



Introdução à Administração

Seja bem-vindo ao capítulo em que alguns conceitos básicos sobre Administração serão apresentados! A Administração é uma ciência que facilita o dia a dia no planejamento, na organização e no controle de atividades, entre outros aspectos.

Com os conteúdos apresentados aqui, você compreenderá melhor o mundo do trabalho, especialmente as oportunidades oferecidas àqueles que detêm conhecimentos administrativos. Ainda que a opção seja trabalhar em outras áreas, os conceitos serão úteis e poderão contribuir com a jornada profissional e pessoal de cada um.

Boa leitura!



OBJETIVOS DO CAPÍTULO



Neste capítulo, você irá:

- conhecer a definição de Administração;
- refletir sobre a importância e o papel do administrador na sociedade;
- compreender as principais teorias administrativas;
- compreender as áreas funcionais e as funções de um administrador;
- conhecer um organograma e as diferentes estruturas organizacionais;
- conhecer os tipos de departamentalização.

1. Conceitos básicos

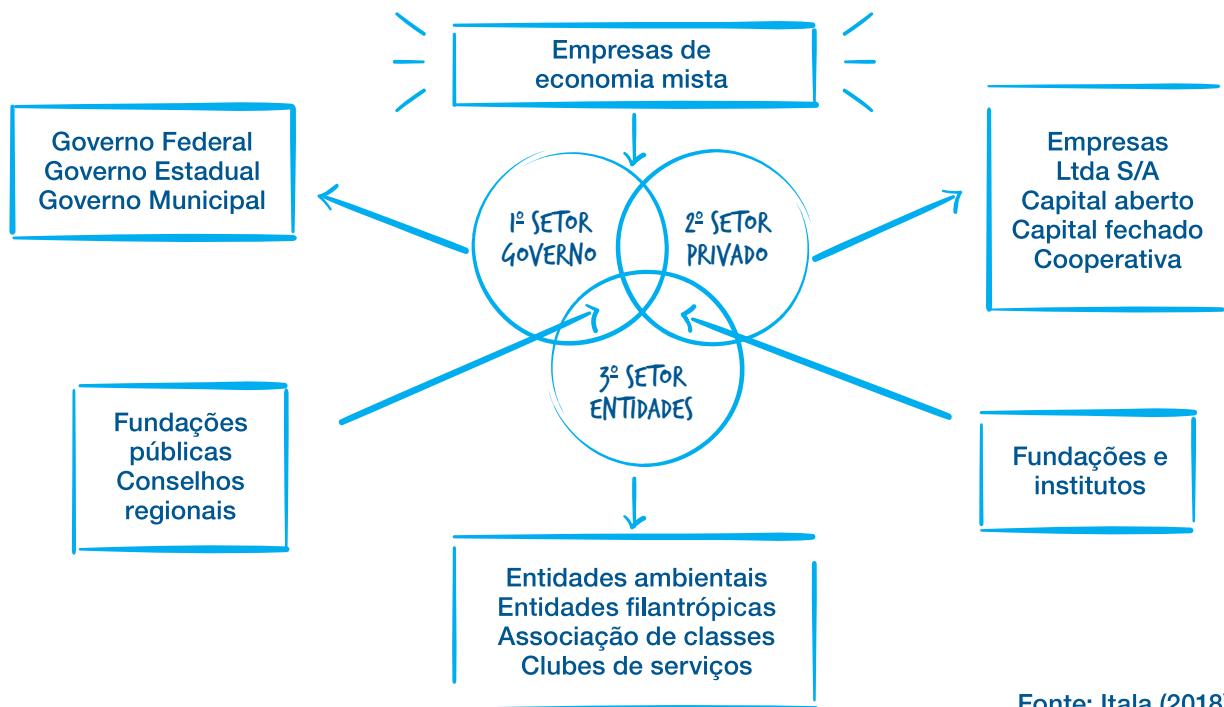
O primeiro conceito básico a ser apresentado é a definição de administração. Você saberia definir? Administração é o ato de administrar ou gerenciar negócios, pessoas ou recursos – sejam eles tecnológicos, financeiros ou materiais – para alcançar metas definidas.

A palavra administração vem de uma língua antiga chamada latim. *Ad* quer dizer direção ou tendência para; enquanto *minister* quer dizer subordinação ou obediência. Assim, administração significa aquele que realiza uma função sob o comando de alguém.

A Administração está presente em toda organização e empresa. Você sabe a diferença entre esses dois termos? Antes de apresentar seus significados, reflita sobre os setores da Economia.

O chamado primeiro setor inclui as organizações governamentais. O segundo setor é o das organizações com fins lucrativos – como empresas e corporações. No terceiro setor estão as organizações não-governamentais (ONGs) e as organizações da sociedade civil. A Figura 1.1 vai ajudar você a compreender melhor essas definições.

