

ADM 100

Patrick de Angeli

November 9, 2024

## Contents

<b>1</b>	<b>Conceitos Básicos</b>	<b>3</b>
1.1	Organização . . . . .	3
1.2	Administração . . . . .	3
1.3	Eficácia . . . . .	3
1.4	Eficiência . . . . .	3
<b>2</b>	<b>Níveis Organizacionais</b>	<b>3</b>
2.1	Nível Estratégico . . . . .	3
2.2	Nível Tático . . . . .	3
2.3	Nível Operacional . . . . .	3
<b>3</b>	<b>Processo Administrativo</b>	<b>4</b>
3.1	Planejamento . . . . .	4
3.2	Organização . . . . .	4
3.3	Direção . . . . .	4
3.4	Controle . . . . .	4
<b>4</b>	<b>Áreas Funcionais da Administração</b>	<b>4</b>
4.1	Operações . . . . .	4
4.2	Marketing . . . . .	4
4.3	Finanças . . . . .	4
4.4	Recursos Humanos . . . . .	5
<b>5</b>	<b>Habilidades de um Administrador</b>	<b>5</b>
5.1	Habilidades Conceituais . . . . .	5
5.2	Habilidades Humanas . . . . .	5
5.3	Habilidades Técnicas . . . . .	5
<b>6</b>	<b>O Ambiente Interno e a Cultura Organizacional</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>O Ambiente Externo: Operacional e Contextual</b>	<b>8</b>
7.1	Ambiente Contextual . . . . .	8
7.2	Ambiente Operacional . . . . .	9
<b>8</b>	<b>O Processo de Tomada de Decisão nas Organizações</b>	<b>11</b>
<b>9</b>	<b>Racionalidade e Intuição na Tomada de Decisão</b>	<b>12</b>

# **1 Conceitos Básicos**

## **1.1 Organização**

Uma entidade social que reúne recursos humanos e materiais com o objetivo de alcançar metas complexas, superando os limites da ação individual.

## **1.2 Administração**

Um processo dinâmico que compreende as funções de planejamento, organização, direção e controle, visando utilizar os recursos de uma organização de forma eficaz e eficiente para alcançar seus objetivos e servir à sociedade.

## **1.3 Eficácia**

A capacidade de escolher os objetivos mais apropriados e maximizar sua realização. Representa "fazer as coisas certas".

## **1.4 Eficiência**

A capacidade de minimizar a utilização de recursos para alcançar os objetivos. Representa "fazer bem as coisas".

# **2 Níveis Organizacionais**

Uma organização é tipicamente estruturada em três níveis hierárquicos:

## **2.1 Nível Estratégico**

Composto pela alta administração (presidente, vice-presidentes, conselho de administração, etc.). Responsável por definir a missão, visão, objetivos e estratégias da organização como um todo.

## **2.2 Nível Tático**

Constituído por gerentes e diretores de unidades de negócio, departamentos ou áreas funcionais. Responsável por traduzir as estratégias definidas pelo nível estratégico em ações concretas para o nível operacional.

## **2.3 Nível Operacional**

Composto por supervisores, líderes de equipe e coordenadores de projeto. Responsável pela execução das tarefas e atividades cotidianas da organização.

A importância e a intensidade das funções de administração (planejamento, organização, direção e controle) variam de acordo com o nível hierárquico do gestor. Gestores de nível estratégico dedicam mais tempo ao planejamento, enquanto gestores de nível operacional dedicam mais tempo à direção.

## **3 Processo Administrativo**

O processo administrativo consiste em quatro funções interligadas e interdependentes:

### **3.1 Planejamento**

Define os objetivos da organização, as estratégias para alcançá-los e os planos que integram e coordenam as atividades da organização.

### **3.2 Organização**

Distribui as tarefas e recursos entre os membros da organização, define a estrutura organizacional, a hierarquia e os mecanismos de comunicação e coordenação.

### **3.3 Direção**

Relacionada com os processos de liderança, motivação e gestão de pessoas. Busca alinhar os esforços individuais com os objetivos organizacionais.

### **3.4 Controle**

Monitora o desempenho da organização para garantir que os objetivos sejam alcançados. Identifica e corrige desvios em relação aos planos.

