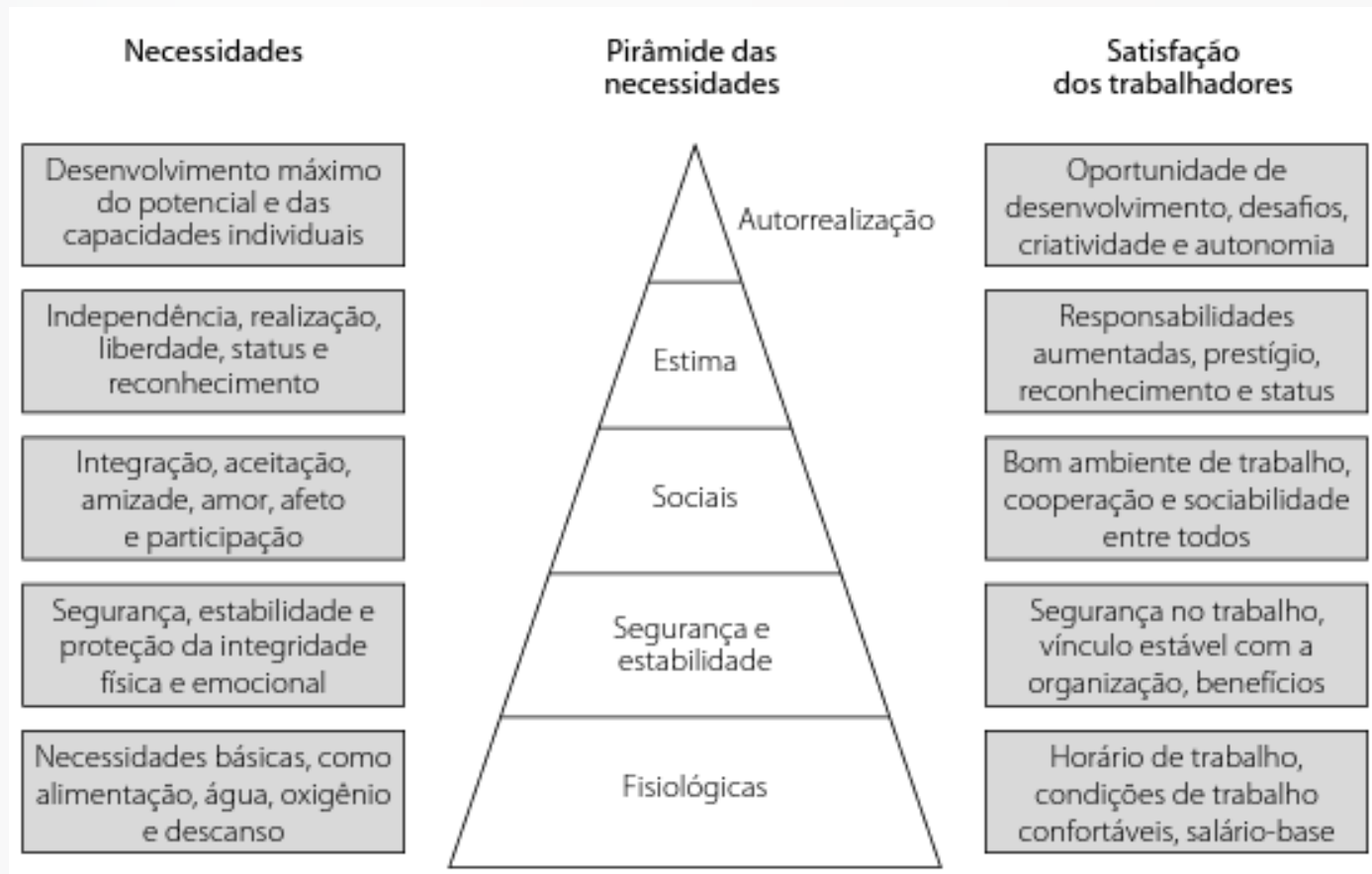
MOTIVAÇÃO

- **Motivação** é a predisposição individual alcançar as metas organizacionais, condicionada pela satisfação de alguma necessidade individual.



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 317)

TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES (ABRAHAM MASLOW)



Fonte: Sobral e Peci (2008, p. 209).