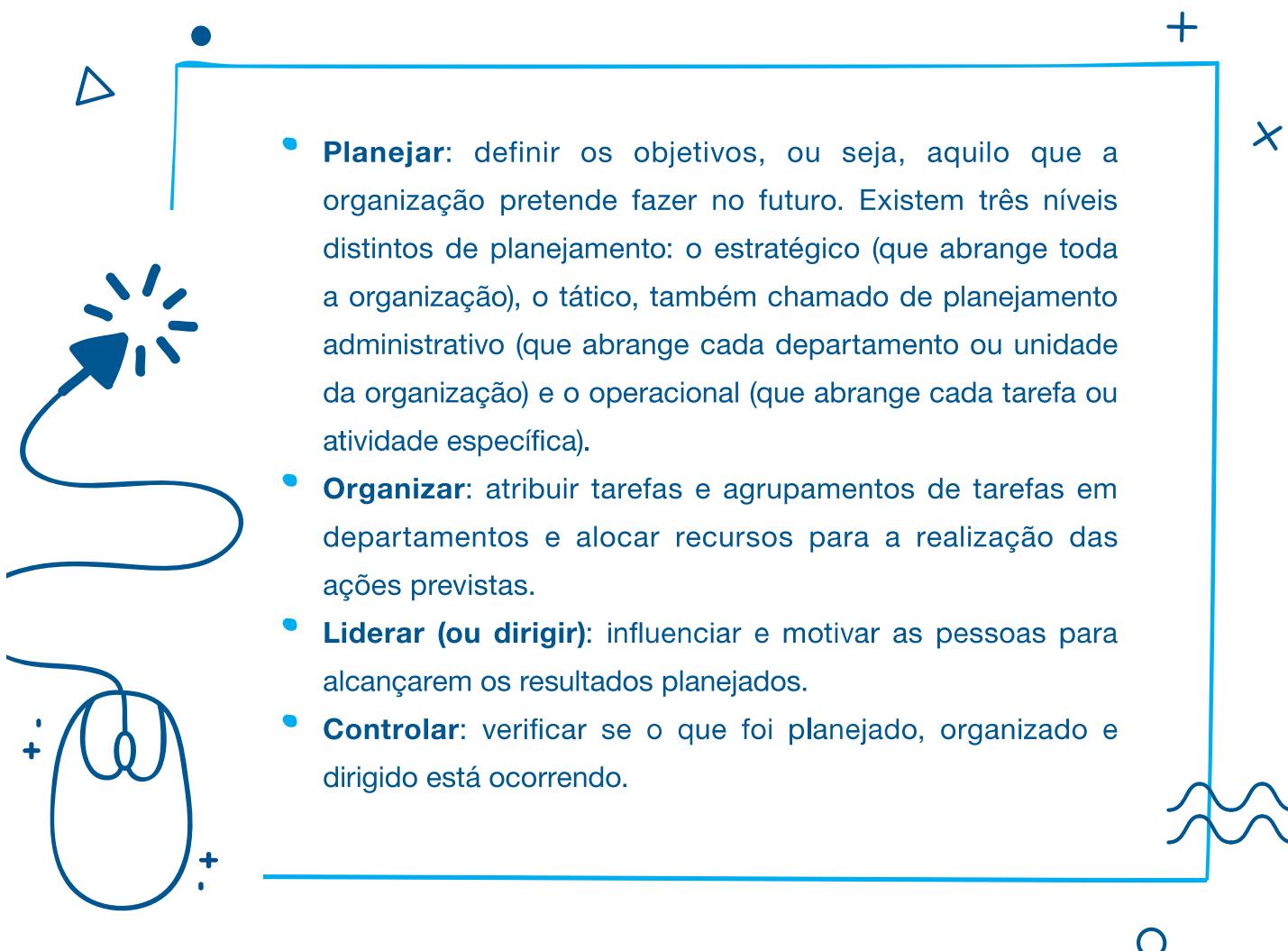
Figura 1.1: Setores da Economia



Fonte: Itala (2018).