## **4 Áreas Funcionais da Administração**

As organizações se dividem em áreas funcionais especializadas. As principais são:

### **4.1 Operações**

Responsável pela gestão das atividades relacionadas à produção de bens ou à prestação de serviços da organização.

### **4.2 Marketing**

Responsável por entender e atender às necessidades dos clientes, criando valor para eles por meio de produtos e serviços.

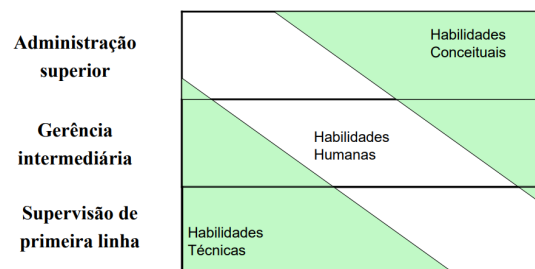
### **4.3 Finanças**

Responsável pela gestão dos recursos financeiros da organização, incluindo investimentos, financiamento e controle do fluxo de caixa.

## 4.4 Recursos Humanos

Responsável pela gestão das pessoas na organização, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração.

## 5 Habilidades de um Administrador



### 5.1 Habilidades Conceituais

- Envolvem a capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e o papel de cada parte nesse sistema.
- Permitem analisar e interpretar situações abstratas e complexas, facilitando a tomada de decisões mais eficazes e inovadoras.
- São essenciais para definir a visão e a estratégia da organização, identificando oportunidades que outros podem não perceber.
- São mais relevantes para administradores de **alto escalão**, que lidam com a organização como um todo.

### 5.2 Habilidades Humanas

- Referem-se à capacidade de se relacionar, comunicar e compreender as pessoas, motivando-as e liderando-as.
- São cruciais para gestores de **todos os níveis**, pois o trabalho gerencial depende da realização de objetivos por meio de outras pessoas.
- Permitem construir um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, influenciando a satisfação e o desempenho dos funcionários.

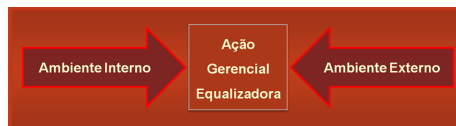
### 5.3 Habilidades Técnicas

- Envolvem o uso de ferramentas, procedimentos, técnicas e conhecimentos especializados relacionados à área específica de atuação.

- São mais importantes em níveis **operacionais e táticos**, onde o conhecimento específico da área é fundamental para a execução das tarefas.
- Para administradores de alto nível, as habilidades técnicas se manifestam no conhecimento profundo da indústria, do mercado e dos processos da organização.

## 6 O Ambiente Interno e a Cultura Organizacional

O **ambiente interno** de uma organização é composto por elementos como sua força de trabalho, gestores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas. Esses elementos influenciam a capacidade da organização de se adaptar ao ambiente externo e, conseqüentemente, afetam seu desempenho.



A **cultura organizacional**, um componente crucial do ambiente interno, pode ser vista como a "personalidade" da organização. É definida como o sistema de valores e significados compartilhados pelos membros da organização, transmitidos por meio de histórias, rituais, lendas, símbolos, linguagem e cerimônias. A cultura diferencia uma organização de outra e se manifesta em aspectos como o estilo de liderança, a centralização ou descentralização da tomada de decisão e as práticas motivacionais.

A cultura organizacional desempenha um papel importante na adaptação da organização ao ambiente externo e na integração eficaz de seus processos internos. Ela reduz a ansiedade diante do desconhecido e da incerteza, impactando o desempenho da organização.



**Culturas fortes**, onde os valores essenciais são amplamente compartilhados e seguidos, tendem a ter maior influência no comportamento dos membros da

organização. Já em **culturas fracas**, os valores não são tão difundidos ou seguidos, resultando em menor impacto da cultura no comportamento.

É importante notar que a cultura organizacional também pode ser utilizada para ocultar e operacionalizar as relações de poder e dominação dentro da organização. Alguns autores defendem que a cultura deve ser analisada em conjunto com as manifestações de poder, considerando o papel da ideologia e do controle.

## 7 O Ambiente Externo: Operacional e Contextual



O **ambiente externo** é o contexto no qual as organizações existem e operam, composto por elementos externos aos seus limites. Ele se divide em dois substratos: o ambiente contextual e o ambiente operacional.