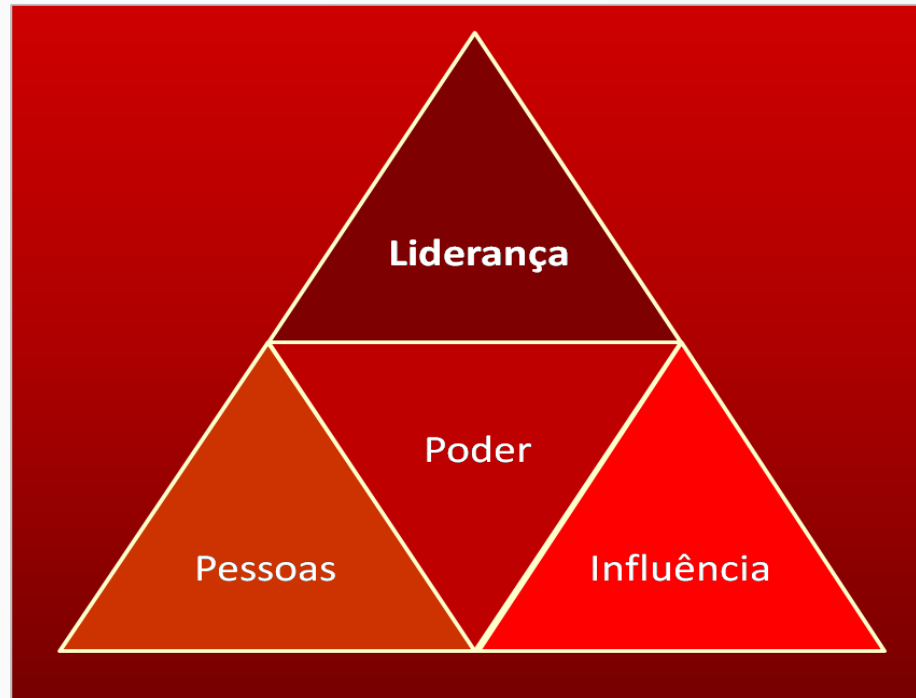
TEORIA DOS DOIS FATORES (FREDERICK HERZBERG)



Fonte: Sobral e Peci (2013, p. 322)

LIDERANÇA

- “Processo social de **dirigir e influenciar o comportamento** dos membros da organização, levando-os à **realização de determinados objetivos**” (SOBRAL e PECCI, 2013, p. 329).



Sobral e Peci, 2013(p. 330).

LIDERANÇA

- Para ser exercida, deverá haver pessoas com disposição para seguir as orientações de um líder.
- É um conceito relacionado à utilização do poder por parte do líder para influenciar o comportamento dos seguidores.

Todo administrador é um líder?

LIDERANÇA

- A liderança vai além da autoridade formal. É a capacidade de motivar, de gerar entusiasmo e comprometimento que diferencia o líder e o administrador, e deve ser incentivada pelas empresas.
- Um bom administrador, apto a planejar, organizar e controlar bem pessoas e recursos, pode não ser um bom líder.
- Características de um líder:
 - ➔ Confiança em si
 - ➔ Crença no que faz
 - ➔ Visão clara de onde quer chegar
 - ➔ Capacidade de comunicação
 - ➔ Expectativas elevadas e reconhecimento do mérito, em relação a si e aos seus seguidores

TEORIAS DE LIDERANÇA

- Perspectiva de liderança baseada nos traços
- Perspectiva comportamental da liderança
- Perspectiva situacional da liderança

TRAÇOS DE LIDERANÇA

Um líder nasce com características de liderança?

- Envolve teorias que têm por objetivo a identificação das características individuais dos líderes, pressupondo a existência de uma personalidade que os distingue das demais pessoas.
- **Logo, os líderes não podem ser formados nem treinados, eles já nascem assim.**

LIDERANÇA COMPORTAMENTAL

Se a liderança não é inata, então uma pessoa pode aprender a ser líder?

- Os pesquisadores dessa perspectiva tentaram verificar não o que os líderes eram, mas o que faziam, procurando isolar as características comportamentais dos líderes eficazes.
- Logo, nessa perspectiva as pessoas podem ser treinadas e formadas de modo a se tornarem líderes eficazes.

ESTILOS DE LIDERANÇA

- Perfil comportamental de um líder relacionado com sua orientação preferencial perante as funções de liderança: desempenho ou relacionamento
 - ↳ **Estilo Autocrático** – foco no DESEMPENHO → as ações se concentram na supervisão do trabalho e na distribuição de metas e tarefas.
 - ↳ **Estilo democrático** – foco no RELACIONAMENTO → as ações se concentram em gerar satisfação e crescimento de seus subordinados. Participação, clima harmonioso, respeito e comunicação.

LIDERANÇA CONTINGENCIAL

Quais são as circunstâncias situacionais que influenciaram a eficácia do líder?

- Nesta perspectiva, para ser eficaz, o estilo de liderança deve ser adequado à situação. Entre os fatores situacionais mais utilizados para descrever a situação estão:
 - A personalidade, os valores, a experiência e as expectativas do líder
 - A maturidade, a responsabilidade, a personalidade e as expectativas dos subordinados
 - As exigências e o grau de estruturação da tarefa
 - A cultura e as políticas organizacionais
 - As condições ambientais
 - As expectativas dos superiores hierárquicos e dos pares

REFERÊNCIAS

LACOMBE, Francisco José Masset. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOBRAL, Filipe; PEGI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

SOBRAL, Filipe; PEGI, Alketa. **Fundamentos da Administração**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOBRAL, Filipe; PEGI, Alketa. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.