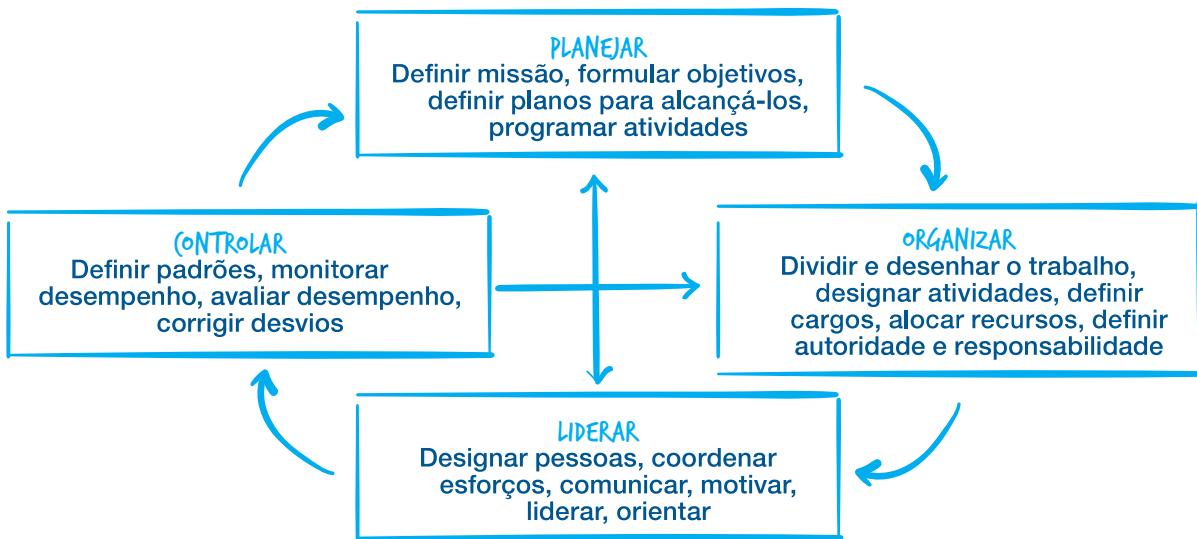
Talvez agora seja mais fácil deduzir a diferença entre organização e empresa. Organização é um conjunto de pessoas que se unem para agir em prol de um bem maior, para atingir objetivos que, de forma isolada, seriam muito mais difíceis de atingir. Uma organização pode ou não ter finalidade lucrativa. Por outro lado, empresa representa o conjunto de pessoas, investimento e espaço para fins lucrativos. Uma empresa pode ser considerada uma organização, pois reúne um grupo de pessoas que agem em prol de uma finalidade maior, mas nem toda organização é uma empresa. A que tipo de organização você pertence? Ela é uma empresa ou não?

A Administração é indispensável em qualquer empresa ou organização. Atualmente, entende-se que as funções básicas da Administração são quatro: planejar, organizar, liderar (ou dirigir) e controlar.

- 
- **Planejar:** definir os objetivos, ou seja, aquilo que a organização pretende fazer no futuro. Existem três níveis distintos de planejamento: o estratégico (que abrange toda a organização), o tático, também chamado de planejamento administrativo (que abrange cada departamento ou unidade da organização) e o operacional (que abrange cada tarefa ou atividade específica).
 - **Organizar:** atribuir tarefas e agrupamentos de tarefas em departamentos e alocar recursos para a realização das ações previstas.
 - **Liderar (ou dirigir):** influenciar e motivar as pessoas para alcançarem os resultados planejados.
 - **Controlar:** verificar se o que foi planejado, organizado e dirigido está ocorrendo.

Veja um resumo ilustrado das quatro funções organizacionais.

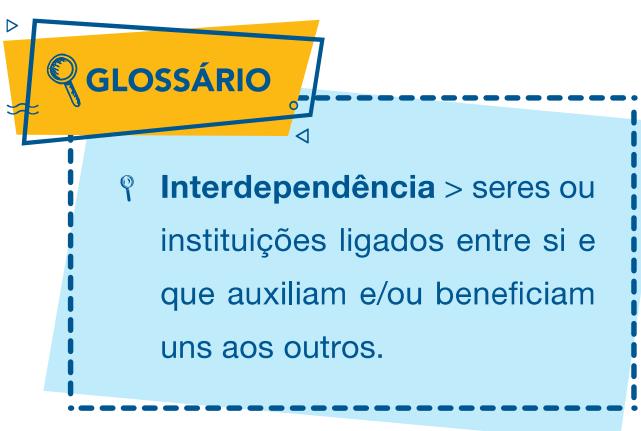
Figura 1.2: Quatro funções organizacionais



Fonte: Itala (2018).

1.1 PRINCIPAIS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A teoria geral da Administração (TGA) estuda a administração das organizações e empresas do ponto de vista da **interdependência** de seis variáveis principais: tarefa, estrutura, pessoas, tecnologia, ambiente e competitividade. De forma breve, podemos dizer que tarefas são as atividades executadas pelos empregados em suas práticas diárias nas organizações; estrutura é a forma como as tarefas estão organizadas (em setores ou departamentos, por exemplo); pessoas são os empregados, aqueles que desempenham as tarefas; tecnologia é a forma com que os mais variados recursos tecnológicos impactam os negócios da empresa; ambiente é o contexto externo que envolve a organização, incluindo questões econômicas, políticas, ambientais, regulatórias etc.; competitividade tem relação com a quantidade de empresas que atuam em um mesmo mercado e competem na venda de produtos e serviços.



⌚ **Interdependência** > seres ou instituições ligados entre si e que auxiliam e/ou beneficiam uns aos outros.



Hoje, a TGA tem uma visão ampla e complementar das seis variáveis, mas nem sempre foi assim. A teoria geral da Administração começou com a ênfase nas tarefas, com a Administração Científica, de Frederic Taylor. Em seguida, a ênfase passou para a estrutura, com a teoria clássica, de Henri Fayol, e com a teoria da burocracia, de Max Weber. Mais tarde, veio a teoria estruturalista, com ênfase na estrutura, como o nome sugere. A teoria comportamental e a teoria do desenvolvimento organizacional buscaram privilegiar as pessoas. A ênfase no ambiente apareceu com a teoria dos sistemas e a teoria da contingência que, posteriormente, passaram a enfatizar a tecnologia.