### 7.1 Ambiente Contextual

O **ambiente contextual** inclui fatores externos que independem da ação da organização, como:

- **Fatores econômicos:** Taxa de juros, inflação, PIB, etc.
- **Fatores político-legais:** Legislação, políticas governamentais, estabilidade política, etc.
- **Fatores socioculturais:** Valores, crenças, costumes da sociedade, etc.
- **Fatores demográficos:** Tamanho e composição da população, taxas de natalidade e mortalidade, etc.
- **Fatores tecnológicos:** Avanços tecnológicos, inovações, etc.





O ambiente contextual afeta as organizações indiretamente, influenciando o contexto geral em que operam.

## 7.2 Ambiente Operacional

O **ambiente operacional** é composto por elementos externos que interagem diretamente com a organização, influenciando seu desempenho de forma positiva ou negativa. Alguns exemplos são:

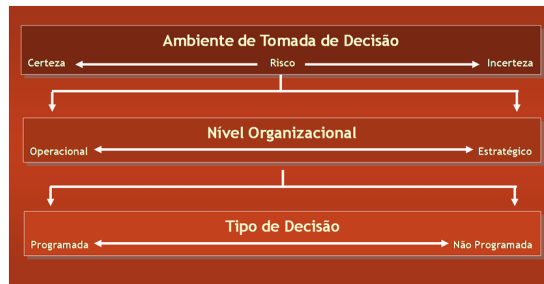
- **Fornecedores:** Organizações que fornecem insumos e recursos para a empresa.
- **Clientes/Consumidores:** Aqueles que adquirem os produtos ou serviços da organização.
- **Concorrentes:** Organizações que competem pelos mesmos recursos e clientes.
- **Agências governamentais:** Órgãos reguladores e fiscalizadores.
- **Instituições financeiras:** Bancos, empresas de crédito, etc.
- **Meios de comunicação social:** Imprensa, redes sociais, etc.
- **Grupos de interesse especiais:** Sindicatos, ONGs, associações empresariais, etc.

A análise do ambiente operacional é crucial para que as organizações identifiquem oportunidades e ameaças e tomem decisões estratégicas para lidar com elas. Uma técnica comumente utilizada para essa análise é a **análise de stakeholders**, que consiste em identificar os grupos de interesse que afetam ou são

afetados pelas ações da organização. Essa análise ajuda a entender os interesses e o poder de cada *stakeholder*, permitindo que a organização desenvolva estratégias para gerenciar seus relacionamentos com eles.

É fundamental que as organizações compreendam a dinâmica entre o ambiente interno e o ambiente externo. A cultura organizacional e o ambiente externo se influenciam mutuamente, e a gestão eficaz dessa relação é essencial para o sucesso da organização.

## 8 O Processo de Tomada de Decisão nas Organizações



O processo de tomada de decisão é uma parte fundamental da administração e impacta diretamente o desempenho das organizações. Diariamente, os administradores se deparam com inúmeras decisões, e a qualidade dessas escolhas influencia significativamente o sucesso da empresa.

**O processo de tomada de decisão, geralmente aplicado a decisões não programadas, é composto por seis etapas:**

- **Identificação da situação:** Reconhecimento de uma oportunidade, que permite à organização superar suas metas, ou de um problema, que surge quando o desempenho não é satisfatório e ameaça os objetivos da empresa.
- **Análise e diagnóstico da situação:** Definição dos objetivos a serem alcançados com a decisão e análise das causas que originaram a situação.
- **Desenvolvimento de alternativas:** Geração de diferentes cursos de ação que atendam às necessidades da situação e solucionem as causas subjacentes. É crucial **resistir à tentação de escolher a primeira opção viável e evitar analisar a viabilidade de cada alternativa à medida que surgem**, para garantir a exploração de todas as possibilidades.
- **Avaliação das alternativas:** Análise criteriosa das alternativas geradas, considerando fatores como custo, tempo, risco e impacto na organização. Diversas técnicas podem ser utilizadas nessa etapa, como a análise de prós e contras, a matriz de prioridades e as árvores de decisão.
- **Seleção e implementação:** Escolha da melhor alternativa, considerando os objetivos, valores da organização e a capacidade de solucionar o problema ou aproveitar a oportunidade. A implementação envolve ações como alocação de recursos, definição de cronogramas e comunicação da decisão aos envolvidos.
- **Monitoramento e feedback:** Acompanhamento da implementação da decisão e avaliação de sua eficácia na obtenção das metas. Essa etapa

permite coletar informações e feedback para determinar se ajustes ou novas decisões são necessários.