É interessante notar como uma teoria enfatiza sempre uma variável, considerando secundárias as demais.

Veja um resumo das principais teorias administrativas (ou modelos), com suas respectivas ênfases e principais enfoques.

Quadro 1.1: Principais teorias administrativas

| TEORIA ADMINISTRATIVA | ÊNFASE (VARIÁVEL) | PRINCIPAIS ENFOQUES |
|---|-------------------|--|
| Administração Científica | Tarefa | Organização racional do trabalho |
| Teoria clássica Teoria neoclássica | Estrutura | Organização formal; princípios gerais da Administração e funções do administrador |
| Teoria da burocracia | Estrutura | Organização formal burocrática e racionalidade |
| Teoria estruturalista | Estrutura | Múltipla abordagem: organização formal e informal; análise intraorganizacional e análise interorganizacional |
| Teoria das relações humanas | Pessoas | Organização informal; motivação e liderança; comunicação e dinâmica de grupo |
| Teoria comportamental | Pessoas | Estilos de administração; teoria das decisões; integração dos objetivos organizacionais e individuais |
| Teoria do desenvolvimento organizacional | Pessoas | Mudança organizacional planejada; abordagem de sistema aberto |
| Teoria estruturalista Teoria neoestruturalista | Tecnologia | Análise intraorganizacional e ambiental; abordagem de sistema aberto |
| Teoria da contingência | Tecnologia | Análise ambiental (imperativo ambiental); abordagem de sistema aberto |
| Teoria dos sistemas | Tecnologia | Administração da tecnologia (imperativo tecnológico) |

Fonte: Itala (2018).

2

2. Gestão Empresarial e o papel do administrador



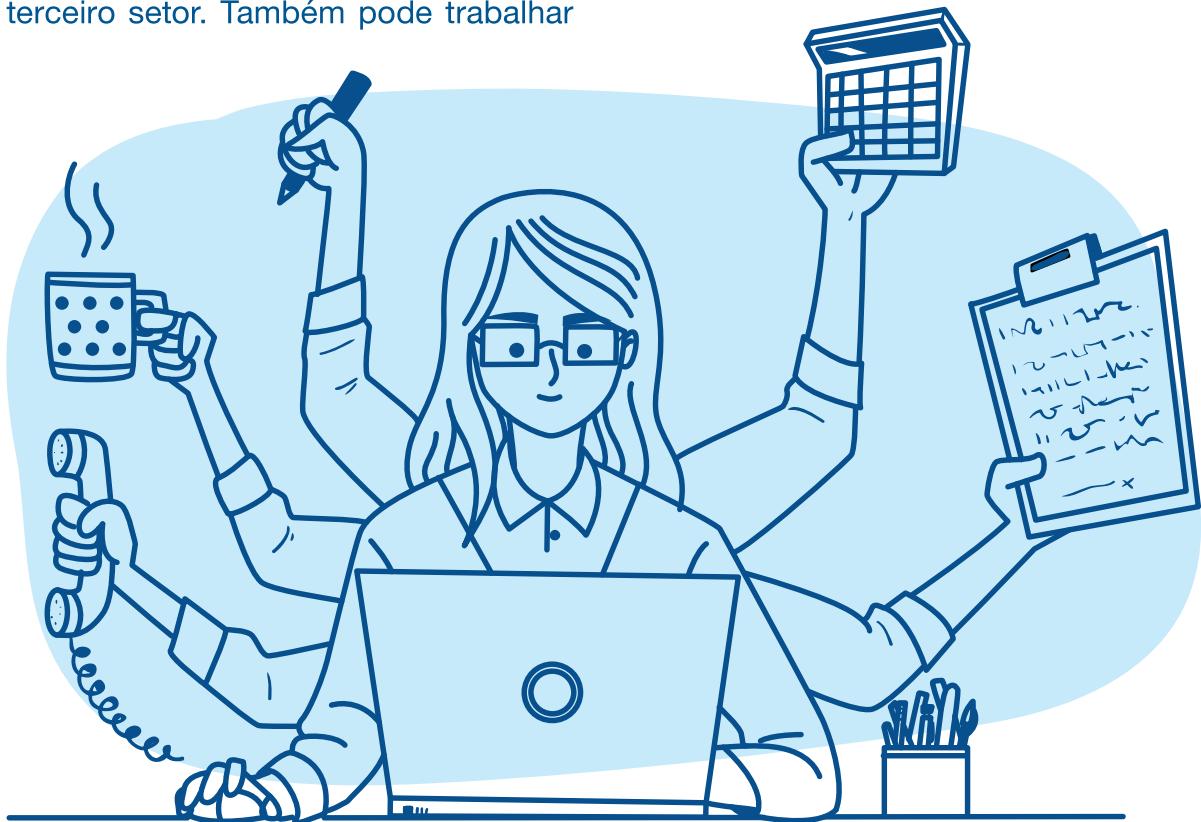
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Você já ouviu falar em Gestão Empresarial? Gestão Empresarial é o conjunto de ações e estratégias aplicadas a um negócio para fazer o melhor aproveitamento de seus recursos financeiros, estruturais e humanos. O administrador é aquele que consegue realizar a Gestão Empresarial de forma profissional, porque, em sua formação, aprendeu técnicas, teorias e ferramentas com esse objetivo.

O administrador pode atuar nos mais variados setores da Economia – em empresas do primeiro, segundo e terceiro setor. Também pode trabalhar

como técnico/especialista em funções administrativas ou como gerente/executivo em empresas com fins lucrativos, instituições privadas sem fins lucrativos e instituições governamentais.

O administrador pode ainda atuar como empreendedor (ser dono de sua própria empresa), bem como exercer suas atividades em departamentos das seguintes áreas da Administração: Marketing, Recursos Humanos, Finanças, Compras, Produção, Logística, Comércio Exterior, Controladoria e Planejamento Estratégico, entre outras.



Pictorama (2018).

Entenda melhor algumas áreas da Administração.

- **Produção (operações):** transforma a matéria-prima em produtos ou serviços para atender as necessidades dos clientes. Há três tipos de processos produtivos: produção em massa e em grandes lotes, produção por processo contínuo e produção unitária e em pequenos lotes.
- **Marketing:** estabelece relações entre a organização e seus clientes. Inclui as atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos, distribuição, preço e promoção (publicidade e propaganda).
- **Pesquisa e Desenvolvimento:** transforma as informações de marketing, as melhores ideias e os avanços tecnológicos e da ciência em produtos e serviços.
- **Finanças:** cuida dos recursos financeiros da organização, administrando investimentos, financiamentos, controle e destinação dos resultados, entre outros.
- **Gestão de Pessoas:** tem entre suas atividades o planejamento, o recrutamento e a seleção de profissionais, além de treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, cargos e salários, atenção às questões de higiene, saúde e segurança, administração de pessoal e qualidade de vida no trabalho e clima organizacional.

2.2 PAPÉIS DE UM ADMINISTRADOR

Quais seriam exatamente os papéis de um administrador? Para alcançar os objetivos organizacionais, os administradores podem desempenhar diferentes papéis de acordo com as suas melhores habilidades. Veja alguns deles.

- **Interpessoais:** representam as relações com outras pessoas. Relacionam-se às habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia seus colaboradores.
- **Informacionais:** descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações. Mostram como o administrador troca e processa informação. Quanto mais alto o nível do administrador na estrutura da organização, maior costuma ser o tempo que ele dedica à comunicação com as pessoas.

3. Tipos de organograma e estrutura

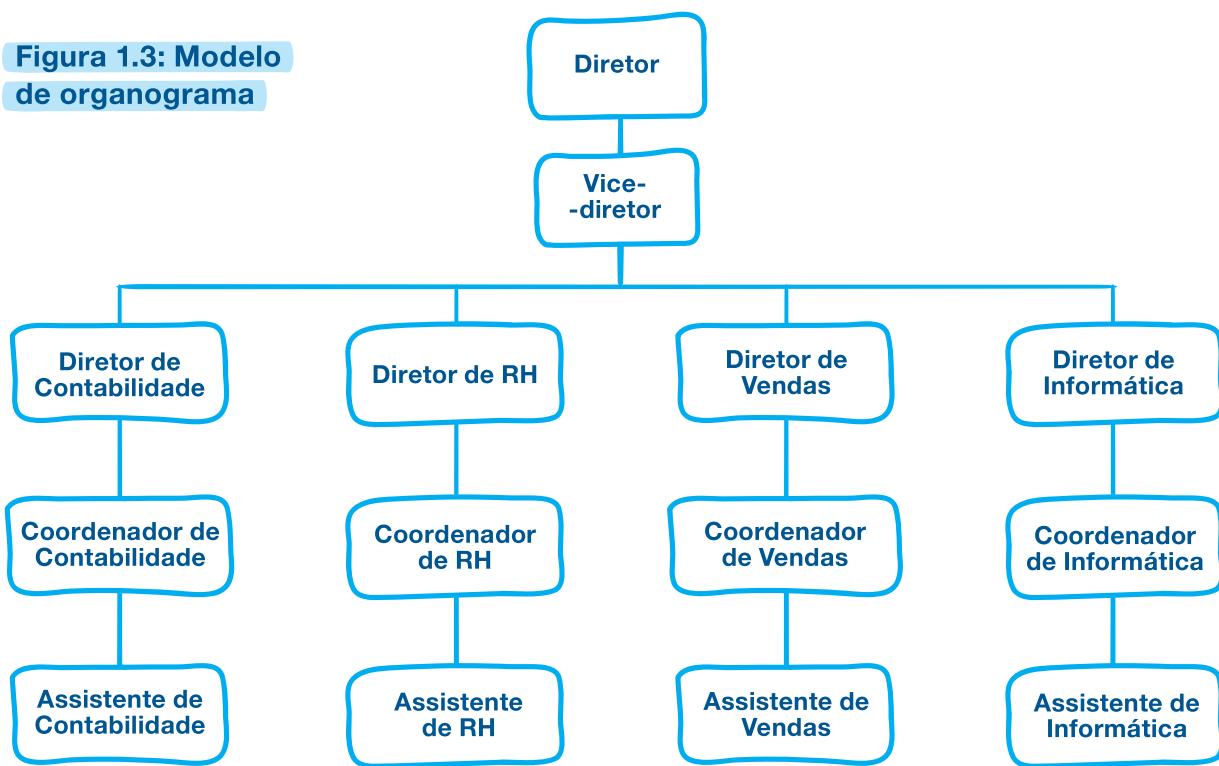
Estrutura e organograma são itens relacionados que fazem parte do cotidiano do administrador e devem ser bem compreendidos.