	Decisões Programadas	Decisões Não Programadas
Classificação da Decisão	Rotineiras; Recorrentes; Programáveis; Genéricas	Singulares; Inovadoras; Específicas
Natureza da Situação	Bem definidas; Estruturadas	Ambíguas; Desestruturadas
Ambiente de Decisão	Condições estáticas; Informação confiável e precisa	Condições dinâmicas; Pouca informação disponível
Método de decisão	Regras; Procedimentos; Políticas	Julgamento e princípios do tomador de decisão
Técnicas de Apoio à Decisão	Modelos matemáticos; Planilhas; Orçamentos; Pesquisa operacional	Sistemas de apoio à decisão corporativa; Simulações, Análise de cenários; Intuição

É importante observar que a tomada de decisão é um processo contínuo, que gera novos problemas e oportunidades, demandando novas decisões.

## 9 Racionalidade e Intuição na Tomada de Decisão

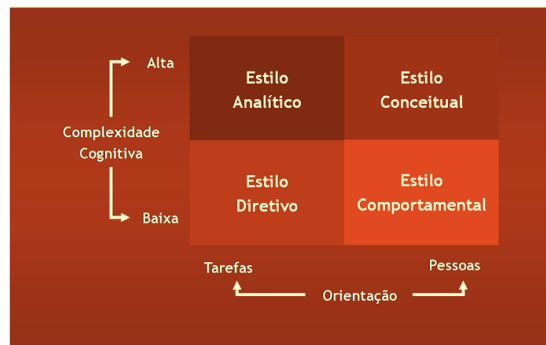
O modelo racional de tomada de decisão descreve um processo ideal, no qual os administradores tomam decisões ótimas que maximizam os resultados da organização. No entanto, **na prática, a racionalidade total é raramente alcançada.**

A **teoria da racionalidade limitada de Herbert Simon** reconhece que os administradores, na realidade, simplificam o processo decisório, considerando apenas os aspectos essenciais do problema, devido a restrições de tempo, recursos e capacidade cognitiva. Em vez de buscar a solução ideal, os gestores buscam soluções satisfatórias que atendam a um nível aceitável de desempenho.

**Além das limitações contextuais, existem também armadilhas psicológicas que podem influenciar o julgamento dos administradores e levá-los a tomar decisões erradas.** Algumas dessas armadilhas são:

- **Ancoragem:** Tendência a se apegar à primeira informação recebida, mesmo que irrelevante.
- **Perpetuação do status quo:** Favorecimento de alternativas que mantenham a situação atual.
- **Custo irrecuperável:** Persistência em decisões passadas, mesmo que equivocadas.

- **Evidência confirmadora:** Busca por informações que confirmem a própria opinião.
- **Formulação do problema:** A forma como o problema é apresentado pode influenciar a decisão.
- **Lembrança:** Tendência a supervalorizar eventos recentes ou marcantes.
- **Excesso de confiança:** Superestimação da própria capacidade de prever o futuro.
- **Prudência:** Estimativas e projeções excessivamente conservadoras.



Apesar das limitações da racionalidade, a intuição também desempenha um papel importante na tomada de decisão. A intuição pode ser definida como um processo de interpretação e conclusão sobre uma situação sem recorrer ao pensamento consciente, baseado em experiências e padrões mentais.

A intuição pode ser útil em situações complexas ou com informações limitadas, mas é fundamental combiná-la com a análise racional para evitar decisões impulsivas.

Em resumo, o processo de tomada de decisão nas organizações é complexo e multifacetado, envolvendo tanto a racionalidade quanto a intuição. É crucial que os administradores compreendam os diferentes elementos que influenciam suas decisões, as limitações do modelo racional e as armadilhas psicológicas, para que possam tomar decisões mais eficazes e alcançar os objetivos da organização.