Você conhece o organograma da sua empresa? O organograma é um gráfico representativo da estrutura hierárquica formal da organização em dado momento. O organograma procura demonstrar:

- a divisão do trabalho de acordo com a divisão da organização em unidades, assessorias, conselhos e gerências, entre outros;
- a relação de hierarquia (quem responde a quem), estabelecendo a autoridade e as responsabilidades.

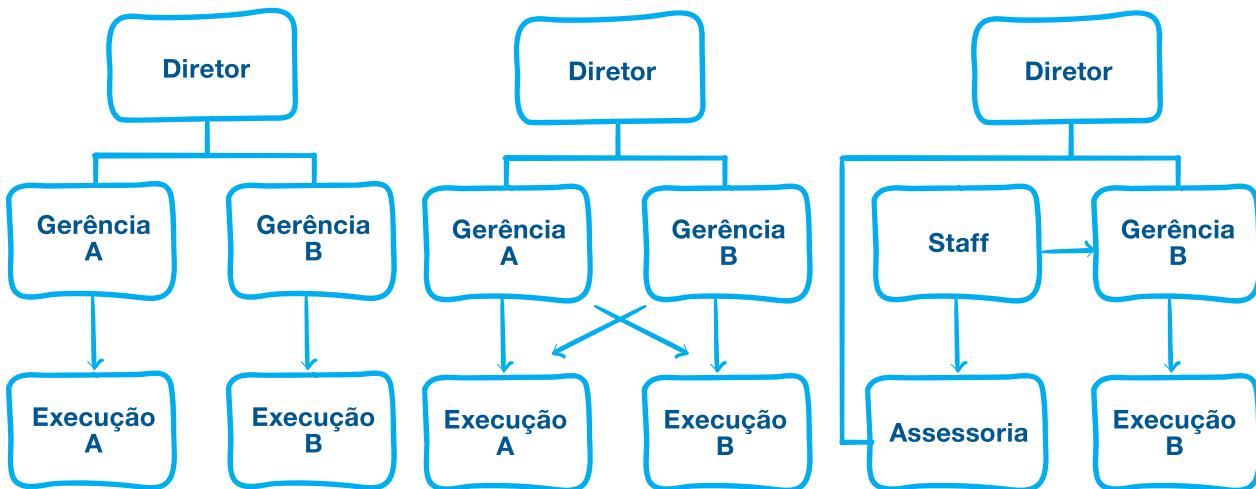
Veja um modelo de organograma (Figura 1.3) e estruturas organizacionais formais (Figura 1.4).

Figura 1.3: Modelo de organograma



Fonte: Itala (2018).

Figura 1.4: Estruturas organizacionais formais

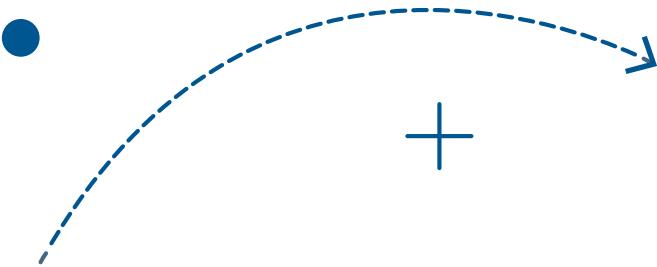


Fonte: Itala (2018).

As linhas do organograma interligam cargos ou áreas da empresa. Indicam uma hierarquia, isto é, uma relação de poder formal que, geralmente, funciona de cima para baixo. As unidades de trabalho, cargos e departamentos são representados por retângulos.

Os tipos de estruturas organizacionais formais mais utilizados estão listados a seguir.

- **Linear:** existem linhas únicas e diretas de autoridade e responsabilidade entre subordinados e superiores. É a mais simples e antiga forma de estrutura.
- **Funcional:** aplica o princípio da especialização das funções, que separa, distingue e especializa o trabalho a ser feito.
- **Linha-staff:** resulta da combinação dos tipos de organização linear e funcional, aproveitando as vantagens dos dois tipos de estrutura e reduzindo as desvantagens de ambos.



4

4. Departamentalização

A departamentalização é a prática de agrupar atividades e recursos em unidades nas organizações. O agrupamento pode ser feito por funções, por produtos ou serviços, por localização geográfica, por clientes, por fases do processo e por projetos. A que departamento você pertence? Veja como as organizações criam os seus departamentos.

4.1 POR FUNÇÕES (OU FUNCIONAL)

É a departamentalização que agrupa as atividades de acordo com as funções principais da empresa. É indicada para condições de estabilidade, quando os ambientes externo e interno são mais permanentes, ou seja, menos mutáveis.

Esse tipo de agrupamento apresenta as seguintes vantagens:

- reunir especialistas comuns em uma única chefia;
- garantir adequada utilização das habilidades técnicas das pessoas;
- permitir economia de escala, que é quando o custo médio de produção fica mais barato à medida que aumenta a quantidade de produtos produzidos;
- orientar as pessoas para uma única e específica atividade.

As desvantagens são:

- reduzir a cooperação entre departamentos;
- não ser uma opção adequada quando a tecnologia e o ambiente sofrem mudanças frequentes;
- dificultar adaptação e flexibilidade a mudanças externas;
- fazer com que pessoas focalizem objetivos de suas especialidades. Por exemplo, uma pessoa especializada em Finanças ficará responsável por atividades financeiras; uma pessoa especializada em Engenharia ficará responsável por atividades de produção e assim sucessivamente.

Figura 1.5: Funcional

Fonte: Itala (2018).

4.2 POR PRODUTOS OU SERVIÇOS

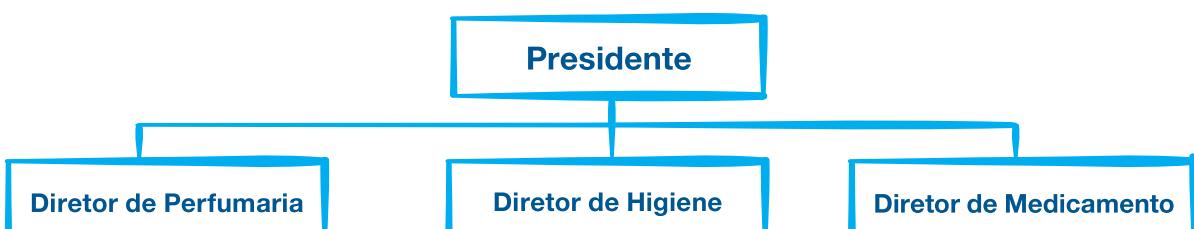
Agrupa as atividades de acordo com o resultado da organização, ou seja, de acordo com o produto ou serviço realizado. É indicada quando há frequentes mudanças no ambiente externo da organização.

As principais vantagens desse agrupamento são:

- estabelecer a responsabilidade dos departamentos em relação a um produto ou serviço;
- facilitar a coordenação entre departamentos;
- facilitar a inovação, que necessita de cooperação e comunicação de vários grupos;
- permitir flexibilidade.

As desvantagens são:

- dispersar os especialistas em subgrupos orientados para diferentes produtos ou serviços;
- não ser a mais indicada para circunstâncias externas estáveis, que é quando a organização não sofre impacto ou sofre pouco impacto de mudanças ambientais;
- gerar receio e ansiedade dos funcionários pela instabilidade;
- valorizar a coordenação em prejuízo da especialização.

Figura 1.6: Por produto/serviço

Fonte: Itala (2018).

4.3 POR LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA

Agrupa as atividades de acordo com o território, região ou área geográfica. É indicada para condições de estabilidade.

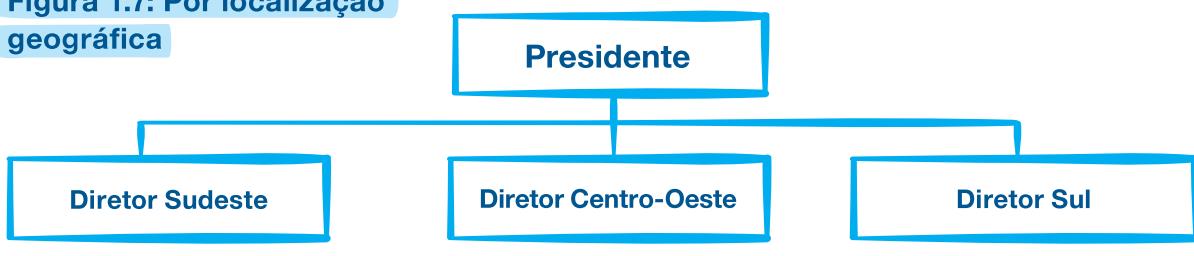
As vantagens desse agrupamento são:

- assegurar o sucesso da organização pelo ajustamento às condições locais;
- estabelecer a responsabilidade de desempenho e lucro em cada local ou região;
- encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso no território;
- permitir o acompanhamento de variações locais e regionais.

As desvantagens são:

- reduzir a cooperação interdepartamental;
- ocorrer principalmente nas áreas de Marketing e Produção;
- ser inadequada para a área financeira.

Figura 1.7: Por localização geográfica



Fonte: Itala (2018).

4.4 POR CLIENTES

Agrupa as atividades de acordo com os tipos de clientes servidos. É indicada quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização.

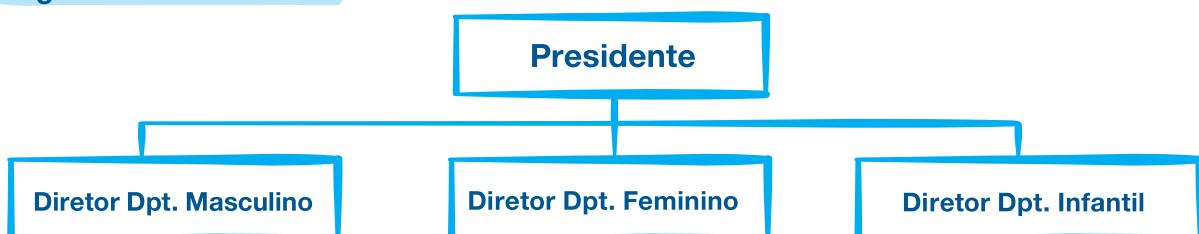
As vantagens desse agrupamento são:

- depender de diferentes tipos de clientes;
- encorajar os executivos a pensar como satisfazer as necessidades dos clientes;
- permitir a concentração de competências sobre distintas necessidades dos clientes.

As desvantagens são:

- tornar as demais atividades da organização (produção, finanças) secundárias diante da preocupação exclusiva com o cliente;
- sacrificar os demais objetivos da organização (lucratividade, produtividade, eficiência) em função da satisfação do cliente.

Figura 1.8: Por cliente



Fonte: Itala (2018).

4.5 POR FASES DO PROCESSO

Agrupa as atividades de acordo com o fluxo do processo produtivo. É muito utilizada no nível operacional das áreas de produção ou de operações.

As vantagens desse agrupamento são:

- garantir a plena utilização e vantagens econômicas do equipamento ou tecnologia;
- ter a tecnologia como ponto de referência;
- enfatizar o processo;
- permitir ações de reestruturação ou reorganização dos processos e de enxugamento.

As desvantagens são:

- ser inadequada quando a tecnologia e ambiente mudam com frequência;
- apresentar pouca flexibilidade a mudanças internas ou externas;
- centralizar demais a atenção no processo de produção.

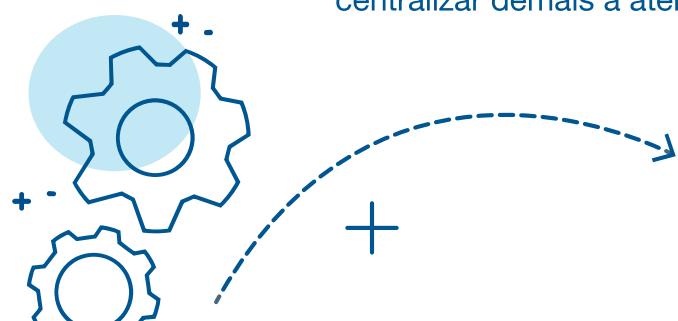


Figura 1.9: Por processo

Fonte: Itala (2018).

4.6 POR PROJETOS

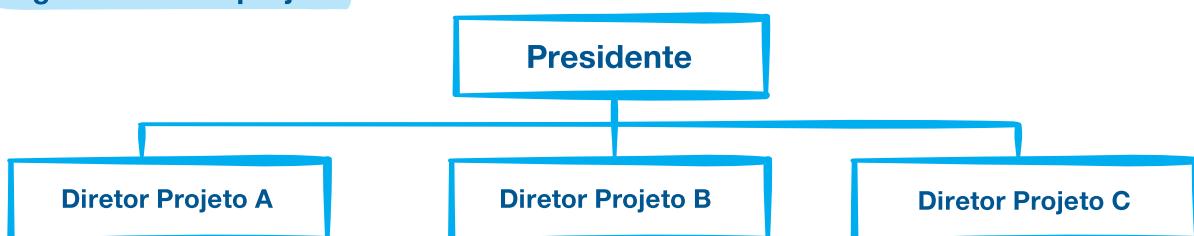
Agrupa as atividades de acordo com os projetos da empresa. É adequada para empresas cujos produtos envolvam concentração de recursos e tempo, como obras de construção civil e hidrelétricas, entre outras. Pode-se considerar uma departamentalização temporária por produto.

As vantagens desse agrupamento são:

- reunir equipes multifuncionais em projetos específicos de grande porte;
- facilitar o planejamento detalhado para a execução de produtos de grande porte;
- adaptar a empresa aos projetos que ela pretende construir;
- permitir que unidades e grupos sejam destacados da estrutura e concentrados durante longo tempo.

As desvantagens são:

- ter vida planejada e ser descontinuada;
- demandar o desligamento de pessoas ou paralisação de equipamentos quando termina;
- gerar ansiedade e angústia nas pessoas pela sua descontinuidade.

Figura 1.10: Por projeto

Fonte: Itala (2018).